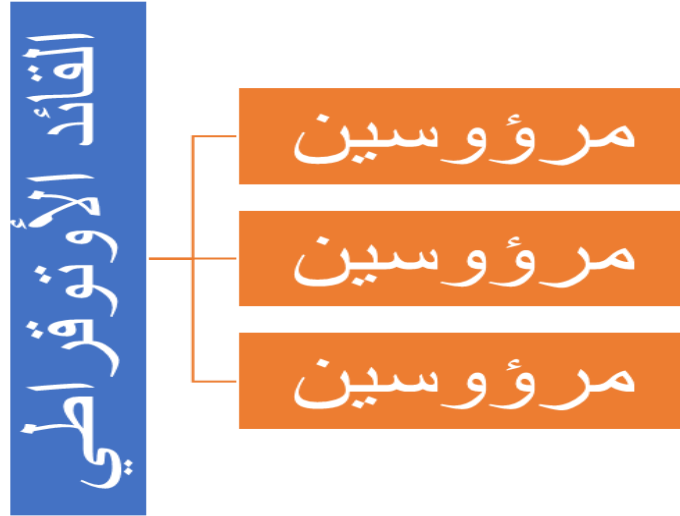


1- أنماط القيادة الثلاث الأساسية :

يشير البدري 2001 أنه من حتميات العمل القيادي وجود عناصر رئيسية لاكتمال الصورة المثلى للعمل القيادي، وهذا يعني اشتراك قائد وأفراد في تحقيق أهداف متفق عليها ، وإذا ما توفر صفات القيادة في شخص معين فليس بالضرورة أن يكون قائدا لأن القيادة في أساسها تحتاج لأعضاء، كما أن وجود الأعضاء لا يعني وجود قائد باعتبار أن القيادة نسبية وطبيعي وجود أهداف يسعون لتحقيقها معا ومن هذا المنطلق فالقيادة تظهر نتيجة ظروف أو مواقف اجتماعية للوصول إلى هدف وبناء على ذلك فإن أنماط القيادة التنظيمية تكون في ثلاثة أنواع رئيسة متفق عليها وهي القيادة الأوتوقراطية ، القيادة الديمقراطية ، القيادة التسيببية (الحررة) و فيما يلي عرض لأنواع القيادة .

1-1 القيادة الأوتوقراطية :



الشكل رقم (01) يوضح نمط القيادة الأوتوقراطي

إن من أهم السمات المميزة لسلوك القائد ذي الميول الأوتوقراطية تتمثل في اتخاذ من قوته القانونية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز العمل، فهو بذلك يركز على الصلاحيات التي في يده ويؤدي العمل بمفرده دون إشراك العاملين، أي أن زمام الأمور بيده، كما أنه دقيق فيما يصدر من أوامر ويصر على تنفيذ العاملين لما يطلب، كما ينهج أسلوب الإشراف اللصيق على العاملين ولا يثق في أحد ودائم الظن فيهم، واتصاله به من جهة واحدة فقط (نازل)، بما يترتب على ذلك من خفض للروح المعنوية للمرؤوسين، حيث يركز القائد على إنجاز العمل الذي ينسبه لنفسه

في حالة النجاح وإلى العاملين في حالة الفشل، كما أنه يعتبر نفسه الأساس الذي يعرف كل شيء ويجب طاعته دون مناقشة ، كما أنه دائم التهديد والضغط على العاملين بحجة أنه صاحب النفوذ، وعلى أية

حال فإن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد من هذا النمط لا يعني أنها تعتبر معياراً يمكن أن يتميز به سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره .

لأن استخدام القائد لنفوذه أداة للضغط على العاملين لإنجاز العمل لا يكون بدرجة واحدة و إنما هناك تفاوت في ممارسة هذه السلطة الأوتوقراطية حسب كل قائد ونمط شخصيته والظروف والمواقف الملمة بممارسة قيادته تجعل من القيادة الأوتوقراطية تترتب عليها أنماط مختلفة ومتعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي هي:

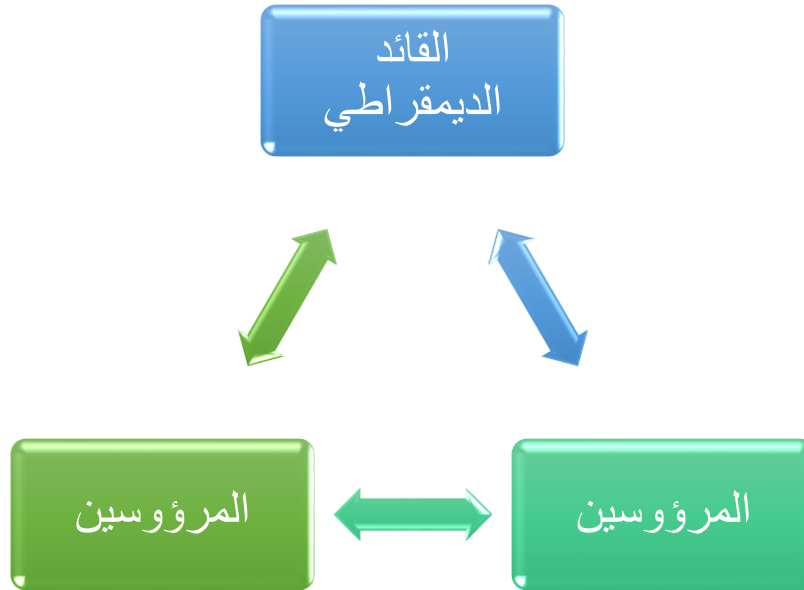
النمط الأول: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة : حيث يتميز هذا النمط بنظرته إلى الإنسان كآلة للعمل ومصدر من مصادر الإنتاج بغض النظر عن كونه مخلوق اجتماعي يتأثر بالعوامل النفسية والاجتماعية، ولذا فإن القائد يستخدم صلاحياته المستمدة من مركزه الرسمي في تأثيره على الأتباع، ويصنع القرارات بمفرده، دون استشارة أتباعه ظناً منه أنهم ليسوا بقدره من حيث المهارة، وهو الذي يحدد سياسة الأتباع ويرسم الخطط الرئيسية ويستخدم الاتصال المركزي من أعلى إلى أسفل، كما أنه يستخدم الرقابة اللصيقة ويكون متابعاً لسلوك العاملين حتى لا يقعوا في الأخطاء، وهو يعتمد على التهديد دون أن يراعي مشاعر العاملين، لأنه يظن أن هذا الأسلوب هو المثالي في التعامل معهم غير مبال بقيمة العلاقات الإنسانية.

النمط الثاني: القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة : يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وأسلوب عمله ويتركز اهتمامه في تحقيق مستوى عال من الأداء، كما أنه يستخدم أسلوب الإقناع في تعامله مع العاملين، إضافة إلى تميزه بالطيبة والرفقة، ولكنه يلجأ إلى القسوة وعندما يشعر بأن العاملين لم يؤدوا عملهم كما هو مطلوب منهم، ويشترك العاملين في اتخاذ القرارات معه حسب الصلاحيات الممكنة، كما أنه شخص مثابر واقتصادي في نظرته للعمل ويؤدي العمل بإخلاص.

النمط الثالث: القيادة الأوتوقراطية المناورة أو اللبقة: يعد هذا الأسلوب الأوتوقراطي أدنى أسلوب تسلطي وأقربه إلى النمط الديمقراطي حيث يتعامل القائد مع مرؤوسيه بلباقة ومحبة، ومرن في تناوله للمشكلات التي تعترضهم في العمل، لا يعترف بمشاركة العاملين في صنع القرارات ولكنه

يشعرهم ويكون لديهم الإحساس بالمشاركة وذلك عن طريق الاجتماعات الاخبارية ، حيث يخبر العاملين بما توصل إليه ويأخذ موافقتهم ولا يسمح لهم بالمناقشة ، كما أنه ربما يطرح مشروعا قابلا للتعديل من أجل أن يوجههم بدورهم في صنع القرار وهو الذي يقرر ما ينوي على تنفيذه ويسمح لهم بمزيد من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرارات ولكن القرار النهائي هو ما يقرره هو فقط.

2.1- النمط الديمقراطي: إن كلمة ديمقراطية ذات أصل يوناني و هي مكونة من كلمتين الأولى: ديموس وتعني الشعب والثانية كراتوس وتعني السلطة ، وبذلك فهي تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب لأن الأفراد في ظل هذا النظام هم من يختارون القائد أو ينتخبونه، ولهم حق المشاركة في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقويم في المنظمة ، وتتنوع عليهم المهام جميعا وقنوات الاتصال بينهم وبين القائد متعددة من جميع الجهات، وتسود المنظمة العلاقات الانسانية الجيدة وتقل المشكلات والتذمر بين الأفراد، والقرارات المتخذة تكون جماعية، دون تسلط أو تهديد من أحد، حيث يراعي القائد رغباتهم ويأخذ بها ويعتبر هذا النمط من أفضل أنماط القيادة التنظيمية



الشكل رقم (02) يوضح نمط القيادة الديمقراطية

و من أهم الخصائص المميزة لهذا النمط أنه يعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية للقيادة هي:

1- تنمية العلاقات الإنسانية: من مميزات العلاقات الإنسانية الجيدة هو توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه العاملون بالإنتماء لأسرة التنظيم في المؤسسة، كما أن الأعمال التي يقومون بها تحقق إشباعا لحاجاتهم المختلفة لأن العلاقة السليمة تساعد على وجود جو من الود والألفة بين العاملين في

المؤسسة التي يعملون فيها، حيث أكدت الكثير من الدراسات التي قامت بها مدرسة العلاقات الإنسانية أن الاهتمام بالعاملين من الناحية المعنوية والنفسية يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في العمل وهذا سبب اهتمام القائد بأسلوب القيادة الديمقراطية ولكن وفقا لخطوات أهمها:

- اهتمام القائد الديمقراطي بالعاملين معه بالدرجة الأولى ومعاملتهم كبشر لهم كيان يجب أن يحترم، ليسوا مجرد آلات للعمل، ويسعى جاهدًا للوفاء بتلبية رغباتهم دون أن يكون ذلك على حساب العمل.

- أن يهيئ القائد المناخ الملائم للعمل الذي يسوده التفاهم والود والتعاون بين العاملين.
- العمل بروح الفريق الواحد ضرورة يجب أن يتبناها القائد للحد من التصادم في الصراع بين العاملين.

- اهتمام القائد بالحوافز المعنوية التي تزيد من ثقة العاملين وتشبع حاجاتهم وتدفعهم لمزيد من العطاء في العمل .

أن يأخذ القرار المجري الصحيح، لأن ذلك يساعد القائد على معرفة الآراء والمقترحات التي يقدمها المشاركة في صنع القرار، بحيث أن إشراك الأفراد في صنع القرار واتخاذهم من الأمور التي تساعد على العاملين، فيحلها القائد ومن ثم يختار البديل المناسب الذي يحقق الهدف المنشود، كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تجعلهم يتقبلونه بدون معارضة بعد صدوره

- مما لا شك فيه أن عملية المشاركة في صنع القرار تعطي حرية الرأي وحرية الانتقاد للمرؤسين للتعبير عن آرائهم، وهذا بطبيعة الحال يزيد من أهميتهم ويرفع من روحهم المعنوية.

تفويض السلطة: نظرا لصعوبة المهام التي يقوم بها القائد في المؤسسة ، وتنوع المسؤوليات التي يتحملها، كان لزاما عليه أن يفوض جزءا من صلاحياته إلى العاملين معه الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المحددة بكفاءة، لأن التفويض هو نقل بعض الصلاحيات والاختصاصات بعد تحديدها إلى من يعتقد القائد بأنهم قادرون على القيام بها من العاملين، وبطبيعة الحال فإن ذلك لا يعفي القائد من المسؤولية.

حيث أن من مزايا أسلوب التفويض هو المساهمة في التنمية الذاتية للأفراد العاملين وتأهيلهم للقيادة مستقبلا، كما يولد شعورا بالثقة لديهم ويحفزهم على المزيد من التعاون وبذلك تفرغ القائد للأمور ذات الأهمية القصوى، وتقوية الشعور بالانتماء والعمل الجماعي بروح الفريق الواحد بين العاملين، ويؤدي التفويض للسلطة إلى سرعة الأداء في العمل والبعد عن المركزية

وعلى الرغم من مزايا هذا النمط التي تم ذكرها إلا أنه له مآخذ يجملها (العميان 2005) فيما يلي:

- تخلي القائد عن بعض واجباته القيادية التي يكفلها له منصبه الرسمي.

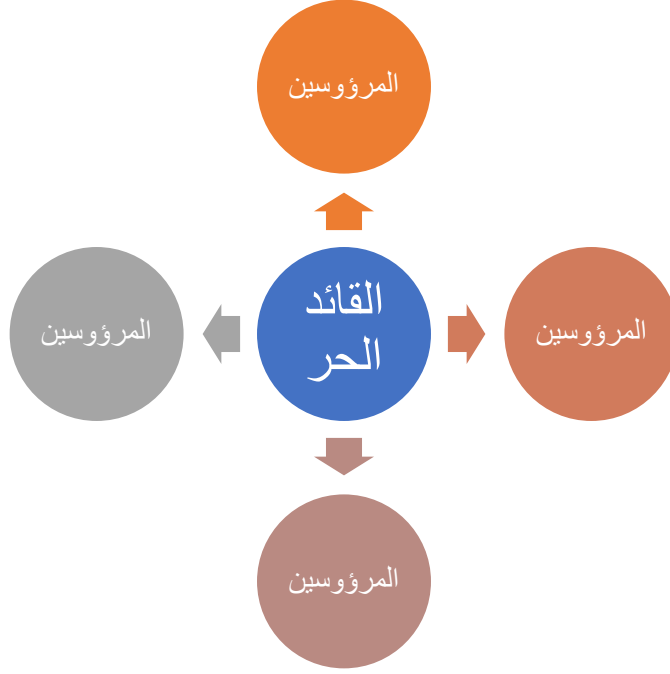
- الأخذ برأي العاملين أسلوب غير علمي ولا يتوافق مع السلطة الأوتوقراطية.
- أن التركيز على العاملين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية لأن القائد عندما يصرف اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أثر على الروح المعنوية للعاملين وعلى إنتاجيتهم.

2- نمط القيادة الحرة (التسيبية، الترسلية، الفوضوية):

يعتبر هذا النمط مضادا تماما للنمط الأوتوقراطي، حيث لا توجد قيادة حقيقية، لأن كل فرد في المنظمة هو حر في أداء العمل حسب رغبته، والفوضى والسلبية هي السائدة في هذا النمط وذلك بسبب عدم وجود قانون أو سياسة محددة تحكمه، وفي هذا النمط من السلوك القيادي يتميز بعدم تدخل القائد في العمل وليس له دور إيجابي تجاه العاملين معه إلا إذا طلب منه ذلك، مما يجعل العاملين يمارسون العمل بمرونة مطلقة غير مهتمين بوجود القائد، ولعل ذلك يعود لعدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم إلمامه بمتطلبات العمل وبالتالي يترك الأمور تسير دون توجيه أو قيادة، ويعد هذا النمط أقل الأنماط من حيث الجدوى والكفاءة في العمل، لأن العاملين لا يحترمون شخصية القائد ويشعرون بالإحباط وعدم القدرة على التصرف، والقائد في هذا النمط يعتقد بأن ترك العاملين يتصرفون بحرية في أداء العمل تزيد من قدراتهم وتمرسهم في العمل ويقوم بتسهيل الاتصالات مع العاملين معتقدا بأن من واجبه إيجاد المناخ المناسب لمساعدة الأفراد على العمل، ويأخذ دور المراقب عن بعد .

ومن مزايا هذا النمط القيادي مايلي:

- الأخذ بهذا النمط قد يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة إذا تحققت الظروف المناسبة والمهارات القيادية لدى القائد، حيث يشجع ذلك على الابتكار والتميز الشخصي والحصول على الخبرة.
- يعتمد نجاح هذا النمط على مستوى الأفراد الذين يتعامل معهم القائد من ذوي المستويات العقلية والعلمية العالية .



الشكل رقم (03) يوضح نمط القيادة الحر

أما المآخذ على هذا النمط فأهمها ما يلي:

نمط نادر التطبيق، حيث يساعد على التسبب والفوضى في العمل.
يعتبر هذا النمط سلبيًا وبالتالي لا يعد نمطًا للقيادة لأن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يتعاطاه القائد في تعامله مع العاملين بأسلوب محبب وصولاً لغاية محددة، وفي ظل هذا النمط تسود الفردية التي يصعب قيادتها وبالتالي توجيهه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
مما سبق من تصنيفات للأنماط كانت على أساس طريقة ممارسة السلطة والعلاقة بين القائد والتابعين له، أما التصنيف على أساس مصادر السلطة فيجملها أحمد 2007 والبديري 2002 في الأنماط التالية :

- 1- النمط التقليدي:** هو ما يتأمله العاملون من القائد للقيام بدوره القيادي ويقوم هذا النمط على تقدير واحترام كبر السن، وفصاحة القول، وحكمة وروية القائد في تناوله للأمور المختلفة مما يجعل الأفراد يذعنون لطاعته.
- 2- النمط الجذاب:** هو تحلي القائد بسمات شخصية محببة تجعل الأفراد يرون أنه الشخص المثالي الذي يتمتع بالقوة والمقدرة على القيادة.
- 3- النمط العقلاني:** وهو النمط الذي يعتمد على سلطة القانون أو موقع القائد الرسمي فقط، كما

يعتمد على ما يملكه القائد من صلاحيات بحيث تكون طاعته مفروضة بقوة القانون وهو نمط غير شخصي والجدول الموالي يوضح مقارنة بين الأنماط الثلاثة (الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر).
الجدول رقم (01) يوضح مقارنة بين الأنماط القيادية الثلاثة :

النمط الأوتوقراطي	النمط الديمقراطي	النمط التسبيبي
- كل الأنظمة يقررها القائد - خطوات الاعمال وأساليبها - تحدد في كل مرة، والمراحل المستقبلية غير واضحة. - يوضح القائد عمل كل فرد والمهام المكلف بها. - يعتمد القائد على الشخصية في الإشادة أو اللوم، ويتحفظ على نشاط العاملين.	- كل الأنظمة تقرر عبر موافقة القائد والتابعين. -تحدد خطوات العمل الرئيسية لأهداف الجماعة والقائد يقترح أكثر من بديل. -التابعون أحرار في تحديد من يعملون معهم وتوزيع العمل بينهم. -القائد موضوعي في الثناء أو اللوم ويشجع نشاط التابعين.	- الحرية المطلقة للتابعين في تقرير الأنظمة ومشاركة القائد محصورة . - يوفر القائد المعلومات عندما تطلب منه ولا يهتم بمناقشة تفاصيل العمل. -لا يتدخل القائد في عمل التابعين أو توزيع العمل بينهم. -لا يحاول القائد الثناء على التابعين أو لومهم وقليل المشاركة في أنشطة التابعين.

و من خلال ما سبق نستخلص بأن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي المناسب والمحبيب من بين الأنماط القيادية الأخرى وذلك بسبب اعطاء العاملين مساحة أكبر للتعبير عن آرائهم من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات وفي عمليات التخطيط.