

النظرية السلوكية للقيادة الإدارية

بعد اضمحلال نظرية السمات وعدم قدرتها على أن تحدد لنا من هو القيادي الفعال بشكل دقيق فقد بدأ الباحثون يلتفتون إلى تحديد السلوكيات التي تميز القائد الفعال. وتوصلوا إلى تحديد بعدين أساسيين لسلوكيات القائد هما: أولاً كيف ينجز القائد عمله وثانياً: كيف يعامل المرؤوسيين ويتعامل معهم. وتناقش في هذا الجزء أربعة تجارب لباحثين قاموا بها في الجامعات الأمريكية.

دراسات جامعة أيوا

قام رونالد لبيت ورالف هوايت تحت إشراف Kurt Lewin بجامعة أيوا بدراسة علمية اهتمت بأنماط القيادة، وقد عزلا بعض الأساليب القيادية المؤثرة في تحريك الجماعة عن بعض القياديين ليعرفوا مدى أثر العلاقة بين تلك الأساليب وسلوك الجماعة. وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على أثر ثلاثة أساليب من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، وسميت هذه الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة التسلطية والقيادة الحرة غير الموجهة وقد اختيرت ثلاث جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها. وتعاقت عليهم هذه الأساليب الثلاثة لمدة سبعة أسابيع، وحددت أدوار معينة وسلوك خاص يلتزم به القائد.

دور القيادة الديمقراطية:

كانت القرارات التي اتخذت في هذه المجموعة نابعة من الجماعة كنتيجة للمناقشة والتفكير الجماعي، وعلى القائد أن يدير المناقشة وينسق بين الجماعة في حين ترك لكل فرد حرية التعبير عن رأيه، وحرية العمل مع من يختار من الجماعة. وكان القائد يقدم آراءه ومقترحاته عن طريق عدد من البدائل تختار الجماعة منها ولا يفرض عليهم رأياً معيناً، وكان يحاول أن تكون روحه في العمل روح المشاركة والمساواة والموضوعية واعتبر نفسه فرداً منهم.

دور القيادة التسلطية:

كان على القائد أن يحدد كل أوجه النشاط والإجراءات دون استشارة الجماعة، وكانت أساليب العمل وخطوات انجازه تبلغ للعاملين خطوة بعد خطوة بحيث يبقون دائماً في جهل عن المستقبل ورؤية الهدف بوضوح.. وكان القائد يأخذ على عاتقه توزيع العمل وكان جافاً في الإلقاء الأوامر وانتقاد أفراد الجماعة. وكذلك كان القائد منعزلاً عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد إلا إذا اضطرته الظروف لشرح موضوع معين.

دور القيادة الحرة غير الموجهة:

في هذا النوع من القيادة كان المطلوب من القائد أن يقوم بدور سلبي تاركاً الجماعة حرة تماماً فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها، وكان القائد يقوم فقط بتقديم المعلومات الضرورية وإمداد الجماعة بالمواد المطلوبة للعمل. أما فيما عدا ذلك فلم يكن مطالباً بتقديم أي مقترحات أو تقويم أي عمل يقوم به الأفراد.

النتيجة:

اتضح أن أعضاء الجماعة قد أظهروا أقل مظاهر الضجر والقلق تحت القيادة الديمقراطية بينما كانت مشاعر التمرد والسخط واضحة

عليهم في حالة القيادة التسلطية كما كانت حاجة الجماعة إلى مزيد من اهتمام القائد بهم واضحة أيضاً في حالة القيادة الحرة غير الموجهة.

دراسات جامعة أوهايو

في بحثهم عن الأعمال التي يؤديها القادة فعلاً توصل الباحثون إلى نوعين من السلوك الأول: السلوك الذي يهتم بأداء العمل وسمّوه Initiating Behavior والثاني هو السلوك الذي يعطي الاعتبار الأساسي لمعنويات العاملين والعمل على إرضائهم وسمّوه Consicration Behavior فما هي مميزات كل من النمطين القيادين؟ الجدول أدناه يوضح ذلك

نمط القيادي الذي يركز على إنجاز العمل	نمط القيادة الذي يركز على رفع معنويات العاملين
1- يؤدي العمل بجدية وجدولة	1- يظهر إعجاباً لمن يؤدي عمله بصورة جيدة
2- يصر على ضرورة تحديد الأنشطة وإتباع الإجراءات واللوائح	2- يركز على رفع الروح المعنوية بين الأفراد من خلال قربه منهم وحسن معاملتهم
3- يصر على حسن الأداء وحجم الإنجاز ومعاينة المقصر	3- يتعامل مع العاملين كأفراد
4- يتدخل في تحديد تفعيلات العمل للأفراد	4- الوصول إليه سهل

وعلى ضوء هذه التجارب فقد يكون القائد أقوى في تأييده للعاملين من تركيزه على إنجاز العمل، وقد يكون قائد آخر أقوى في تركيزه على الأداء ولكن من هو القائد الفعال من بين هذين النمطين. كانت التجارب مضطربة ومتضاربة في كثير من الأحيان ولم نستطع أن نوضح أي القيادتين أميز من الأخرى؟ غير أن بعض الدراسات مؤخراً أوضحت أن القائد الذي يركز اهتمامه على العاملين يكون مرؤوسه أكثر رضى من العاملين تحت القائد المهتم فقط بالإنجاز. والرأي الأخير في هذه الدراسة أن القائد كلما أحرز درجات أعلى في الجانبين (جانب الإنجاز وجانب الاهتمام بالعاملين) كلما كان أكثر فاعلية.

دراسات جامعة ميتشجان:

في نفس الوقت الذي بدأت فيه دراسات أوهايو كان الباحثون من جامعة ميتشجان يقومون بدراسة فعالية القيادة من الناحية السلوكية. قارنوا بين قيادة فعالة في شركة ذات إنتاجية عالية وأخرى ذات إنتاجية متدنية ليتوصلوا إلى ما هو السلوك المؤدي إلى القيادة الفعالة التي نتج عنها الإنتاجية العالية.

لقد وجد الباحثون أن القائد الفعال هو الذي يركز على تخطيط العمل وجدولة الأداء وتوفير المواد والمساعدات الفنية وكل العوامل التي تساعد في إنجاز العمل، وسمي ذلك النمط Task Oriented Behavior وهو شبيه بالقائد الذي ظهر في أبحاث جامعة أوهايو. وكذلك وجد الباحثون أن القائد الفعال هو أيضاً الذي يستخدم الأسلوب الإنساني Relationship Oriented Behavior وهو الذي يثق في العاملين ويستمع إلى شكواهم وبشركهم في اتخاذ القرار ويقيم أدائهم الجيد ويكافئهم. ولقد لخص

رنزس ليكيرت الباحث في معهد ميتشجان للأبحاث الاجتماعية نتيجة أبحاثه في الختام إلى أن القائد الفعال هو الذي يستخدم الأسلوبين معاً. وسمي هذا النمط من القادة Employe Centered Leaders وانتهى إلى أن القائد الأقل فعالية هو ذلك القائد الذي يشغل نفسه بالتوجيه ويركز أكبر اهتمامه في إنجاز العمل والمراقبة، وسمي هذا النمط Job Centered Leaders.

انعقدت هذه الأبحاث بأنه ربما يكون نجاح القائد ناتجاً عن كفاءة المرؤوسين التي تفرض وتحدد نمط القيادة المناسب بمعنى آخر إذا كان المرؤوسون أكفاء فعلى القائد أن يركز على المرؤوسين وأن يكون إشرافه عاماً وليس تفصيلاً.

المصفوفة الإدارية The Managerial Grid:

لقد بنى كل من روبرت بليك وجين ماوتون دراستهم على نتائج الأبحاث التي أجريت بجامعة أوهايو وميتشجان وبنو شبكة إدارية أو مصفوفة إدارية توضح خمسة أنماط من القادة الإداريين. الاهتمام بالإنتاج هو خط مستقيم أفقي يبدأ من واحد إلى تسعة بينما وضع الاهتمام بالعاملين Concern for People على خط مستقيم رأسي كما يوضحه الشكل أدناه:

عال	1.9			9.9
نمط القادة المهتمين بالعاملين		5.5		
منخفض	1.1			9.1

نمط القادة المهتمين بالعمل

شرح الأنماط الخمسة (1) الموقع 1.1 القائد المتسبب Impoverished Leader وهو الذي يترك الأمور تجري على عواهنها دون تدخل منه، وهو لا يهتم بإنجاز العمل والإنتاج ولا يشترك في تفاعلات اجتماعية مع المرؤوسين. فهو لا يهتم برفع معنويات العمال ولا بمراقبة الإنتاج. /2 القائد (9.1) الذي ينصب اهتمامه في الإنجاز والإنتاج وأداء العمل على الوجه السليم، بينما يعطي اهتماماً قليلاً لعلاقاته الإنسانية بالعاملين ولا يهتم بأحوال العاملين وراحتهم. /3 القائد الاجتماعي (1.9) وهو القائد الذي يعطي جل وقته للعاملين ورفع روحهم المعنوية وتوفير سبل الراحة لهم وإشراكهم في القرار، ويعتقد بهذه الطريقة سيرفع الإنتاج وهو مستعد أن يضحي بالعمل في سبيل راحة العاملين.

/5 القائد الوسط (5.5) Middle of the Road Manager: هذا القائد يوزع وقته واهتمامه بالتساوي على العمل والإنتاج من ناحية وعلى العلاقات الإنسانية والاهتمام بمرؤوسيه من الناحية الأخرى ويعتبر قائداً عملياً. /6 القائد المثالي (9.9) Team Manager: وهو الذي يرى أن الإنتاج الكامل لا يتم إلا بقيام إدارة الفريق التي يسعى فيها القائد مع مرؤوسيه في تفاهم تام وثقة كاملة إلى زيادة الإنتاج مع العمل على تحفيز العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار ليكونوا سعداء ومكتفين Satisfied employees

هذه المصفوفية تفترض أن أسلوب الفريق هو دائماً الأسلوب الأمثل في القيادة الإدارية.

ولقد تكاثرت التجارب العملية والميدانية لتحديد أحسن أنماط وأساليب القيادة فيما بعد، وأظهر كثير منها أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية. غير أن الأبحاث الحديثة في الفكر الإداري المعاصر قد أوضحت أنه بالرغم من التسليم بتفوق القيادة الديمقراطية عموماً كنمط مثالي، إلا أنه لا يمكن القول بأن هذا النمط يجب أن يقبل بصفة قاطعة كأفضل نمط قيادي في جميع الحالات. ذلك أن نمط القيادة المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأماني وخبرات الجماعة المعنية في الظروف المعنية. فقد يكون النمط الديمقراطي مثالياً مع جماعة تشترك مع قائدها في المستوى الثقافي والعلمي والفني وفي فلسفة الحياة، ولكنه ليس بالمثالي مع جماعة تتعدد فيها المستويات الثقافية والعلمية والفنية، أو مع جماعة تقوم بأعمال مبنية Standardized ومحددة لا تسمح بالتشاور والمشاركة الديمقراطية كثيراً.

ولقد أجمل سيدنا عمر بن الخطاب وهو ذو البصيرة النافذة والحس الإداري الرفيع نمط القيادة في قوله: (إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوى في غير عنف). وقال في أول خطبة له ولما ولي الخلافة: (أيها الناس: انه والله ما فيكم أحد أقوى عندي من الضعيف حتى آخذ له الحق، ولا أضعف عندي من القوي حتى آخذ الحق منه).