

## ١٢- السلوك القيادي

أجريت في أواخر الثلاثينات، وفي الأربعينات، وفي أوائل الخمسينات من القرن العشرين مجموعة من الدورات الرائدة في القيادة، ركزت على سلوك القائد أو النمط القيادي Leadership Style.

وكانت هذه الدراسات تتعلق بالقيادة الفعالة، وقد حاولت أن تكتشف أي الأنماط القيادية أكثر تأثيراً من غيره، أو أكثر فاعلية تحت أي الظروف، وكانت السمة الأساسية في هذه الدراسات المقارنة بين نمطين أساسيين تقريبا وكان هذان النمطان مضادان لبعضهما البعض في الخصائص وهما النمط الديمقراطي، والنمط الأوتوقراطي أو (التسلطي).

وكانت أهم الدراسات كالآتي:-

- ١- دراسات أيوا Iowa studies.
- ٢- دراسات اوهايو Ohio state studies.
- ٣- دراسات ميتشجان Michigan studies .

هذا ولقد قام دوجلاس ماكجريجر ببلورة هذه الدراسات جميعها في نظرية واحدة اسمها نظرية س، ص Theory x and y ثم تلتها عدة نظريات ومناقشات اهتمت بالمقارنة بين أنماط قيادية مضادة لبعضها البعض، فقدمت العديد من الأنماط القيادية، والتي تتدرج من نمط قيادي على طرف إلى نمط قيادي على طرف مناقض له. ومن أهم هذه النظريات:-

١- نظرية الشبكة الادارية Managerial gird.

٢- نظرية القيادة بالمشاركة Participative Leadership.

ويقدم الجدول التالي تصوير للدراسات و النظريات في الاتجاه

السوكي.

أنماط القيادة

أنماط القيادة	الدراسة أو النظرية
تسلطي.....تسيبي	أيوا
تنظيم العمل.....الحساسية للاخرين	أوهايو
مهتم بالانتاج.....مهتم بالعاملين	ميتشجان
س.....ص	ماكجريجور
١.٩.....٩.١	الشبكة الادارية
غير مشارك.....مشارك	المشاركة

## دراسات ايوا:

أجريت هذه الدراسات بواسطة ليببت R. Lippt ووايت R.white وباشراف كيرت ليفين Kurt Levin ، ولقد أجريت هذه الدراسات على تلاميذ ينتمون إلى "نوادي الهواة" ومقسمين في مجموعات، ويشرف على كل مجموعة قائد يتبع نمط قيادي محدد وهناك ثلاث أنماط قيادية هي:

## ١- النمط الاستبدادي في القيادة Autocratic.

ويركز القائد السلطة في يده، فهو الذي يحدد الأنشطة، وهو الذي يوزعها على الأعضاء، ولا يشركهم في إتخاذ القرارات.

## ٢- النمط الديمقراطي في القيادة Democratic :

ويساعد القائد الجماعة في تنظيمها، ويوجهها لتحديد أنشطتها، ويشركهم في توزيع أعمال على الأعضاء.

## ٣- النمط الحر أو التسيبي في القيادة Laissez-Faire:

ولا يقوم القائد هنا بأي مجهود في توجيهه أو متابعة عمل أي فرد في الجماعة، فهو لا يحدد ولا يوزع أي عمل عليهم، ولا يمدح أو ينتقد أي أداء.

هذا ولقد أسفرت دراسات أيوا عن النتائج التالية:

١- تميزت الجماعات ذات القيادة التسلطية بأنها أعلى إنتاجية من بين الجماعات، وإن كانت هذه الإنتاجية العالية مشروطة بوجود القائد بين الأفراد وممارسته لضغطه على الأفراد .

٢- تميزت الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء والرضا وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي.

٣- تميزت الجماعات ذات القيادة المتسببة بأنها منخفضة في كل النواحي السابقة تقريبا.

ويعيب هذه الدراسات أنها أجريت على أطفال مما جعل من الصعب تعميم النتائج على مجالات العمال، كما أن هذه الدراسات لم تكن محكمة حيث أنها لم تأخذ في حساباتها تأثير شخصية وقدرات ودافعية الأطفال.

### دراسات أوهايو:

بدأت هذه الدراسات فور انتهاء الحرب العالمية الثانية، وقام بهذه الدراسات شارتل وستوجدبل وفلايشمان Shartle, Stogdill, and Fleishman وكان الاهتمام منصبا فيها ناحية التعرف على الوظائف التي يؤديها القائد ولقد تم سؤال العديد من الأفراد عن التصرفات والأفعال والوظائف التي يؤديها قادتهم في أعمالهم. ومن خلال التحليلات الإحصائية المتقدمة أمكن التمييز بين مجموعتين من وظائف القادة. والمجموعة الأولى تشير إلى تنظيم العمل Initiating structure والمجموعة الثانية تشير إلى حساسية الآخرين Consideration.

نمط الحساسية للآخرين	نمط تنظيم العمل
<p>١- يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة.</p> <p>٢- يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين أفراد.</p> <p>٣- يتعامل مع مرؤوسيه كأنداد.</p> <p>٤- سهل التعامل معه، محب للناس، و محبوب منهم.</p>	<p>١- يدير العمل بيد من حديد.</p> <p>٢- يصر على ضرورة إتباع الأفراد لقواعد وطرق عمل محددة ونمطية.</p> <p>٣- يصر على ضرورة إبلاغه بأي قرارات تتم بواسطة أفراد.</p> <p>٤- يربط العاملين والعمل بشكل يؤدي لأداء عالي.</p> <p>٥- يتدخل في تحديد تفضيلات العمل، ومن يؤديه وكيف يؤدي.</p>

ويتضح من الجدول السابق أن نمط القيادة الخاص بتنظيم العمل يهتم بتحديد الأنشطة والإجراءات والقواعد وجدولة العمل والأساليب الخاصة بإنجاز الأعمال، أما نمط القيادة الخاص بالحساسية للآخرين فهو يهتم بمشاعر الناس، وبأن تسود بينهم علاقات اجتماعية وإنسانية طيبة.

ولقد حاولت مئات الدراسات أن تثبت تمييز أحد النمطين على الآخر في التأثير على سلوك المرؤوسين، إلا أن النتائج أشارت إلى تضارب واضح وبعيد المدى ولقد بات من المطمئن أن نقول أنه ليس هناك تمييز لأحد النمطين على الآخر في التأثير على سلوك المرؤوسين. ولقد دفعت هذه

النتيجة الآمنة بالعديد من الدراسات إلى بحث ضرورة تمتع القائد بالصفتين معا (هذا وهو افتراض النظرية أساسا) ولقد أشارت البحوث إلى عدم وجود علاقة بين التفاعل بين هذين النمطين وبين سلوك المرؤوسين.

وكتقييم لهذه الدراسات، يمكن أن نقول أن إسهامها الأساسي قد أنصب على التمييز بين نوعين من انماط القيادة، وتوضيح وظائف القائد فى كل من هذين النمطين إلا أن الدراسات لم تستطع أن تثبت تمييز أحد النمطين على الآخر. وقد يرجع هذا التقييم الأخير إلى عدم أخذ دراسات أوهايو للاعتبارات الموقفية والبيئية للقيادة فى الحسبان وذلك كعناصر وسيطة فى العلاقة بين نمط القيادة من ناحية، والمؤثرات السلوكية لأداء المرؤوسين من ناحية أخرى.

### دراسات ميتشجان :

بدأت دراسات ميتشجان بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بواسطة كل من كاتز، كان، ليكارت Likert, Katz, Kahn وقد أجريت الدراسات الأساسية فى إحدى الشركات فى الأقسام ذات الإنتاجية العالية والأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة. وكان الغرض هو دراسة الفرق بين النمط القيادي فى الأقسام المختلفة الإنتاجية. هذا وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

١- تتميز الأقسام ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية، والإشراف الذي يهتم بالعاملين. ولقد سعى بنمط القيادة

المهتم بالعاملين Employee-Centered، وهذا النمط القيادي يهتم بمشاعر العاملين وراحتهم والإشراف يأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفصيلات ودقائق الأمور الخاصة بالعمل. ويقوم الشخص بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.

٢- تتميز الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشئون العمل ولقد سمي بنمط القيادة المهتم بالإنتاج Production-Centered. وهذا النمط القيادي وجد أنه يهتم بالعمل والإنتاج والإجراءات وطرق الأداء، كما يهتم المشرفون في هذه الأقسام بتفصيلات الأمور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للإشتراك في حل مشاكل العمل.

وتقييم دراسات ميتشجان يشير إلى افتقار هذه الدراسات إلى الإحكام المنهجي وعدم سعي الدراسات إلى تطويع وتغيير النمط القيادي حتى يمكن معرفة علاقته بالإنتاجية. وقد مد بعض الباحثين نقدهم إلى دراسات ميتشجان، وذلك بقولهم أنه حتى وكانت هناك علاقة بين نمط القيادة والإنتاجية، فلماذا لا تكون العلاقة في الاتجاه المعاكس. أي أن إنتاجية وكفاءة المرؤوسين هي التي تفرض وتحدد نمط القيادة المناسب، حيث أننا يمكن أن نبرر القول بأنه إذا كان العاملون أكفاء ويؤدون واجبهم، فلا داعي للقائد أن يهتم بالإنتاج والإشراف الدقيق، بل عليه أن يهتم بالمرؤوسين، وأن يكون نمط إشرافه عاما وغير دقيق.

## نظرية س ونظرية ص :

قام دوجلاس ماكجريجور Douglas McGregor بتقديم نظرية س ونظرية ص Theory x and Theory y وذلك كبلورة عامة تلخص البحث في أنماط القيادة، ويقدم الجدول التالي تلخيص ومقارنة بين نظرية س ونظرية ص وكلا من النظرتين تأخذان طرفي النقيض، كما الحال في معظم دراسات أنماط القيادة. فهناك نظرية س التي تقابل القيادة التسلطية والمهتمة بالإنتاج والتي تتركز حول تصميم العمل وإجرائته، كما أن هناك نظرية ص التي تتشابه مع أنماط القيادة الديمقراطية والمهتمة بالآخرين والتي تتركز حول العاملين والعلاقات الانسانية.

نظرية ص	نظرية س
١- العمل وبذل الجهد أمر طبيعي للإنسان.	١- الإنسان كسول بطبعه، ويكره العمل.
٢- الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية.	٢- الإنسان غير راغب في تحمل المسؤولية.
٣- الإنسان لديه قدر من الانضباط والدافع للإنجاز.	٣- الإنسان لديه دوافع الإنجاز في العمل.
٤- الإنسان لديه احتياجات متعددة يود أن يشبعها.	٤- الانسان مدفوع فقط بواسطة الحاجات الفسيولوجية والأمان .
٥- يمكن دفع الناس من خلال المشاركة والعلاقات الإنسانية	٥- يمكن دفع الناس للعمل من خلال التهديد، واستخدام السلطة



الرسمية، الحوافز الأجرية.

والاهتمام بالعاملين.

وبين الجدول السابق أن القائد الناجح هو الذي يتبع نظرية ص، وهو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية واحتياجات العاملين ومشاعرهم. وأن نمط القيادة الناجح هو الذي يعطي فرصة للعاملين من خلال إشراكهم في حل مشاكلهم وإتخاذ القرارات التي تمسهم ومن خلال إعطائهم حوافز، يستطيعون أن يلبوا من خلالها احتياجاتهم وأن يشبعوا بها حاجاتهم.

إن المساهمة التي تقدمها نظريتي س، ص تتمثل في أنها بلورة للنظريات السابقة، وبالتالي فهي تعاني من عدم الدقة التي تعاني منها النظريات الثلاثة السابقة ولكنها تمثل تبسيطاً لأنماط الإدارة والقيادة.

## الشبكة الادارية:

قام كل من بلاك وموتون Black and Mouton باستخدام الأنماط القيادية الموجودة في دراسات أوهايو، وما قدمه بلاك وموتون هو إضافة صيغة تفاعل بين هذين النمطين. بمعنى آخر يمكن القول بأن القائد يمكن أن يتسم بدرجة معينة من أحد بُعدي القيادة هما النمط القيادي المهتم بالآخرين والنمط القيادي المهتم بتنظيم العمل والإنتاج فقد يكون نمط القيادة لأحد المديرين عاليا في أحد البعدين ومنخفضا في الآخر.

عالي	١.٩								٩.٩
نمط القيادة المهتم بالعمل والإنتاج									
منخفض	١.١					٥.٥			٩.١
منخفض	نمط القيادة المهتم بالعملين								عال

ويوضح الشكل التالي الشبكة الإدارية التي يقدمها بلاك وموتون:

ويتبين من الشكل السابق من الممكن أن يتمتع القائد بكل من النمطين القيادين وبدرجات مختلفة. ويبرز الشكل خمسة أنماط للقيادة وكل منها ذا تركيز واهتمام مختلف على بعد القيادة وفيما يلي شرح لهذه الأنماط القيادية الخمسة:-

### ١- القائد المنسحب (١,١):

وهو القائد التسيبي، الذي يترك الأمور تجرى دون أن يتدخل فيها، وهو لا يهتم سواء بالإنتاج أو المرؤوسين، ولا يحب أن يتدخل في توجيه العمل، ولا يحب أن يشترك في تفاعلات اجتماعية. إذن فهذا القائد ينسحب من العملية القيادية ويتنازل عن حقوقه وواجباته، ولا يهتم بمشاعر الناس، ولا يهيمه الأداء وإتمام العمل.

### ٢- القائد المساعد (١,٩):

وهو القائد الذي تنصب اهتماماته على الإنتاج والأداء وإتمام العمل على الوجه السليم، بينما يعطي اهتماما قليلا للعلاقات الإنسانية والاجتماعية ومشاعر الناس. وهذا القائد المساعد مستعد أن يضحي برضاء وارتياح الناس في سبيل إنجاز العمل، ولذلك قد تغلب عليه صفات المقاولين المتسلطين.

### ٣- القائد الاجتماعي (٩,١):

وهو القائد الحماسي الذي يعطي كل اهتمامه لمشاعر الناس والعلاقات الاجتماعية، ويعطي أدنى اهتمام لأداء العمل والإنتاج. إن هذا القائد الاجتماعي يسعى إلى تنشيط ورفع دافعية مرؤوسيه ورضاهم عن العمل، وهو يعتقد أن علاقاته الاجتماعية الحسنة هي السبيل للسعادة في العمل، وهو مستعد لأن يضحى بإنجاز العمل في سبيل أن يحصل على ارتياح ورضاء المرؤوسين.

#### ٤- القائد الوسط (٥,٥):

يوجه هذا القائد اهتمامه بكل من العمل والإنتاج من ناحية والعلاقات الإنسانية ومشاعر المرؤوسين من ناحية أخرى. ألا أن هذا القائد يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين، وذلك إذا واجه بعض المشاكل، وهو مستعد لأن يضحى بواحدة منهما في سبيل الأخرى في بعض الأحيان. ولذلك يصدق أحيانا أن نلقبه بالنفعي أو الوسيلى وأحيانا العملي.

#### ٥- القائد المثالي (٩,٩):

وهذا القائد يستطيع أن يحقق التوازن والتكامل بين أقصى استخدام للعلاقات الإنسانية وأعلى تركيز على العمل والإنتاج. ومن خلال خبرته وعمله يطور أسلوبا متميزا للتوجيه والإرشاد، ووضع القواعد وإجراءات العمل بالشكل الذي يحقق به نتائج العمل، وفي نفس الوقت

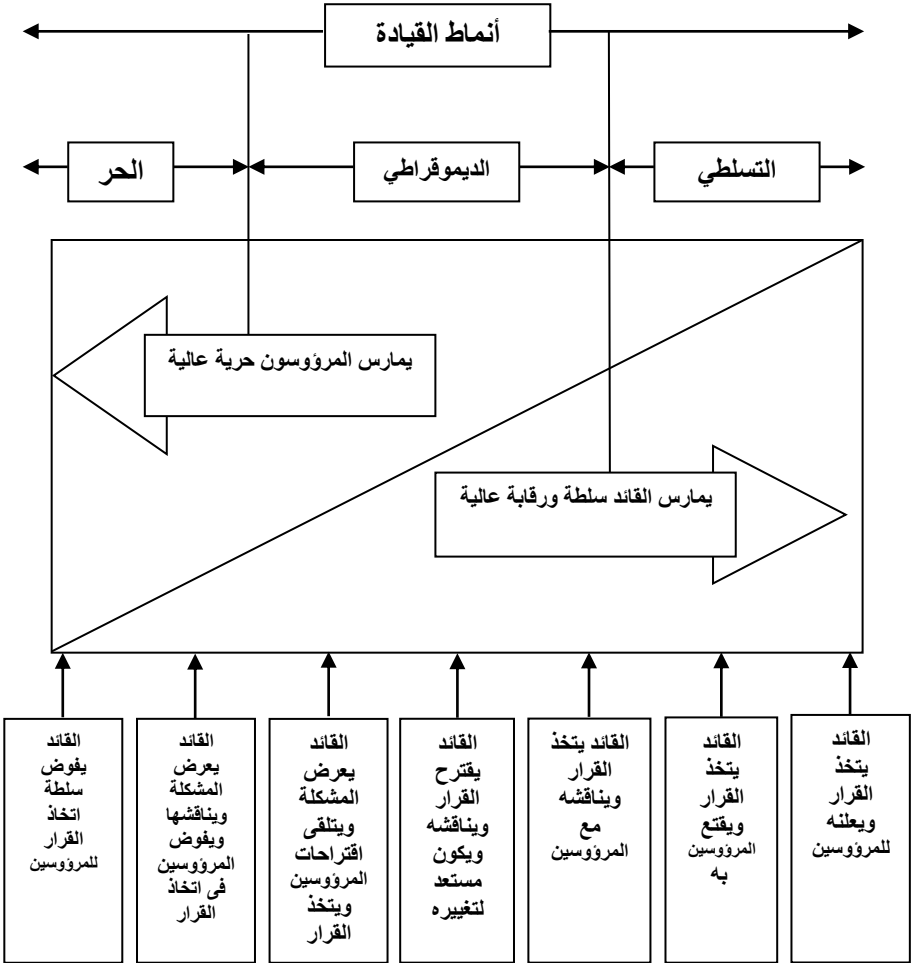
يشعر الأفراد بارتياح ورضا، ويمكننا أن نطلق على هذا القائد بأنه "سوبر مان" وهو النمط المثالي للقائد.

وكنقد للشبكة الادارية يمكن أن نقول أن أساسها منصب في بيان أن هناك درجات مختلفة لكل من بُعدي القيادة وأن نمط القيادة يمكن أن يتكون من كل من هذين البعدين. ولكن ما زال هناك سؤال لم نتحدث عنه النظرية، وهذا السؤال هو كيف يستطيع القائد أن يكون مثالياً؟ ومتى يكون استخدام أي من الأنماط الأخرى مجزياً ونافعاً؟

### القيادة بالمشاركة Participative Leadership :

يرتبط موضوع القيادة بالمشاركة بموضوعات أخرى مشابهة ومتداخلة معه، ومن هذه الموضوعات ديمقراطية العمل Work Democracy ، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة. وتقدم فكرة القيادة بالمشاركة إثراء لظاهرة الأنماط والسلوك القيادي، وذلك حيث يمكننا أن نفرق بين عدة أنماط سلوكية. وذلك من وجهة نظر الحجم الذي يسمح به القائد للمرؤوسين في الاشتراك في إتخاذ القرارات وإبداء الآراء ومعالجة الموضوعات التي تمسهم.

ويقدم تانينبوم وشميث Tannenbaum and Shmith نموذجاً تحليلياً لأنواع القيادة بالمشاركة كما موضح في الشكل التالي:-



يمكن أن نتبين الأنماط السبعة للقيادة من أقصى اليمين إلى أقصى اليسار:-

### النمط الأول:

ويعبر هذا النمط عن قائد متسلط جدا، فهو يقوم بإتخاذ القرار بنفسه ثم يعلنه على المرؤوسين لكي يقوموا بالتنفيذ، وهو يفرض رقابة لصيقة على مرؤوسيه أثناء أدائهم للعمل، ولا يترك لهم حرية التصرف في الطريقة التي يؤدون بها العمل.

### النمط الثاني:

يعبر عن قائد متسلط، يقوم بإتخاذ قراراته بنفسه، ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين بها لكي يقومون بالتنفيذ، وهو يفرض رقابة على مرؤوسين أثناء أدائهم للعمل، ويقوم بتوجيههم باستمرار، ولا يترك لهم إلا قدرا ضئيلا من الحرية في أسلوب أداء العمل.

### النمط الثالث:

وفي هذا النمط يقوم القائد بإتخاذ القرار، ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ولكنه لا يكون على استعداد لتغيير هذا القرار، وهو يعتبر قائد متسلط إلى حد ما، وهو أيضا يفرض رقابة على مرؤوسيه أثناء أدائهم

للعمل، ولكنه لا يترك لهم قدرا من حرية التصرف لأي أسلوب أداء العمل.

### النمط الرابع:

يعتبر هذا النمط القيادي نمط وسط بين النمط الديمقراطي والنمط المتسلط، حيث يقوم القائد باقتراح القرار، ثم يناقشه مع مروضيه، ويكون على استعداد لتغييره إذا تطلب الأمر ذلك، وهو يترك لمروضيه قدرا معقولا من حرية التصرف في أداء عملهم، ولكنه يقوم بإعطائهم بعض التوجيهات أثناء ممارستهم للعمل.

### النمط الخامس:

يتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية، حيث يقوم القائد، بعرض المشكلة للنقاش، وتلقي الاقتراحات مع المروضين بخصوص ما يمكن إتخاذه من قرار، ثم يقوم هو باتخاذ القرار، وهو يترك المروضين حرية أكبر في التصرف أثناء أدائهم لعملهم، مع إعطاء بعض التوجيهات والتدخل إذا لزم الأمر.

### النمط السادس:

يتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية، حيث يقوم القائد بعرض المشكلة، ومناقشتها مع المروضين، ثم يفوضهم في إتخاذ



القرار وهو لا يتدخل في أسلوب أداء المرؤوسين لعملهم إلا في حالات الضرورة. حيث يسمح لهم بحرية أكثر في أداء العمل.

### النمط السابع:

يعبر هذا النمط عن قائد متسبب، فهو ديمقراطي لدرجة أنه يترك المشكلة للمرؤوسين لكي يناقشوها، ويتخذون القرار بشأنها وهذا القائد يفوض سلطاته للمرؤوسين، لدرجة أن عملية إتخاذ القرار تكون مركزة في يد المرؤوسين وهو يترك لمرؤوسيه حرية التصرف في أداءهم لعملهم ولا يتدخل إلا نادرا، وربما يكون تدخله في شكل أن يطلب العلم بما حدث.

### تعقيب على دراسات السلوك القيادي:

تعددت النظريات والدراسات والنماذج التي تناولت أنماط السلوك القيادي. وكانت السمة الأساسية في هذه الدراسات هي المقارنة بين نمطين متضادين من أنماط القيادة، وفي أحسن الأحوال المقارنة بين أنماط متدرجة في صفاتها، وأن كانت هذه الأنماط تمتاز بوجود طرفي نقيض يمثلان النمطان المضادان في أنماط القيادة ويمكن الخروج بالنتائج التالية من دراسات السلوك القيادي.

١- هناك تعارض كبير في نتائج البحوث بالقدر الذي لا يمكن من المعرفة بوضوح تأثير أنماط القيادة على الجوانب السلوكية للمرؤوسين.

٢- يبدو أن الأنماط الديمقراطية، أو القيادة بالمشاركة، أو التي تركز على العلاقات الإنسانية، أو على المرؤوسين تؤدي إلى مشاعر أفضل ورضا أعلى، وروح معنوية ودافعية أعلى.

٣- هناك إشارات إلى أن النمط التسلطي قد يؤدي إلى مؤشرات إنتاجية أعلى وذلك بشرط أن يمارس القائد هذا النمط باستمرار، وأن يتواجد القائد بين مرؤوسيه باستمرار. وهذه العلاقة صحيحة على وجه الخصوص في الزمن القصير.

٤- أن الظروف أو الموقف القيادي عنصر هام في تحديد العلاقة بين السلوك القيادي وسلوك المرؤوسين.