

الفصل الثالث

أنماط القيادة الإدارية

المحاضرة الـثالثة

تمهيد

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري خبرة بأنماط القيادة والتعامل بها واستخدامها وفق متطلبات حالة العمل ونوع المشكلة¹ فالقيادة الناجحة تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات، بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف، على اعتبار وجود علاقة بين النمط القيادي وفعالية المنظمة².

1- العوامل المؤثرة في نمط القيادة:³

تحدد نمط القيادة ضمن سياق تفاعل عدة عوامل من أهمها الآتي:

1-1/ خصائص القائد: وتشمل السمات

- الشخصية، الجاذبية...
- القيم والمعتقدات.
- الأفكار والخبرات، الدافعية للإنجاز.

2-1/ خصائص المرؤوسين: وتشمل

- استعدادهم لتحمل المسؤولية.
- سلوكهم مع القائد.
- مستوى الوعي لديهم...

3-1/ خصائص التنسيق التنظيمي:

- هدف المنظمة.

1 صالح الحسيني واعتصام الشكرجي، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 57.

² صلاح هادي الحسيني، مرجع السابق، ص 67

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 177.

- الهيكل التنظيمي.
- الاتصالات الإدارية.

4-1/ خصائص المهمة:

- مهمة نمطية متكررة او مبتكرة.
- المهمة الدائمة ام المؤقتة.
- تتطلب أداء فردي أو جماعي.
- مدى وضوح المهمة.

2- الأنماط القيادية:

يعبر النمط القيادي على السلوك الذي يبديه القائد اتجاه المواقف المختلفة أثناء ممارسة العملية القيادية، وهي لأفعال والتصرفات التي يقصد بها التأثير في التابعين من الأفراد والجماعات والمنظمات، وذلك عن طريق الاستخدام المنظم للفن الإداري.⁴

كما تعرف الأنماط القيادية بأنها أنواع السلوك التي يتبعها القائد في التعامل مع الأفراد والموارد الأخرى في المنظمة، وما ينطوي على ذلك من قرارات والتصرفات إدارية.⁵

وللتعرف على هذه الأنماط وما يصاحبها من سلوكيات قيادية يجب عرضها ضمن سياقات نظرية مختلفة منها:⁶

2-1/ أنماط القيادة وفق نظرية النظم الإداري:

تستند سلوكيات القائد على مرتكزين هما: الثقة بالعاملين وبقدراتهم، والأنماط القيادية تتمثل في 4 أنماط هي:

2-1-1: القيادة المستغلة (المستغلة): ومن أهم مظاهر هذا النمط:

- انخفاض درجة الثقة في المرؤوسين بدرجة كبيرة.
- الاعتماد على قناة أحادية الاتجاه في الاتصال.
- القرارات تصنع في قمة الهرم ومفروضة.
- استخدام السلطة الرسمية.
- التركيز على أساليب الرقابة التفتيشية.

2-1-2: القيادة الجماعية المشاركة (الديمقراطية): من أهم خصائص هذا النمط:

- ثقة عالية بالمرؤوسين وقدراتهم.

⁴ علي كموه وناظم الزبيدي، إدارة المعرفة والفكر التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 110.

⁵ المرجع السابق، ص 111.

⁶ أكرم الدلوني وطارق سويدان، مرجع سابق، ص 30.

- الحوافز القائمة على المشاركة في الأداء.
- مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف والتقييم.
- العلاقات الودية، واتصالات عالية.
- تطابق أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف التنظيم الرسمي..
-

3-1-2: النمط الاستبدادي العادل: من أهم مواصفاته الآتي:

- مستوى عال نسبياً من الثقة.
- الترغيب مع قليل من التهديد.
- بعض الاتصالات الصاعدة.
- القرارات تتخذ في القمة مع السماح لبعض المشاركة بالأراء في المستوى الأدنى. منحه بعض التفويض مع مراقبة قوية ودائمة.
- استخدام السلطة الأبوية.

4-1-2: النمط الاستشاري: من أهم خصائصه:

- ثقة مرتفعة نسبياً في كفاءة وقدرات المرؤوسين (ليست مطلقة).
- القرارات المهمة تتخذ في القمة مع السماح للمستويات الدنيا ببعض القرارات اليسيرة.
- استخدام الأساليب الإيجابية كالمشاركة في تحفيز المرؤوسين.
- الاتصالات المتبادلة.
- مستوى مقبول من التفويض.
- الاستشارة في الظروف غير العادية.

ونفترض لبكارت أن نمط المشاركة هو الأكفأ للقيادة الإدارية الفعالة.

2-2/ الأنماط القيادية وفق نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين: Moton /Black

يتركز السلوك القيادي لهذا النمط على داعمين هما: الاهتمام بالعمل والإنتاج، والاهتمام

بالعاملين والعلاقات، وهو يضم الأنماط الآتية:⁷

1-2-2: القائد السلبي (المنسحب): من خصائصه:

- اهتمام منخفض جداً بالعمل والعاملين.
- لا يحقق أهداف إنتاجية.
- لا يحقق الرضا الوظيفي.
- الصراعات والخلافات مستمرة.

⁷ أكرم الدلوبي وطارق سويدان، مرجع سابق، ص30.

- جذر، محافظ، منظم، الأوراق، صبور، هادئ، متواضع...، يجب إكمال العمل على أحسن وجه.
- حرص كبير على تطبيق اللوائح حتى ولو كانت مفسدة للعلاقات.

2-2-2: النمط الرسمي (العملي):

- اهتمام كبير بالعمل والنتائج.
- اهتمام قليل بالعلاقات والمشاعر.
- استخدام السلطة لانجاز العمل.
- فرض الرقابة على أعمال المرؤوسين.
- مصمم، متحدي، واثق، مشغول، محرك، معتمد على نفسه، طموح...

3-2-2: النمط الاجتماعي (المتعاطف):

- اهتمام كبير بالإنسان رعاية وتطورا.
- لا يركز على الأهداف الإنتاجية.
- تقدير كبير للعلاقات الإنسانية.
- العمل على إنهاء الخلافات.
- صفاته (غير رسمي، هادئ، عاطفي، متقبل، صديق، يتحدث...).

4-2-2: النمط القيادي المتأرجح:

- متقلب في أساليبه (مرة ومرة).
- يمارس أسلوب منتصف الطريق.
- الفشل في تحقيق التوازن.
- صفاته (متردد، يحب التعلم، ثقته مهزوزة، غير منجز...).

5-2-2: النمط القيادي الجماعي المتكامل:

- يهتم بالناس والعاملين والعمل.
- العمل الجماعي أساس لتحقيق الأهداف.
- روح الفريق.
- أهمية العنصر البشري وإشباع حاجاته.
- المشاركة الفعالة.
- من صفاته (سلطة يستمدّها من الأهداف والقيم، يجب التغيير، يربط الناس بالأهداف...).

3/ أنماط القيادة وفق النظرية الفاعلية والكفاءة (الكفاءة الإدارية): Redin William

إضافة هذه النظرية عنصر الفعالية كبعد ثالث (نظرية الأبعاد الثلاثة)، حيث قدم Reddin ، في عام 1970 أي تحليلاً معمقاً لمفهوم أنماط القيادة حيث ركز على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ وبين أن أهم عنصرين للسلوك الإداري القيادي هما: الاهتمام بالإنتاج والعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع العاملين كما أضاف بعداً جديداً هو الفاعلية وهو يعبر عن حجم ما ينجزه القائد من أهداف مرسومة.⁸ أو مدى تحقيق المدير المخرجات المطلوبة من منصبه⁹ وقد تولد عن هذه النظرية ثمانية أنماط من القيادة نلخصها على النحو الآتي:¹⁰

1-3-2: النمط القيادي الأنسحابي:

- عدم الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبي على المنظمة.
- ينسحب من العمل ومعيق لتقدم الآخرين.
- يحجب المعلومات اللازمة على المرؤوسين.

2-3-2: النمط القيادي المجامل:

- أولوية التناسق والانسجام بين الأفراد والعلاقات.
- عديم الفعالية نتيجة رغبته في تحسين صورته لدى الآخرين.
- غير مجازف ولا مخاطر.

3-3-2: القائد الإنتاجي (الأتوقراطي):

- إعطاء الأولوية للعمل والمهمة.
- غياب الفعالية نتيجة عدم اهتمامه بالعلاقات.
- لا يثق بالآخرين، فهم يخافونه ولا يحترمونه.
- يعمل مرؤوسيه تحت الضغط والإكراه.

4-3-2: القائد الوسطي (الموفق):

- يدرك مزايا الاهتمام بالجانبين، ولكن غير قادر على اتخاذ قرار مناسب.
- الحلول الوسط هي أسلوبه المفضل في العمل.
- تركيزه منصب على الضغوط الحالية.
- حل المشاكل الحالية ولو على حساب مستقبل المنظمة.
- يجتهد في إرضاء خصومه ومن يهدد منصبه والمؤثرين عليه.

5-3-2: النمط القيادي الروتيني (البيروقراطي):

- غير مهتم بأمور العمل أو العلاقات مع الأفراد.

⁸ بطرس الحلاق، مرجع سابق، ص 61.

⁹ بعلی كموته ووناظم الزیدي، مرجع سابق، ص 133.

¹⁰ أكرم الدولوني وطارق سويدان، مرجع سابق، ص 30.

- يتبع التعليمات والقواعد واللوائح بطريقة حرفية.
- تأثيره محدود على الروح المعنوية.
- درجة عالية من الفعالية نتيجة إتباعه التعليمات.
-

6-3-2: القيادة التطورية (المنمية):

- يضع ثقته في الأفراد ويثق بهم ويطور مهاراتهم.
- يريئ مناخ العمل الذي يساعد في تلبية حاجات العاملين الدافعة للعمل.
- مناخ العمل الذي يهيئه يشجع على فعالية الأداء والارتباط بالعمل.
- يحقق مستوى عال من الإنتاج، واهتمامه بالعاملين يؤثر على بلوغ الأهداف.

7-3-2: القائد التوقراطي العادل:

- واثق عن نفسه.
- يهتم بالأجل القصير كما يهتم بالأجل الطويل.
- فعالية النمط تعتمد على قدرة القائد ومهارته على دفع العاملين للأداء طواعية.
- يعمل على خلق مناخ محفز لتعزيز طاعة المرؤوسين وولائهم.

8_3-2: القائد الإداري (المتكامل):

- يوجه طاقته نحو العمل في الأجل الطويل والأجل القصير.
- يحدد مستويات عالية للأداء والإنتاج.
- يتفهم التنوع في قدرات الأفراد للتعامل معهم.
- فعاليته تأتي من خلال تركيزه على العمل والعاملين.
- يحقق أهداف إنتاجية عالية.

4-4/ انماط السلوك وفق نظرية التوجيه والدعم:

ترتكز انماط القيادة وفق هذه النظرية على عاملين هما: درجة التوجيه ودرجة الدعم والمساندة التي يوفرها القائد حيث توجد اربع انماط هي:¹¹

1-4-2: القائد الموجه:

- درجة عالية من التوجيه وكذلك الاشراف على التفاصيل.
- مستوى اقل من الدعم.
- يحترم الهيكل التنظيمي ويلتزم به.
- يحكم الرقابة والسيطرة مع العاملين ذوي الكفاءة المنخفضة والالتزام العالي.

2-4-2: القائد المساند:

¹¹ أكرم الدلوني وطارق سويدان، مرجع سابق، ص 30.

- يثني ويشجع العاملين.
- مستمتع جيد للمرؤوسين.
- ويسير ويساعد في تنفيذ الاعمال.
- يقدم دعمه لذوي الكفاءة العالية والالتزام المتوسط.

3-4-2: القائد المفوض:

- يمنح الحرية للمرؤوسين لتحمل المسؤولية.
- يحيل لهم المشكلات لاتخاذ القرارات لحلها.
- يتعامل مع ذوي الكفاءة والالتزام العالين.

4-4-2: القائد الرئيس:

- يوجه ويدعم في نفس الوقت.
- يتعامل مع ذو الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.
- يزود المرؤوسين بالتعليمات وتوضيحها.
- ومساعدتهم على تنفيذها.

5-2/ الانماط القيادية وفق نظرية DISC:¹²

تقوم هذه النظرية على مرتكزين سلوكيين هما: درجة التوجيه ودرجة الدعم والمساندة. ; ويعتمد تحديد النمط أو الشخصية القيادية على أربعة أنماط رئيسية من ال اقيادة هي حروف DISC ويستخدم بفاعلية في العمل وبناء الفريق. ومقياس يستخدم في جميع أنواع الشركات وفي أقسام الموارد البشرية في آلاف المنظمات حول العالم، نظرًا لبساطته وسرعته وسهولة فهمه والأهم فاعليته في فهم الذات والآخرين وتطوير وبناء علاقات أقوى وأكثر فعالية.ن وعرض لأنماطه القيادية.

1-5-2: القائد المسيطر Dominant:

- يقبل التحديات، ويحب السيطرة والسلطة.
- يستجيب جيدا للمواقف التي تتطلب عملا ووقتا محددين.
- يجب الاعتراف به والتقدير له.
- من صفاته (قوي، متكبر، متغطرس، شجاع، متفائل، منافس، مصر...).

2-5-2: القيادة المؤثرة

- اجتماعي ومقنع.
- يلهم الآخرين لاداء العمل.

¹² ميريك، حلق عاليا، مرجع سابق، ص 63 .

- متعدد المواهب في مجال الابداع والتواصل.
- يساعد على تماسك الجماعة وقت الصعاب.
- يصلح قائد للاعمال المستعجلة.
- صفاته (مقنع، جرى، هادئ، مزح، كريم، مثير، يمزح، اجتماعي، حيوي...).
-

3-5-2:القائد المستقر:

- اكثر صلابة وحزما، لا يحب التغيير.
- يحقق التوازن بين القيادة المؤثرة والقيادة المسيطرة.
- يذكر بالثوابت، ويحرص على تطبيق النظم واللوائح.
- غير مرن في أسوأ حالاته.
- من صفاته (شريف، صدوق، امين، قانع، حساس، موثق به، يؤدي الواجب، منظم، غير مرن، رزين خلوق، محترم، متواضع، مؤدب...).

4-5-2:القائد المحافظ:

- يصلح أن يكون حاكما، ووسيط وحليف.
- يرى الأمور بموضوعية.
- يربط بين الآراء داخل الفريق.
- يستطيع تقييم وتحديد ردة الفعل المناسبة.
- يفضل الحلول الوسطية، ولا يستطيع ان يكون حازما.
- يحرص على التدرج ولا يميل الى التغيير.
- من صفاته (صبور، محافظ، حذر، حريص، دقيق، يصعب إرضاءه، كريم، عطوف، متسامح، مساعد، ضميره حي، يدافع عن الآخرين، متعلم، غير متعصب...)¹³.

¹³ أكرم الدلوني وطارق سويدان، مرجع سابق، ص ص 40-50.