

## الفصل الثاني أنماط القيادة

### مقدمة:

تمثل الأنماط القيادة مجموعة من السلوكيات والممارسات التي يقوم بها القائد الإداري في المؤسسة أو الشركة التي يعمل بها سواء كانت تربوية ثقافية اقتصادية سياسية عسكرية.

وقد أوضحت نتائج الدراسات أن هناك ثلاث أنماط للسلوك القيادي هي: النمط الديمقراطي والنمط الاستبدادي والنمط الترسلّي، حيث فتحت آفاقاً جديدة للبحث عن أفضل الأنماط القيادية التي يمكن تطبيقها في أي مؤسسة.

وقد توصل لوين وزملاؤه إلى أن النمط الديمقراطي هو النمط الأفضل في تحقيق الأهداف، وقد قسم هالبن Halpin الأنماط القيادية إلى أربعة أنواع من وجهة نظر أخرى حيث ركز على سلوك القائد واهتمامه بالبعد الوظيفي والإنساني، وذلك من خلال تطوير استبانة وصف سلوك القائد والمتعلقة بدرجة الإنجاز أما بليك وموتون Balak & Mouton فقد توصلا إلى خمسة أنماط قيادية سميت بالشبكة الإدارية وتوصلاً إلى أنه لا يوجد نمط قيادي أفضل بصورة دائمة، بل يرجع ذلك إلى القائد ومدى قدرته على استخدام النمط القيادي الذي يتناسب مع كل موقف.

ويفترض فيدلر Fiedler, etal أن ملائمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- (1) علاقة القائد بفريق العمل.
- (2) طبيعة توزيع المهام.
- (3) السلطة الممنوحة للوظيفة.

ويشير فيدلر أن المواقف تكون ملائمة للقائد إذا كان مستوى العناصر الثلاثة السابقة مرتفعاً، أي أن علاقة القائد بفريق العمل يسودها الاحترام المتبادل وأن المهام والتواجبات موزعة بشكل واضح ومحدد فضلاً عن توفر السلطة الكافية للقائد للقيام بأداء هذه الوظيفة مما يؤدي حتماً إلى تحقيق ملائمة المواقف للنمط القيادي السائد.

وفي إطار الأنماط القيادية التي تناولها كل من بليك وفيدر ظهرت نظرية الأبعاد الثلاثة لردن Reddin والتي ركزت على الفاعلية القيادية والتي شملت الأبعاد التالية:

(1) الاهتمام بالعمل.

(2) الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.

(3) الفاعلية القيادية.

وقد تواصلت الأبحاث والدراسات حول أبعاد السلوك القيادي حيث يشير هاوس House إلى أن نظرية المسار والهدف ركزت على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه في التمييز بين هدف المنظمة والأهداف الشخصية والسبل التي تؤدي إلى تحقيقها.

ويشير هوي ومشكل Hoy & Miskel 1987 إلى أن النمط القيادي الذي يكون فاعلاً في موقف معين قد لا يكون كذلك في موقف آخر، ويعود ذلك إلى اختلاف الظروف والعوامل الموقفية، ولذا ترجع النظريات الموقفية فاعلية الأنماط والقيادية إلى قدرة القائد على الموازنة بين خصائصه وسماته الشخصية وسلوكه والمتغيرات الموقفية الأخرى مثل طبيعة المهام الموكولة إليه، والسلطات التي يستمدّها من مركزه فضلاً عن مستوى فهم وإدراك العاملين وشعورهم نحو العمل والقائد.

من أساليب دراسة القيادة الأسلوب الذي يحاول التعرف على مختلف الأنماط التي تنقسم لها القيادة ونتيجة العناية والاهتمام في هذا الأسلوب لا إلى سمات القائد ولا إلى العوامل الموقفية التي تؤثر في القيادة وإنما إلى أنماط القيادة المختلفة والطابع المميز لها.

وقد انطلق مدخل الأنماط القيادية من الاعتقاد بأن القادة الفعالين يستخدمون نمطاً أو أسلوباً معيناً في قيادة الأفراد والجماعات لتحقيق أهداف معينة مما يؤدي إلى مستوى عال من الإنتاجية والروح المعنوية.

ويمكن معرفة هذه الأنماط في الأنماط التالية:

### أولاً: القيادة التسلطية:

تعني القيادة التسلطية قيام القائد باتخاذ جميع القرارات منفرداً وبدون مشاركة من المرؤوسين بحيث تتركز القيادة في فرد واحد وأحياناً في المجلس القيادي بدون تفويض أي من سلطة القيادة إلى المرؤوسين أو إشراكهم بصورة أو بأخرى في اتخاذ القرار.

ويقوم هذا النمط من السلطة على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى، وتستخدم أساليب الضرب والإجبار والإرهاب والتخويف، ولا تسمح بأي نقاش أو تضام، وتقوم على

توجيه عمل الآخرين بإصرار القرارات والتعليمات، والتدخل في تفصيلات عمل الآخرين، والقائد التسلطي هو القائد المستبد الذي يأمر مرؤوسيه بما ينبغي عليهم أن يفعلوه وكيف يفعلونه ومتى وأين؟، ويكون القائد عادة سلبياً في علاقاته مع مجموعته لا تربطه بهم علاقات إنسانية سليمة، ومع أن مثل هذا النوع من القيادة يؤدي إلى أحكام السلطة وانتظام العمل وزيادة الإنتاج خوفاً من الفصل أو العقاب، إلا أن مثل هذه القيادة فعالة في القيادة في المدى القصير ويظل تماسك العمل مرهوناً بوجود القائد إلا أنه في المدى الطويل يظهر عدم الرضا والتذمر وعدم الارتياح بين أفراد الجماعة مما يضعف من روحهم المعنوية ويقلل من كفاءتهم وبالتالي من إنتاجهم.

وفي هذا النمط أيضاً من القيادة يتفرد المدير بكل المهام دون أن يكون هناك تدخل من أحد، فهو صاحب السلطة المطلقة، ومن ثم يحجم دور المعلمين ويثبرهم التلاميذ نحو المشاركة في اتخاذ القرار.

وفي هذا النموذج من القيادة تكون السلطة مبنية على إعطاء الأوامر وعادة ما تكون العلاقات الإنسانية في داخل المؤسسة أو المجموعة غير جيدة، وقد تم تقسيم هذا النموذج إلى ثلاثة أشكال رئيسية وهي كالتالي:

- (أ) **التسلط العنيف أو المتشدد:** وهو القائد الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف والإرهاب.
- (ب) **التمسك المناور:** وهو القائد الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.
- (ج) **التمسك الخير:** وهو القائد الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الايجابية من خلال الثناء على العاملين من خلال العقاب الخفيف.

### ثانياً: القيادة التسلطية المحبة للخير:

تتصف هذه القيادة بروح الأسرة أو روح الجماعة، ويكون القائد هو رب الأسرة الذي يجبر أفراد جماعته على الاعتماد عليه اعتماداً كلياً في إشباع حاجاتهم وتحقيق حالة الرضا عندهم.

ولكي ينجح هذا النوع من القيادة لابد أن يكون القائد قوياً عاقلاً حكيماً حازماً، وأن توهي من شخصيته بالاحترام، وينتظر الجميع على يديه تحقيق الخير لهم، وبالرغم من استعداد هذا القائد لتقديم الخدمات للخير إلا أنه يتخذ قراراته دون اشتراك الجماعة معه ولذا فإن الفرصة ضعيفة أمامهم لكي يصبحوا قادة.

ويدعوا هذا النوع من القيادة إلى التواكل والاعتماد على وجود القائد باستمرار مما يفقد الجماعة نفقها في ذاتها وإحساسها بعدم القدرة على تصريف أمورها إذا تخلى القائد عن قيادته لسبب إرادي أو إجباري.

### ثالثاً: القيادة الأوتوقراطية:

ويسمى هذا النمط من القيادة بالقيادة التسلطية أو القيادة الدكتاتورية، ويقوم هذا النوع من القيادة على التدرج في السلطة من أعلى إلى أسفل فالمدير في المدرسة يقوم بتنفيذ أوامر وتعليمات مدير المنطقة، والوكيل ينفذ أوامر المدير، وبالتالي ينفذها المدرس حتى تصل إلى التنفيذ، وهناك فصل بين التخطيط والتنفيذ حيث توضع الخطط بعيداً عن المدارس، ويقوم المدرسون بتنفيذها دون أن يكون لهم رأي فيها حيث يدينون بالولاء والطاعة لمديرهم، وكذلك التوجيه يتبع نفس الطريق حيث تصاغ التعليمات وتبلغ للإدارة التي تتابع بالإضافة إلى توجيه تنفيذ المعلمين لها، والمقياس في ذلك مدى تنفيذ هذه الأوامر والتعليمات، وبالتالي يهمل تطور المدرسة ونموها المهني، وشخصية المعلم غير محترمة دائماً دوره ينحصر في احترام التعليمات وتنفيذها، فهو وسيلة للوصول إلى غايات محددة دون مراعاة لأراء وملاحظات المعلمين، ونفس الشيء بالنسبة للتلاميذ فالإدارة لا تهتم برأيهم في الحياة المدرسية ولا تشاركهم في صنع القرارات التي تؤثر فيهم، وقد ينتج عن النمط الأوتوقراطي بعض التحسينات في أداء العمل، وقد يصاحبه نمواً ذاتياً بطيئاً للقائمين عليه، وتضعف فيه درجة روح التعاون بين المدير والعاملين وبين العاملين أنفسهم، وكذلك تنعدم فيه العلاقات الإنسانية.

وعملية اتخاذ القرار في ظل القيادة الأوتوقراطية تكون لها آثار سلبية نظراً لعدم مشاركة العاملين فيه، كما يفقد العاملون الشعور بالرضا وإقامة الفرصة للنمو والتقدم، بل يصنع الصعوبات أمام تحقيق التعاون بين العاملين وتنمية ولائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

ويحاول هذا النمط تحقيق أكبر استفادة من العاملين بكافة الطرق والوسائل دون النظر للجانب الإنساني، والعلاقات الإنسانية بينما ترى الفكر الإداري المعاصر يركز على الفرد واحتياجاته فهو يرى الربط بين احتياجات الفرد من العمل واحتياجات العمل من الفرد على أساس التركيب النفسي للفرد ومتطلباته النفسية والاجتماعية والاقتصادية كضرورة من ضروريات الإدارة المعاصرة لتحقيق الأهداف والنتائج الجيدة لذلك.

يعتبر النمط الأوتوقراطي من الأنماط المرفوضة من جهة نظر الفكر الإداري المعاصر حيث أنه يهدم شخصية العاملين ويوقف نموها، وتنعدم فيه وحدة العمل الإنساني بين مدير المدرسة والمدرسين والتلاميذ.

ومن أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة الأوتوقراطية هي كالتالي:

- (1) السلطة متدرجة من أعلى إلى أسفل، سلطة مدير المنطقة إلى مدير المدرسة إلى المعلم إلى التلميذ.
- (2) يوجد فصل تام بين التخطيط والتنفيذ فيقوم المختصون بوضع الخطط بعيداً عن المدارس ويقوم المدرسون بتنفيذ هذه الخطط دون أن يكون لهم رأي فيها، ويحرم المدرسون والتلاميذ في مثل هذه الإدارة من تقويم نتائج التخطيط مع أنهم أكثر الناس على تقويمها لوجودهم في وسط الموقف.
- (3) الولاء المطلق للرؤساء والدفاع عنهم وليس على الرؤساء أن يحصلوا نفس الاتجاه للمدرسين.
- (4) التوجيه الفني يتخذ صفة الدكتاتورية، الموجه يضع التعليمات والتوجيهات والمدرسين يتبعون ذلك سواء كان ملائم أم غير ملائم، ويقوم المعلم على أساس ما يظهره التلميذ من نجاح أو فشل أمام الموجه، وهذا يؤدي إلى إهمال نمو المدرس وتطور المهني.
- (5) يتعارض التوجيه الفني الأوتوقراطي مع الأسس والمبادئ العلمية، فلا يسأل الموجه عن الرأي الصائب بل عن الشخص الذي يعد رأيه صواباً وغالباً الرئيس هو الصواب، والمعلم يجبر على طرق من قبل الموجه مع أن المعلم من خلال التجربة يجد الطريقة لا تلاءم الموقف التعليمي.
- (6) يمثل المدرس في هذه الإدارة الدور الثانوي، إذ يلعب مدير المدرسة الدور الرئيسي فيه، أما المدرس منفرد لتوجيهات المدير، فلا يحترم المدير شخصية المدرس، فما على المدرس إلا إتباع طرق وسائل معينة للحصول على نتائج معينة.
- (7) لا تحترم شخصية المدرس في هذه الإدارة إذ يكلف بإتباع طرق ووسائل معينة حتى يمكن الحصول على نتائج معينة أيضاً، فالمدرس هنا يستخدم كوسيلة لبلوغ غاية، ولا شك أن هذه الإدارة تضعف من شخصية المدرس وتسبب له القلق والاضطراب.
- (8) إدارة تتعدى على شخصية التلميذ لأن من واجب التلميذ العمل وفق الأسس الموضوعية ويعد خارجاً عليها إذا لم يعمل ضمنها.
- (9) لا يسمح للتلميذ في ظل هذه الإدارة الوصول إلى الحقيقة أو البحث في الآراء المتضمنة للوصول لأراء حرة، وإنما يتبعون تعليمات السلطة العليا التي تصل إليهم عن طريق المدرس الذي يعد أداة من أدوات الأوتوقراطية في ظل هذه الإدارة.
- (10) تهتم المدارس في ظل هذه الإدارة بإتقان التلاميذ للمواد الدراسية فقط وتهمل إلى حد كبير ما يساعدهم على النمو في كافة النواحي البدنية والروحية والعقلية، كما تهمل اختلاف التلاميذ في الميول والاتجاهات والاستعدادات.

وكما يتسم هذا النمط من أنماط القيادة بأن عملية اتخاذ القرار تكون في يد شخص واحد الذي يزعم أو ينظر إليه على أنه أكثر كفاءة من غيره في تحديد أهداف وخطوط سير المجموعة، فالقائد في هذه الحالة يتخذ القرارات ويحدد السياسات ويتوقع الطاعة والولاء لأوامره، وهو بذلك يتولى أو يحمل عبء مسئولية كاملة.

كما أن من أهم السمات المميزة لسلوك القائد ذي الميول الأوتوقراطية تتمثل في اتخاذه من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز العمل، ولذلك فهو يركز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له.

ويتبع القائد الأوتوقراطي أسلوب الإشراف المحكم على مرؤوسيه لعدم ثقته بهم، بل إنه دائم الشك فيه، غير مدرك لما يترتب على ذلك من إثارة روح القلق والتوتر في نفوسهم.

ويركز القائد الأوتوقراطي اهتمامه على إنجاز العمل وعلى المحافظة على مركزه، حيث يبدو اهتمامه بنفسه واضحاً، من خلال محاولته تحسين مركزه ولو على حساب مرؤوسيه، وفي أغلب الأحيان ينسب كل نجاح يتحقق في إدارته لنفسه، وليس لموظفيه وكأنه حقق هذا النجاح بمجهوده الفردي، والأهم في ذلك أنه إذا فشل في حل بعض المشكلات التي تتطلب مهارة وكفاءة، فإنه يحاول التنصل من المسئولية، وقد يتهم مرؤوسيه بالقصور وعدم الفهم وعدم الالتزام بتعليماته وأوامره.

وإذا استخدم القائد الأوتوقراطي سلطته فإنه يفهم السلطة على إنها أداة ضغط وتهديد، فيضغط على مرؤوسيه ويهددهم بالفصل أو الخصم من المرتب أو الحرمان من المكافآت، وفي مثل هذا الجو يصعب على المرؤوسين نقل أمالهم وشكواهم إليه، وحتى إذا حاول النظر في بعض الشكاوى فإن ذلك يكون مبنياً في الغالب على أسس شخصية وليس على أسس موضوعية تتفق مع الصالح العام للتنظيم وأهدافه.

وبذلك فإن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد في هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معياراً يمكن أن يتميز به سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره، ذلك لأن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته مثلاً كأداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة لدى جميع القادة من هذا الطراز، بل يكون على درجات متفاوتة مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي.

ولقد أثبتت بعض الدراسات أن سلوك القادة ذوي الميول الأوتوقراطية يتدرج في شدته بين السلوك الأوتوقراطي المتطرف في استبداديته، وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية

المتسلطة، ويمثل البعد الثاني لهذا النمط السلوك الأوتوقراطي غير المتطرف، وقد أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية اللعبة، والبعد الثالث يكاد يكون وسطاً في شدته بين النمطين السابقين أطلق عليه القيادة الأوتوقراطية الصالحة.

#### الحالات التي يلجأ فيها للقيادة الأوتوقراطية:

- (أ) ضيق الوقت والحاجة إلى إصدار أوامر سريعة.
- (ب) وجود فجوة تعليمية واسعة بين القائد والإتباع.
- (ج) وجود قسراً من عدم الاهتمام أو اللامبالاة لدى أفراد المجموعة.
- (د) عدم توافر شخص على درجة عالية من الكفاءة والتدريب في مجال القيادة الديمقراطية.
- (هـ) وجود عدد كبير من الأعضاء.

#### نواحي قصور القيادة الأوتوقراطية:

- (1) خلق شعور بعدم الاهتمام أو اللامبالاة من قبل أفراد الجماعة.
- (2) الشعور بعدم الرضا من قبل الأعضاء.
- (3) صعوبة تنمية قدرات أفراد الجماعة.
- (4) عدم استخدام كامل طاقات وموارد المجموعة في عملية التوصل إلى القرارات.
- (5) عدم تقليدها من أفراد المجموعة إذا كانوا على درجة عالية من الكفاءة والتدريب.

ويجب أن ندرك أن هذا التصنيف لأنماط السلوك الأوتوقراطي لا يعني أن كل نمط منها منفصل عن الآخر تماماً، وإنما تتداخل هذه الأساليب بشكل يصعب معه أن نضع حدوداً فاصلة بين كل نمط وآخر، ولذلك فإن هذه الأشكال للقيادة الأوتوقراطية تمثل درجات مختلفة للسلوك الأوتوقراطي.

#### رابعاً: القيادة الترسلية:

وهي القيادة التي تترك للأخرين حرية التصرف أو حرية السلوك دون توجيه ودون تدخل في شئونهم، ويتميز هذا النوع من القيادة بأنه أقل الأنواع من حيث ناتج العمل ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد، وكثيراً ما يشعر أفرادها بالضيق والقلق وعدم القدرة على التصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى توجيه النصيح أو المعونة مما يكون له آثار سيئة على العمل وعلى علاقة الجماعة بالقائد.

والمدير في هذا النوع من الإدارة سلبى لأثر لوجوده وللأفراد أن يفعلوا ما يريدون دون أي تدخل منه ولا توجيه فهو يترك للأخرين الحبل على الغارب دون تدخل في شئونهم، ويتميز

هذا النوع من الإدارة بأنه أقل الأنواع من حيث ناتج العمل حيث لا توجد سياسات محددة أو إجراءات بل وقد لا تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الأفراد للوصول إليها.

ومن شأن جماعة نقاء بهذا الأسلوب أن لا تحترم قائدها إيماناً من أفرادها بأن شخصية القائد من الضعف بحيث لا يمكن له ممارسة مهامه التخطيطية والتنظيمية وكثيراً ما يشعر أفراد تلك الجماعة بالضياع وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب المعونة أو النصح أو التوجيه من جانب القائد مما تكون له في الغالب آثار سلبية كثيراً على شخصية الأفراد وعلى علاقتهم بالقائد.

### ومن ملامح القيادة الترسلية ما يلي:

- (1) تفويض القيادات كل سلطاتهم إلى المرؤوسين أو بمعنى أن المرؤوسين يديروا المنظمة وفق آرائهم ووجهات نظرهم الأمر الذي ينشأ عنه تعارض التصرفات أو الآراء أو قد تصطدم ببعضها.
- (2) يدل هذا النمط من القيادة على تهرب القائد من تحمل المسؤولية.
- (3) هذا النمط لا يفهم منه البعض أن القائد يعطي فرصة التدريب المرؤوسين أو أن هذا الأسلوب له الأثر الطيب في نفوسهم ولكنه في حقيقة يدل على عجز القائد عن ممارسة واجباته على أكمل وجه.

### ومن أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الترسلية ما يلي:

- (1) إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية للعاملين في ممارسة أعمالهم وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل، ولذلك فهو يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال التعليمات العامة غير المحدودة ويترك جميع المسؤوليات لمرؤوسيه من إنجاز أعمالهم، فدور القائد سلبي يصل إلى أدنى درجة من الإسهام في أنشطة التنظيم الذي يقوده في حين يصل دور الفرد العامل إلى أقصى درجة من الحرية في مباشرته لعمله.
- (2) اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق ويترك لمرؤوسيه حرية إصدار القرارات ووضع الحلول لإنجاز العمل، وهذا وإن كان جذاباً بالنسبة لبعض العاملين إلا إنه يتضمن في ثناياه تهرباً من جانب القائد من المسؤولية وتركها في أيدي المرؤوسين الذين قد تتعارض تصرفاتهم أو قد تصطدم ببعضها.

### كما يتميز المدير في الإدارة الترسلية بالميزات التالية:

- (1) يتميز بشخصية مرحة وبإطلاعه الواسع الغزير في النواحي المتعلقة بمهنته، وهو يظهر اعتقاده التام في الديمقراطية، وفي ضرورة ملائمة برنامج المدرسة لحاجات التلاميذ وميولهم.

- (2) يترك للأخرين الحبل على الغارب دون تدخل في شئونهم فيقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى العاملين ويترك لهم مطلق الحرية في التصرف دون أي تدخل.
  - (3) مدير لا يعرف موقف المدرسين منه ولا هم يعرفون موقفهم منه ويستمتع لكل مدرس بصبر وآتاه وبابتسامة دائمة.
  - (4) الاجتماعات عنده طويلة، الجميع يتحدثون ويبدون آراءهم جميعهم مستشارين للمدير لا يميز أحد على آخر، فهو يعتبر أن المسئولية والتوجيه الذاتي لا يمكن أن ينموا إلا إذا توافرت الحرية.
  - (5) هذا النوع أقل الأنواع من حيث ناتج العمل ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد وكثيراً ما يشعر العاملون لديه بالضيق وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على انفسهم في مواقف تتطلب المعونة أو النصيح أو التوجيه من المدير مما يكون له الآثار السلبية على علاقات العمل وعلى العمل بالطبع نفسه.
- وفي هذا النمط من أنماط القيادة يترك المدير لرؤوسيه الحرية التامة لاتخاذ القرارات دون ايه سيطرة منه، ويكون دوره هامشياً حيث يؤدي ذلك إلى انتشار السلبية وقللة الدافعية فينعكس ذلك على مستوى الإنتاج.

#### خامساً: النمط الديمقراطي:

- هذه القيادة تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر الجماعة بالالتزام تجاه العمل ويشجعهم على تحمل المسئولية، وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، ويكون لهم حرية الاتصال فيما بينهم.
- هذا النوع من القيادة التوجيهية يبعث روح التعاون، ويُمكن من خلق قادة، وتنبع حالة الرضا في هذه الحالة من الشعور بالعمل الجماعي على أساس من التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتية الأفراد، فيندفع الجميع نحو العمل بدوافع داخلية تهدف إلى تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.
- فالقيادة الديمقراطية هي القيادة الإنسانية والجماعية التي تضمن التوافق الجميع حول القائد ويتمسكون بولائهم له، والقيادة الناجحة تحتم على القائد أن يجعل من نفسه قدوة صالحة في جميع أعماله وتصرفاته.

وتعني القيادة الديمقراطية أن المجموعة ككل تحكم نفسها بنفسها، وأن القرارات تتخذ بواسطة الجميع، فالقيادة هنا ملك للجماعة بمعنى أن جميع الأفراد لديهم الحرية في اختيار أهداف المجموعة، والطرق المتبعة في التوصيل إلى تلك الأهداف.

وفي هذا النوع من القيادة يضع القائد مصلحة الجماعة فوق رغباته واهتماماته الشخصية، كما يعمل على تهيئة جو من الود والصداقة والتعاطف بحيث يسهل على الجماعة تنفيذ خططها وأهدافها.

كما يتسم النمط الديمقراطي بمشاركة الرؤوسين في رسم خطة العمل وتحديد الأهداف والتنفيذ والمتابعة، كما هو الحال بالنسبة لمدير المدرسة حين يتيح الفرصة للمدرسين والتلاميذ وأولياء الأمور للمشاركة في وضع خطة عمل المدرسة وتنفيذها. الأسس التي تقوم عليها القيادة الديمقراطية:

في ظل هذه القيادة يشارك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرارات في العمليات الإدارية الأخرى كالخطيط والتنظيم، وكذلك يقوم القائد في هذا النوع من القيادة بتفويض بعض سلطاته للعاملين معه مستخدماً الملاقات الإنسانية بصورتها الإيجابية، كما يعتمد في قيادته على دفع العاملين معه وحثهم للعمل وإشعارهم بالرضا، وتعتمد القيادة الديمقراطية على بعض من الأسس نذكر منها:

- 1) تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وأنه غاية في ذاته؛ فتعمل على تشجيع فردية التلاميذ وأعضاء الهيئة التدريسية، فالمدير لا يخضع لتعليمات وإنما يخضع لأهداف عامة ووسائل تحقق هذه الأهداف، فليس من أغراض المدرسة أن تربي تلاميذها على طريقة الإنتاج بالجملة، بل يجب أن ترى فرضياتهم بطرق مرغوبة من خلال معرفة القدرات والميول والحاجات والاستعدادات.
- 2) تنسيق الجهود بين العاملين في المدرسة: تنظم المدرسة على أساس سماحها لكل أعضاء هيئة التدريس بالعمل كمجموعة متناسقة متعاونة بدلاً من عملهم كأفراد.
- 3) في هذه الإدارة يتعرف المدير على الاستعدادات الخاصة لأعضاء هيئة المدرسة ويعرف حدود قدراتهم وميولهم؛ فلكل مدرس في المدرسة عملاقان: أحدهما يختص بالتدريس، والثاني يختص بأداء بعض الأعمال الإدارية والإشراف على نشاط معين.
- 4) المشاركة الفعالة الواسعة في تحديد السياسات والبرامج: فالإدارة التدريسية الديمقراطية تتطلب اشتراك كل من التلاميذ وأعضاء هيئة المدرسة في تحديد السياسات والبرامج؛ فيشترك مدير المدرسة مع أعضاء هيئة المدرسة في واجبات ومسئوليات إدارة المدرسة بدل الإنفراد بهذا العمل، فالجميع متعاون للتنفيذ لأنهم هم واضعو القرار والسياسة.
- 5) تكافؤ السلطة مع المسؤولية: فالمدير يفوض الأعضاء العاملين معه القيام ببعض الواجبات والمسئوليات مع منحهم كل في نفس الوقت السلطة التي تكافؤ مع المسؤولية من أجل تسهيل القيام بالواجب الموكل إليهم فهذا يسهل العمل ويضمن نجاحه.

6) هذه الإدارة تحدد وتنظم الأعمال: كي لا تتضارب ولا تتداخل عمل تعاوني محدد التعليمات واضح لأن الأعمال غير محددة والواضحة تؤدي إلى القلق والفوضى والاضطراب، ولذلك كل فرد في هذه الإدارة يعرف مسؤولياته وواجباته ضمن إطار تعاوني مع الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية.

7) حل النزاع داخل الجماعة: يحدث النزاع عادة داخل الجماعة لأسباب تعود إلى اختلاف أو تباينات أو متفاوتات كثيرة يستطيع المدير الناجح في ظل الديمقراطية أن يحول دون النزاع بين أفراد الجماعة المعلمين بل يستطيع أن يجعل من اختلافهم مصدر العمل خلاق ومبدع وهنا يحتاج المدير حتى يحول دون النزاع أن تكون معرفته بنفسه وبالأخرين معرفة تامة عميقة فلا يخطئ في تفسير مشاعرهم بل يحاول أن يتعرف على أوضاعهم ووجهات نظرهم حتى لو اقتضاه الأمر أن يستعين بمصادر داخلية أو خارجية لتوفير هذه المعرفة، وبهذا يستطيع التوازن والتوفيق بين هذه الجماعات المختلفة وطرق في التربية بحيث لا تطفئ ناحية على أخرى فيعملوا معاً للوصول إلى الأهداف المنشودة.

8) إنشاء برامج للعلاقات العامة: هذا البرنامج يهدف لتعريف السلطات التعليمية والمجتمع المحلي بسياسة المدرسة وبرامجها، وما تقوم به من نشاط بطريقة عملية لا إعلامية، ويوضح الصعوبات التي تواجه سبيل تحقيق وتنفيذ مهام المدرسة وما تقدمه من وسائل للتعلم عليها.

وبالإضافة إلى هذه الأسس توجد أسس أخرى للقيادة الديمقراطية والتي من أهمها:

- 1) الإيمان بأهمية كل فرد في الجماعة.
- 2) التفهم الكامل للاختلافات والفروق بين الأفراد.
- 3) المشاركة الجماعية في وضع القوانين واللوائح.
- 4) مسئولية لكل فرد عن عمله.
- 5) الإيمان بالعمل المشترك لتحقيق الأهداف.
- 6) الإقرار بحق كل فرد للعمل بحسب إمكانياته.
- 7) التأكيد على حرية الرأي والعمل.
- 8) قبول رأي الأغلبية مع حماية الامتيازات الخاصة للأقلية.
- 9) الإيمان بقيادة الأفراد بالأفراد وللأفراد.
- 10) خلق الجو العام المشجع لطرح الآراء بحرية كاملة.
- 11) تحسس المشكلات الفردية ومحاولة تفاديها قبل وقوعها.

12) مساعدة الأفراد على التفاهم فيما بينهم بالوسائل المتاحة.

13) تقييم الأمور في ظل الأهداف الموضوعية.

### خصائص القيادة الديمقراطية:

من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الديمقراطية إنها تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة وتفويض السلطة، وتبرز أهمية إتباع القائد لأسلوب العلاقات الإنسانية حيث أنها تقوم على إشباع القائد لحاجات العاملين وخلق روح التعاون فيما بينهم، وكما أن القيادة في جوهرها عملية شخصية دينامية، فهي عملية شخصية لأن القائد يقود عن طريق تأثيره الشخصي في مرؤوسيه حتى يرشده ويجعل سلوكهم متلائماً مع متطلبات وأهداف التنظيم، وذلك من خلال تفهمه لمشاعرهم واحتياجاتهم ومشكلاتهم ومعالجتهم بعدالة وموضوعية، وهي من ناحية أخرى دينامية لكونها علاقة متغيرة متطورة، إذ يبرز المنحني الدينامي للقيادة من خلال كون العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تخضع للتغير والتطوير من خلال تأثير القائد الشخصي فيهم وتأثره في نفس الوقت بهم.

ويعمل القائد الديمقراطي على تهيئة المناخ الديمقراطي في العمل مما يحقق قدرًا كبيراً من التفاعل والتعاون بين العاملين ويشجعهم على الاشتراك والإسهام في نشاطات التنظيم، وهذا يتطلب منه أن تكون علاقاته معهم علاقات دعم ومساندة، وذلك بأن يخلق فيهم شعوراً قوياً بالمسئولية، وفي هذا أما يُفتي القائد عن فرض الرقابة على العاملين، ويؤدي إلى نمورج الانضباط والذاتي لديهم، فقد أصبح واضحاً في التطبيق العمل أن الدليل على حسن القيادة ليس فقط ما يؤديه القادة من أعمال، بل أيضاً ما يجعلون مرؤوسيهم يؤيدونه من أعمال عن رضا وارتياح ودون رقابة.

ولذلك فإن تفهم القائد الديمقراطي للمشاعر الإنسانية لدى مرؤوسيه تعتبر من الأسس الهامة لإقامة علاقات سليمة معهم، وهذا يتطلب توافر ما يسمى بالحساسية للعلاقات الإنسانية لدى القائد، كما يعتمد أيضاً على مدى قدرة القائد على إدراك ذاته وإدراك وجهة نظر مرؤوسيه.

فالقائد الديمقراطي هو الذي يضع نفسه دائماً موضع مرؤوسيه، ويتفهم وجهة نظرهم ومشاعرهم، ويعمل دائماً على تنمية هذه القدرة التي تعتبر من مقومات القائد الناجح، ولا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من دفع المرؤوسين إلى العمل المنتج دون تلبية حاجاتهم وإشباعها، وتمثل الحوافز الإيجابية إحدى الوسائل لإشباع الحاجات الإنسانية للعاملين، وهذا يتطلب من القائد تفهم الحوافز التي تحرك دوافع

العاملين، وما يشبع منها وما لم يشبع بعد، وكذلك معرفة كيفية إشباع الحاجات الملحة لديهم، وحفزهم أيضاً من خلال خلق حوافز جديدة وغير موجودة أصلاً.

وبصفة عامة تنقسم الحاجات الإنسانية لدى العاملين إلى ثلاث مجموعات وهي كالتالي:

- الحاجات الاقتصادية.
- الحاجات النفسية.
- الحاجات الاجتماعية.

وإن إشباع هذه الحاجات لدى العاملين يؤدي إلى بناء علاقات إنسانية سليمة، ويمكن أن يتحقق ذلك في ظل القيادة الديمقراطية عن طريق إيجاد المناخ الذي يجعل الحوافز الملائمة متاحة للعاملين لإشباع حاجاتهم.

ويمكن للقيادة الديمقراطية أيضاً أن تخلق الجو النفسي والبيئة الملائمة لحفز العاملين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، وبالإضافة إلى ذلك يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به العاملون، ويمكن أن يتحقق ذلك بالمشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية أو الجماعية التي يبديها العاملون، والتي تيسر له بالتالي تحديد الأهداف والمسئوليات واتخاذ القرارات، وتمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده.

كما أن مشاركة العاملين في التنظيم في عملية صنع القرار تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرارات، حيث أن المشاركة تساعد القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، والتي يمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد، وبالإضافة إلى ذلك فإن مشاركة العاملين للقائد في صنع القرار تساعد على قبول العاملين للقرار وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وتخفف من العقبات التي قد يخلقونها للحيلولة دون تنفيذه.

وبالإضافة إلى ذلك فتميز القيادة بالخصائص التالية:

- 1) أهداف المجموعة يتم وضعها أو الاتفاق عليها من خلال تفاعل الأفراد مع بعضهم.
- 2) وسائل تحقيق هذه الأهداف تتم بنفس الطريقة المتبعة في تحديدها أو وضعها.
- 3) تنطوي عملية التفاعل فيما بين أفراد المجموعة على شعور كل منهم بالحرية في

المشاركة أو المساهمة وعلى الإحساس بمسؤولية النجاح أو الفشل.  
 (4) الرأي الذي تتفق عليه المجموعة ككل هو المأخوذ به في عمل القرارات، إلا أن ذوي الرأي أو الآراء المعارضة يتمتعون بحرية كافية في إبراز وجهات نظرهم.  
 (5) يتم تقييم الآراء أو النظر إليها من وجهة نظر قيمتها أو فائدتها للمجموعة بغض النظر عن صاحب هذا الرأي.

(6) القائد الرسمي للمجموعة يدرك أن دوره الأساسي هو تسهيل مهمة بقية الأعضاء وليس التحكم فيهم أو السيطرة عليهم.

وبالإضافة إلى ذلك يعكس مفهوم وخصائص القيادة الديمقراطية عدداً من المميزات التي من أهمها:

- (1) شعور الفرد باحترام الآخرين له وبدوره داخل الجماعة.
  - (2) وجود دوافع قوية لدى الجماعات نحو مزيد من العمل والإنتاج في جو يسوده الثقة بالنفس والرضا بالارتياح النفسي.
  - (3) زيادة عنصر المبادرة الفردية.
  - (4) تساؤل التوتر والنزاعات العدوانية فيما بين الأعضاء.
  - (5) التوصل إلى قرار أسلم نظراً لتعدد الآراء.
  - (6) شعور الأعضاء بحرية إبداء الرأي يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وثقتهم بنفسهم.
  - (7) مشاركة الأفراد بأرائهم وأفعالهم يخلق جيل من القادة مؤهلاً لأن يحل محل القائد إذا تطلب الأمر فلا تتداعي المجموعة إذا تخلى عنها القائد.
- نواحي قصور القيادة الديمقراطية:

- (1) تقل كفاءتها في حالة ضيق الوقت فمثلاً قد يتطلب الموقف شخصاً واحداً لاتخاذ قرار وقتي سريع.
- (2) أحياناً ما تعرقل أو تتباطأ في التوصل إلى القرارات.
- (3) يصعب تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأعضاء.
- (4) يقوم مبدأ القيادة الديمقراطية على أساس تساوي الأفراد وتكافؤ الفرص لديهم إلا أن ذلك يغفل عامل تفاوت القدرات فيما بين الأفراد.

وقد حددت نظرية هيرسي وبلانشر 1988 Hersey & Blanchard أربعة أنماط

قيادية هي:

1) نمط الأمر:

يهتم هذا النمط القيادي بصورة أكبر بالعمل، وذلك من خلال توجيه العاملين للمهام الموكولة إليهم وزمن المناخ لانجازها، ويسود هذا النمط عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للعاملين منخفضاً.

2) نمط التسويق:

ويهتم بالعمل والعاملين في أن واحد، ويسود هذا النمط عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للعاملين منخفضاً نسبياً.

3) نمط المشاركة:

يهتم هذا النمط بالعاملين حيث تتاح لهم المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم عن أفضل الأساليب المتبعة لتحقيق المهام الموكولة إليهم، والتركيز على الجوانب الاجتماعية للعاملين، بحيث يكسبهم الثقة في تطبيق الأساليب التي يرونها مناسبة لانجاز العمل، ويتحقق هذا عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للعاملين مرتفعاً نسبياً.

4) نمط التفويض:

في هذا النمط يمنح رئيس فريق العمل الصلاحية فيما يتعلق بإدارة العمل ومسير العلاقة الاجتماعية بينه وبين العاملين، بينما تكون علاقته بالقائد علاقة استشارية يلجأ إليه كما دعت الحاجة، ويسود هذا النمط القيادة عندما يكون مستوى النضج الوظيفي للعاملين عالياً.