

(3) أساليب القيادة: Leadership Styles



القيادة تتضمن التداخلات بين العناصر الثلاث التالية:

- 1- الخصائص والمهارات واحتياجات القائد.
- 2- احتياجات وتوقعات مجموعة العمل (المجموعة).
- 3- متطلبات واحتياجات الوضع أو الظرف.

هذه التداخلات توضح بأنه لا يوجد أسلوب واحد للقيادة يخدم بصورة احسن في كل الحالات. فالاسلوب الاحسن هو الذي يناسب الحالة او الظرف الذي امامنا. فالقيادة تسعى لمقابلة الاحتياجات الحقيقية الغير الزائفة وتوقعات

مجموعة العمل (المجموعة) باداء الوظائف المطلوبة. فالقيادة ظرفية، يعني انها تعتمد بصورة واسعة على احتياجات المهمة المطلوب انجازها. فاساليب القيادة تتغير من مجموعة الى مجموعة اخرى ومن ظرف الى ظرف اخر. فالممارسة القوية للسلطة الامرة تعطي نتيجة قيادة فعالة عندما تفقد المجموعة الاحساس بالتوجه والهدف. عندما يكون للمجموعة توجهات واضحة ويؤدون عملا جيدا، فالاسلوب غير الامر للقيادة يكون اكثر فعالية. فالمجموعة في بعض الاحيان تحتاج الى اعادة توجيهه. وفي حالات اخرى يحتاجون الى تشجيع.

ان دراسة القيادة كعملية، فضلا عن السمات الفردية، تساعدنا على معرفة جزئين اساسيين من عملية القيادة:

ا- التوجيه نحو العمل.

ب- التوجيه نحو العلاقات.

فالجزء الثانى يهتم باصلاح المجموعة (الشعور والعلاقات بين المجموعة عندما ينجزون العمل). فالقادة يتطلبون التعلم لاحداث توازن بينهما، لانهم يمكن بسهولة وبدون ان يعلموا، ان يركزوا على واحدة او اكثر من هذه المظاهر على حساب الاخرى.

فالتركيز على العمل يكون ذا نتيجة فعالة في الفترة القصيرة ولكنه يخلق مشكلة اجتماعية في المدى البعيد. فالتركيز على الاصلاح او نتائج العلاقات في المجموعة، ينتج مجموعة متورطة بشعورها، مما يؤدي ذلك الى اهمال عملها.

مشكلة القيادة:

غالبا ما يجد القادة انفسهم في مشكلة لانهم اناس لهم نمط فريد من الثقة ويخافون الذي يلحق بهم من تاثيرهم وتعليمهم وخبراتهم واحتياجاتهم الشخصية. فهم قد يريدون ان يكونوا انفسهم، ويكونون في هدوء مع انفسهم وان يتفادوا الظروف التي تجعلهم غير مرتاحين. قد يريدون ان يتطوروا الى اعلى مستوى لهم بينما يقومون في نفس الوقت بتعظيم ورفع مستويات الاشخاص الذين يقودونهم. ويجد القادة انفسهم ايضا بين قيود البيئة الاجتماعية والتنظيمية وتحديات الحرية.

فالمشكلة الاساسية للقيادة تقع بين ما يرغبون الاعتقاد فيه وما يمكن ان يفعلوه حقيقة في الممارسة. فالمدراء الفاعلون يسألون انفسه اسئلة مثل:

- كيف يمكن ان اكون ديمقراطيا؟

- وكيف يجب ان اكون دكتاتوريا؟

فهم يناضلون في سلسلة من المشاكل:

- المنافسة صحية، ولكن يجب ان نتعاون.

- يجب ان نقوم بانجاز العمل ونكون اكفاء ولكن الاستماع الى كل جهات النظر.

- الزمن يسرقنا، ولكني اريد عملا جماعيا في اتخاذ القرار.

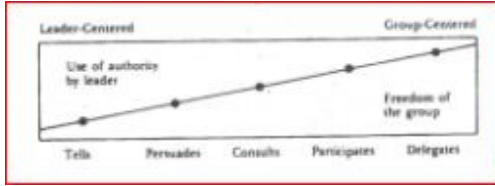
- اني قد ارى فرصة للنتائج السريعة في القرار الفردي، ولكن المشاركة في

المسئولية تحثنا بطريقة افضل وتجلب الحلول الدائمة (وانا اعتقد في القيم

التعليمية في هذه العملية).

سلوك القيادة:

فلننظر الى مشاكل القيادة في السلوك.



ان خط السلوك يكون في اتجاه قطرى داخل المستطيل ويتجه من الركن الاسفل الى الركن الاعلى ويبين سلوك القيادة المتمثل في خمس نقاط هي: (Tells – Persuades – Consults – Participates – Delegates) (يامر – يحث – يستشير – يشارك – يفوض)

فاذا قمنا بتمديد خط السلوك في اي من الاتجاهين نحصل على المدير الاستبدادى في الجزء الاسفل من الخط وعلى المدير المخطوف الصلاحية (الضعيف) في الجزء الاعلى من الخط. فالمدير الاستبدادى يعتدي علي قيم واحترام مرؤسيه اما المدير المخطوف الصلاحية الغير مسئول يعتدي علي مفهوم القيادة الذي يقوم على انجاز العمل.

فكيفية استخدام القياديون لسلطاتهم تؤثر في كل من انتاجية المجموعة وحرية المرؤسيين. فعندما يستخدم المديرين سلطات ونفوذ اقل فان اعضاء المجموعة يكسبون حرية اكبر في اتخاذ القرار. وعندما يستخدمون سلطات زائدة، تقل حرية المجموعة في اتخاذ القرار.

فالرسم البياني يبين الاشكال المختلفة لسلوك القائد بالنسبة لميزان القوة بين القائد واطباء المجموعة. فان نمط سلوك القائد قد يمتد من المدير الذي يركز كل السلطات في يده الى المدير الذي يطلق سلطاته للمجموعة معتمدا

على تقييم المشكلة او المصلحة او الخبرة او الدافعية او السيطرة على اتخاذ القرار .

يمكننا اختبار اشكال الانماط الخمس للقيادة:

1- الامر:

يقوم القادة بتحديد المشاكل، اعتبار الخيارات، اختيار احد الحلول، ومن ثم امر تابعيه بماذا يفعلون. قد يعطى القادة اعتبارا لوجهات نظر المجموعة، ولكن اعضاء المجموعة لا يشاركون مباشرة في عملية اتخاذ القرار . ففائدة هذا النوع من اشكال السلوك ربما يستخدمون العنف في تنفيذ اوامرهم.

2- الحث:

يقوم القادة باتخاذ القرارات ومن بعد يسعون لترغيب وحث اعضاء المجموعة لقبولها. قد يشيرون بانهم قد وضعوا في الاعتبار اهداف المنظمة ورغبات اعضاء المجموعة. وقد يشيرون ايضا الى انه كيف سيستفيد اعضاء المجموعة عند تنفيذ القرار .

3- الاستشارة:

اعضاء المجموعة لهم الفرص في التأثير على اتخاذ القرار من البداية. يقوم القادة بعرض المشاكل وخلفية المعلومات المتعلقة بها ومن ثم القيام باستدعاء المجموعة لاقتراح الطرق البديلة. وتقوم القيادة من بعد باختيار اكثر الحلول وعدا.

4- المشاركة:

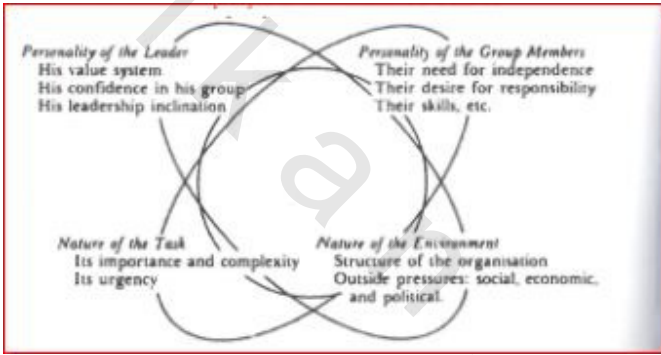
يقوم القادة بالمشاركة كاعضاء في المناقشة والموافقة من البداية بتطبيق اي من القرارات التي تقوم المجموعة باتخاذها.

5- التفويض:

يقوم المديرون بتحديد الحدود التي من خلالها يمكن حل المشاكل او انجاز الاعمال، ومن ثم يقومون بتحويلها لمجموعة العمل وتفويضهم للقيام بالحلول او تنفيذ الاعمال الموكلة اليهم.

العوامل التي تؤثر على اساليب القيادة:

هنالك اربعة عوامل ومصادر اساسية تؤثر في تحديد نمط السلوك التي سوف يتبعها القادة في اتخاذ قراراتهم. فالعلاقات الداخلية بين هذه العوامل وتأثيرها على اسلوب القيادة موضحة ادناه:



2- شخصية اعضاء المجموعة:

- احتياجهم للحرية.
- رغبتهم في تحمل المسؤولية.
- مهاراتهم.

1- شخصية القيادة:

- نظام القيم الخاصة به.
- ثقته في مجموعته.
- ميوله القيادية.

3- طبيعة العمل:

- اهميتها وتعقيدها.
- سرعتها.

4- طبيعة البيئة:

- بناء المنظمة وتركيبها.
- الضغوط الخارجية: اجتماعية، واقتصادية وسياسية.

1- شخصية القائد:

ا- نظم القيم:

كيف يشعر بقوة ان الافراد يجب ان يشاركوا في اتخاذ القرار؟ ما قناعتهم بان الموظفين المدفوعي الاجر قد اختيروا لتحمل المسؤولية وسوف يقومون شخصيا بتحمل اعباء اتخاذ القرار؟ ما هي الاهمية النسبية التي يربطونها بكفاءة المنظمة والنمو الطبيعي للمرؤسيين.

ب- الثقة في اعضاء المجموعة:

القادة يختلفون في درجة الثقة التي يمتلكونها في بعض الناس. فبعد وضع في الاعتبار المعرفة وكفاءة المجموعة في التعامل مع المشاكل، قد يكون للقادة ثقة اكثر من ثقتهم في قدرات اعضاء المجموعة.

ت- اهواء القادة:

القادة يختلفون في الطريقة التي يؤدون بها وظائفهم بارىحية. فمثلا، القادة الامرون يصدرن الاوامر ويحلون المشكلة بسهولة. بعض القادة يعملون بطريقة احسن في دور المجموعة حيث باستمرار يشاركون وظائفهم مع مرؤسيهم.

ث- الشعور بالامان في الظروف الغير مؤكدة (الغامضة):

القادة الذين يطلقون السيطرة على عملية اتخاذ القرار يقللون من التنبؤ بالنتائج. فالمدبرون الذين لهم احتياجات كبيرة للتنبؤ والاستقراء اكثر احتمالا

في ان يامرون او يبيعون على ان يفوضون. فعلماء النفس الاجتماعي يرون
باضطراد " التسامح من اجل الغموض " كمفتاح لحل المشاكل.

2- شخصية اعضاء المجموعة:

قبل اتخاذ القرار عن كيف تقود مجموعة، القادة ايضا يحتاجون لفهم تأثير
متغيرات الشخصية. عموما، يسمح القادة بحريات واسعة للمجموعة ان كانت
هذه الشروط متوفرة:

- ا- اذا كان الاعضاء في حاجة عالية نسبيا للاستقلال.
- ب- اذا كان الاعضاء لهم الاستعداد للقيام بالمسئولية.
- ت- اذا كانت لهم نسبة سماح عالية (للمخاطر) للغموض.
- ث- اذا كانت لهم مصلحة في المشكلة ويشعرون بانها مهمة.
- ج- اذا كانوا يفهمون ويطابقون ذلك باهداف المنشأة (المنظمة).
- ح- اذا كانت لهم المعرفة والخبرة الضرورية للتعامل مع المشكلة.
- خ- اذا كانوا يتوقعون المشاركة في اتخاذ القرار.

3- طبيعة العمل:

الضغوطات الحرجة على القادة تتضمن:

ا- المشاكل نفسها:

هل المشاكل لها المعرفة المطلوبة؟ وهل تعقيدات المشاكل تحتاج الى خبرات
خاصة وكفاءة، ام هي تحتاج لحل الشخص الواحد.

ب- ضغوطات الوقت (الزمن):

كلما شعر القادة بالحاجة العاجلة لاتخاذ القرار، كلما كان من الصعوبة
تضمين اشخاص اخرين في اتخاذ القرار. الظروف قد تدفع الحاجة للقرارات
العاجلة، ولكن بعض المنظمات تعمل في حالة الازمات "برامج الازمات".

4- طبيعة البيئة:

1- بناء المنظمة (تركيبية المنظمة):

مثل الافراد، فالمنظمات لها القيم والاعراف التي تؤثر في سلوك الاشخاص الذين يعملون فيها. هذه القيم والاعراف تنقل بطرق عديدة، مثلا من خلال اعلان السياسات، التصريحات العامة والوصف الوظيفي. بعض المنظمات تضع تركيزا شديدا على قدرات القادة للعمل بكفاءة مع المجموعة.

ب- الضغوط الخارجية:

هذه الضغوط تتضمن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وحتى اتحادات العمال.

الاهداف والاستراتيجيات بعيدة المدى:

مثلا يعمل القادة في حل المشاكل اليومية، فهم عادة لهم محدودية في اختيار انماط القيادة. ولكن يمكن التعلم للوضع في الاعتبار بعض القوى التي تم زكرها كمتغيرات والتي يمكن ان يكون عليهم السيطرة عليها، خاصة عندما يضعون في الاعتبار الاهداف بعيدة المدى. ومثلا يحولون تفكيرهم من التكتيكات المصممة لحل المشاكل العاجلة الى استراتيجيات بعيدة المدى لتطوير المنظمة، يجب على القادة اتخاذ القرار حول هذه الاولويات الضرورية للمدى البعيد مثل:

رفع مستوى درجة دافعية الاعضاء:

- تحسين نوعية القرارات.
- تطوير العمل الجماعي ورفع المعنويات.
- توسيع التطوير الفردي للاعضاء.

- زيادة استعداد المجموعة لقبول التغيير. درجة عالية وواسعة للسلوك المركزي للاعضاء واكثر احتمالا لانجاز هذه الاهداف البعيدة المدى. فالقادة الناجحون حساسون ويستجيبون للتاثيرات في الظروف المختلفة ويقيمون بدقة تلك التاثيرات التي تحدد سلوكهم واسلوب القيادة. كيف يمكننا تقييم تاثير اساليب القيادة عند المديرين؟ قال البعض " يمكننا تمييز المدراء الناجحون بانهم ليسوا بالقيادة الاقوياء او القادة المتسامحون (الضعفاء). بالاحرى، هم هؤلاء الذين يحافظون على المتوسط العالي من الضربات في التقييم الدقيق للقوى التي تحدد السلوك المناسب في اي زمن معطى. وعلى ان يكونوا قادرين على السلوك تبعا لذلك. وان يملكو كل من المرونة و نفاذ البصير، فهم اقل احتمالا لرؤية المشاكل في القيادة كمعضلة."

تمرين:

- مراجعة اسلوبك في القيادة:
- 1- عند مراجعة سلوكك القيادي الحالي، ما هو اسلوب القيادة الذي اخترته كثيرا؟ (الامر - الحث - الاستشارة - المشاركة - التفويض.)
 - 2- هل كانت قيادتك في العادة متأثرة اكثر بالقوة الشخصية في نفسك ام في المجموعة ام بقوة الظروف؟ وهل ملت الى ان تجهل اي من هذه القوى؟
 - 3- هل عادة ما تترك الاعضاء في مجموعتك يعرفون كيفية استعمال سلطاتك كقائد؟ وما هي درجة التاثير التي سوف يملكونها في ان يتخذوا قرارا خاصا؟
 - 4- ما هي درجة الاهتمام التي تعطيتها للاهداف بعيدة المدى (مثل زيادة الدافعية، تطوير الفرد، والعمل الجماعي) عندما تختار اسلوب القيادة؟

5-كيف تعرف بصدق توقعات الذين تقودهم؟ هل تجعل ذلك ممكنا لهم

ليخبروك بماذا يحبون وبماذا لا يحبون من قيادتك؟

6-عندما تكون عضوا في المجموعة، ما هو نوع سلوك القيادة الذي يجعلك

تكافح من اجل ان تعمل الاحسن؟

7-بمقارنة سلوكك القيادي الان بما كان في الماضي، هل يمكنك اكتشاف

اي نزعة على طول الخط القطري (الامر - الحاث - المستشار -

المشارك - المفوض)؟ اذا ما اصبحت اكثر مركزية في القيادة او في

مركزية المجموعة كما كان في السابق، ماذا تعتبره سببا اساسيا في ذلك؟

