**المحاضرة الخامسة: ثقافة أنماط القيادة الإدارية:**

من خلال الأساليب التي يتعامل بها القائد مع مرؤوسيه، ويتخذها نهجا يميز طريقته في التعامل معهم، تشكل في مجملها أسلوبا أو نمطا عاما يميز طريقة التعامل، يعبر عن نمط قيادي معين. إذ يمكن تحديد الأنماط التالية:

**1-ثقافة القيادة الأوتوقراطية:**

إن ما يميز القادة ذوي الميول الأوتوقراطي في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية، أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل، يقوم القائد فيها بإصدار أوامر  
 محددة، وطلب الإذعان، والولاء من مرؤوسيه، وممارسة الرقابة عن كثب، واتخاذ القرارات الفردية دونما مشاركة من المرؤوسين، ولا يتقبل الاقتراحات واللجوء إلى أسلوب الإكراه، والعقاب والتهديد باستعمال السلطة، لغرض النظام والقيام بالإنجاز.

هذا النوع من القيادة يتحدث باسم المجموعة ويعلم أعضاءها، ويتوقع منهم ويتخذ قرارات دقيقة، ويحاول الإقناع بوجهة نظره، ويحول الفوضى إلى نظام، ويحافظ على معايير محددة للأداء، ويرفض شرح ما يقوم به، ولا يستشير مجموعته، ولا يسمح بأية حرية في العمل، إلا أن هذا النمط القيادي في حالة كفاءة القائد، يؤدي إلى الفعالية، والسرعة في الإجراءات خاصة في الحالات الحرجة، وضيق الوقت والحالات المستعجلة، أي السرعة في اتخاذ القرارات دون إجراءات مطولة.

فعلى الرغم من أن هذا النمط يكون ناجحا في بعض الحالات، التي تفشل فيها أساليب القيادة الأخرى، إلا أن له مساوئ كثيرة أهمها:( -انخفاض الروح المعنوية، وعدم الرضا الوظيفي، -تولد الكراهية، والعداء بين القائد والتابعين، -يؤدي إلى عدم ولاء التابعين   
للقائد، - قتل روح المبادأة، والإبداع لدى المرؤوسين،- انعدام الاتصال الصاعد، وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل،- يؤدي إلى خلق التنظيمات غير رسمية، وبالتالي بناء ثقافات فرعية لتجنب الصراع بين النظام الرسمي، والنظام غير الرسمي،- ارتفاع نسبة التمييز، والشكاوي والتظلمات، والغياب ودوران العمل).

ومن الدراسات التي أبرزت مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الأوتوقراطي المستبـد، تلك التي أجراها وليام ريدن ( W.Reddin)، يبين فيها أن القائد الأوتوقراطي يهدد كثيـرا، لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين، ومتابعة أعمالهم، وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا، ويحاول دائما أن يتعامل مع الخلافات، والصراعات داخل التنظيم بإخمادها.

وإذا ما خالفه مرؤوسيه في الرأي، فإنه يعتبر ذلك تحديا لسلطته، ولا يتجاوز عن خطأ موظفه بسهولة، ويهتم أولا بنتائج العمل، وأنه منفرد في قراره، وأن مؤشر العلاقة دائما يكون إلى أسفل فقط، كما أنه لا يعرف معنى للتحفيز الفعال، ويدرج ذلك في أن التهديدات، وحدها هي محفزات العمل، فيترتب عليه عدم إشباع حاجات مرؤوسيه، وميلهم إلى ترك العمل، والانسحاب من التنظيم الذي يقوده.

كما كشفت دراسات سانفورد و ليفينجستون ( Sanford and levengston)، ودراسات همفيل (Hemphill)، عن أن القائد ذوي الميول التسلطية كان ينقصهم في الغالب بعد   
النظر، والحكم الصائب على الأمور، و أنهم يركزون اهتمامهم على تحسين مركزهم الوظيفي، دون اهتمامهم بوضع مرؤوسيهم وحاجاتهم، وأن هذا السلوك يؤدي في الغالب إلى فشلهم، في أداء مهامهم بنجاح، وإلى عدم قدرتهم على التكيف مع المواقف   
لإدارية، ومواجهتها بفعالية.

ويرى ستانتون و هملين ( Stanton and hamblin) أنه خلال فترة الأزمات، أو في ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم، أو العاملين فيه، وهي مواقف تتطلب الحزم والشدة لحسم الأمور سريعا، سيكون الأسلوب القيادي الأوتوقراطي هو الأسلوب الايجابي لمواجهة مثل هذه الظروف، وأن العمال في مثل هذه الظروف يكونون راغبين في الانقياد لقائد قوي وحازم.

لكنها في المقابل تحدث خصومة، ومنافسة بين أعضاء الجماعة، وعدوانية اتجـاه الآخرين، وتبدي جمود السلوك، وتطابقا مع القائد لا مع الجماعة، وقلقا عن المستقبل، وتعمل على إيجاد من يضحى به، إفراطا في الاعتماد على القائد والخضوع له، وفي نفس الوقت يؤدي هذا النوع إلى التقليل من ارتباط الجماعة، ومن معنوية الأفراد وإنتاجية الجماعة.

فثقافة نمط القيادة الأوتوقراطي تعبر عن:**(** -القائد هو صاحب القرار،- حرية التصرف محدودة،- استخدام القوة لتحقيق الأهداف،- الاتصال فردي و مغلق،- انعزال القائد عن الأفراد، -القائد لا يهتم بمشاعر الأفراد، -درجة الولاء تكون عالية).

**2- ثقافة القيادة الديمقراطية أو المشاركة:**

وتعرف بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها، يمثل الأعضاء فه تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات، ويتمل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه، والتي تقوم على إشباعه لحاجاتهم، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وتنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع، واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم، وكرامتهم.

فالقائد يتميز بالاستماع إلى آراء العاملين، واقتراحاتهم، ويعطي حرية التعبير عن كل الانشغالات اليومية للعاملين، بل والعمل على حلها، وتشجيع المبادرات، والإخبار بالتغيرات المحدثة، والمساواة والاستشارة قبل اتخاذ القرار، ويقابل العاملون هذا السلوك بالتعاون أكثر مع الإدارة، وفيما بينهم هذا النمط القيادي الذي يعمل على إفساح المجال للمبادأة، والإبداع وتقدير جهود العاملين.

يمارس القائد فيه إشرافا عاما لحفز الأفراد على العمل، واعتماد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريك المرؤوسين، وإقامة الاتصال في الاتجاهين بين القائد والتابعين، فيظهر القائد غالبا على أنه أحد أفراد الجماعة، ولا يركز على سلطاته وموقفه فقط، لكنه يركز على عضويته في الجماعة بدرجة أكبر، ومن أهم مزايا هذا النمط: (- تفهم القيادة الإدارية الديمقراطـية مشـاعر العاملين، وتتلمس مشاكلهم، وتعالجها وتحاول إشباع الحـاجات الإنسانية، مما يـولد بعض الرضا والشعور بالارتياح، ورفع الروح المعنوية، والإقبال على العمل، وتحقيق الترابط الاجتماعي، وخلق جو اجتماعي سليم، -المشاركة في عملية صنع القرار، تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار من حيث تحسين نوع القرار،- فتح المجال للعمال للتعبير عن آراءهم، والإسهام باقتراحاتهم، يؤدي إلى تنمية روح الابتكار، والعطاء بين العاملين، وخلق اتجاه إيجابي نحو القائد بانخفاض معدل الشكاوي والتظلمات، والغياب ودوران العمل).

وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة، قد يستغله البعض نظرا لبعض التسامح والتساهل في المعاملة، فيصبح أولئك سلبيين وغير متعاونين، ومن جهة أخرى أن القيادة الديمقراطية أقل تحفيزا خاصة للموظفين المبتدئين والخجولين، ثم أن حرصه على الاستشارة يجعله يكثر من عدد الاجتماعات، حتى تصبح مفتعلة، ومملة بالنسبة للعاملين.

فثقافة النمط القيادة الديمقراطية تعبر عن**: (**-الأفراد لهم حق المشاركة مع القائد في القرار،-يساعد على نمو شخصية الفرد واستقلاليتها،- يستخدم القائد الإقناع وليس   
الإجبار،- الاتصال مشارك و ثنائي،-يتفاعل القائد مع الأفراد، -يهتم القائد بمشاعرهم ومشاركتهم بالرأي والمشاعر،- يتميز المرؤوسين بالمشاركة والانتماء).

**3- ثقافة القيادة الحرة أو المتسامحة:** في ظل هذا النمط لا يملك القائد سلطة رسمية، وإنما يمثل رمز للمنظمة، ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، ولا يتدخل القائد في كيفية أداء العمل من طرف المرؤوسين، فيزود العمال بكافة المعلومات، والمستلزمات التي يتطلبها العمل، ثم ترك لهم الحرية في التصرف.

فمن مزايا هذا النمط القيادي ما يلي:(- قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج   
حسنة، إذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه، وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه،- التقدم والمساهمة بالفكر المستقل، وتحقيق الإبداع الشخصي، والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل، ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء، ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء   
المرؤوسين،-قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع الأفراد ذوي مستويات   
عقلية، وعلمية عالية، كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث،- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات بين المرؤوسين، لتوضح أفكارهم وما يتلبس عليهم،- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة).

لكن أثبتت الدراسات صعوبة تطبيق هذا الأسلوب القيادي، لما قد يؤدي إلى استغلال مثلا الحرية والتهرب من العمل والمسؤولية، كما قد يؤدي إلى إفساد مناخ العمل، حيث تسود الفوضى ويفقد التوجيه السليم، والرقابة الفعالة. كما يوضح الشكل الآتي رسما توضيحيا لأنماط القيادة الثلاثة، والعلاقة بين القيادة والمرؤوسين لكل منها.

فثقافة نمط القيادة الحرة تعبر عن**:(** -الأفراد لهم الحق في اتخاذ القرار  
 مباشرة،- لهم الحرية المطلقة، -الرقابة الذاتية،-الاتصال مفتوح مع الجميع،-درجة التفاعل و المشاركة عالية جدا،- درجة الاهتمام بالمرؤوسين عالية جدا،-درجة الاحترام عالية بحكم الاحترام المتبادل والتعاون).

**الشكل رقم (01)**

**الأنماط القيادية وعلاقة القائد مع المرؤوسين**

**القائد الأتوقراطي ( التسلطي )**

**المرؤوسين**

**المرؤوسين**

**المرؤوسين**

**علاقة أحادية الطرف**

**ثقافة ذكورية و ذات**

**فاصل رتبوي كبير**

**علاقة ضعيفة ومعلومات**

**متقطعة**

**القائد الديمقراطي**

**المرؤوسين**

**المرؤوسين**

**المرؤوسين**

**علاقة ثنائية ومعلومات متبادلة**

**ثقافة جماعية ذات فاصل رتبوي قليل تميل إلى الجماعية**

**القائد التسيبي**

**المرؤوسين**

**المرؤوسين**

**المرؤوسين**

**ثقافة ذات فاصل رتبوي قليل جدا تميل إلى الجماعية**

**علاقة ثنائية و معلومات متبادلة**

إن تلك الأنماط القيادية كل نمط على حدى، يعبر في خصائصه على سلوكات معينة تنتج على ممارسات القيادة الإدارية، في مجملها التعبير عن تعزيز نمط الثقافة التنظيمة للمنظمة.

فالنمط الأوتوقراطي للقيادة يعبر عن نسق ثقافي يتميز باتخاذ القرارات   
الفردية، والرقابة عن كثب، وإصدار أوامر محددة دون مشاركة العاملين، والاستعمال المفرط للسلطة، مما يسود مناخ تنظيمي يتميز بالإكراه، والتهديد وانعدام الثقة، والعلاقات الفردية والصراعات، كما أن نظام الاتصالات منعدم، يتمثل فقط في النازل في إصدار الأوامر على المرؤوسين، وكذا نظام للحوافز يتمثل فقط في التهديدات، والعقاب والتطبيق الصارم للقوانين والأوامر، وكبح مختلف السلوكات والمبادرات.

أما النمط الديمقراطي فيعبر عن نسق ثقافي تسوده العلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة ومشاركة العاملين، والتعاون بيـن القـيادة والمرؤوسين، وتشجيـع المبادرات الفردية والجماعية، ونظام اتصالات بين الأفراد وتبادل للمعلومات، في ظل مناخ يسوده الثقة والعلاقات التبادلية بين الأفراد.

أما النمط الحـر أو المسامح يعـبر عن ثقافـة تنظيمية يكون فيها القائد عضو في الجماعة، ويترك للجماعة الحرية في تحديد أهدافهم، ويعمل على إمدادهم بمختلف المعلومات لتحقيق ذلك، وتتميز بتشجيع الأفراد على المساهمة، والإبداع والحصول على الخبرة عن طريق العمل، وكذا الاعتماد على تفويض واسع لسلطة الأكفاء، في جو من الثقة واعتماد نمط اتصالي مفتوح.