



نحاول في هذا المقال التطرق إلى أنماط أو أنواع القيادة الإدارية كما تنولها الكتاب والباحثون بالدراسات كل حسب وجهة نظره أو تم بحثها من جوانب محددة دون الأخرى

January 18, 2025 الكاتب : د. محمد العامري عدد المشاهدات : 1773

القيادة الإدارية [Administrative Leadership](#)



أنماط القيادة الإدارية Leadership styles

جميع الحقوق محفوظة
www. mohammedaameri.com

أنماط القيادة الإدارية [Leadership styles](#)

لتعزيز الفهم والإدراك الشامل للمقصود بالقيادة الإدارية وسمات وأدوار القائد وأهمية الذكاء العاطفي لديه. نحاول التطرق إلى أنماط أو أنواع القيادة الإدارية كما تنولها الكتاب والباحثون بالدراسات كل حسب وجهة نظره أو تم بحثها من جوانب محددة دون الأخرى، ولقد تعمدنا الإسهاب في هذا المبحث كونه صلب عنوان الأطروحة، مع ملاحظة أنه تم جمع ومناقشة وتحليل أكثر الأنماط على كافة المستويات الإدارية (العليا والوسطى والتنفيذية) ومن ثم الخروج من هذه المناقشة بنموذجين للقيادة الجيدة ونماذج للقيادة السيئة. وهنا تظهر عدة تساؤلات: هل يمكن تبني نمطاً قيادياً واحداً في جميع الأوقات في المنظمة. وهل ظهرت الأنماط القيادية قبل النظريات القيادية أو العكس أو مزيج بين هذا وذاك، وهل من الضروري على الذي يريد أن يمارس القيادة أن يتعرف عليها أو يطبق ما يراه ملائماً؟ هذا ما سنجد إجابته في هذا المقال. وسوف نختار

القيادة التبادلية والقيادة التحويلية من هذه الأنماط حيث أن القيادة التحويلية تعد أكثر ملائمة لظروف البلد الحالية لما تتطلبه من قيادة كاريزمية وأصحاب المبادئ والقيم الأخلاقية وهو وكيل تغيير محب للمخاطرة فهو ليس دكتاتورا بل لابد من مراعاة مشاعر الآخرين ويحب التعلم وقد ركز الباحث على القيادة التحويلية مع الإمكانيات المتاحة في الوقت المحدد وبإمكان الباحثين الاستفادة من الأطر النظرية لمقابلات القيادة التي نقدمها في موقع د. محمد العامري لمزيد من التفاصيل عن الأنماط القيادية. وسيتم تناول هذا المقال في ستة محاور رئيسية وهي:

- أولاً: أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر.
- ثانياً: أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي.
- ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية حسب قدرات الذكاء العاطفي الكامنة.
- رابعاً: أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي.
- خامساً: أنماط القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية.
- سادساً: أنماط القيادة الإدارية السيئة.

يمكن اعتبار أنماط القيادة الإدارية الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين، هذه الطريقة تتأثر بعوامل الوضع القيادي وهي (القائد، المرؤوسين والوضع نفسه) أي الهدف المراد تحقيقه والعمل المطلوب إنجازه، وبذلك نرى تبايناً في القيادات فبعضها يلاقي العددي والآخر يتعرض للنقد وبعضها ينجح في تحقيق مهمته والآخر يخفق بل ولاحظ القائد نفسه ينتقل من نمط قيادي معين لآخر مع نفس المرؤوسين وفي نفس المنظمة. ونقصد بالنط لفويها هنا الطريقة أو الأسلوب (مصنف، 1002: 955). وجاء في قاموس المورد (البعليكي، 2006: 921) (Type تعني نمط، طراز) وفي صفحة 2007: 4 (تعني أسلوب) لذكر هذين المصطلحين في الكتابات الدالة على نفس الشيء. ((إن الأعمال التي ستنجح في القرن الحادي والعشرين، ستكون تلك التي تبني فكرة الاختلاف في قوى العمل والتي يمكنها أن تتنافس عالميا والتي يمكنها تمييز منتجاتها وخدماتها على قاعدة العملاء الأكثر تمييزا، وأن المتغيرات في المحتوى الاجتماعي للأعمال ستطلب قادة (رجال ونساء) ويمتلكون رؤية شاملة والقادرة على الرابط بين الموهبة والإبداع)) (San Silver, 2007: 2). ((يجب أن يكون القائد الجيد قادراً على إقناع الناس للسير في طريق معين الأمر الذي يتطلب القدرة على تغيير عقول الناس، ويجب أن يكون قادة الأعمال قادرين على التنبؤ بالдинاميكيات المختلفة بين المنظمات القوية وفقاً للاقتصاد الدولي المتعدد والأدوات الجيوبوليتيكية)) (Martha Lagace, 2007: 4). وانطلاقاً من مقوله الحكمي الصيني كوفنشيوس (صورة واحدة تغنى عن ألف كلمة) عمد الباحث إلى وضع أنماط القيادة الإدارية على شكل نخلة (مخطط) سمي (نخلة أنماط القيادة) من وجهة نظر الباحث ليحقق الباب مفتوحاً للباحثين إضافة أنماط قيادية أخرى بإضافة سعف (أغصان) أنماط قيادية أخرى عليه. (هناك أنماط متكررة جاءت وفق التقسيمات) وسيتم تناول كل نمط على حدة حسب المخطط المقترن:

الشكل نخلة أنماط القيادة



أولاً: أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر

تأثير القيادة الإدارية بالعديد من المتغيرات. فهي تظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيرها في تابعيه أو مرؤوسيه، بحق السلطة الرسمية التي يمتلكها (Sean, 2007: 5) كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعاً باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل، (العطية، 2003: 233) وهذا فلما يعد الدور القيادي حكراً على الطابع الرسمي، بل قد يكون الإطار الرسمي للفرد غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية بالمقارنة مع التأثير الذي يتحقق في إطار التفاعلات غير الرسمية للأفراد (Gitman, 2000: 98) وذلك يظهر نوعين من أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر وهما كالتالي:

١- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاتها المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات

والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي. ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بعمارة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم. عليهم، كمروءوسين، تلقي التعليمات وتنفيذها وفقاً لأنظمة السائد. ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواءً أكان مديرًا لقسم أو لشعبة أو لوحدة، أو ملاحظ للعمل. (كاللدة، 1997: 87) وتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيساً لها، وتعقيدها، ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تخييل الصالحيات، وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى. (Jahn R., 1999: 286).

بـ- القيادة غير الرسمية

تظهر القياد غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد. إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة. ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسمياً. (Pride, 2000: 97) كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدافع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها. (زايد، 2006: 23) ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس ثقة الفرد بالقائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة. ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعزيز الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (Ross, 1999: 67) كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية، بشكل عام، إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين من خلال إعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها. غير إن هذه الحالة غالباً ما تواجه الكثير من الصعوبات، وبخاصة المواقف المتعلقة بالإفادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية. (مليوت، 2001: 77).

نلاحظ مما تقدم إن أنواع القيادة حسب المصدر نوعان، الرسمية وغير الرسمية، فالقيادة الرسمية هي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة. فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي، والقوانين واللوائح المعهود بها التي تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. أما القيادة غير الرسمية فهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدرتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة الفنية أو الإدارة المباشرة إلا إن مواهبه القيادية وقوه شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل من هذا القائد ناجحاً. فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية.

ثانياً: أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي

هناك تقسيم آخر لأنماط القيادة حسب الأسلوب القيادي وأجزاء العمل على أربعة أنماط رئيسية هي: القيادة الاستبدادية والتي يطلق عليها صفة (الأوتوقراطية) والقيادة الديمقراطية والقيادة الفوضوية والقيادة غير الموجهة. (6: 2007 James)

أ- القيادة الاستبدادية

غالباً ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي عوضاً عن صفة (القائد)، ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بعصائرهم بغير إرادتهم، ويضع خطته لهم منفرداً وبعيداً عنهم. ولا يشاركونهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملئ عليهم أوامره ويطالهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش. (جراهام، 1996: 215) بل إنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكمية مسيطرة. ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي، لأنه يعتقد أنه من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم (مثلاً كأن يكون مديراً عاماً له خبرة عريقة، أو قوة أو شخصية أو سطوة). والقائد الأوتوقراطي يتصرف غالباً بالصرامة والإيجابية والموضوعية (Schermerhorn, 1999: 76) فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك ما يشاء، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمه هي القانون الذي لا يعلى عليه. ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية: (الاعتداد بالنفس والثقة المطلقة والكبراء وعدم الاعتراف بأخطائه والتفاخر بنفسه وبإنجازاته والقسوة، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به، البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن، يحتفظ بأسراره وأسرار العمل لذاته ويلقي اللوم على معاونيه حتى فشل لكنه يحصل على التقدير الشخصي في حالة النجاح). (Stevenson, 1999: 56) وهناك نوعان من القادة المستبددين (قادة جائرين وقادة عادلين). (يونس، 2006: 46).

1- القائد الجائر - هو القائد المستبد الذي يفلو في الاستبداد، ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو ضحى بمعاصي جماعته.

2- القائد المستبد العادل - غالباً ما يكون محبًا للخير، يدير الجماعة بروح الأسرة بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتماداً مطلقاً في تدبير كافة شؤونها. بيد أن الاعتماد المطلق هذا للقائد يعرض الجماعة للخطر حتى غاب قائدتهم عنها.

وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير، وبخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة. ولكن على المدى البعيد، تتحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنظمة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتتحولون إلى أعداء، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ويسببهم الإحباط. كذلك، فإن الفرصة تكون ضعيفة أمام المعاونين لكي يصبحوا قادة في المستقبل لأن القائد المستبد يلغي شخصياتهم ويفقدتهم القدرة على القيادة.

ب- القيادة الديمقراطية

وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه وأخذ آرائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم. (Jay, 1997: 45) وبصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم وينير حماسهم للعمل بجد وكفاءة وينجح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون

- بيتهم، فضلاً عن كون هذا الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسيين وتطوير قدراتهم الإدارية. (بسمان، 2004: 15) (Shukla, 1995: 878) ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية هما:
- 1- القيادة الجماعية: وهي التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم، وذلك مصداقاً لقول الله سبحانه وتعالى: ﴿وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَفْرَهُمْ شُوَّرَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا زَرْمَنَاهُمْ يُنِفِّقُونَ﴾ (القرآن الكريم، سورة الشورى: 38).
- 2- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين: حيث لا يتخذ القائد قراراً إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات وآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قراراً منفرداً بعد أن يكون قد استئنار و تكونت عنده خلفيّة واسعة من المعلومات. (القريوتى، 2000: 76) وفي هذا النوع من القيادة يقول الله تعالى: ﴿فَاغْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَوِّرْهُمْ فِي الْأَفْرِ قَيْدًا غَرْمَتْ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ...﴾ (القرآن الكريم، سورة آل عمران: 159).

ت- القيادة الفوضوية

يتميز هذا الأسلوب القيادي بأن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون. فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون كل ما يحلو لهم. (Mullins, 1996: 810) والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكاً له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها، لهذا فإن من سمات هذه القيادة: (ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط، التوسع في تفويض السلطات، عمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار). ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية، ولكننا إذا أردناه هنا لمجرد اكتفاء التقسيم فحسب. (ناصر، 2006: 12) أيضاً يندر أن نجد في واقع الأمر قيادة استبدادية أو ديمقراطية مطلقة. ولكن نجد القائد يمارس قدرًا من الاستبداد وقدراً من الديمقراطية في إدارته وفقاً لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم.

ث- القيادة غير الموجة

هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها. (الهواري، 2002: 250) في هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة. (Chandan, 1997: 507).

وعليه فإنه إذا قسمنا الخواص التي يمتلكها الشخص على نوعين قيادي وتبعي، وقسمنا سلوكه على نوعين كذلك: جماعي (يسعى لتحقيق مصلحة) وذاتي (يسعى إلى تحقيق مصالحه الخاصة المادية والمعنوية)، فإنه يمكن التوصل لأنماط القيادية الأربع التي كيفت وفق الجدول الآتي:

الأنماط القيادية حسب الأسلوب القيادي

السلوك		الخواص
سلوك ذاتي	سلوك جماعي	
قيادة مستبدة عادلة	قيادة ديمقراطية	خواص قيادية
قيادة مستبدة جائرة	قيادة فوضوية	خواص تبعية

ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية حسب قدرات الذكاء العاطفي

إن التجاوب بين القائد ومرؤوسيه لا ينبع فقط من الأمزجة الجيدة للقادة أو قدرتهم على قول الشيء الصحيح، بل ينبع أيضاً من مجموعة كاملة من الأنشطة المنسقة التي تتضمن أنماطاً قيادية خاصة. (Sarah, 2007) وعادة فإن أفضل القادة وأكثربهم فاعلية يتصرفون وفقاً لواحدة أو أكثر من ستة أنماط مختلفة للقيادة، ويتحولون بمهارة بين الأنماط المتنوعة حسب الموقف. (جولمان، 2004: 329).

أ- ذو البصيرة يحدث تجاوباً وصدى The visionary resonates

النمط ذو البصيرة هو الذي يدفع بقوة المناخ العاطفي إلى الأفضل، ويحول روح المنظمة عند العديد من المستويات، فالقادة ذوو البصيرة مثلاً، يشكلون فريقاً، ولكن لا يذكرون كيف يتم ذلك - مما يمنح الناس الحرية للتجديد والتجريب، والقيام بمخاطرة محسوبة. (Amyzigkin, 2000: 13) فمعرفة الصورة الكبرى وكيفية التكيف والانسجام معه الذي يعطي الناس صفاء واضحاً، ويفهمون ما هو متوقعوا منهم. كما أن الشعور بأن الكل يعمل من أجل أهداف مشتركة يبني التزام الفريق: يشعر الناس بالاعتزاز بالانتماء لمنظمتهم. ويجني القادة ذوو البصيرة ثمرة أخرى: فهم يحتفظون بأكثر الموظفين قيمة وأهمية. فإذا بلغ الناس حد التجاوب مع قيم شركة ما وأهدافها رسالتها، فإن تلك الشركة تصبح المكان الأفضل للعمل لديهم. فالشركة البارعة تدرك أن رؤيتها و مهمتها تمنح الناس ماركة فريدة، وهي طريقة تميزها للتفرد عن باقي الشركات في نفس الصناعة، ومن خلال وضع المهمة الجماعية في صيغة رؤية رئيسية، فإن هذا النمط يحدد معياراً للتنفيذية العكسية للأداء الذي يدور حول تلك الرؤية، فالقادة ذوو البصيرة يساعدون الناس على إدراك كيف إن عالمهم يجد مكانه في الصورة الكبرى، مما يمنحهم إحساساً واضحاً ليس فقط بأهمية ما يقومون به بل ومعرفة سبب ذلك العمل، مثل هذه القيادة تعظم الانخراط في الأهداف العامة ذات الأجل الطويل للمنظمة واستراتيجيتها. (Bob Alden, 2001: 59).

ـ ما الذي يصنع القائد ذو البصيرة؟ What makes a visionary?

القيادة الملهمة، هي كفاءة الذكاء العاطفي التي تطوق بشدة نمط القائد ذو البصيرة وتبنته، من خلال استخدام الإلهام إلى جانب ثلاثة الذكاء العاطفي: الثقة بالنفس و الوعي الذاتي والتقمص الوجوداني، حيث يشكل القادة ذوو البصيرة غاية تجد تجاوب صادقاً لديهم وتربطها على قيم مشتركة بين الناس الذين يقودونهم. ولأنهم يعتقدون بصدق في تلك الرؤية، فإنهم يستطيعون توجيه الناس نحوها بقبضة ثابتة. (Carychenis, 2000: 56) وعندما تأتي وقت تغيير الاتجاهات، فإن كفاءات الثقة بالنفس تكون محركاً نحو التغيير وتمهد ذلك للتحول الهاوبي. وتعد الشفافية وهي كفاءة أخرى للذكاء العاطفي، وهي من الضروريات

الأخرى، ولكي يكسبوا مصداقية، على القادة أن يؤمنوا فعلاً بآرائهم. فإذا كانت رؤية قائد ما مخادعة، فإن الناس يشعرون بذلك. إضافة إلى ذلك فإن الشفافية تعني رفع الحاجز الموجود داخل الشركة. فهي إذن حركة باتجاه الأمانة والصدق وتجاه تقاسم المعلومات والمعارف حتى يشعر كل الناس في كل مستويات الشركة أنهم مشمولون وبإمكانهم اتخاذ أفضل القرارات الممكنة. وفي حين إن بعض المديرين قد يكون لديهم انطباع خاطئ من احتكار المعلومة يعطيهم قوة. فإن القادة ذوي البصيرة يدركون إن توزيع المعرفة هو سر النجاح، ونتيجة يتقاسموها علينا وبجرعات كبيرة. ومع ذلك فمن بين كفاءات الذكاء العاطفي نجد إن التقمص الوج다كي هو الأهم بالنسبة للقادة ذوي البصيرة. إذ إن القدرة على تحسين كيفية شعور الآخرين وفهم وجهات نظرهم يعني إن القائد يستطيع أن يشكل رؤية نافذة بصدق، أما القائد الذي يسيء قراءة الناس فإنه وببساطة لا يستطيع إلهاب حماسهم. وبسبب تأثيره الإيجابي فإن نمط القائد ذي البصيرة يطلع جيداً في العديد من المواقف بالشركات والمنظمات، ولكن يمكن أن يكون ذا فعالية خاصة إذا كان التنظيم تائها -بلا هدف- خلال منعطف أو لما يكون في حاجة ماسة لرؤية جديدة ولا عجب أن يأتي النمط ذو البصيرة طبيعياً للقادة القادرين على التحويل -هؤلاء الذين يسعون لتغيير التنظيم تغييراً جذرياً. إلا أنه وبرغم قوته، فإن نمط ذو البصيرة لا ينجح في كل المواقف. (Thomaslewis, 2000: 67) فقد يفشل، مثلاً، عندما يكون القائد يعمل مع فريق من الخبراء أو الرؤساء الذين يفوقونه خبرة -والذين قد يعتبرون القائد الذي يعرض رؤية كبيرة مفروراً، أو بعيداً عن برنامجهم الحالي. فهذه الخطوة الخطأة يمكن أنت تحدث السخرية، التي تشكل أرضية خصبة للأداء الضعيف. أما القيد الآخر فهو عندما يصبح القائد الذي يسعى لأن يكون ملهمًا، يصبح مستبداً، فهو قد يقوض روح المساواة التي تميز الإدارة التي تعتمد عمل الفريق.

ب- فن الواحدة بواحدة (المعلم أو المدرب الخصوصي)

:The art one - on - one: the coaching

النمط التدريبي (coaching) إن كل قائد يحتاج لأن يكون مدرباً خاصاً جيداً، فإن القادة يميلون إلى إظهار هذا النمط، ففي هذه الأوقات التي تتميز بارتفاع الضغط، والتوتر، يقول القادة: إنه ليس لديهم الوقت ليكونوا مدربين خصوصيين، وبإهمال هذا النمط، فهم يفقدون أداة فعالة، ولأن كان ذلك النمط يركز على التنمية الفريدة بدلاً من إنجاز المهام، فإن النمط عموماً ما يتبعه باستجابة عاطفية إيجابية بشكل باز وبنتائج أفضل، بغض النظر عن الأنماط الأخرى التي يعتمدها القائد. فمن خلال التأكد من النظر إنهم أجروا محادثات شخصية مع الموظفين، ينشئ القادة المدربون ألفة وثقة. يتصلون عن اهتمام حقيق بمرؤوسيهم، بدلاً من اعتبارهم مجرد أدوات لإنجاز العمل. وهذا النمط الذي يبدو فيه القائد وكأنه مدرب خاص وبالتالي يخلق حواراً متواصلاً يسمح للموظفين بالإصغاء للتفذية العكسية عن الأداء بانفتاح أكبر، إذ يرون أنه يخدم طموحاتهم الخاصة، وليس لمصلحة الرئيس فقط. ويقول (Patrick Obrian), رئيس شركة (جونسون وات دوزر) وهي شركة استجمام خارجي، (إن التمكّن من معرفة الناس بشكل فردي وشخصي أهم من أي وقت، فإذا قضيت في البدء ساعة في حديث شخص مع شخص ما، فإنه يقفز إلى ذهنك حتى بعد مرور ستة أشهر). (Shelley, 2001: 3).

1- المدرب الخاص خلال عمله: *وكيفية إبراز مقدرة التدريب في القائد؟*

إن المدربين يساعدون الناس على التعرف على قواهم الفريدة ونقاط ضعفهم، ويربطونها بطموحاتهم الشخصية والمهنية. فيشجعون الموظفين على وضع أهداف تنموية طويلة الأمد، كما يساعدونهم على تصور خطة لبلوغ تلك الأهداف، في حين يكثرون صرحاء بشأن مسؤولية القائد وما عسى أن يكون دور

الموظفين في ذلك. وميلهم إلى الانجذاب نحو سمات الوظيفية التي يحبونها أكثر، خاصة السمات أو الوجوه التي تتعلق بأحلامهم، وهويتهم، وطموحاتهم. (James E, 2002: 87) ومن خلال ربط العمل اليومي للناس بهذه الأهداف طويلة الأمد، فإن أولئك القادة الذين يهتمون بالأفراد كل على حدة يبقون عليهم محفزين. من خلال التعرف على الموظفين على مستوى شخصي أعمق، يمكن للقادة أن يشعروا في جعل تلك الصفة واقعاً. فأولئك القادة بارعون أيضاً في تفويض السلطات، وإعطاء الموظفين تكليفات تثير التحدي المبذول فيها الكثير من الجهد، بدلاً من تلك المهام التي تتحقق إنجاز العمل ببساطة. ذلك النوع من بذل الجهد له تأثير إيجابي خاص على مزاج الشخص، فهناك طعم خاص للنجاح يدفع الناس إلى ما وراء قدراتهم. (Cynthia Noble, 2000: 44) إلى جانب ذلك فإن المدربين عادة ما يسمحون (بالإخفاق) على المدى القصير، إذ يدركون أن ذلك قد يعزز أحلام الموظف. ولا عجب إن وجدنا أن ذلك النمط من القيادة Coaching له تأثير أفضل مع الموظفين الذين يظهرون مبادئ ويرغبون في إثراز تقدم مهني. ومن جهة أخرى، فإن التدريب سيفشل عندما يكون الموظف يفتقر للحافز أو يتطلب توجيههاً شخصياً واضحاً وتغذية مرتجدة- أو عندما يكون القائد يفتقر للخبرة لمواجهة الأزمة لدفع الموظفين قدمًا. وعندما ينجذب هذا النمط دوره بشكل هزيل، فإنه يشبه إلى حد كبير الإدارة الجزئية أو الرقابة المفرطة على الموظف. مما يؤدي إلى نصف نفقة الموظف بنفسه وخلق هبوطاً لولبياً في الأداء. ولسوء الحظ، هناك مدربون يجهلون -غير بارعين في- ذلك النمط القيادي، خاصة إذا تعلق الأمر بإعطاء تغذية مرتجدة مستمرة حول الأداء والتي تبني التحفيز بدلاً من الخوف واللامبالاة. فكثير، مثلًا ما يظن القادة، الذي يعتبرون منظرين - ممن يركزون فقط على الأداء العالي - إنهم يقومون بدور المدرب الخاص في حين إنهم في الحقيقة يقومون بأدوار جزئية أو ربما ببساطة يبلغون الناس كيف ينجذبون أعمالهم. مثل هؤلاء القادة كثيراً ما يركزون فقط على الأهداف القصيرة المدى، مثل أرقام المبيعات. تلك النزعة الموجعة تمنعهم من اكتشاف طموحات الموظفين على المدى الطويل - والموظفو، بدورهم، يمكن أن يعتقدوا أن القائد يعتبرهم مجرد أدوات لإنجاز مهمة ما، وهو ما يجعلهم محبطين بدلاً من كونهم محفزين. (Mitchell, 2000: 32) إلا أن نمط المعلم أو المدرب الخصوصي إذا ما تم إتقانه لا يدعم كفاءات الموظفين فقط بل أيضًا ثقتهم بأنفسهم، مما يساعدهم على العمل بحرية أكثر وبمستوى أعلى من الأداء.

2- ما الذي يصنع المدرب؟ Who Makes a coach?

التدريب (Coaching) يمثل كفاءة الذكاء العاطفي في تطوير وتنمية الآخرين وتجعل القائد يتصرف كمستشار، يستكشف أهداف الموظفين وقيمهم ويساعدهم على توسيع ذخيرتهم الخاصة من القدرات إذ (يعتبر تطوير مجموعة من الخلفاء المتوقعين أحد أهم الوظائف الأساسية للرئيس التنفيذي) (Scan, 2007: 4). وهذه الكفاءة تعمل جنباً إلى جنب مع كفالتين آخريين اللذين يشكلان مثلاً أفضل للمستشارين: الوعي الذاتي العاطفي والتقمص الوجداني. الوعي الذاتي العاطفي يخلق قادة صادقين وقدارين على إسهام النصيحة التي تكون بصدق إلى أبعد حد في صالح الموظف، بدلاً من النصيحة التي تترك الإنسان يشعر أنه خدع أو حتى تعرف للاعتداء. والتقمص الوجداني يعني أن القادة يصفون (أم لا) قبل أن يكون لهم رد فعل أو يفسحون مجالاً لتغذية مرتجدة، وهو ما يسمح بالتفاعل أو يبقى متمركزاً نحو الهدف. وبالتالي فإن القادة الجيدين، كثيراً ما يسألون أنفسهم: هل هذا يتعلق بقضيتي وهندفي، أو قضيتم وأهدافهم؟ وما يدعوا للدهشة أن ينبع التأثير العاطفي الإيجابي للتدريب الخصوصي بشكل كبير من التقمص الوجداني والصلة التي يقيمهما القائد مع الموظفين. فالمدرب الجيد ينقل إيمانه بامكانيات الأشخاص الآخرين، ويتوقع أن يمقدورهم أن يبذلوا قصارى جهدهم. والرسالة الضمنية هي: إنني أؤمن بكم إنني استثمر فيك، وانتظر منكم بذل قصارى جهودكم، وكونتية، فإن الناس يشعرون أن القائد يهتم لشأنهم، لذلك يشعرون بدافع داخلي لدعم مقاييسهم العالية

من الأداء، ويشعرون أنهم مسؤولون عن مدى إتقانهم عملهم. حيث يتخد التدريب (Coaching) أحياناً شكل برنامجاً تعليمياً إرشادياً نشيطاً. كما في الشركات التي ازدهرت لتدوم عقود كثيرة، يظهر تطوير القيادة المتواصل. (James, 1994: 54). وفي الوقت الذي أصبحت فيه الشركات تجد صعوبة كبيرة في الاحتفاظ بالموظفين المهووبين الوعادين، فإن هذه الشركات التي تزود موظفيها بخبرات تطوير مفدية هي أكثر نجاحاً في خلق موظفين مخلصين أوفياء. وباختصار، فإن أسلوب التدريب (Coaching) قد لا يحدث أثراً كبيراً في النتائج الهزيلة، بل يخفف من حدتها بشكل غير مباشر ومدهش.

ت- بناء العلاقات (النطط الاندماجي) :Relationship Builders: the affiliative style

هذا التقاسم الصريح للعواطف يعد سمة مميزة لنطط القيادة الاندماجية حيث يميل هؤلاء القادة لتقدير الناس ومشاعرهم - وتقليل التركيز على المهام المؤداة والأهداف، وزيادة التركيز على حاجات الموظفين العاطفية. فهم يكافحون لجعل الناس سعداء، ولخلق الانسجام وبناء التجاوب في الفريق، وبالرغم من محدوديته كدافع مباشر للأداء، إلا أن لنطط الاندماجي تأثيراً إيجابياً بشكل مدهش على المناخ العام للجماعة، لا يسبقه سوى النمطين ذويي البصيرة والمعلم أو المدرب الخصوصي في دفع كل المعايير إلى أعلى. (Daniel, 2001: 98) فمن خلال الاعتراف بأن الموظفين بشر - وتقديم الدعم العاطفي لهم في الأوقات العصيبة في حياتهم الخاصة- يبني هؤلاء هائلاً ويزيدون في قوة الإحساس بالانتماء. فمثلى يكون لنطط الاندماجي معنى؟ إن تأثيره الاندماجي بشكل عام يجعل منه بناء للتجاوب في كل الأحيان على اختلافها، لكن ينبغي على القادة أن يطبقوه بالخصوص عند السعي لزيادة انسجام الفريق، ورفع المعنويات، وتحسين التواصل، أو معالجة الثقة المهزوزة داخل التنظيم. لتضع العديد من الثقافات قيمة هائلة للروابط الشخصية القوية، جاعلين بناء العلاقات شرطاً أساسياً في نشاط الأعمال. ففي كثير من الثقافات الآسيوية كما في أمريكا اللاتينية أيضاً وبعض الدول الأوروبية يعتبر إقامة علاقة قوية شرطاً مسبقاً لممارسة نشاط الأعمال. وهذه الخطوة تأتي بشكل طبيعي للقادة الذين يعتمدون لنطط الاندماجي.

1- ما الذي يصنع قائداً اندماجياً؟ Who makes an affiliative Leader

يجعل النطط الاندماجي الكفاءة التعاونية على المحك. فمثل هؤلاء القادة نجدهم منشغلين بتعزيز التناغم وتشجيع التفاعلات الودية. ورعاية علاقات شخصية من شأنها توسيع النسيج التحامي مع الناس الذين يقودونهم. وبشكل مماثل فإن القادة الاندماجيين يؤمنون بالأوقات العصيبة (أوقات الركود والكآبة) في دور المنظمة، والتي تتيح مزيداً من الوقت لبناء الكفاءات العاطفية التي يمكن اللجوء إليها والاعتماد عليها عندما يكون هناك ضغط. عندما يكون القادة اندماجيين، تجدهم يركزون على الحاجيات العاطفية للموظفين، وربما من أهداف العمل. فالتركيز يشكل التقمص الوج다كي - القدرة على إدراك مشاعر الآخرين واحتياطهم ووجهات نظرهم - وهي كفاءة أساسية أخرى هنا. فالتقى التقمص الوجداكي يمكن القائد من الإبقاء على الناس سعداء وذلك من خلال الاهتمام بالكل. (John, 2000: 53).

2- عندما لا يكن كافياً أن تكون ودوداً: When being nice isn't enough

قال أحد نواب رئيس شركة سلع استهلاكية عالمية رأس مالها 6 مليارات دولار: نحن لا نعرف كيف يمكننا أن تكون ودودين وصرحاء في نفس الوقت. نحن شركة عائلية موجهة بالعلاقات. إذ يركز قادتنا على تقدير الأشخاص واحترامهم. وإذا ما ضللتانا طريقنا، فبسبب انشغالنا الكبير بالاحتفاظ على انسجام الأمور. فنحن طيبون بشكل مفرط. إذ إننا نتهرب من المواجهة، وبالتالي فإننا لا نعطي نوع التغذية العكسية التي من شأنها أن

تساعد الناس على النمو. (Michael, 2008: 66) هناك خلل واضح إذا ما اعتمد القائد على المنهج الاندماجي فقط: فالعمل يحتل المرتبة الثانية بعد المشاعر، والقادة الذين يفرطون في استخدام هذا النمط يتغاهلون توفير التغذية المترددة المصححة للأداء والتي تساعدهم في تحسنها. فهم يعيشون نحو القلق المفرط بشأن تحقيق الانسجام مع الناس، وذلك على حساب المهمة أو العمل الذي بين أيدينا في غالب الأحيان. ولقد وجد أن هذا النوع من الاندماج القلق يفسد المناخ بدلاً من أن يحسنها. ويقوم قلقون بشأن ما إذا كانوا محبوبين أو لا. وتفاديهم للمواجهة قد يسبب انحراف المجموعة، ويوجهها للفشل. ومن السهل أن يصبح هؤلاء القادة بدون معلومات موثقة، فموقفهم الاندماجي المفرط يخلق موقفاً يكونوا فيه آخر من يعلم بالأخبار السيئة. وفي الأزمات عندما يكون الناس بحاجة لتعاليم واضحة لشق طريقهم عبر تحديات معقدة. فإن القادة الذين يفتقرن للمعلومة الموثقة -رغم أنهم ودودون- يتركون أتباعهم من دون دفة توجيهه - وليس فقط المهام الموكلة لهم والتي تقع تحت مسؤوليتهم. والتقمص الوجданى لدى القائد يجعل من النمط الاندماجي أفضل منشط للروح المعنوية على الإطلاق، يزكي أمرجة الموظفين حتى عندما يمرون بجهد عبء مهامهم الرتيبة والمتكررة. وأخيراً فإن النمط الاندماجي يعتمد أحياناً أيضاً على كفاءة الذكاء العاطفي المتمثلة في إدارة الصراع عندما يشتمل التحدي على حبك نسيج يجمع بين أشخاص مختلفين أو متخصصين في فريق عمل منسجم. بالرغم من فوائده، فإن النمط الاندماجي لا يجب أن يستخدم لوحده. (J, Robert 2001: 227) فتركيز هذا النمط الحصري على المديح يمكن أن يسمح بمرور الأداء الهزيل دون تصحيح، وربما اعتبر الموظفين إن تلك المقدمة المتوسطة مسموح بها.

من ذلك يتبيّن إن القادة الاندماجيّين نادراً ما يقدمون نصيحة بناءة حول كيفية التحسين، فإن الموظفين يتركون لشأنهم لتصور كيف يمكنهم القيام بذلك. وربما لهذا السبب نجد أن العديد من القادة الاندماجيّين يعتمدون هذا النمط بارتباط كبير مع النمط ذي البصيرة فالقادة الملهومون يطّرّحون مهمة، ويضعون المعايير، ثم يتركون الأشخاص يدركون ما إذا كان عملهم يدفع بأهداف المجموعة قدماً وإذا جمعنا ذلك النمط الحريرى لدى القائد الاندماجي، فإننا نحصل على مزيج فعال.

ثـ- النمط الديمقراطي: democratic type

إن المنهج الديمقراطي يعمل بشكل أفضل عندما يكون القائد غير متأكد من الاتجاه الذي ينبغي أن يسلكه ويحتاج إلى أفكار من الموظفين القادرين على تقديمها. (Morgan, 1998: 75) ويبدو أن هذه هي الحال التي مرّ بـ (لوي جير ستنيـرـ الابن) Louis gerster الذي أصبح رئيساً لشركة آي بي أم IBM عام 1993 عندما كانت الشركة على شفا الموت. بما أنه كان غريباً عن عالم صناعة الكمبيوتر، كان على (جير ستنيـرـ) أن يعتمد على النمط الديمقراطي، وكان يرجع إلى أكثر الزملاء تمرساً وحصافة طلباً للمشورة. وفي النهاية، بالرغم من أنه لجأ إلى تقليل النفقات بمبلغ 9 مليارات دولار في السنة، وتسرير آلاف الموظفين بشكل مؤقت، فقد قاد (جير ستنيـرـ) تحولاً ناجحاً بشكل مثير. راسماً بذلك مساراً استراتيجياً جديداً للشركة. وعند تذكر ما حصل، تعجب (جير ستنيـرـ) من إن قراراته اليومية كانت تستند في الحصول على بعض النصائح الجيدة من الزملاء الذين كانوا يعرفون الكثير عن آي بي أم: Lou Gerstner on the 1993 IBM turnaround

(Srever, 2000: 322) وحتى عندما يكون للقائد رؤية قوية، فإن النمط الديمقراطي يعمل جيداً في الكشف عن أفكار تتعلق بكيفية تنفيذ تلك الرؤية، أو لتوسيع أفكار مبتكرة لتنفيذها. يقضي David Morgan مثلاً، وهو رئيس تنفيذي لمصرف وست باك في أستراليا، نحو عشرين يوماً كل عام مع مجموعات مختلفة من بين أفضل

موظفيه الثمانمائة، بواقع أربعين في كل مرة. وقال (Morgan) إنها جلسة يمدونني خلالها بتغذية عكسية، أريد أن أعرف كيف يكون الأمر حقاً. إذا كان صحيحاً أنه بإمكان شخص ما جالس في ركن منعزل من مكتب، أن يدير نشاطاً، لم يعد هذا صحيحاً اليوم. الخطر الكبير هو أن تبقى بمعلم عن مجريات الأمور وما يحدث. وحتى تكون جلسات التغذية العكسية تلك مفيدة، ينبغي أن يكون القائد منفتحاً على كل شيء على الأخبار السيئة وعلى الجيدة على حد سواء. وأضاف (Morgan) قائلاً: (عليك أن تصفي إلى أشياء واقعية حادة القسوة، ولكن إذا ما قطعت رأس واحد منهم لقوله لي الحقيقة المرة، فإنهم سيمتنعون عن التحدث إلى مرة أخرى. على أن أبقى على الأمور آمنة لكل شخص حتى يعبر عن رأيه بصرامة دون خوف. لا توجد مشكلة لا نستطيع حلها إذا كنا غير متحفظين بشأنها). (Mark, 2000: 249) إذ إن النمط الديمocrطي التي تثير السخط إلى ما لا نهاية له حيث يتم التفكير ملياً في الأفكار، ويصبح الاجتماع في الرأي أمراً بعيد المنال، وتصبح النتيجة المرئية هي جدولة المزيد من الاجتماعات. فالقائد الذي يؤجل القرارات الحاسمة آملاً في الحصول على استراتيجية جماعية قد يكون عرضة لمخاطر العصبية الشديدة وستتمثل التكالفة في الارتكاب والتشويش. وقد كان الاتجاه مع تأجيلات متواصلة وتفاقم النزاعات، فإن طلب نصيحة الموظفين في حالة أنهم غير مطلعين أو غير أكفاء قد يؤدي إلى الكارثة. وبشكل مماثل فإن السعي وراء إجماع الرأي توجه خاطئ في وقت الأزمة، عندما تتطلب الأحداث الطارئة قرارات فورية. لأخذ على سبيل المثال وضعية رئيس تنفيذي تحت ملاحظاته كانت شركته المتخصصة في الكمبيوتر مهددة بتقلب سوقها، إلا أنه أصر على الحصول على إجماع في الرأي حول ما ينبغي عليه أن يفعل. وبينما أن المنافسين استولوا على عملائه - وتغيرت حاجات العملاء - استمر هذا المدير التنفيذي في تعين اللجان لدراسة استجابات بديلة. ولكن، ما أن تحول السوق فجأة بسبب دخول تكنولوجيا جديدة. تجمد هذا الرئيس التنفيذي في مساراته. وقبل أن يدعوا إلى اجتماع طارئ آخر للنظر في الوضع، قام مجلس الإدارة باستبداله.

ما الذين يصنع القائد الديمocrطي؟ *What Make a democratic Leader?*

يبنى النمط الديمocrطي على ثلات قدرات من الذكاء العاطفي: فريق العمل (التعاون) وإدارة الصراع والتأثير. إن أفضل الأفراد الذين لهم القدرة على الاتصال هم منصتون ممتازون - والإصغاء قوة أساسية لدى القائد الديمocrطي. فهو لاء القادة يخلقون شعوراً بأنهم يريدون فعلاً الإصغاء لأفكار موظفيهم واهتماماتهم وإنهم دائماً متاحون للإنصات. كما أنهم متعاونون صادقون، يعملون كأعضاء في فريق بدلًا من اعتبار أنفسهم قادة مهيمنين. ويعرفون أيضًا كيف يخمدون الصراع ويخلقون شعور بالانسجام - فيصلحون التصدعات التي تصيب الجماعة. مثلاً تلعب كفاءة التقمص الوجданى وهي إحدى عناصر الذكاء العاطفى دوراً في القيادة الديمocrطية، خاصة عندما تكون الجماعة متنوعة كثيراً. فبدون القدرة على الانسجام مع مجموعة كبيرة من الأشخاص يكون القائد أكثر عرضة للوقوع في الأخطاء. (Jim, 2001: 120).

- الأنماط الأربع الأولى للقيادة- ذوي البصيرة والمدرب والاندماجي والديمocrطي، عوامل أكيدة لبناء التجاوب والصدى. فكل واحد منها له تأثيره الإيجابي القوي الخاص به على المناخ العاطفي في التنظيم. أما النمطان الآخران نمط المنظم ونمط الامر المسيطر لهما أيضًا دورهما ضمن مجموعة أدوات القائد. ولكن يجب استخدام كل واحدة منها بمهارة إذا أردنا أن تكون ذات تأثير إيجابي. فعندما يفرط القادة في استعمال نمط المنظم ونمط الامر المسيطر، وباعتماد هذين النمطين كثيراً أو بشكل متواتر، فإنهم يبحثون عن التناحر، وليس التجاوب.

الأنماط المتنافرة تطبق بحذر The dissonant styles apply with caution

يمثل الصعود المذهل لشركة EMC وهي شركة نظم تخزين البيانات من لا شيء إلى شركة تحتل مركز القيادة في العالم، بين العمال، من قبل أولئك الذين أخذوا على عاتقهم مبادئ تأسيس هذه الشركة وتحملوا مخاطرها. (Thomas, 2000: 65) فطيلة سنوات عديدة، عمدت قادة الإدارة العليا للشركة دفع قوتها البيعية فقي سباق محمود مقصود للتغلب على المنافسة. وبالفعل قال المدير التنفيذي للشركة Michael R Ruettgers: أنه انتهى مدير مبيعات بالاعتماد على توافر الدوافع للفوز لديهم، وهو يعزز نجاح EMC إلى روح القتال عند رجال التسويق فيها. قال أحد مدير المبيعات بالشركة: كنا مثل ثيران حلة المصارعة، ولكن الفرق هو أننا كنا ثيران مطلقة العنان. وجلب ذلك العناد والمثابرة عائدات ضخمة: ففي عام 1995، العام الأول الذي شحنت فيه EMC نظم تخزين مفتوحة، بلغت المبيعات 200 مليون دولار. ومع حلول عام 1999، أصبحت EMC الشركة التي لم يكن يهتم لأمرها أحد - إحدى أربع شركات أمريكية حققت أعلى الرتب فيما يتعلق بعائد حملة الأسهم ونمو المبيعات ونمو الأرباح وصافي هامش الربح وعائد المساهمة (Business week,) ("The Best Performers," 29 March 1999, 98) يجسد (Ruettgers) وفريق إدارته نمط المنظم وضابط الإيقاع في العمل: القادة الذين يتوفعون التمييز ويجسدونه. بإمكان هذا النمط إن ينجح لحد كبير، خاصة في المجالات التقنية، بين محترفين ذوي كفاءات عالية، أو - مثلاً - حصل في EMC بفريق مبيعات نشط للغاية، ونمط المنظم له جدواه خاصة خلال مرحلة الإنشاء وتحمل المخاطر من دورة حياة شركة ما، لما يكون النمو أمراً في منتهى الأهمية. فكلما كان كل أفراد الجماعة ذوي كفاءة عالية، ولديهم الدوافع القوية، وفي حاجة للتقليل من التوجيه، كان بإمكان هذا النمط أن يعطي نتائج مبهرة. فإذا ما كان لديهم فريق موهوب، يمكن القائد المنظم من إنجاز العمل في الوقت المحدد، أو ربما قبل الأوان. (Richard, 2000: 890).

ج- الاقتضاد في استخدام المنظم: pacesetting: use sparingly

إن وجد نمط المنظم لنفسه مكاناً ضمن أدوات القائد، فينبغي عليه أن يستخدمه بشكل اقتصادي حسب الأوضاع التي قد ينجح فيها فعلاً. بالرغم من كل ذلك فإن سمات نمط المنظم تبدو محل إعجاب: فالقائد يمتلك ويجسد مقاييس عالية من الأداء بشكل أفضل وأسرع، ويطلب من الكل فهم ذلك. (Jim Lohr, 2000: 89) وبسرعة يعترف على ذوي الأداء الضعيف، ويطلب منهم المزيد، وفي حال لم يرتفعوا للمستوى المطلوب، فإنه ينقد الموقف بنفسه. ولكن في حال ما إذا طبق القائد هذا النمط بإفراط أو تفريط. أو في الوضع غير المناسب، فإنه يقد يترك لدى الموظفين شعوراً بأنهم محل ضغط كبير من مطالب القائد القاسية. وبما إن المنظمين عادة ما يكونون غير واضحين حول الخطوط العريضة - يتوقعون من الآخرين أن يدركوا لوحدهم ما ينبغي فعله- فإن التابعين كثيراً ما يخمنون مرتين بشأن ما يريد القائد. والنتيجة إن المعنويات تهبط عمودياً عندما يرون قائدتهم يدفعهم بقسوة - أو ربما الأسوأ إذا شعروا أن القائد لا يهتم فيهم في إنجاز العمل بطريقتهم.. والأكثر من ذلك هو أن المنظمين قد يركزون على أهدافهم بشكل يجعلهم يظهرون وكأنهم لا يهتمون بالأشخاص الذين يعودون لهم بلوغ الأهداف. والنتيجة الفعلية هي التناحر. إن المنظم، في أغلب الأحيان، يسمم المناخ العام - خصوصاً بسبب التكاليف العاطفية، عندما يعتمد عليها القائد أكثر من اللازم. وبالأساس تتمثل معضلة المنظم في التالي: كلما أكثر من الضغط على الناس لتحقيق نتائج، كما أثار ذلك الشعور بالقلق. بالرغم من أن الضغط المعتدل يمكن أن يزود الناس بالطاقة - فعند مواجهة تحدي إتمام العمل في الوقت المحدد، مثلاً - فإن الضغط العالي المتواصل يمكن أن يسبب الضعف والوهن. (Gabriel,

(2000: 357) وإذا ما تحول الناس عن السعي وراء رؤية مثيرة، فإن هموم البقاء تتملكهم فالضغط يقيده موهبتهم عن التفكير الباعث على الابتكار والتجديد. بالرغم من إن المنظمين قد يحصلون على الطاعة والإذعان - وبالتالي على ارتفاع قصير المدى في النتائج - إلا أنهم لا يحصلون على الأداء الحقيقى الذى يمكن أن يتحققه الأفراد.

المنظم وظائف الإيقاع الفعال (المكونات) - Effective pacesetting: the ingredients

ما الذي يلزم ليكون المرء قائداً يعتمد على ضبط الإيقاع بنجاح؟ يمكن أن يكون أساس الذكاء العاطفي لهذا النمط في دافع بلوغ الأهداف من خلال إيجاد الوسائل باستمرار لتحسين الأداء - إلى جانب جرعة كبيرة من المبادرة لاغتنام الفرص السانحة. وتعني القدرة على الإنجاز سعي قادة ضبط الإيقاع لتعلم مناهج جديدة من شأنها أن ترفع من مستوى أداءهم وأداء أولئك الذين يقودونهم. كما تعني أيضاً أن هؤلاء القادة لا يتم تحفيزهم من خلال المكافآت الخارجية، مثل المال أو الألقاب، بل بالحاجة القوية لأشباع معاييرهم العالية للتميز. ويتطابب ضبط الإيقاع أيضاً روح المبادرة واستعداد الشخص المغامر لاغتنام وخلق الفرص لتحسين الأداء. (Obias, 2008: 32) ولكن في حال ظهوره في غياب كفاءات الذكاء العاطفي الأخرى، فإن دافع الإنجاز هذا قد يخفق. فغياب التقمص الوج다كي، مثلاً، يعني إن قادة من هذا الصنف قد يركزون وبسعادة على إنجاز الأعمال في حين يتنا夙ون مخاطر التسبب في الشعور بالأسى لدى هؤلاء الذين يقومون بذلك الأعمال. وبشكل مماثل فإن غياب الوعي الذاتي يترك قادة ضبط الإيقاع لا يبصرون عيوبهم. من بين الكفاءات الأخرى التي قد يفتقر لها قادة من هذا الصنف نذكر القدرة على التعاون أو التواصل بفعالية (خاصة مهارة تقديم تغذية مرتدة مفيدة حول الأداء في الوقت المناسب). والافتقار الأكثر فداحة هو الإدارة الذاتية العاطفية، وهذا النقص يظهر في شكل إدارة جزئية أو نفاد الصبر - أو شيئاً أسوأ من ذلك. عموماً، فإن ضبط الإيقاع يمكن أن يعمل جيداً بالترادف مع أساليب قيادية أخرى مثل الشفف بنمط ذي البصيرة وبناء الفريق بالنسبة للنمط الاندماجي. وتبرز أكثر المشاكل المعتادة لدى ضابطي الإيقاع عندما يرتفق فني بارز إلى منصب الإدارة، فإذا كان المنصب يفوق كفاءة الشخص حتى وإن كان لديه كل المهارات الفنية التي يحتاجها لمنصبه القديم، ولكن امتلك شريحة ضيقة من المهارات القيادية الضرورية لمنصبه الجديد. فإنه سيصبح قائداً يقوم بعمل الآخرين عندما يتعرّون، ولا يستطيع أن يفرض المسؤلية لأنه لا يثق بأن الآخرين قادرون على تقديم أداء يضاهي أدائه، ويسارع دوماً إلى إدانة الأداء الضعيف، ويقترب في تقديم المديح للعمل الجيد. (Richard H: 1999: 73) هنالك علامة أخرى لضابطي الإيقاع وهي أنهم يفوقون في الجوانب الفنية من العمل الذي يريدونه، ولكنهم يستنكفون التوجّه التعاوني الذي تتطلبه القيادة. عندما يستخدم القادة نمط ضبط السرعة، فإنه لا ينقصهم فقط الرؤية، بل أيضاً القدرة على التأثير (التجاوب). غالباً ما نجد أن هؤلاء القادة تدفعهم الأرقام فقط - وهي ليست كافية دائماً للهام الناس أو تحفيزهم.

جـ- نفذ الأوامر: القيادة من خلال إصدار الأوامر:

Do it because I say so: Leading by command

كانت شركة كومبيوتر تنزف: المبيعات والأرباح تنها، والأسهم تفقد قيمتها بسرعة كبيرة، والمساهمون في اهتمام مجلس الإدارة رئيساً تنفيذياً جديداً له سمعة طيبة وبارع في إحداث التحول والتحسين، فبدأ في

تبديل الوظائف، وتصفية بعض الأقسام، والقيام بالأعمال القاسية والقرارات غير الشعبية التي كان يجب أن تتخذ منذ سنوات. وبالنهاية، تم إنقاذ الشركة - على المدى القصير- ولكن بثمن غال () فمنذ البداية، أوجد الرئيس التنفيذي جوا من الرعب، وعلى الخصوص في صفوف موظفيه المباشرين. فقد كان عبارة عن جنكيز خان حديث، فقد كان يؤنب ويحقر كبار موظفيه، في الإدارة العليا ويعبر عن عدم راضه من أقل خطأ يقع. وخوفا من نزعته لقتل كل من لديه أخبار سيئة، توقف موظفيه المباشرين عن تزويده بأية تقارير أو أخبار. وسرعان ما تخلى عنه أفضل موظفيه في الإدارة العليا - وقام الرئيس التنفيذي بطرد العديد ممن تبقى. وغابت المعنويات العالية عن الشركة برمتها، وانعكست هذه الحقيقة في انهيار آخر في الأعمال بعد الانتعاش القصير الذي شهدته، وفي النهاية تم طرد مجلس الإدارة ذلك الرئيس التنفيذي. فمن المؤكد إن عالم الأعمال يزخر بالقادة القمعيين الذين لهم تأثيرهم السلبي على موظفيهم وعليهم مؤشرات وانتقادات كثيرة. فعندما كانت هيئة مستشفى كبيرة، على سبيل المثال، تخسر أموالاً كثيرة، قام مجلس الإدارة بتعيين رئيساً ليكون قادراً على إدارة دفة النشاط فقد قام بتقليل عدد الموظفين بدون شفقة أو رحمة، وخاصة في مجال التمريض. وبذا المستشفى يبدو وكأنه مربح أكثر، ولكنه في الحقيقة كان يشكو في نقص كبير في عدد العاملين. (James E, 2002: 65) فلم يستطع أن يفي بطلبات المرضى، وكان الكل محبطاً. فلا عجب إذن، أن نجد معدلات رضا المريض قد انخفضت بسرعة كبيرة. ولما بدأ المستشفى يفقد حصته السوقية لصالح منافسيه، قام الرئيس بحقد بإعادة تعيين عدد كبير من الموظفين الذين طردهم من قبل. لكن رئيس المستشفى لم يعترف أنه كان قاسياً للغاية، وهو مستمر بإدارة المستشفى بالتهديد والترهيب. فالمرضات قد عدن ولكن الروح المعنوية لم تعد ولا يزال الرئيس يشكو من نقص في رضا المرضى، ولكنه لم يدرك أنه - هو - جزء من المشكلة.

نظام الامر المسيطر في الممارسة العملية: The commanding style in action

كيف يبدو منهج الامر المسيطر -ويسمى أحياناً النمط التعسفي- في الممارسة العملية؟ باعتماد شعار قم بذلك العمل، إنني أمرتك به، يتطلب هذا النوع من القادة الإذعان الفوري للأوامر، ولكنهم لا يهتمون للتوضيح الأسباب من وراء ذلك. وإذا لم يتمكن تابعيهم من تنفيذ أوامرهم بدون تساؤلات فإن هؤلاء القادة يلجئون إلى التهديدات. وبدلاً من تفويض السلطة، فإنهم يسعون إلى السيطرة المحكمة على كل موقف، والرقابة عليه بحرص شديد. (Paul R, 2000: 954) وبالتالي فإن التغذية المرتدة بخصوص الأداء - إذا ما وجد أصلاً - فإنها كثيرة ما تركز على أخطاء العاملين وليس على أدائهم الطيب. وباختصار فهو هذه وصفة كلاسيكية للتنافر. من بين كل أنماط القيادة لا عجب أن يكون نمط السيطرة (والتحكم) هو الأقل فعالية في أغلب الأحوال والمواقف، ولنأخذ في الاعتبار ما يمكن لهذا النمط أن يحدثه لمناخ التنظيم. فيما أن (العدو) العاطفية تنتشر بسرعة من أعلى إلى أسفل، فإن قائداً مسيطرراً وبارد المشاعر يعكس مزاج الكل بعده، فيتكرر الجو العام ويهبط للحضيض. وبالرغم من أن شخصاً مثل الرئيس التنفيذي للمستشفى والذي قد تميز بنمطه التعسفي قد لا يدرك العلاقة بين نمطه في القيادة وهبوط معدل الرضا لدى المرضى، فإن الصلات الموجدة. أي تفاعلاتها مع المرضى والأطباء تفسد أمزجتهم، ويصبحون بدورهم أقل قدرة على إبداء روح الدعابة المرحة التي ترفع معنويات المرضى وتحدث تغييراً في كيفية شعور المرضى بالعناية الطيبة. فمن خلال الاستخدام النادر للمديح والانتقاد الصريح للموظفين، يقوم القائد الامر بإحداث تآكل في معنويات المستخدمين وكرامتهم ورضاهم عن عملهم - أي الأشياء ذاتها التي تحفز أغلب العاملين ذوي الأداء العالي. (Cary, 2000: 32) ووفقاً لذلك، فإن

هذا النمط يقوض الأداة الحاسمة التي يحتاجها كل القادة: وهي القدرة على منح المستخدمين الإحساس بأن عملهم يعد جزءاً من مهمة كبيرة مشتركة. وبدلًا من ذلك فإن الناس يشعرون بالالتزام أقل، ومن ضمنهم من هو دخيل على وظائفهم، كانوا يتسامون عن مدى أهمية ما يفعلونه. إلا أنه بالرغم من نتائجه السلبية العديدة، نجد أن القادة الآمنين يتزايدون في العالم بإعداد كبيرة تدعو للدهشة، وهو إرث السيطرة والتحكم القديمة التي ميزت تنظيمات القرن العشرين التي تبنت مثل تلك التنظيمات المختصة بالقادة العسكريين (من أعلى إلى أسفل: أمرك أن ...) والذي كان بالفعل أكثر ملائمة في ساحة المعركة. إلا أنه حتى في تنظيمات اليوم العسكرية الخاصة بالقادة العسكريين الأكثر حداة، بات نمط السيطرة يتم موازنته بأنماط أخرى بهدف بناء الالتزام (روح التضامن) *Esprit de corps* والعمل بروح الفريق. تقدم الجماعة الطبية مثلاً آخر. تواجه العديد من المنظمات الطبية في أمريكا اليوم أزمة قيادة يعود جانب منها إلى الثقافة الطبية فضل نمط المنظم ونمط السيطرة والتحكم. وهذان النمطان، يناسبان غرف الحالات الطارئة والعمليات. ولكن غالبيتها تعني إن الكوادر الطبية التي ترقى إلى مناصب قيادية قلماً تجد الفرصة لتعلم مجموعة كاملة من هذه الأنماط. في أغلب التنظيمات الحديثة، إذن أصبح الرئيس صاحب شعار (قم بذلك فإني أمرتك به). وكما عبر عن ذلك رئيس تنفيذي لشركة تكنولوجيا بقوله (يمكنك أن تسحق الناس وتهزّهم، وتكسب المال، ولكن هل ستستمر تلك الشركة وقتاً طويلاً؟). (Jenni, 2001: 58).

متى ينجح نمط المسيطر؟ When commanding work succeed?

بالرغم من توجهاته السلبية، يمكن أن يكون لنمط التحكم والسيطرة مكانه هام في جعبه القادة ذوي الذكاء العاطفي، وذلك عندما يستخدم هذا النمط بطريقة حكيمة. فالقادة الذين يديرون أزمة يمر بها النشاط، على سبيل المثال حالة تحول وتغير عاجلة يمكن أن يجدوا نمط السيطرة ذات فاعالية كبيرة -خصوصاً في البداية- وذلك للتحرر من العادات العقيمة في مجال النشاط، ودفع الناس إلى طرق جديدة للقيام بالأعمال. وبشكل مماثل فإنه في حالة طارئة حقيقة، مثل اندلاع حريق في المبنى، أو هبوب إعصار - أو عند مواجهة عملية استيلاء عدائية - فإن القادة الذين يعتمدون نمط السيطرة قادرين على مساعدة كل فرد عبر حالة الشعب والاضطراب. (Alan, 2000: 52) وبالإضافة إلى ذلك فعندما تفشل كل الأنماط الأخرى، فإن نمط السيطرة هذا قد يكون ناجحاً عند التعامل مع الموظفين المثيرين للمشاكل والشعب. إن أحد المديرين اعتمد نمط السيطرة ببراعة عندما عين رئيساً لأحد الأقسام الرئيسية في شركة أغذية لتفجير اتجاه الشركة التي تكبدت خسائر مالية كبيرة. فبدأ بالتعامل بقسوة في الأسابيع الأولى كمؤشر إلى التغيرات التي ينوي تدبيرها وتوجيهها. فكان فريق الإدارة العليا مثلاً، يجتمع بانتظام رسمياً في قاعة للاجتماعات ويجلس أعضاؤه في كراسٍ كثيرة وفخمة حول طاولة من الرخام تشبه سطح سفينة مغامرات فضائية كما وصفها الرئيس الجديد للقسم. وتبين المسافات بين الأشخاص في خنق الكلام التلقائي، وحتى الاجتماعات نفسه كانت مقيدة - فما من أحد كان يجرؤ على أن يحرك ساكناً. باختصار، باتت قاعة الاجتماع مثلاً لافتقار لغة الحوار والتعاون الحقيقي بين فريق كبار المسؤولين. ولإعطاء إشارة باتجاه الانفتاح، قام الرئيس بتدمير القاعة - وهي حركة واضحة تشير إلى نمط الأمر المسيطر ولكنها ذات آثار إيجابية. ومنذ ذلك التاريخ أصبح فريق الإدارة يجتمع في حجرة عادية حيث يمكن للناس أن يتحدثوا مع بعضهم البعض كما قال الرئيس الجديد. لقد استخدم نفس المنهج في ما يتعلق بعمومية الأدلة التفصيلية لاتخاذ القرار التي تحدد من يتبعين لقائهم والتعاون معهم قبل اتخاذ القرار الإداري. وقال الرئيس الجديد شارحاً إن التوضيح الجديد هو: كفى أدلة وأوراقاً بلا نهاية أريد أناساً يتحدثون إلى

بعضهم البعض، وأي شخص يمكنه أن يحضر اجتماع اللجنة التنفيذية إذا أراد، ويقول: هذا هو ما أنا بصدّ القيام به، أريد مساعدتكم وأفكاركم، نريد أن نكون أكثر إثراء للجامعة بدلًا من أن نكون مجرد ختم على ورق. (Thomas, 2000: 47) ومن خلال تبليغ هذه الرسائل كان الرئيس الجديد فعالاً وقوياً. لكن تكتيكاته القوية نجحت لأنها هاجم الثقافة القديمة، وليس الأشخاص، وفي الحقيقة، لقد أوضح أنه يقدر مواهبهم وقدراتهم، أي إنها طريقة عملهم هي التي شعر بالحاجة لتغييرها بشكل جذري.

ما الذي يلزم تطبيق هذا النمط؟ What is necessary to apply this style takes

التطبيق الفعال للنمط المسيطر بهذا الشكل يستند إلى ثلاث كفاءات للذكاء العاطفي: التأثير والإنجاز والمبادرة، وكما هو الحال مع نمط ضبط الإيقاع، فإن الوعي الذاتي وضبط النفس العاطفي، والتقمص الوج다كيّ أمر حاسم لحماية النمط الامرّي من الخروج عن الطريق. إن الدافع للإنجاز يعني أن يقوم القائد بمعارضة توجيهه فعال من أجل الحصول على نتائج أفضل. فالمبادرة، في النمط الامرّي، كثيراً ما تأخذ شكل (لا) فقط لاغتنام الفرص، بل أيضًا اعتماد نبرة لا غير متعددة، وإصدار الأوامر بشكل فوري بدلًا من التوقف للتفكير في اتخاذ إجراء ما. وظهور مبادأة القائد الامر أيضًا في عدم الانتظار للموقف أن يدفعه، بل اتخاذ خطوات فعالة لإنجاز الأعمال. ربما كان ضبط النفس العاطفي الأهم في تطبيق هذا النمط ببراعة. (Jupiter, 2000: 61) فهذا يسمح للقائد بضبط وكبح غضبه ونفاد صبره، أو حتى باستخدام غضبه في تفجر عاطفي موجه ببراعة وهادف للحصول على انتباه فوري وتعبئة الناس من أجل التغيير أو الحصول على نتائج. عندما يكون القائد يفتقر للوعي الذاتي الذي من شأنه أن يمكن من ضبط النفس العاطفي المطلوب - فربما الإخفاق هو الأكثر شيوعاً لدى القادة الذين يعتمدون هذا النمط بشكل ضعيف. وعندئذ فإن المخاطر تكون أكبر. فالقادة التعسفيون الذين لا يظهرون الغضب والاحتقار أو الازدراء قد يكون لهم تأثير مدمر على من يعملون معهم. والأسوأ من هذا كله، أنه إذا ما ترافق هذا التفجير الذي تتغذى منه السيطرة لدى القائد مع نقص في التقمص الوجداكي - أي صمم في النبرة العاطفية - فإن هذا النمط يندفع بشكل جنوني: فتجد القائد الدكتاتوري يصدر الأوامر بحقن، متناسياً ردود أفعال الناس عند الطرف الآخر. (Rosamund, 2000: 78) وبالتالي يتطلب تنفيذ نمط السيطرة بفعالية من القائد وأن يكون حانقاً مع الشخص المناسب، وبالتالي في الوقت المناسب، وللسبب المناسب. كما قال أرسسطو، بناءً عليه فإن نمط السيطرة يجب أن يستخدم فقط بقدر كبير من الحذر، يستهدف الحالات التي يكون فيها ضرورياً بشكل مطلق، مثل عملية تحول كبيرة، أو استيلاء عدواني وشيك. وإذا ما أدرك القائد متى تتطلب الأحوال يداً قوية في الأعلى - ومتى تسحب - عندئذ يمكن لتلك الصراحة البارعة أن تكون منشطة. أما إذا كانت الأداة الوحيدة لدى القائد هي المنشار الإداري، فإنه سيترك التنظيم خراباً.

تناقض الناجحين في الأعمال: the sob paradox in SOBs

بالرغم من وجود دليل بأن الرؤساء المفترضين في السيطرة (أو ضبط الإيقاع) يخلقون تنافراً كارتيزيًا، فإن كل واحد بإمكانه أن يذكر رئيساً تنفيذياً غليظاً وقاسياً يمثل بكل المقاييس صورة مصغرّة للتضاد في التجاوب والقدرة على التأثير الإيجابي، ومع ذلك يبدو وكأنه يعني نتائج أعمال كبيرة. فإذا كان الذكاء العاطفي ذات أهمية كبيرة، فكيف يمكن تفسير وجود أشخاص متواسطي الفعالية ولكنهم ناجحون في الأعمال؟ في البدء دعونا نلقي نظرة فاحصة على هؤلاء الأشخاص الناجحين في الأعمال. هل أن مدیراً بعينه هو من يقود الشركة لمجرد أنه الأكثر بروزاً؟ إن الرئيس التنفيذي الذي يقود شركة عنقودية بها العديد من الفروع قد

لا يكون لديه تابعون يتحدث معهم، بل إن رؤساء الأقسام هم الذين يقودون الناس ويؤثرون أكثر على الربحية. يقال: إن bill gates وشركته مايكروسوفت. يعمل بهذا الشكل. وبإمكانه أن يكون ضابط للإيقاع له فعالية لأن مرؤوسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية، ومحفزون ولديهم دوافع ذاتي. (John R, 2000: 81) وبدورهم فان مرؤوسيه المباشرين يميلون إلى استخدام أنماط القيادة القادرة على إحداث التأثير والتجاب داخلي أقسامهم، حيث إن نسقاً كهذا يعد ضرورياً لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه الشركة لتحقيق نتائجها. يوجد إذا قادة، يستند نجاحهم إلى وهم، مثل الرسملة العالية للسوق أو إعادة الهيكلة العنيفة جداً. والتي تخفي إعادة تنظيم مدمرة للأشخاص الرئيسيين من شأنه أن يكلف الشركة الكثير في المستقبل. وفي أغلب الأحيان ما يتضح إن هؤلاء الرؤساء التنفيذيين أشخاص نرجسيون يدفعهم الغرور وهم في الحقيقة قادة من نوع رديء جداً. لذا على سبيل المثال Al dunlap الذي يفتخر في سيرته الذاتية mean business إن قيادته كرئيس تنفيذي لشركة Scott paper ستبقى في سجلات تاريخ نشاط الأعمال الأمريكي كواحدة من أنجح التحولات على الإطلاق. وبالرغم من أنه أشاد بالشدة، وحتى الحقاره، كوسيلة للقيادة لما طرد آلاف الموظفين، فإن التحليلات اللاحقة أظهرت أن تخفيضه لعدد الموظفين كان فرطاً، ودمرت قدرات الشركة للقيام بنشاطاتها. بنجاحات ظاهرياً قصيرة الأمد على الأقل في منصبه اللاحق في شركة Sunbeam تبدو نتيجة لتكبيكات أخرى، ففي خلال سنتين بعد أن طرد من منصبه كرئيس تنفيذي لشركة (Sunbeam) تمت مقاضاة (Al dunlap) ومديرين آخرين من طرف لجنة السندات المالية والبورصة بتهمة الإعداد لخطة احتيالية لخلق إيهام بالقيام بعملية إعادة هيكلة ناجحة لشركة (Sunbeam) وتسهيل بيع الشركة بسعر متضخم (floyd, 2001: 1) فالقادة بمثابة الغرور الهائل لديهم عادة غمامية (تحول بينهم وبين النظر جانباً) تركز انتباهم كثيراً على الأهداف المالية الفورية، دون أي اعتبار أو اهتمام التكلفة البشرية والتنظيمية على المدى الطويل لكيفية تحقيق تلك الأهداف. (Michael, 2000: 56) وفي كثير من الأحيان، مثلما هو الحال مع (Al dunlap) فإن الشركات التي يرحلون عنها، قد تظهر كل علامات المساوئ والمفاسد الفاحشة Steroid إذ يتم ((نفخها)) لفترة مكثفة لإظهار ربحية عالية، ولكن على حساب الموارد البشرية والاقتصادية طويلة المدى الضرورية للبقاء على تلك الأرباح (Collins, 2001: 66) أخيراً، قد يكون لدى هذا الرئيس نقطة أو نقطتاً ضعيفاً بارزتين جداً في قدرات الذكاء العاطفي، ففي حين ما تزال لديه قوى تحقق له توازناً مضاداً ليكون فعالاً. بعبارة أخرى، لا يوجد قائد كامل بلا عيوب، كما أنه لا حاجة لأن يكون كاملاً. فتصوירنا للقادة كنماذج كاملة يمكن أن يقودنا لوضع مقاييس غير معقولة، حيث نريدهم أن يكونوا نماذج لكل الفضائل. عندما نتفحص مسألة الناجحين في الأعمال، نحتاج أيضاً دراسة ما إذا كان للقائد قوى هامة توازن ثقل السلوك اللاذع ولكن دون أن تجذب نفس القدر من الانتباه في صحفة الأعمال. ففي أيامه الأولى في شركة GE، أظهر Jack Welch وهو على رأس الشركة قبضة شديدة عندما تولى تغييراً جذرياً في الشركة. في ذلك الوقت وفي ذلك الموقف، كان نمط السيطرة، الصارم، من أعلى إلى أسفل مناسباً. أما ما الذي نال دعائية صحفية أقل فهو كيف أن (Welch) رسم في السنوات اللاحقة، وبشكل واضح، نمطاً واضحاً للقيادة ذات الذكاء العاطفي وبخاصة في تشكيل رؤية جديدة للشركة وتعبئته الناس لاتباعهم.

جدوى الذكاء العاطفي (تبديد الدخان): clearing away the smoke

إن من السهل على شخص أن يكون ميال إلى الشك ليجد حجة مقبولة ظاهيرية ضد جدوى الذكاء العاطفي بسرد حادثة تتعلق بقائد غليظ وشديد كانت نتائج إعماله جيدة رغم غلطته. مثل هذه الحجة الساذجة - القائلة

بأن القادة العظام ينجذبون لكونهم أشداء وقساة (أو بالرغم من ذلك)- لا يمكن أن تقوم إلا في غياب بيانات ملموسة حول أي أنواع القيادة تحقق نتائج. فالدراسة العلمية للقيادة تبدأ بتبييد الدخان، وتسوية أرضية الملعب للقيام بمقارنات منظمة. (Kat, 2000: 81) مثل هذه الطرق الموضوعية تفحص وتدقق في النجاحات المريحة أو العابرة التي قد يعمل القائد الغليظ للتباهی بها وتسجیلها لحسابه والتي يمكن أن تعزی ربما إلى حسن حظ صناعة بأكملها تمر بفترة نمو كبيرة أو بمناورات قصيرة الأمد مثل تخفيض الإنتاج أو التلاعيب بطرق حسابية. وفي شجاعة نادرة لإجراء تحقيق مفتوح كافة على سبيل المثال، غرفة التجارة لشركات تأمين أمريكية قامت بإجراء دراسة حول الميزات القيادية للرؤساء التنفيذيين والأداء العملي للشركات التي يقودونها. وبذا فريق بحث يتعقب النتائج المالية التي حققها 19 رئيسا تنفيذيا لكبرى شركات التأمين وقسموهم إلى مجموعتين - أحدهما بارزة والأخرى جيدة- وذلك على أساس مقاييس مثل ربح شركاتهم ونموها (Danial, 1995: 45) ثم أجرى الفريق مقابلات مكثفة لتقدير الكفاءات التي تميز الرؤساء التنفيذيين البارزين عن هؤلاء الذين حققوا عملاً جيداً فقط. وقيم الفريق كل رئيس تنفيذی على حدة، كما سعى الفريق أيضاً إلى عمليات تقسيم أمينة (وسريعة) من قبل مرؤوسيهم المباشرين. فاتضح إن الموهبة الوحيدة التي ميزت الرؤساء التنفيذيين الأكثر نجاحاً عن البقية كانت عبارة عن حجم كبيرة من كفاءات الذكاء العاطفي. فالرؤساء التنفيذيون الأكثر نجاحاً يقضون وقتاً أطول في تدريب (coaching) كبار موظفيهم وتطويرهم كمعاونين، وإنشاء علاقة شخصية معهم. ومن بين القدرات التي كانت غائبة بشكل واضح لدى قادة النمط الناجح في الأعمال، نجد طبعاً، وفي أعلى القائمة التقمص الوج다كي، التعاون البارع، والاهتمام بتطوير أفضل ما لدى الموظفين. إضافة إلى ذلك، فكلما أبدى الرئيس التنفيذي للشركة قوى الذكاء العاطفي، كانت الأرباح والنمو المستدام أعلى - وأعلى بشكل كبير مما هو عليه لدى الشركات التي يقودها رؤساء تنفيذيون يفتقرن لتلك القدرات.

من يرغب العمل تحت قائد ناجح في أعماله؟ Who wants to work for an cob :

هناك أمر آخر يخص هؤلاء الناجحين في أعمالهم: أنهم يشتتون المواهب. فأفضل الأشخاص في أي مجال - وهم القلة الموهوبون الذين يسهمون بشكل كبير في قيمة نشاط الأعمال ليسوا مجبرين على القبول بالشقاء الذي يمارسه عليهم رئيس رديع. وتجدهم يغادرون بشكل متزايد إلى أماكن عمل ومهن أخرى، والسبب الأول الذي يذكره الموظفون لتركهم وظائفهم هو عدم رضاهم عن رئيسهم. وفي سوق عمله ضيق، كلما توفرت للأشخاص فرصة الحصول على وظيفة مماثلة بسهولة، فإن نسبة احتفال مغادرة هؤلاء الذين لديهم رؤساء سيئون في العمل تبلغ أربع أضعاف أكثر من هؤلاء الذين يكنون إعجاباً للقائد الذي يعملون تحت إمرته. وبالفعل، أظهرت مقابلات جرت مع مليونين من الموظفين في شركة أمريكية إن ما يحدد مدىبقاء الموظفين في عملهم - ومدى إنتاجيتهم- هو نوعية العلاقة التي تربطهم برؤسائهم المباشرين. وبقول Marcus Buckingham من منظمة Gallup الذي قام بتحليل البيانات إن الناس يلتحقون بالشركات ويتزكونها بسبب القادة . وأخيراً على القائد الناجح في أعماله أن يغير من سلوكه أو يغادر. (Amy, 2000: 91).

من خلال إثراء رصيدهم من القدرات القيادية، يستطيع القادة المسببون للتنافر أن يغيروا من أنفسهم بالفعل. وأن (David Mc) وهو أستاذ بجامعة هارفارد اكتشف أن القادة الذين يظهرون نقاط قوة من قدرات الذكاء العاطفي الأساسية كانوا أكثر فعالية من زملائهم الذي كانوا يفتقرن ل نقاط القوة هذه (1998: 331) كما اكتشف أيضًا أن أنواعاً مختلفة من القادة اللامعين كانوا القدرة على إحداث التجاوب انتلاقاً من مجموعة من الكفاءات القيادية المختلفة بشكل فريد. فعلى سبيل المثال، يمكن لقائد ما أن يتميز من خلال الثقة بالنفس، والمرؤنة، والمبادرة، والدوافع للإنجاز، والتقمص الوج다كي، والبراعة في تطوير وتنمية مواهب الآخرين، في حين تتمثل نقاط قوة قائد آخر في الوعي الذاتي والأهانة وضبط النفس في وقت التوتر والوعي التنظيمي والتأثير والتعاون. إن حيازة رصيدين أكبر من قوى الذكاء العاطفي يمكن أن يجعل القائد أكثر فعالية لأن ذلك يعني أن ذلك القائد لديه ما يكفي من المرؤنة للتعامل مع المتطلبات المتنوعة جداً لألمة إدارة المنظمة. وكل نمط يعتمد على قدرات مختلفة من الذكاء العاطفي، وأفضل القادة هم هؤلاء القادرون على استخدام الأسلوب المناسب في الوقت المناسب، ويقفز من أسلوب إلى آخر حسب ما تقتضيه الحاجة. والأشخاص الذين تنقصهم القدرات الأساسية لديهم رصيدين قيادي ضئيل، وبالتالي كثيراً ما يجدون أنفسهم عالقين في الاعتماد على نمط لا يتناسب مع التحدي الراهن. وإن دراسة شملت 19 رئيساً تنفيذياً في قطاع التأمين الأمريكي. توصلت إلى أن أكثر الشركات نجاحاً كانت بقيادة رؤساء تنفيذيين لهم كم كبير من كفاءات الذكاء العاطفي - مثل الدوافع للتطوير، وقدرة على إحداث التغيير، والقدرة على التقمص الوجداكي، وموهبة التطوير وتنمية القادة الآخرين. لكن تلك الدراسة ذهبت إلى أبعد من ذلك: فقد سأل فريق البحث عن بعض الموظفين الأساسيين عن شعورهم وهم يعملون في هذه الشركات تحت إمرة هؤلاء الرؤساء التنفيذيين التسعة عشر، مركزين على مجالات ذات تأثير مباشر على قدرات الناس في أداء عملهم على أحسن وجه - وليس مجرد مدى ارتياحهم. (Jossey, 2000: 94) كان هناك اختلاف واضح بين جو المنظمات التي كانت تخضع لقيادة هؤلاء الرؤساء التنفيذيين والتي كانت نتائج أعمالهم بارزة وهم يشعرون بالمرؤنة والحرية والتجدد والابتكار لإنجاز أعمالهم. فالقادة ذوي الذكاء العالي يشجعون العاملين على الشعور بالملكية والمسؤولية اتجاه عملهم، ويضعون مقاييس أداء أعلى، ويعثرون الناس لتأدية أهداف تتطلب مرؤنة أكثر باختصار، فإن هؤلاء الرؤساء التنفيذيين قد أوجدوا مناخاً يشعر فيه الموظف بالنشاط، والتركيز، ويشعرون بالفخر في عملهم، ويحبون ما يقومون به - ويتعلقون بمكان العمل. القيادة تدفع الأداء في المنظمات باختلاف أنواعها - وليس في مجال نشاط الأعمال فحسب - ففي المملكة المتحدة، أمرت الحكومة بإجراء دراسة تحل أنماط القيادة في اثنين وأربعين مدرسة واكتشفت الأنماط التي تكمن وراء الإنجازات الأكاديمية للطلبة (Hay Group to the U.K., 2000: 65) وفي 69% من المدارس ذات الأداء العالي، أظهر مدير المدارس على أربع أنماط قيادية أو أكثر من تلك الأنماط الضرورية لإحداث التجاوب. ولكن في ثلثي المدارس ذات الأداء المتوسط، كان المدير يعتمد على نمط واحد أو اثنين من أنماط القيادة - وعادة ما تكون أنماط إحداث التناحر والحلقة الخفية هي المناخ: فكلما كان مدير المدارس مرنين في مخزونهم من الأنماط القيادية - قادرين على أخذ مدرس جانباً لكتاب هادئ خاص أو لرسم أهداف ملهمة (مثيرة للهمم) للمجموعة كلها، أو لمجرد الإصغاء كما يتطلب الأمر أحياناً - كان المناخ بين المدرسين أكثر إيجابية، وكلما كان نمط المدير صارماً - عالقاً في نمط السيطرة والتحكم - كان المدرسوون محبطين ومعنوياتهم بالحضيض. كلما أظهر القائد المزيد من الأنماط من بين الأنماط الستة كلما كان أفضل. فالقادة الذين تمكنا من أربعة أنماط أو أكثر، لا سيما أساليب إحداث التجاوب ينشئون مناخاً أفضل ويحققون أداءً أعلى في مجال أعمالهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن التحول من نمط

آخر قد اعتمد كل من المحنكيين والمتعرسين، الذين يستطيعون أن يوضحوا كيف ولماذا يقودون، والمنظمون الذين على استعداد لتحمل المخاطر Entrepreneurs الذين يزعمون أنهم يقودون بالإحساس الداخلي فقط.

ما تقدم يتضح بأنه من بين أنماط القيادة السبعة، يعتبر أسلوب القائد ذي البصيرة هو الأكثر فعالية. فمن خلال تذكير الناس، بالهدف الأسمى لعملهم، يعطي القائد ذي البصيرة معنى كبيراً لمهام كانت تعتبر عادة أ عملاً دونية وروتينية. ويفهم العاملون إن الأهداف المشتركة متناغمة ومتناقة مع مصالحهم الخاصة على أفضل وجه. والنتيجة: عمل خلاق. وبشكل عام هناك أربعة من هذه الأنماط - ذو البصيرة، المعلم والمدرب، الاندماجي، الديمقراطي - تخلق نوع التجاوب (الصدى) الذي يعزز الأداء، في حين إن نمطين آخرين - المنظم والامر أو المسيطر - بالرغم من جدواهما في بعض الحالات المعينة، إلا أنه يجب أن يطبق بحذر لاكتشاف كيف أن بعض أنماط القيادة تؤثر على تنظيم ما ومناخه العاطفي، وكيفية تأثير المناخ الذي تنتج عن الأنماط المختلفة في القيادة على النتائج المالية، مثل العائد على المبيعات ونمو الإيرادات والكفاءة والربحية. إن القادة الذين اعتمدوا أنماطاً ذات تأثير عاطفي إيجابي يحققوا بالطبع عائدات مالية أفضل من هؤلاء الذين لم يفعلوا. ولم يعتمدوا نفطاً محدداً واحداً فقط. بل إنهم في يوم أو أسبوع، تجدهم يعتمدون العديد من الأنماط المختلفة حسب الموقف العملي، الأنماط إذن، وكأنها مجموعة من مقارب الكرة في حقيقة محترف للعبة الجولف، فطوال المباراة، تجد اللاعب المحترف يختار من بين المقارب في حقيقته حسب متطلبات الضربة. وقد يقف أحياناً مفكراً في اختياره، ولكن عادة ما تكون الحركة آلية. فالمحترف يتحسس التحدي الذي يواجهه وبرشاقة يسحب الأداء المناسبة، ويستخدمها. والقادة ذوي التأثير العالي يعملون بهذا الشكل أيضاً. بالرغم من إن الأنماط القيادية هذه قد حددت مسبقاً بأسماء مختلفة، فالجديد في ما يتعلق بهذا الأنماط في القيادة هو فهم قدرات الذكاء العاطفي الكامنة والتي يتطلبها كل نمط، - وأكثر أهمية - العلاقة النسبية بين كل نمط مع النتائج. بحيث أنه يؤثر كل نمط على المناخ العام، وعلى الأداء بشكل خاص. وبالنسبة للمدراء التنفيذيين المنشغلين في المعركة اليومية للحصول على نتائج، فإن مثل هذه العلاقة السببية من شأنها أن تضيف جرعة علمية ضرورية جداً لفن القيادة الحاسم والخطير. وعليه فإن أربعة من أنماط القيادة هذه والتي تعزز التجاوب وتخلق الصدى، والنمطين الآخرين يولدان بشكل فوري التناحر في حين لا يستخدمان بشكل فعال يمكن إجمالها بالجدول الآتي:

الجدول أنماط القيادة الإدارية حسب الذكاء العاطفي

الامر المسيطر	المنظم أو ضابط الإيقاع	الديمقراطي	الاندماجي	المعلم أو المدرب	ذو البصيرة المعلم
يخفف من المخاوف من خلال إعطاء توجيه واضح في حالة طارئة	تلبية أهداف مثيرة وتمثيل تحديات	يتمكن مدخلات (إسهامات) الأشخاص، ويحصل على الالتزام من خلال المشاركة	يخلق الانسجام من خلال ربط الناس بعضهم بعض	يربط ما يزيد الشخص مع أهداف التنظيم	تحريك الناس باتجاه أحلام مشتركة

الآمر المسيطر	المنظم أو ضابط الإيقاع	الديمقراطي	الاندماجي	المعلم أو المدرب	ذو البصرة المعلم
لأنه كثيراً ما يسامع استخدامه. فهو سلبي جداً.	بسبي إنه كثيراً ما ينجز بشكل ضعيف، فهو كثيراً ما يكون سلبياً جداً	إيجابي	إيجابي	إيجابي بشكل كبير	إيجابي لأقصى حد
في الأزمات، لدفع نقطة نوعية، أو مع الموظفين الذين يسبون المشاكل	للحصول إلى نتائج من نوعية راقية من فريق متاحف وكفء.	لبناء المشاركة في الاجتماع، أو للحصول على مدخلات (إسهامات) الموظفين	لرأب الصراع في الفرق، والتحفيز في أوقات التوتر، أو قيمة من الموظفين	لمساعدة موظف على تحسين الأداء بناء قدرات الروابط الأجل	متطلبات التغيرات لرؤية جديدة، أو كلما ظهرت الحاجة لتوجه جديد

رابعاً: أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي

ستتناول أنماط القيادة الإدارية حسب السلوك القيادي. (7: 2007, Jim) أي إن هناك مركبات للسلوك في كل نمط وهي أربعة رئيسية. منها ما يتعلق باهتمام العمل والعاملين وله خمسة أنماط، والنظم الإدارية وفيه أربعة أنماط، والفاعلية والكافأة وفيه ثمانية أنماط وأخيراً التوجيه والدعم وفيه أربعة أنماط على وفق الآتي:

أ- الاهتمام بالعمل والعاملين

مركبات السلوك في هذا الجانب على قسمين هما الاهتمام بالعمل. والاهتمام بالعاملين، وعليه يمكن درج خمسة أنماط قيادية على وفق الآتي:

1- القائد السلبي (المنسحب)

فهو لا يقوم بمهام القيادة، ويعطي المرؤوسين حرية منفلتة في العمل. كما وأنه ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء. ولا يحقق أي أهداف، ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه. وأخيراً فإنه تكثر الصراعات والخلافات في العمل. (العلاق، 1999: 271).

2- القائد الرسمي (العملي)

هو شديد الاهتمام بالعمل والنتائج، كما وأنه ضعيف الاهتمام بالمشاعر وال العلاقات مع العاملين، ويستخدم

3- القائد الاجتماعي (المتعاطف)

لدى هذا القائد اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية. ويسعى حيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين. ولديه اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

4- القائد المتأرجح

هنا نرى القائد يتقلب في الأساليب: فأحياناً يهتم بالناس وال العلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج. ويمارس أسلوب منتصف الطريق. ويفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف. (هايك ارمسترونغ، 2001: 130).

5- القائد الجماعي (المتكامل)

يهتم القائد هنا بالبعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس وال العلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج. وإن روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها. ويحرص على إشباع الحاجات الإنسانية. ويحقق المشاركة الفعالة للعاملين. ويستمد سلطته من الأهداف والأعمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجدد. (Robbins, 1998: 615).

ب- النظم الإدارية

وتمثل مركبات السلوك حسب النظم الإدارية وهي على قسمين هما: الثقة بالعاملين، وقدرة العاملين، وظهور منها أربعة أنماط قيادية على وفق الآتي:

1- القيادة المستغلة (المتسطلة)

درجة الثقة للقائد هنا في المرؤوسين منخفضة جداً. والتركيز على أساليب الترهيب والترغيب. وضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين. مع استخدام الأساليب الرقابية الصارمة. ويستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة. (Robbins, 2001: 76).

2- القيادة الجماعية (المشاركة)

درجة عالية من الثقة للقائد هنا بالمرؤوسين وقدراتهم. مع استخدام نظام الدوافز المبني على فعالية المشاركة. ودرجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه. وعليه تكون مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقدير نتائجه. ويستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب. (إيف بوبوف، 2001: 55).

3- القيادة المتسلطة العادلة

إن درجة الثقة للقائد هنا في المرؤوسين منخفضة. وتضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة. يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية. (Schermerhorn, 2000: 86).

4- القيادة الاستشارية

درجة مرتفعة من الثقة للقائد بالمرؤوسين. وإن درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً. ويسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور، لكن القرار النهائي من اختصاص القائد. (العتيببي، 2002: 140).

ت- الفاعلية والكفاءة

إن مركبات السلوك في هذا الجانب هو: الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين ودرجة الفاعلية ومن خلال تظاهر ثمانية أنماط قيادية وهي كما يأتي:

1- القائد الانسحابي

القائد الانسحابي يكون غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية. وغير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة. ويعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين.

2- القائد المجامل

القائد المجامل يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار. وتغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبه في كسب ود الآخرين. (Certo, Samuel, 2003: 87)

3- القائد الإنتاجي (أتوocratic)

القائد الإنتاجي يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار. ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية. ويعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط. (وصفي, 2000: 46)

4- القائد الوسطي (الموفق)

القائد الوسطي يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم. وإن الحلول الوسط هي

أسلوبه الدائم في العمل: فقد يطيب زكاماً لكنه يحدث جذاماً. وإن تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي

يواجهها. (Daft, 2003: 56)

5- القائد الروتيني (البيروقراطي)

القائد الروتيني لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد. حيث يتبع التعليمات والقواعد واللوائح. ليكون تأثيره محدوداً جداً على الروح المعنوية للعاملين. ويظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

6- القائد التطويري (المنمي)

يثق القائد التطويري في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيء مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى

درجات الإشباع لدوافع العاملين. وتكون فعاليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل. وهو ناجح في

تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف. (ياسين, 2002: 184)

7- القائد الأتوocratic العادل

يعمل القائد الأتوocratic العادل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك. لتركيز

فاعاليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

8- القائد الإداري (المتكامل)

يوجد القائد الإداري المتكامل جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد ويحدد

مستويات طموحة للأداء والإنتاج. ويحقق أهدافاً عالية. وإنه يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية

ويتعامل معها على هذا الأساس. وتظهر فعاليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين. (Linda, 2001: 41)

ث- حسب التوجيه والدعم

التقسيم الأخير لأنماط القيادة تبعاً للسلوك القيادي حسب التوجيه. ودرجة الدعم والمساندة، ومن خلاله تظهر أربعة أنماط وهي كما يأتي:

1- القائد الموجه (إخباري)

لدى القائد الموجه درجة توجيهه عالية جداً، بينما درجة الدعم منخفضة. يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة. ويمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع. (برنوفي، 2003: 371).

2- القائد المساند (مشارك)

يمتدح القائد المساند ويشجع العاملين ويصفي بشكل جيد لهم. حيث يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال. ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام. (Ferrell, 2003: 87).

3- القائد المفوض (مفوض)

يمنح القائد المفوض الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات. ويحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة. ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع. (Jones, 2003: 43).

4- القائد الرئيس (استشاري)

يوجد القائد الرئيس ويساعد في الوقت نفسه. ليزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها. ويمارس هنا الأسلوب مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض. (نيكي، 2005: 145).

خامساً: أنماط القيادة الإدارية التبادلية والتحويلية

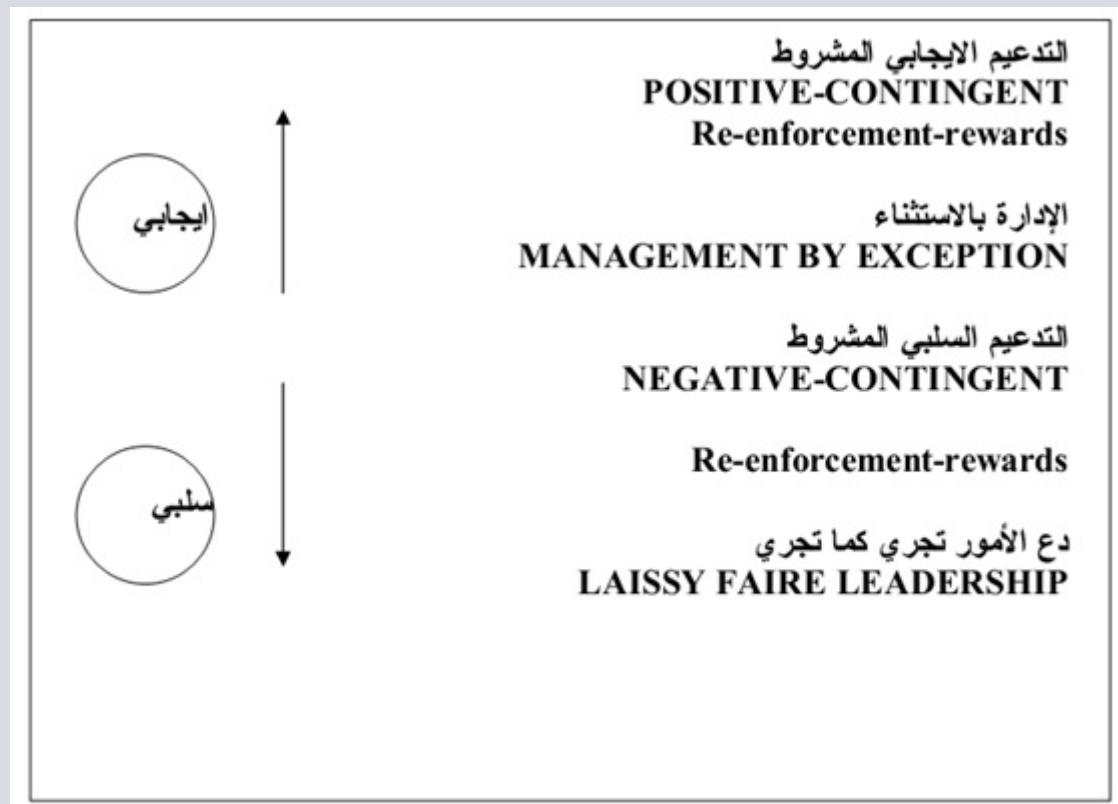
من خلال المحاور السابقة لأنماط القيادة الإدارية نلاحظ إن هناك أنماطاً موجودة فعلياً في المنظمات الإدارية بعضاً إيجابي يحقق نجاحات وعلى مستويات وفترات مختلفة. وقد اختر الباحث اثنين من هذه الأنماط ألا وهما القائد التبادلي والقائد التحويلي (Jim, 2007) وللذان سيتم تناولهم بالشرح والمناقشة والتحليل للفادة منها في الحياة العملية:

أ- القيادة التبادلية

إن القاسم المشترك الأعظم لأنماط الإدارية السائدة في الواقع العملي هو المدير التبادلي transactional manager. وأن الأساس الذي يبني عليه القائد التبادلي كل سلوكه هو: التدعيم الشرطي contingent reinforcement. في ظل التدعيم الشرطي أو التدعيم المشروط يقبل المرؤوسين وعود الرئيس بالكافأة أو تجنب العقاب بتنفيذ الأدوار المتفق عليها. (Griffin, 2006: 88) والتدعيم السلبي المشروط هنا يظهر في الإدارة استثناء حيث لا يتدخل الرئيس إلا إذا لم يستطع المرؤوسين استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعية. ومن منظور المرؤوسين فإن القائد يتدخل لضمان نجاح الأهداف والأدوار التعاقدية التي تم الاتفاق عليها. (الهواري، 2002: 255) وقد أثبتت الدراسات أنه بالتدعم المشروط (السلبي والإيجابي) يستطيع الرئيس: رفع أداء المرؤوسين وتحسين الرضا الوظيفي وتخفيض مخاطر الدور الوظيفي (السلوك المتوقع من شاغلها) إن أسلوب المدير التبادلي transactional manager في تناول المنفعة للموظفين في مقابل الحصول على العمل المطلوب منهم: يوج العمل المطلوب من المرؤوسين وبالتالي يبني ثقة عند المرؤوسين ل القيام بالمهام اللازم لتحفيز المستويات المتوقعة من النتائج. يشعر بحاجة ورغبات المرؤوسين ويوج لهم كيف سيتم إشباعها عندما يقوموا بالمهام اللازم لتحقيق مستويات النتائج المتوقعة منهم. (Shermerhorn, 2005: 45) هذه الترتيبات التبادلية تشجع المرؤوسين على القيام بالنتائج المتفق عليها. ويتبع المدير التبادلي الأسلوبين التاليين:

الأداء بالاستثناء: التدخل فقط عندما تسوء الأحوال والانتقاد والتدعم المُسلبي.
الجزاء الشرطي: هو الجزاء المرتبط بتحقيق الأهداف. والتسهيلات الازمة للمرؤوسين لتحقيق الأهداف المتفق عليها.
(العطية، 2003: 240).

هذا ويترافق أساليب المدير التبادلي بين الإيجابية والسلبية كما مبين كالتالي:
الشكل أساليب المدير التبادلي



المصدر: د. سيد الهواري، الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، ص1، (القاهرة: دار الجيل للطباعة، 2002)،
ص252.

ويستخدم المدير التبادلي المصطلحات الآتية: (اللوزي، 2002: 76) (Kinichi, 2006: 124) الجزاء: الثواب والعقاب،
وصف الوظائف. وتوضيح المهام والاحتياجات والرغبات. إشباع الإدارة بالأهداف: وهو منظور تقييم أداء المديرين
الإداريين باستثناء الانضباط وحل المشكلات الفعالية.
هناك أسباب وراء عدم فعالية القيادة التبادلية منها نقص مهارة القائد في استخدام نظم التدعم الإيجابي
بفعالية. (Jones, 2004: 65) وإن نظم التقييم التي يتم على أساسها الجزاء غالباً ما لا تكون سليمة نظراً
لصعوبة عملية تقييم الأداء. وأنه غير قادر على تقديم الحواجز الإيجابية التي تناسب توقعات المرؤوسين نظراً
لمحدودية الموارد المالية أو لخضوعها لقواعد خارجة عن سلطته. كما وأن ضغوط العمل لا تسمح بالتقدير
الجيد أو بتطبيق الدعم الإيجابي المُشروط. وأخيراً إن استخدام نظم التدعم المُسلبي لتحفيز الناس على الإنجاز
غير فعالية في الأجل الطويل.

وفيما يلي شعار القائد التبادلي: إذا لم تكن مكسورة فلا تصلحها
IF IT ALN'T BROKE, DON'T FIXIT
إن عدم وجود أخبار معناه أن الأخبار جيدة

بـ- القيادة التحويلية

استخدم الفكر العلمي المعاصر مصطلح القائد التحويلي *Transformational Leader* ليشير إلى قادة التغيير وإن أهم ما يميز قادة منظمة القرن 21 هو أنهم يحبون التغيير. (إبراهيم، 2006: 657) هذا المصطلح هو القائد التحويلي، فمن هو القائد التحويلي؟ وكيف يفكر؟ وما هي مقوماته؟ وما هي نظرته للأمور؟ وما هي خصائصه؟ وما هي مصطلحاته؟ وما هي وظيفته؟

يفكر القائد التحويلي بطريقة مختلفة إلى حد كبير عن الطريقة التي يفكر بها معظم المديرين وإن كان امتداداً للمدير الفعال حيث يرى نفسه شخصاً له رؤية مستقبلية *Vision* وصاحب رسالة *Mission*. أنه يرى شيء بعيد بروية جديدة يعتبر أنه شيئاً بعيداً وأحياناً يشعر إن وظيفته والمبرر من وجوده في الحياة هو نقل الناس من حوله نقلة حضارية. وأن أهدافه عالية والمعايير التي يطلبها مرتفعة وهو من أجل ذلك يتمتع باحترام الآخرين ويرى في نفسه قدوة. وعادة ما نجد إن الناس تقليده وتحب أن تنتهي إليه. (آل ياسين، 2006: 33) أنه يظهر مستوى عال من التعبير الانفعالي ونجد أنه يتمتع بثقة ذاتية عالية وإحساس عال بالذات ويتمتع كذلك بإصرار ذاتي عال. (Kuratko, 2004: 76) ونجد أنه حراً من الصراعات الداخلية وهذا الإحساس العالي يساعد على تجنب حالة الدفاع عن نفسه وإن له حضوراً بدنياً ديناميكياً ونشاطاً واضحاً وهو دائماً يستثير ويوضح المشاعر بين التابعين ويقدم لهم حلولاً جذرية وأحياناً حلولاً متطرفة لمشاكلهم. وعندما يتكلم مع الناس تجده يتصل بعيونهم اتصالاً مباشراً وكأنه يمارس التنشيط المفناطيسى، وهذا الحضور الكبير يجعله يعبر عن مشاعر التابعين الذين لا يستطيعون هم أنفسهم التعبير عنها حتى فيما بينهم على المستوى الشخصي. أنه مثل الممثل ولكنه ممثل عظيم.. دائماً يتصرف وكأنه على مسرح وأن طريقته في التفكير وتصرفاته تلك تجعل لهذا القائد جاذبية شخصية نلخصها في كلمة واحدة كما هي في اللغة الإنجليزية *Charisma*. (علاء، 2006: 23) وهذه الجاذبية الشخصية يمكن أن تكون موجهة ذاتياً بمعنى الإحساس العالمي بالذات الذي يصل إلى درجة الأنانية حيث يركز القائد على قوته وعلى مركزه وقيمة في عيون الآخرين وحيث يحبه الآخرون ويتبعونه لشخصه وليس بالضرورة للرؤية أو الرسالة أو الأهداف التي يتبعها ولا يناقشونه فيها.. كما يمن أن تكون هذه الجاذبية الشخصية موجهة نحو المجموعة (Helmreich, 2000: 133) فالتابعون يتبعونه للأهداف العامة التي يتبعها وليس بالضرورة لشخصه ولنا أن نتوقع أن يناقشوه ويحاوروه فيها. إن هذا النوع من القادة (حيث أهداف المجموعة التي يتبعها القائد هي سر انجذاب التابعين له) (واثق، 2005: 34) تعين بالضرورة إن ثقة التابعين في قائدتهم نابعة من المعنى الذي يعطيه القائد لحاجات التابعين وأنه يدير بالمعنى manages *Slogans* ويستخدم الرموز *Symbols* ليعبر عن تلك المعاني. ويطلق مجموعة من الإشارات *meaning* والمصطلحات الجديدة *Jargons* ويستخدم لغة جديدة مستخدماً اللهجات الجديدة المعبرة *inspirational*. إن هذا القائد يستخدم كل الأساليب الإلهامية والاستثارة العقلية: لأن هذا القائد التحويلي يستثير تابعيه عقلياً *intellectual stimulation* فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم وذلك تقديم أهداف جديدة ووسائل جديدة ووجهات نظر وبدائل جديدة ورؤية جديدة وتحديات فكرية.. وباختصار أنه يستثير فكر التابعين. باهتمام عال ورعاية خاصة على المستوى الفردي (paulus, 2000: 237): وفوق كل ذلك فالقائد التحويلي يهتم بالناس اهتماماً بطريقة جديدة.. صحيح أنه يهتم بكل الناس ولكنه يهتم بصفة خاصة بالأشخاص الذين يحتاجون إلى رعاية خاصة على المستوى الفردي *individualized consideration* فهو لا يعطي عناية خاصة

لكل قرار فقط ولكنه يعطي عناية خاصةً أيضًا للضعفاء والمساكين والعجزة والصغار. الخ. لذا فإن هذا القائد التحويلي لا يسعى إلى تحقيق رغبات التابعين كما يفعل كل ما عدها من المديرين ولكنه يرقى بها. فإذا كان التابعون يتكلمون عن الحاجات الفسيولوجية فإنه يدعوهم إلى التفكير في حاجاتهم الاجتماعية وفي دورهم ومكانتهم بين منافسيهم وأعدائهم وبين البشرية بشكل عام أنه يستخدم سيكولوجية الجماهير. (Siegall, 2000: 703) وباعتباره فإنه يرى أن الجاذبية الشخصية التي يتمتع بها ويعارضها وأسلوبه الإلهامية بالإضافة إلى استشارة تابعيه عقلياً بالإضافة إلى اهتمامه الناس وبالذات اهتمامه بمن يحتاجون الرعاية، كل ذلك يؤدي إلى دافعية أقوى عند التابعين لتحقيق أداء أكثر مما هو متوقع أو كان متصورا. تلك هي المعادلة التي يتعامل بها.

القائد التحويلي ينظر إلى نفسه على أنه وكيل تغيير change agent والتغيير في نظره رحلة ليست نقطة للوصول. القائد التحويلي شخص شجاع محظوظ للمخاطرة المحسوبة، لا يحب الأحوال المستقرة من أجل تحسين الأحوال. أنه شجاع في مواجهة الواقع. وفي نقل الحقائق والمشاعر لآخرين حتى ولو كان ذلك مؤلماً، حتى ولو كانوا لا يريدون أن يسمعوا. (Kishmولة، 2007: 45) القائد التحويلي يؤمن بقيمة الناس. إنه ليس دكتاتوراً. صحيح أنه قوي ولكنه حساس لمشاعر البشر وفي النهاية فهو يسعى إلى تزويد البشر بالتمكين بطاقة Empowerment. القائد التحويلي موجه بالقيم الأخلاقية المحورية ويتصرف في ضوء تلك القيم. إنه يخلق حضارة إنجاز مبنية على قيم إنجاز فلإنجاز غير العادي لا يأتي صدفة. (Atkinson, 2001: 84) القائد التحويلي يتعلم طول العمر، وعندما يخطئ ينظر إلى الخطأ على أنه تجربة استفاد منها. القائد التحويلي قادر على التعامل مع الفموض والمواقف المعقّدة، إنه باحث يعمل بنظريات ويقوم بعمل فرضيات Hypotheses ويختبر الفرضيات ويضع منها نظريات جديدة. القائد التحويلي صاحب رؤية Visionary قادر على أن يحلم، قادر على ترجمة هذه الأحلام والرؤى لآخرين ليتقاسموها معه. (مصطفى، 2006: 188).

ومن مصطلحات القائد التحويلي: (التحويل Transformation، الإلهام Inspiration، والرسالة Mission، والوعي Awareness، والتفكير التجريدي Conceptualization، والتأثير Influence، والاحترام Respect، والتزويد بالطاقة Energizing، والقيم Values، والقوة Power، والرؤية Vision، ورفع مستوى الحاجات والرغبات Concepts، والمفاهيم Elevation of need and wants، الفهم Comprehension).

تختلف مهام القائد التحويلي عن مهام أي مدير. ويمكننا تمييز ست مهام مرتبطة بإدارة التغيير على الوجه الآتي: (Daft, 2000: 212)

أولاً- إدراك الحاجة للتغيير Arousing need for change

ثانياً- صياغة الرؤية والرسالة Formulating vision & tracks

ثالثاً- اختيار نموذج التغيير ومساراته transformation model & tracks

رابعاً- تكوين الاستراتيجية الجديدة Formulating the new strategy

خامساً- تعزيز الالتزام من خلال حضارة المنظمة Commitment thru culture change

سادساً- إدارة الفترة الانتقالية Transition management

على منطق مهام القائد التحويلي في منظمات الأعمال يستمد من السوق فهو يوجه كل فكره وكل مهامه بتحقيق تمييز واضح في السوق: سواء كان ذلك في توسيع السوق أو زيادة الحصة في السوق أو تحقيق رضا وولاء العملاء... الخ.

إن المتغيرات العالمية المعاصرة تفرض وجود قادة من نوع جديد يحبون التغييرات قادرون على تغيير التكيف

المميت الذي تشرحه ظاهرة الضفدعية المغلية، وكذلك من ظاهرة التغيير البطيء في المنظمات مثل تحريك الفيل. (المعيلي، 2007: 190) (التكيف المميت وظاهرة الضفدعية المغلية) فإذا ذهينا إلى العمل ووضعنا ضفدعية في وعاء به ماء بارد والوعاء يسمح للضفدعية بأن تقفز في أي وقت تشاء. ووضعنا هذا الوعاء على نار وقمنا بزيادة درجة الحرارة بالتدريج سنلاحظ أن الضفدعية تتكيف مع كل وضع ساخن جديد. ولكنها لن تقفز وسنلاحظ أنها في النهاية تموت هكذا نجد كثيراً من البشر كثيراً من المنظمات تتكيف مع التغيرات الخارجية ولا تشعر أبداً بأي حالة للتغييري فهي لم تستجيب للإشارات لأنها لم تكن قوية بشكل كاف. (David, 2001: 123) دعونا نضع ضفدعية أخرى مباشرة في ماء في درجة الغليان في نفس الوعاء فإن أغلب الظن أن الضفدعية لن تبقى ساكنة وتقفز: ذلك إن الإشارة كانت قوية بحيث كانت كافية للضفدعية أن تخرج من هذا الوعاء. والبشر والمنظمات كذلك لا بد أن يشعروا بحاجة للتغيير وبالحاجة للقفز بدلاً من التكيف والتدور والموت. (المنظمات بطيئة مثل الأفيال (عبد النبي، 2008: 9) ولقد قال (جيمس بيلاسكو) في كتابة (تعليم الفيل الرقص) أن المنظمات بطيئة مثل الأفيال. أنها تحتاج إلى قيادة لها رؤية قوية واضحة، إلى قيادة قادرة على التأثير في التابعين وإلهامهم، ويقررون بإرادتهم المشاركة الفعالة في إدارة التغيير ومتطلباته. المعروف أن الفيل بطيء في الحركة ولا يدرك إلا إذا شعر أن هناك خطراً (مثل مشاهدة نار) فهو يجري حينئذ فقط. (Schlieckert, 2002: 231) ونحن نلاحظ أن التغيير في المنظمات يكون بطئاً ولذلك فإنه من الضروري إشعال نار لكي يحس الناس بضرورة التغيير.

سادساً: أنماط القيادة الإدارية السيئة

تشير إحدى الإحصائيات التي تناولت عينات من موقع العمل إلى أن 1% من الموظفين راضين عن عملهم، بل ومنهم من هم راضون جداً، (Anna E, 2007: 3) إلا أن نسبة من يعتقدون أنهم يتلقون معاملة جيدة، أو يعملون ضمن دائرة مدراء بارعين في بناء الفرق، أو مدراء يتذمرون قرارات جيدة وفي الوقت المناسب 36% فقط أفادوا بأن شركاتهم تلتزم اقتراحاتهم من أجل التطوير. تقول أهم المعطيات الثابتة في دائرة العمل التي تمضي فيها سحابة نهارك إن الشخص الذي يمتلك نفوذاً كبيراً على سلوكك العملي هو مديرك المباشر. وبالرغم من إن هذه الحالة ليست عامة، مثل الاستثناء الذي تحمله مجموعة الموظفين تجاهك على ترك العمل باعتبارك قادم جديد، فإنها أثبتت صحتها في معظم الأوقات. (Lights, 2007: 44). يدفعنا هذا إلى النظر بشأن العلاقة بين الموظف وبين المدير بصورة أوضح، ومع افتراضنا أسوأ الاحتمالات، سيتم طرح نموذج المدير السيئ للنقاش، والسؤال هنا يطرح نفسه: كيف يتوجب عليك التعامل مع مدير سيء؟ لمزيد من التركيز على هذا السؤال سيتم مناقشة خمسة أنواع من المدراء السيئين:

(مدير لا يستمع واستبدادي ولا يصنع قرارات ومتسلط ويستأثر بجميع الامتيازات)

أ- لا يستمع ولا يريد أن يستمع

يعتبر عدم الاستماع مؤشراً واضحاً على عدم احترام الآخرين، (Hoffman, 2000: 23) كما أنه يعرض لعاده سيئة جداً تستند إلى فكرة أن الاتصال الشفهي أمر غير ذي بال وليس من الضروري أن يؤخذ مأخذ الجد. (المعاصرة، 2004: 67) لمواجهة هذا النوع من المدراء هناك نوعين من الإجراءات المضادة، يمكن تطبيق كل منها على حدة أو تطبيقهما معاً. الأول هو عن طريق طرح نفس الفكرة من قبل عدد من الأفراد في وقت واحد وبأكبر

قدر من الإصرار، هنا لن يتمكن المدير من الاستخفاف بما يقال بسبب حجم الكلام المضاعف عن نفس الموضوع من جهة وبسبب عدد الناطقين به من جهة أخرى. (21: 1998, Wheelen) الإجراء الثاني هو الانتقال النحويين التواصلي الكتابي. يمنح العديد من المدراء قسطاً وافراً من اهتماماتهم إلى الأشياء المكتوبة لأنها تتخذ طابع السجلات الرسمية.

ب- استبدادي إلى درجة كبيرة

تعتبر هذه الطريقة في الإدارة أشبه ما تكون بالإنسان البدائي (Neanderthal) بالنسبة لنظريات وممارسات الإدارة العصرية. حيث قد يكون أفضل رد فعل على هذا النوع هو أن يمرر له بعض المواقف التي تعرض لطرق بديلة للتعامل؛ وفي حال الاستدعاء إلى محاورة لشرح الموقف يتم بالنقاش الهادئ ومحاولة أن يكون الحوار خفيفاً قدر المستطاع. (كشك، 2006: 7).

ت- لا يصنع القرارات

هذه منطقة حرجة في طيف التواصلي مع المدراء، لأن أسباب الفشل في صنع القرارات كثيرة ومتعددة. قد تكون بسبب اختلاف الاحتياجات للموظف كلياً عن احتياجات المدير، لذلك لا يوجد توافق بينهما وأنه يتوجب أن يتم التحري وإثبات فشل المدير في اتخاذ القرارات بالاشراك مع الزملاء، لكي لا يؤخذ موقفاً تجاهه على محمل شخصي، أو يظن أنهم يتوهمنون فيه هذا الفشل لأسباب خاصة بهم. (61: 1999, Yeh, R) إذا وافق الزملاء قد يتوجب أن يتم قيادة المهمة بنفسك وتدير حواراً خاصاً تعرّض فيه للقرارات التي لم تتخذ في الوقت والطريقة المناسبين. إذا لم يفلح الحوار الخاص يمكنك أن تحاول الاستعانة ببعض المساعدين من زملائك لإقحامهم في النقاش المحتمل. (منير، 2007: 43).

ث- التسلط

هذه في الواقع شكوى نموذجية عن المدراء، كما أنها صعبة بالنسبة للكثير من الأشخاص لأن ردود الأفعال نحو سلوك كهذا يمكن أن يتحول إلى غضب متطرف بسرعة كبيرة. الغضب يحتاج إلى استيعاب، يتبعه إجابة سريعة تشرح أن المدير يدير العمل بشكل غير ملائم في الوقت الحالي، وأنه يعتقد أن هذا السلوك مضاد للإنتاجية، ولا يقود إلا إلى نتائج سيئة مع الأعمال التي تكون في طور التنفيذ. في هذه الحال يجب أن تكون ردود الأفعال سريعة، لأن الكثير من المدراء لا يدركون أن الطرق التي يسلكونها في إدارة العمل سيئة ما لم يتم وضع المرأة أمامهم في لحظة الإساءة. (Razik, 2001: 80)

ج- يستحوذ على جميعامتيازات

يعتبر هذا التصرف مدبراً في مجال التحفيز والقيم التنظيمية، وفي عالم اليوم لا يمكن مواجهة هذا النوع إلا بسلوك مضاد يمكن أن تعتبره الإدارة إيجابياً. إذا كان مديرك غير متفاعل ويحب أن يكون هو دائماً في المقدمة، يجب أن تكون ردة الفعل جماعية بحيث يصر جميع الموظفون على مقابلة المدير ومواجهته بحقيقة تصرفه السيئ. (208: 2001, Mc Nergney) هذا النوع هو نوع من الإدارة الاستبدادية، والمستبد لا ينفعل إلا إذا واجهته قوة حقيقة. خطط للمواجهة بحذر، أضف إليها اعتبارات عندها في معظم الأحيان يكون التصرف المنصوص به مع المدير السيئ هو مناقشة المشكلة معه على طاولة الغداء بطريقة بعيدة عن المواجهة العدائية. (الباسط، 2003: 8) لا يوجد ضمان لنجاح هذه الطريقة، وعليك أن تكون مهيناً إلى تصعيد الموقف. احرص أن يكون حوارك عقلانياً و حقيقياً قدر الإمكان، وتذكر أنه لا زال لديك طريقتان يمكن أن تتبعهما: الأولى: أن تذهب إلى رئيس مديرك وتطلب منه نقلك إلى قسم آخر، الثانية: أن تجد لنفسك مكاناً في شركة أخرى. (Stephen 1996: 212) وهذا ما كان يتبع وستبقى الطريقة الأمثل في التعامل مع مدير سيء جداً... !!! هل فشلت أنت عندما انتقلت إلى العمل في شركة أخرى؟ الأغلب أن الشركة التي تركتها هي

ما تقدم عن الأنماط القيادية يتضح بأنه يجب معرفة الأدوات السليمة للعمل the right tools for the job لكي تعرف متى تستخدم هذا النمط القيادي أو ذاك؟ القادة الأكثر تجاوباً يتجاوزون العملية الآلية المواتمة بين الأنماط لتناسب قائمة محددة من المواقف. فهم أكثر انسيابية. أنهم يفحصون بدقة الأشخاص فرادى وجماعات، ويقرءون التلميحات في اللحظة التي ترشدهم إلى النمط القيادي الصحيح المطلوب، وتجدهم يعدلون نعدهم بشكل خفيف. هذا يعني أنهم لا يستطيعون استخدام أنماط معينة مرنة لبناء التحاوب فقط، بل أيضًا بمقادورهم أيضًا أن يكونوا ضابطي إيقاع أو حتى يصهروا الجانب الإيجابي من نمط السيطرة والتحكم -باتجاه قوي وملح- وبالشكل المناسب. ولكنهم عندما يقودون عبر هذه الأنماط الأكثر خطورة، فإنهم يقومون بذلك على وفق شيء من الالتزام الذاتي وضبط النفس حتى يتفادوا إحداث التناحر بالتصرف بغضب أو نفاد الصبر أو الانصياع وراء غريزة التهجم على الأشخاص. و كنتيجة، فإن هؤلاء القادة لا يحصلون فقط على نتائج أداء بل يبنون أيضًا الالتزام والحماس لدى من يقودون. بسبب الأهمية القصوى للقيادة الفعالة ذات المخزون الكبير من الأنماط القيادية، أن درساً فوريًا ينطبق على الاستقدام، والترقية، والتخطيط المتعاقب. ويعتبر مبسط، عندما يتعلق الأمر بشغل منصب قيادي، من المفيد أن نجد الشخص الذي يمتلك الرصيد المرن أكثر من نمط هو الذي يميز القادة الأكثر نجاحاً. وإذا فشلت في هذا المطلب الأساسي، أسأل الشخص الذي تنوی تعينه في منصب قيادي على الأقل ما إذا كان قد تمكّن من النمط أو الأنماط المحددة التي تناسب أكثر واقع نشاطه. فالقائد المطلوب لإحداث تحول، مثلاً، يحتاج إلى مهارات القائد ذي البصيرة - القدرة على تشكيل رؤية جديدة من شأنها أن تحدث التغيير. وفي حال كون المنصب يتطلب خطوات ضرورية، مثل التخلص السريع والجذري من الأشخاص غير الأكفاء، فإن ذلك الشخص (المرشح للقيادة) سيحتاج اعتماد نمط السيطرة لإنجاز المهمة، ثم تخلّى عن ذلك النمط ثانية. وإذا كانت المنظمة في حاجة إلى إجماع رأي بين الموظفين، وبناء الثقة، أو فقط توليد أفكار جديدة، فإن ذلك الشخص سيحتاج إلى نمط ديمقراطي. وإذا كان المطلوب فقط توجيه فريق ذي كفاءة عالية ولديه دوافع ذاتية - مثل المحامين أو صيادلة باحثين - فإن مخزون القائد يجب أن يتضمن الاستخدام الصارم لنمط ضابط إيقاع. ومهما كان رصيد القائد من الأنماط اليوم، فإنه ينمو ويتطور غداً. إن السر يكمن في تعزيز قدرات الذكاء العاطفي الأساسية التي تدفع هذا النمط أو ذاك. فالقيادة شيء قابل للاكتساب (نتعلمه) - والعملية ليست سهلة، بل تستغرق وقتاً طويلاً، وخاصة الالتزام. لكن المنافع التي تنجم عن القيادة بذكاء عاطفي متطور جداً بالنسبة للفرد والتنظيم، يجعل منها جديرة بالاهتمام، بل ومنعشة ومنشطة.

عند مراجعة الأنماط القيادية السابقة نجد أن معظمها يندرج تحت عنوانين رئيسيين القيادة القديمة أو القيادة الجديدة، وعند تفحص الفروق بين القيادتين نجد إن القيادة القديمة ركزت على الشكل لا على المضمون وبالتالي تلاشت وزالت، وأما القيادة الحديثة فقد ركزت على الأرواح التي تؤثر على العقول القيادة القديمة هي البيروقراطية بالسلط وينظر إلى المرؤوس على أنه قليل الفهم والإدراك وتكون الأهداف لديه قصيرة المدى ولا يقيم علقة مع الأتباع ولا قيمة لهم وكأنهم عمال أو عبيد وبالإضافة لذلك فهم عمال متکاسلون والتعامل هنا يكون بلغة الأجساد واتخاذ القرارات من الأعلى إلى الأسفل وتكون سياسة العمل أي إدارته بالأنظمة واللوائح وتكون هذه المنظمة قليلة الإنتاجية وتزول بزوال القائد. أما عالم القيادة الحديثة فإنها ديمقراطية بالشوري وينظر إلى المرؤوس على أنه واسع الفهم والإدراك وأهداف القائد بعيدة المدى

ويحترم الأتباع وكأنهم أصدقاء أو شركاء لأنه يخاطب معهم بلغة الأرواح لأنهم عمال منتجين ويتم إدارة العمل بالقيم والمبادئ حيث إن القرارات من الأعلى إلى الأسفل تكون إنتاجية المنظمة في زيادة وتبقي هذه المنظمة حتى بعد ذهاب القائد. ولمزيد من المعلومات عن القيادة يمكن الاستفادة من موقع الانترنت الموجودة في مصادر البحث للاطلاع عليها وتوسيع مدارك الشخص.

من خلال نماذج أنماط القيادة السابقة ظهر للباحث شئين يتفقان مرة ويختلفان مرة أخرى ألا وهم القائد والمدير أو القيادة والإدارة، فأوجه الشبه بين القيادة والإدارة في إن كل منهما يحدد ما الذي يجب علمه ويخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقاً للأسس الموضوعة. أما أوجه الخلاف بينهما فالإدارة تركز في أعمالها على التخطيط والتنظيم وإعداد الأنظمة التي تتضمن استمرارية العمل ولا تعتمد على فرق العمل ولكن حسب التدرج الهرمي الوظيفي وتعتمد الإدارة على ثبات الممارسات وتنفاذ الإلتحاج والسرعة كما إن رجال الإدارة يتعاملون مع خطط مفصلة وموازنات لتسخير العمل مع القدرة على السيطرة على الأحداث إلى حد كبير وليس رؤية للمستقبل. أما القيادة فتعتمد على التكامل والالتزام والتحفيز وشحذ الهمم (Motivation / Empowerment) وإحداث الحركة والتغيير وتعتمد أيضاً في أداء أعمالها وممارساتها على فرق العمل والمناخ الملائم لأداء العمل مع النظر إلى المناصب على إنها محفزة للعمل لا معيبة له وجميع هذه الأعمال تصب نحو رؤية واضحة ومحددة (Empowerment Toward this Vision). وعليه فإنه لا غنى لأي منظمة عن وجود القيادة والإدارة فوجود الإدارة فقط يؤدي إلى وجود الجمود وعدم مسيرة التقدم أما وجود القيادة فقط فإنه يصبح التركيز على الخطوط العريضة والمصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل. أي إن المنظمات في الوقت الحاضر وفي المستقبل بحاجة إلى القادة أكثر من المدراء أي بحاجة إلى القائد ذو المهارات الإدارية. والجدول الآتي يبين مصفوفة المدير القوي والضعيف مع القائد القوي والقائد ضعيف:

مصفوفة المدير والقائد

قائد ضعيف	قائد قوي	
<ol style="list-style-type: none"> العمليات تتجه نحو البيروقراطية. التخصص الزائد. مزيد من السياسات والإجراءات. نظم الإدارة تصطدم بالابتكار. 	<ol style="list-style-type: none"> الرؤية واضحة لجميع العاملين. وضوح وتحديد الأهداف والخطط الالزامية لها. معاملة العاملين كشركاء في النجاح. توفير الجو المناخي الصحي لزيادة الإنتاجية. الارتباط عضوي 	مدير قوي
<ol style="list-style-type: none"> عدم وضوح الرؤية. لا يوجد أهداف محددة. انعدام الثقة بين القيادة والعاملين. جو العمل غير صحي قليل الإنتاجية. الارتباط غير عضوي. 	<ol style="list-style-type: none"> الرؤية منفصلة عن الواقع. توجيه الأفراد إلى هدف دون تنظيم. الاستراتيجيات ينقصها التخطيط الرسمي والموازنات المعتمدة. 	مدير ضعيف

المراجع: العمري، قاسم شاهين بسيم، أطروحة دكتوراه بعنوان: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه تقدم بها الباحث إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سانت كليمونتس وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق، 1430هـ - 2009م.