

القيادة الديمقراطية ودورها في المؤسسة

Democratic leadership and its role in the institution

درا مشية لمياء ، جامعة أحمد زبانه، غليزان، damchia2021@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/05/ 16 تاريخ القبول: 2021/10/ 17 تاريخ النشر: 2021/12/ 31

ملخص:

تسعى القيادة الديمقراطية إلى زيادة وعي المرؤوسين باحتياجاتهم، وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات، ومن ثم تتولد لديهم الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية، وبالتالي ستدفعهم إلى تقديم كل ما لديهم من جهد لغرض تنفيذ ما هو مطلوب منهم رسمياً بل أكثر من ذلك، إلى الاجتهاد والمثابرة والإبداع من أجل ضمان نجاح المنظمة واستمرارها.

الكلمات المفتاحية : القيادة، القيادة الديمقراطية.

Summary :

The democratic leadership seeks to increase the subordinates 'awareness of their needs, and turn this awareness into hopes and expectations, and then they are motivated to satisfy their needs in terms of realization and self-realization in their practical life, and thus will push them to provide all their efforts for the purpose of implementing what is officially required of them, but more From that, to diligence, perseverance and creativity in order to ensure the success and continuity of the organization.

Key words: Leadership, democratic leadership

* المؤلف المرسل: الاسم الكامل للباحث الأول* درا مشية لمياء ، جامعة أحمد زبانه، غليزان ، damchia2021@gmail.com

تتعرض المنظمات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها إلى تحديات عديدة نتيجة لتسارع التطورات والتغيرات التكنولوجية والسياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، وقد فرضت هذه التطورات والتغيرات ضرورة وجود قيادة تستطيع مواجهة تلك التحديات بنجاح في بيئات تنافسية معقدة، كما فرضت الحاجة إلى نوعية من الأفراد العاملين يمتلكون المعرفة ويتمتعون بالقدرة على التأثير في الآخرين. تساعد القيادة الناجحة الأفراد على إدراك احتياجاتهم والعمل على تلبيتها، ويحتاج العاملون في المنظمة كأفراد إلى التقدير والتقبل، والقائد الكفء هو الذي يشعر بالآخرين من خلال ممارسة السلوك القيادي المناسب، فيستجيب العاملون لتوجيهاته وينفذون ما يطلبه منهم لآعن خوف وإنما عن احترام وتقبل ورغبة مبنية على الثقة المتبادلة بين الطرفين.

2. الإشكالية:

وتعتبر القيادة الديمقراطية هي إحدى أنماط القيادة ، وقد لا تعد نمطا جديدا بالضرورة ولكن التركيز على المشاركة في صنع القرار بدأ يتزايد بشكل كبير في العقدين الأخيرين نظرا لأهميتها في إدارة المنظمة وفي مواجهة التحديات الإدارية المستقبلية، وتتضمن القيادة الديمقراطية استخدام إجراءات اتخاذ القرار التي ترمي إلى السماح للآخرين بالتأثير في قرارات القائد. ومن خلال ما سبق يتضح أن القيادة الديمقراطية نتيجة طبيعية لتطور نظريات القيادة وهي وإن كانت موجودة كجزئية في أكثر النظريات السابقة إلا أنها لم تكن موجودة بشكل مستقل إلا في دراسات العصر الحديث.

1- ما لمقصود بالقيادة الديمقراطية؟

2- فيما يكمن دور القيادة الديمقراطية في المؤسسة؟

3. مفهوم القيادة:

يعرفها مغاري (2009): "هي السلوك الذي يمارسه القائد بهدف التأثير على مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف المنشودة ". (مغاري، 2009، ص9).

ولقد عرف بينس (Bennis) القيادة بأنها " الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها" (Wern Bennis , 1961 P.151).

وظاهر من هذا التعريف أنه يؤكد على ضرورة قيام علاقة من شأنها تحديد التوازن بين الأهداف التي يرغب الفرد في تحقيقها من عمله في المنظمة وبين أهداف المنظمة نفسها الممثلة في شخص القائد.

عرف دافت Daft القيادة بأنها " علاقة تأثير بين القائد والأتباع الذي ينوون تغييرا حقيقيا يعكس أغراضهم المشتركة". (Daft, 2001, p379).

أما كونتز وأودنيل Koontz and oDonnell فقد عرفوا القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد على مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على الاسهام الفاعل بجهودهم للنشاط متعاون(Koontz and oDonnell, 1964, p80) .

عرف Tead في كتابه " فن القيادة" بأنها " النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح(Tead, 1935, p20) .

ويمكننا أن نستنتج من التعريفات السابقة وغيرها إن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.

4. مستويات القيادة:

ذكر البدري(2001) أنه يمكن إجمال هذه المستويات كما يلي:

أ-القيادة المهنية: وهي قيادة المهنيين والمتخصصين في المجال التطبيقي

أو النظري أو الأنشطة الترفيهية، وتقسم إلى:

ب- القيادة المخططة: ويقصد بها قيادة المجموعات المكلفة بتحديد السياسات العامة للمؤسسات.

ت-القيادة المنفذة: وهي قيادة المجموعات التي تقوم بتنفيذ الخطط على أرض الواقع.

ث- القيادة الموجهة: وهي التي تتولى طرق المتابعة والتوجيه، والإشراف على القادة.

ج- القيادة التطوعية: وهي القيادات التي تعمل في المتابعة والإدارة والمؤسسات الخدمية، والاجتماعية، دون أجر.
د- القيادة الطبيعية: وهي التي يتم التوصل إليها عن طريق اكتشاف الأفراد المناسبين من الشباب الذين لديهم القدرة والمهارة الإدارية والرغبة الجامحة، حيث يتم اختيارهم من قبل المختصين في المجال الإداري والقيادي ويتم تكليفهم بواجبات مناسبة ومتابعتهم وتوجيههم وتطوير مواهبهم وصقل مهارات القيادة لديهم وتأهيلهم للعمل القيادي. (البديري، 2001، ص 55).

5. المهارات الأساسية للقائد:

إن المؤسسات في الوقت الحاضر بحاجة ماسة إلى قادة يمتلكون مهارات قيادية تمكنهم تحقيق أهدافها المنشودة ومواكبة التطورات العلمية.

وهذا ما أشار إليه الغامدي (2013) أن النمو السريع في حجم الأجهزة الإدارية وتعقيدها أوجد طلباً متزايداً على حيازة المهارات لأولئك الذين يتولون مناصب القيادة، كما أن الطلب المتزايد على القادة المهرة أوجد الحاجة للمعرفة الأساسية بعمليات القيادة وطرقها الفنية، وبطرق تشخيص القادة المحتمل ظهورها في المستقبل وإعدادهم وتنقيفهم وتطوير شخصياتهم ومهاراتهم. (الغامدي، 2013، ص 106).

ويؤكد هيل (Hill, 2011) أن أفضل المديرين يحولون الأفكار إلى أفعال ويحرصون على بث روح الحماس، والنشاط، ويبحثون باستمرار عن طرق لتطوير مستوياتهم. (هيل 2011، ص 16)، وقد قسم العديد من الباحثين المهارات المطلوبة للقيادة إلى ثلاث مهارات أساسية: وهي مهارات فنية، ومهارات إنسانية، ومهارات ذهنية. والبعض ذكر هذه المهارات على سبيل الإجمال ومنها ما ذكره التويجري (2013) على النحو التالي:

على القيادة أن تنتظر للعاملين كزملاء وليسوا مرؤوسين.

العمل من أجل النتائج وليس لأجل مصالح شخصية.

الاعتماد على الإدارة بالمبادئ وليس الأنظمة.

الاهتمام بتدريب الأفراد وفريق العمل.

إزالة العقبات التي تواجه فريق العمل. (التويجري، 2013، ص 93).

6. صفات القيادة الناجحة:

إن القائد الناجح هو من تتوفر فيه الصفات المؤثرة لكي يوجه أفراد جماعته لتحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من حيث كونه قدوة لهم في الأداء، ورافعا لروحهم المعنوية من خلال ما يبثه من مشاعر الود والتآلف والتواصل فيما بينهم، وممثلاً ومدافعاً عنهم في مختلف المواقف، ويسعى لإمدادهم بما يعينهم على أداء عملهم، بما يتصف به من ذكاء ونضج عقلي، واتزان عاطفي وقوة شخصية تمكنه من أن يفرض احترامه عليهم، ويحظى بقبولهم لقيادته. (العتيبي، 2008، ص 28).

على القائد الناجح أن يتحلى بالعديد من الصفات الخاصة والعامة، ولعل أهم هذه الصفات هو ما ستتطرق إليه هذه الدراسة من إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة التي تمسهم، وبراعي العلاقات الإنسانية لديهم، فالعلاقات الإنسانية هي الدافع الرئيسي لكل عمل فمتى كانت عالية ستحقق القيادة أفضل النتائج، وسيسود التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

الصفات منها:

بناء العلاقات على الثقة.

تقدير واحترام آراء العاملين.

الوقوف مع العاملين في الشدائد.

روح المبادرة.

الإنصات والحوار.

مساعدة الآخرين ليصبحوا قادة.

التواصل الإيجابي.

تفويض السلطة. (ماكسويل، 2011، ص 79).

والإدارة الناجحة هي التي تحقق الأهداف من خلال العاملين، ولذلك فإن التفويض مهارة من المهارات الإدارية الأساسية للمديرين والقادة، أما أدير (adair, 2012) فقد أضاف الصفات التالية :

الحماسة.

النزاهة.

القوة والصلابة.

العدالة.

التواضع.

الهدوء.

الاهتمام بمشاعر العاملين. (أدير ، 2012 ، ص 50)

وعلى القائد أن يكون قدوة فيبدأ هو بتطبيق القرارات قبل أن يأمر بها.

7. القيادة الديمقراطية:

يرى الكثيرون أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وهي تقوم أيضاً على احترام شخصية الفرد ، بل ترى أنه غاية في حد ذاته، كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب القائد الديمقراطي لا يملأ أو يفرض على الآخرين آراءهم وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم ، والنمط القيادة الديمقراطية مجموعة من الميزات منها : جماعية التنظيم.(النمر وآخرون، 1997، ص 328)

والنمط القيادة الديمقراطية مجموعة من الميزات منها:

- تنمية العلاقات الإنسانية: حيث تسهم هذه العلاقات في توفير جو اجتماعي صحي يشعر فيه كل فرد بالانتماء إلى أسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تنطوي على جو من الثقة والاحترام المتبادلين بين أفراد التنظيم.
- المشاركة في صنع القرارات: تساعد عملية مشاركة العاملين في المنظمة في صنع القرارات على ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث أن المشاركة تساعد القائد في تعرف كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم المحقق للهدف، وهذا يساعد القائد على اتخاذ القرار الرشيد.
- تفويض السلطة: إن التطور الحاصل في المنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري، وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يجزى القائد الأعمال ويصنفها؛ كي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة.
- ويلخص سمات القيادة الديمقراطية بما يلي:
- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقاً لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء، أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتيادياً من

القائد

- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاويلته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- الأعضاء مخبرون في العمل مع من ينسجمون معه.
- يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال والاحتكاك المستمر معهم.
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.

- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مسع الجماعة.
- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي، والمعنوية العالية، والاتصالات الفاعلة وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.

والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم وتنمية آفاق التعاون بين العاملين، وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين. (ياغي، 1996، ص129).

والقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية وتشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار وتحقيق التآلف والاندماج بين العاملين، وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين. (كنعان، 1992، ص 177-199).
والقائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات، ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات.

أ- أشكال القيادة الديمقراطية:

ويرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدراً بسيطاً من الحرية للمرؤوسين لمشاركته في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه هو يطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مرؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.

- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.
- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولا ومتفقاً عليه من قبل المرؤوسين. (كنعان، 1992، ص ص 182-184)

ب- الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي:

يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يسهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:
أن نمط الاتصالات وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنها تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومرؤوسيه.

أن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفس المرؤوسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج.

إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى قيام المرؤوسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم، وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها لمنصب أعلى.

إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء للتنظيم فالمرؤوس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبته وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي وتقدم كل ذلك يزيد من إنتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم. (النمروآخرون، 1997، ص304-305)

يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى زيادة التماسك بين أعضاء التنظيم والقضاء على الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وتكون سببا في تدني مستوى الإنتاجية.

يتضح مما تقدم أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأفضل في الإدارة الحديثة التي تقوم على افتراضات تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية بتوافرها وتكاملها يستطيع التنظيم أن يحقق الأهداف التي يسعى إليها بكل كفاءة وفاعلية. ومن الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي ما يلي:

البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه: فالبيئات المختلفة إداريا لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطا بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين.

الموقف الذي يعايشه القائد: فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في إنجازه أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية بحيث يكون عرضها على المرؤوسين لأخذ رأيهم حول طريقة الوصول إلى قرار بشأنها أمر لا يمكن تحقيقه.

نوعية المرؤوسين: قد يفاجأ القائد بأن المرؤوسين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إحجامهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات وقبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال مما يضطر القائد إلى اللجوء إلى العمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مرؤوسيه.

نوعية القائد: فالتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع المرؤوسين قد يكون فيه تعميم خاطئ في معتقدات القائد وقيمه واتجاهاته تلعب دورا كبيرا في استخدام هذا النمط دون غيره.

أما الآثار السلوكية السلبية التي قد تنشأ عن استخدام هذا النمط فيمكن إجمالها في الآتي: الاستخدام المفرط لأسلوب الديمقراطية في الإدارة يؤدي إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، كما أن المغالاة في التفويض قد تؤدي إلى سحب البساط منه بحيث تدار الأحوال بواسطة المرؤوسين دون أن يكون له أي دور فيما يتم تنفيذه.

يلجأ بعض القادة إلى العمل بالأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المرؤوسين بأنه من النوع الذي يؤمن بديمقراطية الإدارة، ولكن الواقع يختلف فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات ليس للمشاركة الفعلية ولا شك أن في ذلك أثرا سيئا على نفسية المرؤوسين مما يزعزع الثقة بينهم وبين القائد ويزيد من فرص نشوء الصراعات داخل التنظيم.

أن المبالغة في العمل بالأسلوب الديمقراطي قد تؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم وبذلك يغلب القائد مصلحة وأهداف العاملين على أهداف التنظيم وهو أمر يتعارض مع ما ينادي به الفكر الإداري الحديث من العمل على إحداث التوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين بشكل يحقق المصلحة العامة.

أن بعض القادة قد يسيئ استخدام الأسلوب الديمقراطي وذلك لتحقيق بعض الأغراض والغايات الشخصية مما يغير في الهدف الأساسي الذي قام عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة. (النمر وآخرون، 1997، ص 307)

ويرى بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة إلى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها، وأن هذا النوع من القيادة مزيا تفوق ما يترتب عليها من آثار سلبية، ومع ذلك فإن تفوق النمط الديمقراطي في القيادة على غيره من الأنماط ليس معناه أنه أفضل أسلوب للقيادة في جميع الحالات.

8- القيادة الأوتوقراطية:

ويطلق عليها القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع

والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السليبي القائم على التخويف والتهديد (ياغي، 1997، ص 126).

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل على قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات هي للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته. (النمر وآخرون، 1997، ص 327)

أ- أشكال القيادة الأوتوقراطية:

ويميز بعض علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسة من نمط القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي (هاشم، 1980، ص ص 247-248):

القائد الأوتوقراطي المتشدد: وهو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم المرؤوسون ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت سيطرته.

القائد الأوتوقراطي الخير: وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليل من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

القائد الأوتوقراطي النادر أو اللبق: وهو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع م ساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود حرية وإتاحة فرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده.

ب- الآثار السلوكية للنمط الأوتوقراطي:

يتضح من صفات هذا النمط أنه لا يتماشى مع متطلبات الإدارة الحديثة وأن الآثار السلبية التي يتركها على المدى الطويل تكون أكثر من النتائج التي يحققها، والقائد يضطر إلى استخدام هذا الأسلوب في الحالات التالية:

الحالات الطارئة التي يمر فيها التنظيم والتي تتطلب نوعا من الحزم والشدة في التصدي لها إذ أن الموقف يتطلب هذا النوع من السلوك وأن التهاون فيه قد يؤدي إلى الإضرار بمصالح التنظيم والعاملين.

الحالات التي يواجه فيها القائد بأنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا الأسلوب، لأن هناك نوعان من المرؤوسين لا يميلون إلى قبول السلطة لأم يخشون من نتائجها لذلك يفضلون أن تكون في يد شخص واحد وهو المسؤول عنها أمام الجهات العليا.

(النمر وآخرون، 1997، ص300)

الحالات التي يكون فيها القائد من النوع ذي الميول العدوانية نتيجة لطرق التربية التي تلقاها والظروف المحيطة بالأسرة التي عاش في كنفها أو نتيجة لظروف الذي ترعرع فيه فهذه الخصائص الاجتماعية تضيف نوعا من السلوك العدواني لدى القائد الذي يجد أن الفرصة مواتية لممارسة هذا النوع من السلوك على الآخرين.

الحالات التي تكون فيها طبيعة العمل متجانسة بحيث يكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات ابداعية في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليبه ، لذا فالمرؤوسين يقبلون أن تكون السلطة مركزية عليهم على أساس الأسلوب الملائم لتنفيذ العمل فهم يتقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم ويخضعون للتعليمات الموجهة إليهم عن طريق الاقتناع بجودها ، أما من حيث الآثار السلبية لاستخدام هذا الأسلوب فإن أهمها يتركز في الآتي :

أن استخدام هذا الأسلوب يترك في نفسية العاملين اللجوء إلى الاعتماد الدائم على القائد.

أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى المرؤوسين.

أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى قتل روح المبادأة والإبداع لدى المرؤوسين، فإصدار التعليمات والأوامر بشكل مفصل والمطالبة بتنفيذها بحذافيرها لا يدع الفرصة أمام المرؤوسين في الاستفادة مما لديهم من مهارات الابتكارية والإبداعية، وفقدان الفرد لفرصة إظهار مواهبه سيولد لديه حالة من القلق والاضطراب النفسي الذي يكون له مردود عكسي على أدائه.

أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى عدم تحقيق التفاهم المتبادل بين القائد والمرؤوسين.

أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى حالة من عدم الاستقرار النفسي لدى الفرد فهو يشعر أن هذا الأسلوب يؤدي إلى استخدام الشدة وإنزال الجزاء وإيقاع العقاب مما يجعله في حالة من التوتر وعدم الاتزان.

أن استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلى الإقلال من فرص التعاون بين القادة والمرؤوسين (النمر وآخرون، 1997، ص303)

كما أن عدم اقتناع المرؤوسين وتقبلهم للأسلوب المستخدم سوف يؤدي إلى عدم إظهار التعاون المطلوب للقائد لعدم مراعاته لمشاعرهم وعواطفهم.

أن استخدام هذا النوع من القيادة لا يتفق مع الشخصيات الناضجة في التنظيم، وهذا يؤدي بدوره إلى تسرب الكفاءات العالية في التنظيم وعدم الاستفادة منها بما يحقق أهداف العمل. وأخيرا فإن النتيجة النهائية لهذا الأسلوب هو الإحباط الذي يصيب المرؤوسين نتيجة لما يواجهه من ضغوط وعدم تقدير لمشاعره وعواطفه وقدراته، وهذا قد ينذر بأخطار جسيمة على الفرد نفسه وعلى التنظيم. وقد أوضحت هذه النتائج عدم كفاية هذا النمط لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة مما يجعل أمر تطبيقه مثار كثيرا من الجدل والنقاش. (النمر وآخرون، 1997، ص303)

9. القيادة الترسلية:

وفي هذا النمط يقف القائد موقف الحياد فلا يتدخل في قرارات المرؤوسين، كما يشير الغامدي (2013) أن القائد يمنح المرؤوسين المزيد من الحرية والاستقلالية في تنفيذ ما يرونه صحيحا، وهذا قد يسبب أثارا عكسية على المنظمة. (الغامدي، 2013، ص66).

خصائص القيادة الترسلية:

- حرية مطلقة لدى العاملين.
- فردية في العمل.
- تفويض كامل للسلطة.
- كثرة الاجتماعات وطول النقاشات.
- قرارات القيادة غير ملزمة.
- عيوب القيادة الترسلية:
- ازدواجية في القرارات.
- إضاعة الكثير من الوقت والجهد.
- إهمال بعض الجوانب على حساب جوانب أخرى.
- ضعف الحماس والطاقة والإنتاجية.

وقد لخص الفرق بين هذه الأنماط في الجدول التالي:

جدول رقم (01) يوضح الفرق بين أنماط القيادة

القيادة الترسلية	القيادة الأوتوقراطية	القيادة الديمقراطية	تفكك الجماعة بسبب ضعف العلاقات. عامل المقارنة
فوضي حيث يتمتع فيه أفراد الجماعة والقائد بحرية مطلقة دون ضابط	دكتاتوري-استبدادي أوتوقراطي-تسلطي. تبنى فيه علاقة بين القائد والأعضاء على الارغام	تشبع حاجات القائد والأعضاء. يسود الاحترام المتبادل بين الأفراد. تتحدد السياسات نتيجة المناقشة الجماعية	المناخ الاجتماعي
محاييد لا يشارك الا بحد أدنى من المشاركة. يترك الحبل على الغالب للفرد والجماعة. لا يسعى لتحسين	يحدد بنفسه السياسة تحديدا كليا ويملي خطوات العمل وأوجه النشاط. يحدد نوع العمل لكل فرد. يعطي أوامر كثيرة تعارض	يشترك في مناقشات الجماعة ويشجع الأعضاء على المناقشة والتعاون. يترك للجماعة حرية توزيع العمل بين الأفراد.	القائد

العمل.	رغبة الجماعة.	يشجع النقد الذاتي.	
لا يمدح ولا يذم.	يظل محور انتباه الجماعة.		
يختارون الأصدقاء ورفاق العمل حرية كاملة.	ينفذ خطوات العمل خطوة خطوة بصورة يصعب عليهم معها معرفة الخطوات التالية أو الخطه كاملة. ليس لهم حرية الاختيار لرفاق العمل بل يعين القائد العمل ورفاق العمل	يشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي. يترك أمامهم حرية الاختيار. هم أكثر اندفاعا وحماسا للعمل. يفيد كل منهم حسب قدراته. الجماعة أكثر تماسكا وارتباطا ودواما، والشعور بال-نحن-. الروح المعنوية مرتفعة.	الأفراد
يكون الإنتاج في غيابه عاديا أو أقل أو أكثر مما هو في حضوره حسب ظروف التفاعل الاجتماعي	تحدث أزمة شديدة قد تؤدي الى انحلال الجماعة أو الهبوط بالروح المعنوية لها.	يتساوى الإنتاج والعمل في غيابه مع الإنتاج والعمل في حضوره	ترك القائد لمكانه أو إذا تنحى
الثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم بعضا وبينهم وبين القائد متوسطة. التذمر والقلق بدرجة متوسطة.	يميزه روح العدوان والسلوك التخريبي وكثرة المناقشة أو الخنوع والسلبية والعجز واللامبالاة. يشعر الأفراد بالقصور ويزداد اعتمادهم على القائد ويسود التملق والتزلف للقائد. تسود حدة الطبع وانخفاض الروح المعنوية	يميزه الشعور بالثقة المتبادلة والود بين الأفراد بعضهم البعض، وبينهم وبين القائد. يسود الشعور بالاستقرار والراحة النفسية.	السلوك الاجتماعي

10. القيادة الديمقراطية في المؤسسة:

يبرز دور القيادة الديمقراطية في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية والتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته، وحفز العاملين على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.

فالقيادة الديمقراطية تؤدي دورا مهما ورئيسيا في حياة الأفراد ، وهناك حاجة متزايدة في كل المؤسسات إلى القادة القادرين على تنظيم وتطوير وإدارة المؤسسات الرسمية وغير الرسمية للارتقاء بمستوى أدائها إلى مصاف مثيلاتها في المجتمعات الأكثر تقدماً، كما يكمن دور القيادة الديمقراطية في القرارات المتخذة والتي تتطلب قدراً من الحكمة والدراية، كما تظهر في القدرة على التواصل مع المرؤوسين والحصول على المعلومات خاصة في حال ازدياد حجم المؤسسة.

والقيادة الديمقراطية كأحد أوجه وأنماط القيادة الممارسة في المنظمات تعبر عن حالة من الشراكة والتعاون بين العاملين والقائد لرفع كل منهما الآخر سعياً نحو تحقيق أفضل النتائج، مما يشير إلى أن تأثير القائد على العاملين بقيمه ومعتقداته وأفكاره التي يتبناها، يجعل

لديهم الدافعية بتحمل المسؤولية تجاه تحسين أدائهم في العمل منطلقين من تلك القيم والمعتقدات والأفكار، وهو ما يعني أن تلك القيم والمعتقدات والأفكار تتحول من القائد الى المرؤوسين وتجعلهم جزء أصيل في عمليات التحسين أدائهم وتحقيق الأهداف بعيدا عن مبدأ السمع والطاعة، باعتبارهم جزء رئيسي في المؤسسة، القائد المدير والقائد الاجتماعي، من خلال علاقات وتوظيف هذه العلاقات، كما أبرزنا من خلالها دور القيادة الديمقراطية في أداء العاملين وخدمة المورد البشري وتحقيق حاجاته ومتطلباته النفسية والاجتماعية من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وممارسة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، ومن بين ما تم التوصل اليه هو تأثير القيادة الديمقراطية، على أساس ما تتحه من راحة نفسية تبعد الضغط المهني، وراحة مهنية وعملية من خلال توفير مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة ومساهمة العلاقات الإنسانية، وان ممارسة القيادة الديمقراطية عند القادة في المستشفى كفيل بخلق الشراكة والتعاون بين القادة والعاملين سيما وأن عمل في المؤسسة يركز في أساسه على العنصر البشري، وأن تتحقق روح الفريق بين القادة والعاملين من شأنه أن يطوع وبذلك العقوبات التي قد تعيق تحقيق أهداف المؤسسة.

كما ترى الباحثة لما كان المدير لا يستطيع التواجد في كل الأماكن في المؤسسة وفي كل الأوقات نظرا لارتباطه مع الإدارة العليا من جانب ومع العاملين والمستفيدين من جانب آخر، كما يعتبر حلا مناسباً يستطيع المدير بتطبيقه ومن خلاله تسيير مصالح العاملين والتنظيم دون تعطيل أو تأخير، كما أن عملية التفويض تسهم أيضا في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين، مما يحقق سرعة أداء العمل الإداري، مما يحقق أكبر عائدا للمؤسسة التي يتم فيه عملية التفويض، وبأقل تكلفة ممكنة، كما أنه يوفر الوقت والجهد، ويحقق المرونة الإدارية، وينمي روح المبادرة لدى العاملين، ويعطي فرصة لإعداد جيل جديد من الكوادر القيادية، ويوفر المناخ المناسب للعمل مما يحقق الأهداف المرجوة وتحقيق العدالة الاجتماعية.

كما ترى الباحثة انه يجب على المدير أن يحرص على توفير البيئة النفسية الصحية للعمل، من حيث استشعار العاملين بالثقة والموضوعية في التعامل، وغرس الاعتقاد بالأهمية الكاملة للتفويض من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، والتأكد من صحة استخدام العاملين للسلطة الممنوحة لهم، وذلك من خلال مساعدة المدير لهم في عملية اتخاذ القرارات، وتعزيز ثقافة التفويض وتقوية قيم العمل الجماعي من خلال التعاون والتنسيق، والابتعاد عن إرباك العاملين، وذلك من خلال عدم تدخل المدير في أداء المهمة المفوضة للعاملين، فلا نستطيع القول أن التفويض الناجح يخدم فقط القائد في قيادة التنظيم، بل يخدم أيضا العاملين بأن يوفر العديد من الفرص لتدريب الجيل الجديد من القادة.

كما ترى الباحثة أن وجود تشجيع للعاملين واهتمام بأفكارهم، ومنحهم ثقة كبيرة في مجال العمل الذي يقومون به مع تشجيع على عملية التخطيط اللازمة لمواجهة أي مشكلات مستقبلية قد تواجه العمل داخل المؤسسة، كما تدل هذه النتيجة إلى أن مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار والتشاور حوله تسهم في زيادة الثقة في القرارات التي يتم اتخاذها، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة منها على كافة المستويات الخاصة بالمؤسسة، كما تشير هذه النتيجة إلى أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار يشعروهم بذاتهم ويزيد من ثقتهم في أنفسهم مما يسهم في تلبية الحاجات النفسية للمرؤوسين، كما أن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار يسهم في رفع قدراتهم ومهاراتهم الفردية الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تشير هذه النتيجة إلى أن المدير بالمؤسسة يحرص على نجاح العاملين في أداء المهام التي ستوكل لهم مما يجعلهم يحرصون على أن يتحمل العاملين مهامهم وفق رغباتهم الأمر الذي يجعل المدير يحرص على مشاورة العاملين في المهام التي ستوكل لهم حتى يتأكد أن العاملين يؤدون هذه المهام بناء على رغباتهم، مما يساهم في نجاحهم في أداء هذه المهام.

كما تفسر الباحثة أن عملية التفاعل بين المدير وبين العاملين؛ كون هذا الأسلوب يحول عملية اتصال بين المدير والعاملين إلى عملية تواصل، فيتتيح ذلك للعاملين بالمشاركة وطرح الآراء والأفكار، وشعور هؤلاء العاملين بقيمة ما يطرحونه، وأهليتهم للمشاركة في اتخاذ القرار، ويمكن القول الى ان المشاركة في عملية اتخاذ القرار لها أثرها في تحسين أداء العاملين وتزيد من احساسهم بالمسؤولية وتفهمهم الأهداف المؤسسة، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في اتخاذها، كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد المؤسسة واشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

كما ترى الباحثة إلى الدور الكبير والأهمية العظمى للقيادة الديمقراطية في جانب مهم من جوانب العمل الإداري وهي عملية اتخاذ القرارات كون صفة الديمقراطية من المفاهيم الحديثة للقيادة العصرية والتي تساهم بشكل كبير في جوانب إيجابية عديدة في المؤسسات

ومن هذه الجوانب عملية اتخاذ القرار والتي تتخذ مركز الصدارة والأولوية في أهداف المؤسسات المختلفة، كذلك إلى خاصية القيادة الديمقراطية التي تنتهجها المؤسسات في تقديم الفرص لعاملها في اتخاذ القرارات المناسبة لعملها، كما تعمل المشاركة على إحساس العاملين بالمسؤولية حين يقومون بتنفيذ سياسة اشتركوا في وضعها، الأمر الذي يتيح لمدير المؤسسة أن يتفرغ للتفكير والتخطيط ويقضي فيهما وقتاً أطول مما يقضيه في مباشرة الجزئيات الدقيقة للعمل، كما تؤدي المشاركة في القرار إلى مواظبة العاملين على مواعيد العمل وخفض معدل الغياب، وتحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين.

وترى الباحثة أن وجود تشجيع للعاملين واهتمام بأفكارهم، ومنحهم ثقة كبيرة في مجال العمل الذي يقومون به مع تشجيع على عملية التخطيط اللازمة لمواجهة أي مشكلات مستقبلية قد تواجه العمل داخل المؤسسة، بالإضافة إلى الثقة الكبيرة التي يتمتع بها العاملين في المؤسسة عند تعبيرهم عن الاقتراحات الجديدة والابتكارية وكفاءتهم وامتلاكهم الشجاعة الكافية في اتخاذ القرارات الهامة، واهتمامهم بتشجيع الآخرين في هذا الصدد، وقدرتهم على تقديم الاقتراحات والأساليب الجديدة التي تساعد في أداء العمل. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن دور القيادة الديمقراطية يكمن في الحفاظ على كيان المؤسسة، ودورها الفاعل في جذب الأفراد القادرين على النمو بالمؤسسة، والتمسك بما لديها من أفراد متميزين، وتوفير البيئة الملائمة لهم، وتعزيز الثقة لديهم، والحرص على مواكبتها للتطور السريع في العصر الحديث.

نلخص دور القيادة الديمقراطية في المؤسسة في الآتي:

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات المؤسسة.
- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة.
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة، وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- العمل على حماية الجماعات داخل المؤسسة، واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها، مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- تسهيل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

الخاتمة:

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن القيادة الديمقراطية بأنها نمط من أنماط القيادة، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وأهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد، كما يكمن دور القيادة الديمقراطية ومكانتها البارز نابع من أهمية دورها في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتنسيق الجهود، ومشاركة المرؤوسين في رسم السياسات، وتحقيق الأهداف المشتركة.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية:

1. الغامدي عبدالله عبد الواحد: القيادة الإدارية، ط2، دار الكفاح للنشر والتوزيع، الرياض، 2013.
2. التويجري صالح حمد: ويسألونك عن الإدارة، ط2، دار مملكة نجد للنشر، الرياض، 2013.
3. النمر سعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997.
4. آدير، ج: أعظم 100 فكرة للقيادة الفعالة : ترجمة مكتبة جرير ، المملكة العربية السعودية ، مكتبة جرير، الرياض، 2012.
5. كنعان نواف ، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1992.
6. طارق عبد الحميد البدري: تطبيقات ومفاهيم في الاشراف التربوي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
7. ماكسويل، ج: قائد الـ 360 درجة: ترجمة مكتبة جرير ، مكتبة جرير ، الرياض، 2011.
8. هيل، م: كتاب القادة (24 درساً من اجل قيادة استثنائية رائعة) : ترجمة مكتبة جرير ، مكتبة جرير، الرياض، 2011.
9. ياغي محمد عبد الفتاح: درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الأردني ، عمان، 1996.

رسائل ماجستير:

1. مغاري تيسير محمد: نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، 2009.
2. العتيبي نواف سفر: الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2008.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Bennis, Warren. (1961), Revisionist Theory of Leadership. Harvard: Business Review
2. Mcgraw.Hillbookco.:2.Donnell,1964,Principles of management,New York
3. Tead,Ordway.1935,The Art of Leader ship,New York McGraw–Hill Book Co.