

أولاً- المدخل الذي يوزع أنماط القيادة على مقياس ثنائي مستمر:

نظراً لضعف وقصور الدراسات التي ركزت على عامل واحد لتمييز بين هذه الأنماط، جاء أنصار المقياس

الثنائي المستمر ليؤكدوا أن القيادة متغير تابع لأربعة متغيرات مستقلة هي:

- المحور الذي يتركز حوله اهتمام القائد العمل أو الأفراد؛

- مدى استخدام القائد لسلطات المركز الذي يشغله كبير أو محدود؛

- درجة الحرية الممنوحة للتابعين كبيرة أو محدودة؛

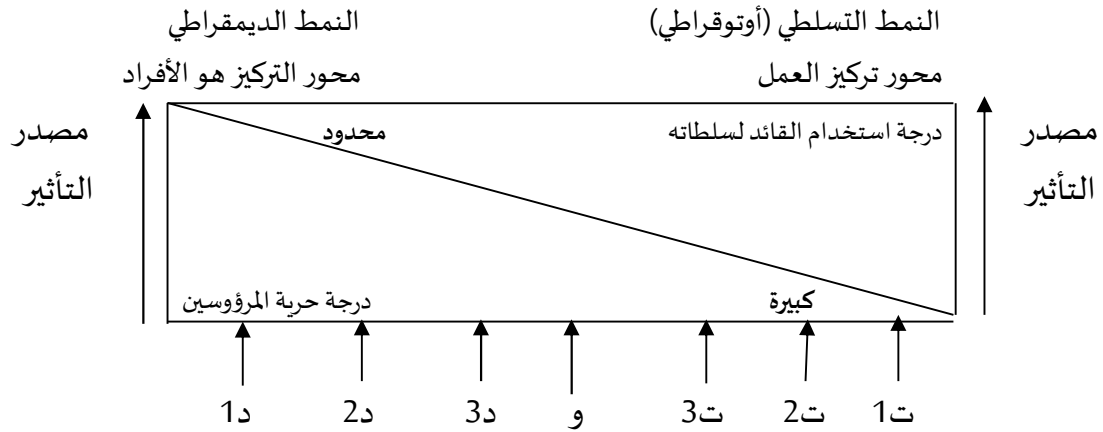
- مصدر السلطة في الموقف القيادي المعين من أعلى إلى الأسفل أو العكس.

يعتبر نموذج المشاركة في اتخاذ القرارات الذي قدمه كل من تاننبوم وشميث Tannenbaum and

Schmith مثلاً عن المقياس الثنائي المستمر لأنماط القيادة ويفرض هذا النموذج وجود سبعة أنماط قيادية

موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 01-: نموذج Tannenbaum and Schmith



المصدر: علي حسين وآخرون، مبادئ في العلوم الإدارية الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 272.

-النمط الأول (ت1): يعبر هذا النمط عن قائد متسلط جداً فهو يقوم باتخاذ القرار بنفسه، ثم يعلنه

للمرؤوسين لكي يقوموا بالتنفيذ، كما يفرض رقابة لصيقة على مرؤوسيه أثناء أداءهم للعمل، ولا يترك لهم حرية التصرف في الطريقة التي يؤدون بها العمل.

-النمط الثاني (ت2): يعبر عن قائد متسلط يقوم باتخاذ القرار بنفسه ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين به، لكي

يقوموا بالتنفيذ، وهو يفرض رقابة عليهم أثناء أداءهم للعمل، ويقوم بتوجيههم باستمرار، ولا يترك لهم إلا قدراً ضئيلاً من الحرية في أسلوب أداء العمل.

-النمط الثالث (ت3): إلى حد ما حيث يقوم باتخاذ القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ولكنه لا يعتبر القائد

متسلط يكون على استعداد لتغيير هذا القرار، كما أنه يفرض رقابة عليهم أثناء أداءهم لعملهم، ولا يترك لهم قدراً من حرية التصرف في أسلوب أداء عملهم.

-النمط الرابع (النمط الوسط و): وهو نمط وسط بين النمط الديمقراطي والنمط المتسلط؛ حيث يقترح القائد القرار ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ويكون على استعداد لتغييره إذا تطلب الأمر ذلك. فيما يترك للمرؤوسين قدرا من الحرية في أداء عملهم ولكنه يقوم بإعطائهم بعض التوجيهات أثناء ممارستهم للعمل.

-النمط الخامس (د 1): يتضمن هذا النمط درجة أقل من الديمقراطية؛ حيث يعرض القائد المشكلة للنقاش، ويتلقى الاقتراحات من المرؤوسين، ثم يقوم باتخاذ القرار، كما أنه يترك حرية أكبر للمرؤوسين في التصرف أثناء أدائهم لعملهم مع إعطاء بعض التوجيهات والتدخل إذا لزم الأمر.

-النمط السادس (د2): يتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية؛ حيث يقوم القائد بعرض المشكلة ومناقشتها مع المرؤوسين، ثم يفوضهم في اتخاذ القرار وهو لا يتدخل في أسلوب أداء المرؤوسين لعملهم إلا في حالات الضرورة.

-النمط السابع (د3): يعبر هذا النمط عن قائد ديمقراطي إلى درجة أنه متسيب؛ حيث يترك المشكلة للمرؤوسين لكي يناقشوها، ويتخذون القرار بشأنها، وهو يفوض سلطاته للمرؤوسين، لدرجة أن عملية اتخاذ القرار تكون مرتكزة في يد المرؤوسين، ويترك لمرؤوسيه حرية التصرف في أدائهم لعملهم.

ثانيا- المدخل الذي يوزع أنماط القيادة على مصفوفة توافقية:

يعتبر هذا المدخل من أكثر المداخل انتشارا في مجال تحديد أنماط القيادة وتتكون المصفوفة التوافقية

من بعدين هما:

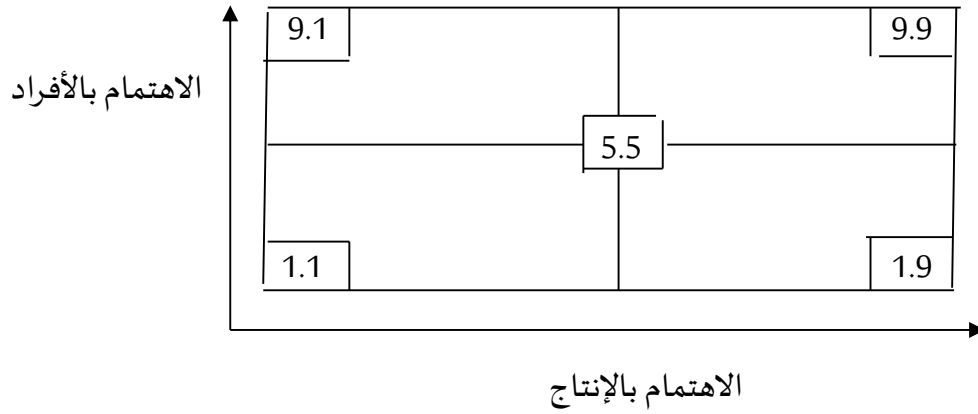
-اهتمام القائد بالنتائج المادي: يقصد بذلك سلوك القائد بالنسبة لجودة القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة، وجودة الإجراءات ونظم العمليات والبحوث الابتكارية، وجودة الأداء وأخيرا حجم الإنتاج المادي، أي إن الاهتمام بالإنتاج لا يقصد به فقط كمية الإنتاج وحدها.

-اهتمام القائد بالأفراد: يقصد بذلك سلوك القائد تجاه التزام الأفراد بتحقيق الهدف، و اتجاه الحفاظ على اعتزاز الفرد بأدائه وانجازه وتأكيد الثقة في التابعين، والحفاظ على ظروف عمل ملائمة، وأخيرا تجاه تحقيق علاقات إنسانية مرضية.

يعتبر النموذج الذي قدمه (بلاك وموتون) مثلا للمدخل الذي يوزع الأنماط وفق مصفوفة توافقية،

حيث يربط هذا النموذج بين البعدين المذكورين سابقا (الإنتاج والأفراد) كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم -02-: مصفوفة بلاك وموتون



المصدر: هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د في جامعات من الشرق الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2016، ص 65.

توجد خمسة أنماط على المصفوفة:

-النمط (1.1) يطلق على هذا النمط من القادة "الضعيف" ويكون اهتمام القائد بالنتائج المادي وبالأفراد ضعيفا وانشغاله بأعمال المرؤوسين محدودا للغاية، ويحرص هذا القائد على عدم الفصل من الوظيفة وهو إلى حد بعيد منسحب من العملية القيادية.

-النمط (1.9) وهو مماثل للنمط "الأوتوقراطي" وفيه يكون اهتمام القائد نحو الإنتاج وتحقيقه بأعلى مستوى دون الاهتمام بالأفراد وحاجاتهم ورغباتهم والأثر الذي يمكن أن يحدثه هذا الوضع على روحهم المعنوية.

-النمط (9.1) ويسمى بالأسلوب "الاجتماعي" وفيه اهتمام عال بالأفراد وضعيف بالإنتاج ويكون هدف القائد خلق مناخ يكون فيه التابعون في راحة نفسية، وتكون بينهم علاقات صداقة و محبة، وليس بالضرورة تحسين الإنتاج.

-النمط (9.9) عكس النمط (1.1) القائد هناك يشبه "قائد الفريق" حيث يكون اهتمامه بالأفراد والإنتاج على حد سواء، وهو يدمج أهداف المنظمة مع الأهداف الخاصة بالأفراد الذين يعملون تحت قيادته.

-النمط (5.5) ويقع في وسط المصفوفة ويمثل أسلوب "منتصف الطريق" حيث يوازن القائد بين احتياجات العمال وأهداف المنظمة الإنتاجية ويحصل القائد على أداء مناسب عن طريق المحافظة على الروح المعنوية للعاملين بشكل يضمن انجاز الأعمال.

ثالثا- المدخل الذي يوزع أنماط القيادة على مصفوفة ثلاثية الأبعاد:

يعد النموذج الذي قدمه William Reddin مثلا عن المصفوفة ثلاثية الأبعاد إذ يصنف الأنماط القيادية إلى أربعة أنماط ثم قسمت هذه الأنماط الأربعة الأساسية بدورها على بعد الفعالية لينتج عنها أربعة أنماط فرعية فعالة وأخرى غير فعالة.

الجدول رقم -01-: في مصفوفة William Reddin

النمط الأساسي	الأنماط الفعالة	الأنماط غير الفعالة
النمط الأول المنفصل: اهتمام محدود بكل من العمل والعلاقات الإنسانية.	النمط البيروقراطي: القائد يبدو أنه يعلم تماما ما يريد ويفرض طريقته في تحقيق الهدف دون حدوث استياء من جانب التابعين.	النمط المتهرب: غالبا ما يبدي القائد عدم المبالاة ولا يهتم لا بالنتائج ولا بالأفراد والعلاقات بينهم.
النمط الثاني المتفاني: اهتمام كبير بالعمل ومحدود بالعلاقات.	النمط التنفيذي: غالبا ما يبدي القائد اهتماما مبدئيا بأهمية دور المرؤوسين في تحديد أهدافهم وتنظيم عملهم ويلعب دورا ثانويا محدودا في تفاعلهم الاجتماعي.	النمط المستبد: القائد يبدو أن ثقته في الغير منعقدة ويركز اهتمامه على الناتج المادي الذي يتحقق في الفترة القصيرة.
النمط الثالث المرتبط: اهتمام كبير بالأفراد ومحدود من ناحية العمل.	النمط المنعي: القائد يحاول إرضاء حاجات ودوافع المرؤوسين في تحديد الأهداف وفي تنظيم أعمالهم ولكنه يدعمهم نفسيا واجتماعيا.	النمط المبشر: القائد يبدي اهتماما بوضع الهيكل المطلوب للأهداف ونظام العمل إلا أنه يقدم دعما نفسيا واجتماعيا أكثر من اللازم أو أكثر مما يحتاجه المرؤوسون.
النمط الرابع المتكامل: اهتمام كبير بالعمل (الناتج) والعلاقات (الأفراد)	المستبد الخير: غالبا ما يبدي القائد ثقته في المرؤوسين بطريقة غير واضحة وأيضا يبدي اهتمامه بتنمية قدراتهم.	النمط الموفق: غالبا ما يبدو القائد وكأنه شخص ممتاز يهتم بالألفة بين تابعيه وبأنه لا يستطيع الإطاحة بحسن العلاقات من أجل تحقيق الناتج المادي.

المصدر: سعيد محمد المصري، التنظيم الإداري مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، الإسكندرية،

مصر، 1999، ص 221.

رابعا-الاعتبارات التي تحدد نمط القيادة:

- إن العامل الرئيسي الذي يتحدد عليه بناء أسلوب القيادة هو شخصية القائد ومدى ما يميل إليه من التسلسل والسيطرة أو التحرر، إلا أن هناك بعض الاعتبارات التي تحدد نمط القيادة نذكر منها:
- 1-عامل السن: قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب التسيبي (الحر) الذي يقوم على حرية العمل مع الكبار في السن بينما يكون الأسلوب الأوتوقراطي أنسب لصغار السن.
 - 2-عامل الجنس: قد يكون من الأفضل استعمال الأسلوب الأوتوقراطي مع الإناث واستعمال الأسلوب الديمقراطي أو الحر مع الذكور.
 - 3-عامل الخبرة: يكون استعمال الأسلوب الديمقراطي أو التسيبي مع المرؤوسين الذين يتمتعون بخبرة كبيرة، في حين قد يكون من الأفضل استخدام الأسلوب الأوتوقراطي مع العمال الجدد.

- 4-عامل الشخصية: يجدي الأسلوب الديمقراطي مع الشخص المتعاون وذي التفكير الجماعي، بينما يجدي الأسلوب الأوتوقراطي مع الشخص العدواني ويكون الأسلوب التسبيبي أفضل مع الشخصيات ذات النزعة الفردية مثل الانطوائيين الذين يرغبون في العمل ويكرهون الاتصال بالغير.
- 5-عدم التعود على الأسلوب الديمقراطي: نجد أن عدم قدرة المرؤوسين على العمل في جو ديمقراطي قد يحتم استخدام الأسلوب الأوتوقراطي، ولكن من الأفضل أن يقوم القائد بتعويد المرؤوسين على العمل الديمقراطي.