

المحاضرة الخامسة: أنماط القيادة الإدارية



1-5 النمط القيادي:

يعرف نمط القيادة بأنه: ذلك السلوك الذي ينتهجه المسير مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطة والأهمية التي يعطيها للأعمال وللعنصر البشري. (عبد الفتاح بوخمخم ، 2011 ، ص 233)

هو نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى، والتي تتجه أساساً نحو الوصول إلى الأهداف المحددة والمسطرة وذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو الحوار وغير ذلك.

ولقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة إلى تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف . فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى ايجابية وأخرى سلبية، ومن جهة نظر التفويض يمكن تقسيمها إلى مركزية وأخرى لا مركزية ، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى رسمية وأخرى غير رسمية .

لذا يرى أصحاب المدخل الإداري انه يجب أن يكون هناك توازن بين الهيكل التنظيمي والمهام فلا ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي متضخم اكبر من المهام، لان ذلك سيؤدي إلى الإسراف والتبذير ومزيداً من التعقيدات البيروقراطية (طول قنوات الاتصال) وفي المقابل لا ينبغي أن يكون الهيكل ضامراً والمهام كبيرة لان ذلك سيؤدي إلى عدم بلوغ الأهداف المسطرة في الوقت المحدد .

وتتفق الدراسات الكلاسيكية إلى تقسيم القيادة إلى قيادة أوتوقراطية وأخرى متحررة وثالثة ديمقراطية، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم خصائص ومزايا وعيوب الأنماط القيادية بالإضافة إلى أهم العوامل المؤثرة في النمط القيادي .

2-5 نمط القيادة الأوتوقراطي:

وتسمى أيضاً بالقيادة التسلطية، أو الاستبدادية، وهي تعود للعصور القديمة فالدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى، وكذلك على مستوى الأفراد القوي يقهر الضعيف.

تتميز القيادة الاستبدادية باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها، وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال، كما انه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم ، وهو وحدة الحاكم والحكم ومصدر الثواب والعقاب، ويعتمد الأعضاء اعتمادا كليا عليه.

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم كما انه يحاول أن يقلل من فرص الاتصال بين الأعضاء ، وبذلك لا يوجد تماسك قوي بين أعضاء الجماعة ولذلك سرعان ما ينفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى. (كامل محمد محمد عويضة ، 1996 ، ص 103)

1-2-5 السلوك القيادي للنمط الأوتوقراطي المتسلط:

- القائد يحتكر إصدار الأوامر واتخاذ القرارات ويتوقع من تابعيه ان يلتزموا بها تماما دون مناقشة.

- القائد يؤمن بان قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة.

- القائد يحرك تابعيه تجاه تحقيق الهدف من مصدر قدرته على منح او منع الثواب والعقاب .

2-2-5 الأنماط القريبة للسلوك الأوتوقراطي:

1- القائد الذي يتم جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات، ويتخذ القرار ويعلمه على التابعين

دون معارضة مستخدما أكبر قدر ممكن من سلطاته للحصول على قبولهم له .

2- القائد الذي يتم جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات، ويتخذ القرار ثم يحاول إقناع تابعيه بقبوله (أي انه يحاول ان يبيع لهم القرار).

3- القائد الذي يتم جميع مراحل عملية اتخاذ القرارات، ويتخذ القرار، إلا انه يتيح لتابعيه فرصة مناقشة القرار وعرض تساؤلاتهم عن مضمونه.

وكما نلاحظ في هذه الأنماط الثلاثة، فالقائد يصنع القرار بنفسه أولا، ثم بعد ذلك إما يعلنه أو يحاول إقناع تابعيه به ، أو يعرضه للمناقشة ، وهذه الأوضاع الثلاثة تمثل ثلاث درجات من الأوتوقراطية وتسلط القائد ، أقصاها النمط الأول وأدناها النمط الثالث. (سعيد محمد المصري ، 1999 ، ص 210-211)

2-5 نمط القيادة الحر:

وتسمى أيضاً بالقيادة المتحررة، أو الفوضوية أو غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة الأوتوقراطية (التسلطية)، حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً فإنه يمكن له أن يكون متساهلاً.

يعطي القائد الحر أهمية قليلة للأفراد والأعمال ، فيمنح حرية كاملة للمرؤوسين فيما يتعلق بتقدير الأهداف وانجازها بالنسبة للعديد من الباحثين القائد الحر ليس قائدا لعدم وجود أي تأثيره على سلوك مرؤوسيه وينتج عن تطبيق هذا النمط القيادي الفوضى في العمل .

وقد أثبتت التجارب في حقل الإدارة إن المردودية تكون منخفضة جدا مقارنة بما هو عليه الوضع

في النموذجين الآخرين.

لكن هذا النمط القيادي يكون فعالا مع الأفراد الذين يشغلون مناصب عليا في المنظمة و مع الباحثين بمراكز البحوث و أساتذة الجامعات، حيث يؤدي تطبيقه مع هذه الفئات إلى التأثير على الجانب المعنوي، مما يسمح لهذه الفئات باستخدام قدراتها . (عبد الفتاح بوخمخم ، 2011 ، ص 234)

إن فلسفة القيادة المتساهلة تقوم على أنه مادام القائد (في القيادة التسلطية) يميل إلى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فإن النقيض من ذلك (القيادة المتساهلة) يمكن أن تصبح هي الحل بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها.

3-5 نمط القيادة الديمقراطي:

ظهرت كرد فعل على القيادة الأوتوقراطية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، وعلى القيادة الفوضوية التي أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد. فجاءت القيادة الديمقراطية لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين.

فهي في العادة قيادة جماعية ، اذ يقوم التفاعل فيها على أساس التعاون والتشارك والمشاركة ، و هي تتيح للجماعة فرصة مناقشة المشكلات المختلفة والاشترك في عمليات التخطيط والتنفيذ وبذلك لا تنحصر السلطة في يد فرد معين ، تتميز بإيمانها بقيمة الفرد واعتباره غاية في حد ذاته، وبأن صالح الجماعة يتحقق بتحقيق صالح الفرد ، كما تؤمن بأن كل فرد في الجماعة يستطيع إن يشترك في البناء بقدر ما أوتي من مواهب واستعدادات ، وذلك اذا توافرت له الفرص لتحقيق "" الذات "" وأن النمو والتقدم بإتيان من داخل الجماعة لا من خارجها ، لان الضغط والإكراه والتسلط تحيل الطاقة البشرية إلى قوة سلبية تعوق الابتكار والتجديد .

وهذا النوع من القيادة ليست سيطرة من جانب و خضوعا من الجانب الأخر، ولكنه عمل مشترك يتقابل في نقطة معينة يصبح عندها دور القائد محور الجذب الذي يسير بالجماعة في تنظيم متكامل نحو أهدافها . فالقائد في هذا النوع من القيادة يدرك إدراكا تاما أهداف الجماعة، ولا يفرضها عليهم . كما يعرف كيف يجد الوسائل الكفيلة لتحقيق هذه الأهداف، وهو لا ينفرد بالتنظيم و التخطيط، ولكنه يثير فاعلية الأفراد و ايجابية تضامنهم حتى يمكن الاستفادة من المواهب والكفايات الكامنة في الجماعة. (انتصاريونس، 1993، ص 240)

يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كي يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة و يسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ، و يقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء و لكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد القائد سياستها و يكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة و يصعب عليهم التنبؤ بالخطوات التالية (كامل محمد محمد عويضة ، 1996 ، ص 104)

فالقائد في هذا النوع يتسم بالمشاركة والتعاون ويترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين ويمنحهم الثقة التامة ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة.

4-5 النموذج القيادي الفعال:

بعد استعراضنا للنماذج القيادية الثلاثة السابقة السؤال الذي يطرح نفسه أي النماذج القيادية الثلاثة تعد أكثر فعالية؟ وكإجابة على هذا السؤال يمكن تقديم الفكرة التي توصل إليها "إلتون مايو" في بحثه والتي تتعلق بالإشراف، حيث يرى أنه "الأشراف أو القيادة هي كلمة أخرى تعني أشياء كثيرة، لقد كان في كل قسم موقف إنساني وهذه المواقف الإنسانية لم تكن متماثلة إطلاقاً وفي كل موقف مخالف كان مشرف يلعب دوراً مغايراً"

فالإشراف يختلف باختلاف جماعات العمال والظروف والأوضاع والقائد الناجح هو رجل الموقف والذي يستطيع أن يحدد نوعية النموذج القيادي الأنسب " فقد يكون القائد ديمقراطي في بعض المواقف فيتشاور مع مساعديه أو أوتوقراطي في مواقف أخرى يتخذ القرارات بنفسه بشكل أوامر وتعليمات إلى مساعديه أو رمزياً حيث يعطي مساعديه أكبر قسط من الاستقلال في الحركة.

- وعليه كما ذكرنا سابقاً أنه لا يوجد نموذج قيادي فعال وإنما الأسلوب الأمثل يظهر في الأوقات المناسبة والظروف المتغيرة للعمل. فيحقق إنتاجية معقولة ويشجع العمل الجماعي على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.