

الوحدة الخامسة: أنماط القيادة والاتصال المؤسسي



1- أنماط القيادة:

-القيادة الديمقراطية: تلجأ هذه النوعية من القيادة إلى الأساليب التي تحقق تعاون المرؤوسين وكسب ودهم وتعاونهم، فهي مثلا تعمل على تحقيق الفهم المتبادل بينها وبين من يعملون معها، وتشارك المرؤوسين في المناقشات التي تستهدف اتخاذ القرار معين، وبذلك يستشعر المرؤوسين أن قرار قرارهم، ويصبحون أكثر إيمانا بأهداف القرار وأكثر حماسا والتزاما في العمل من أجل تنفيذه، وعموما يمكن القول بأن أهم الملامح التي يتميز هذا النمط من أنماط القيادة هي:

- الرأفة في التعامل مع المرؤوسين، وإعطائهم الأوامر بطريقة مستحبة لهم.
- اقتراب القائد من تابعيه وانخراطه بينهم بحيث لا يشعر المرؤوسين يتعالى القائد وانعزاله عنهم.
- تشجيع المرؤوسين على المشاركة في صنع القرارات المختلفة سواء المرتبطة بإعمالهم، وذلك على أساس أن المشاركة يمكن أن تؤدي إلى تحقيق مزايا عديدة منها: أن المشاركة تمثل فلسفة لتحقيق الرضا: كما أنها تجعل المشاركين أكثر فهما للقرارات وأكثر التزاما للعمل على تحقيقها.
- إن القائد يلجأ إلى كافة الوسائل الرسمية وغير الرسمية لتشجيع مرؤوسيه وحثهم على بذل أقصى جهد ممكن من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- إن القائد الديمقراطي يكون أكثر شعورا باحتياجات الذين سيعملون معه. (محمود، 2018، 384).

-القيادة اللبقة: يعد هذا النمط اقل درجات السلوك الأوتوقراطي استنادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد أن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده، ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية: وهي عبارة هن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والخطط التي استنتجها، قصد الكشف عن إمكانية القبول والحصول على طاعة وتأييد المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آراءهم بعين الجدية مهما كانت فعالة، وضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدرا من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرار.

-القيادة المتساهلة: من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية:

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمروسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.
- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى استناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمروسين المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة ويرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذ سهل لمروسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها (واعر موسي، 2010، ص4-5).

النمط الأوتوقراطي: فيه يمسك القائد بزمام السلطات كلها في يده وهو يقوم بكل أعمال التفكير، والتخطيط والتنظيم وما على مروسيه سوى التنفيذ والقيادة الأوتوقراطية نوعان:

قيادة جائرة وقيادة عادلة وفي كلتا الحالتين فالنمط الأوتوقراطي تسلطي في الجوهر، فهو يتسبب في فتح هوة بين القائد ومروسيه، لأنها تولد سوء الفهم، الذي تسبب بدوره في إثارة الخلاف والعداء أحيانا صراحة أو ضمنا، في صورة مقاومة تعمل على تعطيل التغيير الصحيح، والابتكار عند المروسين.(مجممي، دس، ص 23).

-النمط الفوضوي: ويعرف هذا النمط بنمط إطلاق العنان، ويرجع استخدام هذا الأسلوب القيادي إلى فترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوبا لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد، إلا أن هذا الأسلوب لم يصل استخدامه إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا.

يعد هذا النمط معاكسا تماما لنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء عمله كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ولا يعطي توجيهاته أو إرشاداته للعاملين إطلاقا إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للأفراد حرية في التصرف والعمل دون أي تدخل من جانب القائد، وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم قدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة لذلك يترك الأمور تسيير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة ويتميز هذا النمط القيادي بأنه اقل الأنواع من حيث الفاعلية وإنتاجية العمل، حيث أن أفراد مجموعته لا يحترمون شخصيته، وكثيرا ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد (سماتي، 2010، ص46-47)

2- علاقة القيادة بنمط الاتصالات: "لابد للمدير الناجح الذي يحاول تطوير نظام الاتصالات في أي مؤسسة من إدراك الصلة العضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال، ومساعدة العاملين على تفهم ذلك. وترتبط عملية الاتصال بوظيفة المدير، على اعتبار أنه المسؤول عن شرح وتبرير تعليمات الإدارة، وإقناع العاملين بها. ومن الضروري هنا التأكيد بأنه لا يطلب من كل المديرين في عالم اليوم أن يكونوا قادة ذوا شخصيات فذة charismatic، بل إنَّ معظم المديرين ليسوا كذلك، وإنما أشخاص عاديون، قد يحجمون عن المناصب القيادية إذا ما اعتقدوا بضرورة تمتعهم بشخصيات كاريزمية، ولعل من أهم الصفات الواجب على المديرين التمتع بها هي: المرونة والقدرة على التكيف والتعامل مع الظروف المختلفة، من خلال القدرة على فهم نفسيات العاملين وحاجاتهم، وكذلك القدرة على استقراء البيئة وتغييراتها.

ويتحمّل المدير في أي مؤسسة المسؤولية عن الأداء الذي تؤدّيه الجماعة، ولذا عليه أن يعرف العوامل التي تحرك ديناميكية الجماعات ونمط تكوينها وتفاعلها، وأن يكون قادراً على تسهيل عملها لتؤدّي المهام الموكلة إليها، وهذا لا يتحقق إلا إذا فهم المدير طبيعة المتعاملين معه وكيف يحفزهم، لبذل أقصى جهودهم، ويجب على المدير أن يعرف كيف يعطي مرؤوسيه فرصة ليعبروا عن أنفسهم، ومن ثم يتجاوب معهم، وأن يعبر عن نفسه بصورة واضحة.

ولا شك أنّ الاتصالات الواضحة هي التي تمكن العاملين من التعبير عن أنفسهم بشكل يجعلهم مسموعين ومفهومين جيّداً، ومن ثمّ تمكن العاملين من التعبير عن القرارات التي تساعد في زيادة الإنتاج. وتزداد أهمية الاتصالات وما تقتضيه من الوقت والمهارات مع زيادة المسؤولية.

يصرّف المديرون على سبيل المثال جلّ وقتهم في مقابلة الجمهور من رؤساء ومرؤوسين، وقراءة المراسلات والتقارير، وإلقاء الخطابات في المناسبات،... الخ.¹

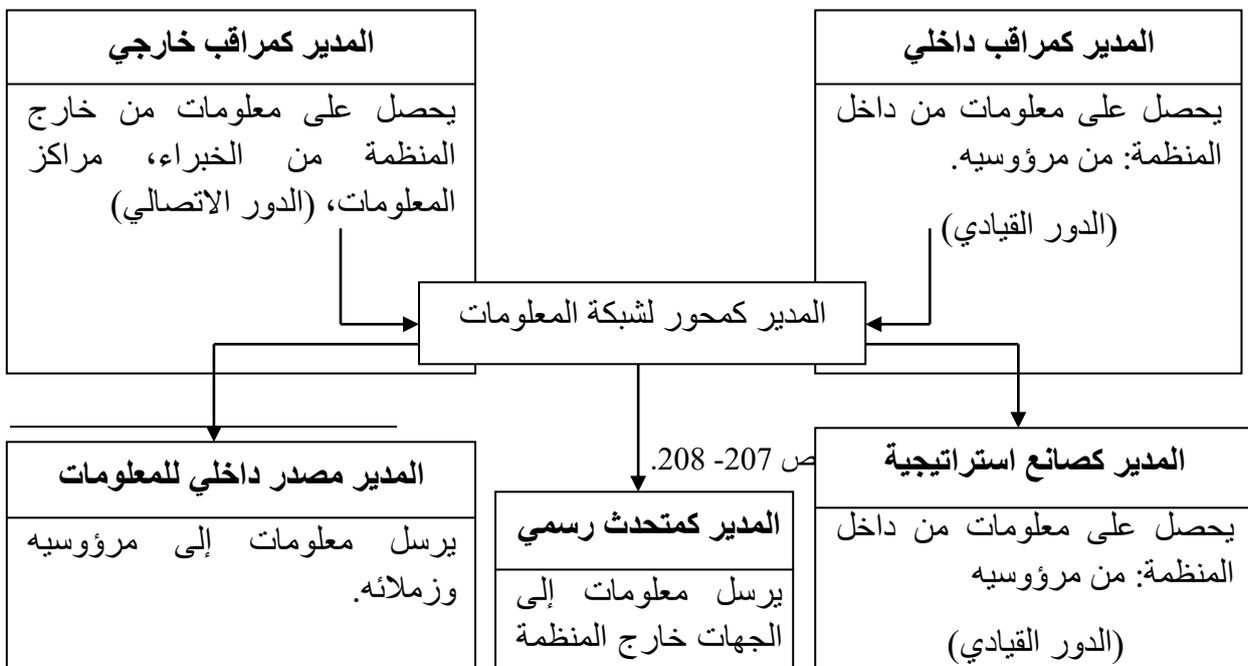
ويوضّح الجدول التالي توزيع الوقت الذي يقضيه بعض كبار المديرين في الاتصالات المختلفة:
الجدول(01): توزيع الوقت الذي يقضيه بعض المديرين في الاتصالات المختلفة.

وسائل الاتصال	التوزيع النسبي للوقت
• مكالمات تليفونية.	6%
• عمل مكنتي.	22%
• اجتماعات ومقابلات مخططة.	59%
• اجتماعات ومقابلات غير مخططة.	10%
• اتصالات خاصة.	3%
• المجموع.	100%

المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 210.

والملاحظة الجديرة بالاهتمام من التوزيع السابق هي أنّ 22% فقط من وقت المدير يتم التصرف به في العمل المكنتي، أما باقي الوقت فيكون في اتصالات مباشرة مع الجمهور وخارج المكتب. والشكل الموالي يوضح الأدوار المختلفة التي يؤديها المدير في عملية الاتصالات:

الشكل(03): الأدوار المختلفة التي يؤديها المدير في عملية الاتصالات



المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 209.

ومما لاشكّ فيه أنّ المهارات المطلوب توافرها في المدير تسهل القدرات اللازمة من إرسال واستقبال المعلومات، فهو يعمل كمراقب ومورّع، ومتحدّث رسمي، وصانع استراتيجيّة من خلال شبكة المعلومات المتاحة له. وغالبا ما تزداد فرص الترقية أمام الموظفين الذين يظهر ونقدرات أكثر على القيام بالاتصالات الفعّالة. "ويمكن تلخيص قائمة التوصيات التي تمكّن أي مدير من القيام باتصالات فعّالة على النحو التالي:

- نقل المعلومات بشكل دقيق وواضح لا يحتمل التأويل والتفسيرات المختلفة.
- الاسماع للمتحدثين بانتباه لأنّ ملامحهم وطريقة حديثهم تحمل دلالات تساعد على الفهم الأفضل لهم.
- استخدم أفضل الوسائل في الاتصال، حسب مستوى فهم من يتم الاتصال بهم.
- تشجيع التغذية الراجعة وإفساح المجال لاستيضاح المرؤوسين حول ما يقوم به المدير من اتصالات.
- استخدام نمطا دقيقا واضحا في الاتصال، فالتعقيد في اللغة يربك المستقبل.
- فهم الإشارات غير الكلامية، فهي تشكّل جزءا مكملا للمعلومات وإن كان ذلك بشكل غير مباشر.
- تجنب سرعة الاستنتاج وعدم التروي".²

²- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، صص 210-211.