

ولقد حاولت مئات الدراسات أن تثبت تميز أحد النمطين على الآخر في التأثير على سلوك المرؤوسين، إلا أن النتائج أشارت إلى تضارب واضح وبعيد المدى. ولقد بات من المطمئن أن نقول أنه ليس هناك تميز لأحد النمطين على الآخر في التأثير على سلوك المرؤوسين. ولقد دفعت هذه النتيجة الأمانة بعيد من الدراسات إلى بحث ضرورة تمتع القائد بالصفين معاً (وهذا هو افتراض النظرية أساساً) ولقد أشارت البحوث إلى عدم وجود علاقة بين التفاعل بين هذين النمطين وبين سلوك المرؤوسين.

وكتقييم لهذه الدراسات، يمكن أن نقول أن إسهامها الأساسي قد انصب على التمييز بين نوعين من أنماط القيادة، وتوضيح وظائف القائد في كل من هذين النمطين، إلا أن الدراسات لم تستطع أن تثبت تميز أحد النمطين على الآخر. وقد يرجع هذا التقييم الأخير إلى عدم أخذ دراسات أوهايو للاعتبارات الموقفية والبيئة للقيادة في الحسبان. وهو ما حدا بكثير من الدارسين لاحقاً إلى إدخال الاعتبارات الموقفية والبيئية في الحسبان وذلك كعناصر وسيطة في العلاقة بين نمط القيادة من ناحية، والمؤثرات السلوكية لأداء المرؤوسين من ناحية أخرى.

دراسات ميتشيجان:

بدأت دراسات ميتشيجان بعد الحرب العالمية الثانية، وذلك بواسطة كل من كاتز، وكان، وليكارث Katz, Kahn, and Likert، وقد أجريت الدراسات الأساسية في إحدى الشركات في الأقسام ذات الإنتاجية العالية والأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وكان الغرض هو دراسة الفرق بين النمط القيادي في الأقسام المختلفة الإنتاجية، هذا ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

* تتميز الأقسام ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية، والإشراف الذي يهتم بالعمالين، ولقد سُمي بنمط القيادة المهتم بالعمالين Employee-Centered، وهذا النمط القيادي يهتم بمشاعر العمالين وراحتهم، والإشراف يأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفصيلات ودقائق الأمور الخاصة بالعمل، ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.

* تتميز الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل، ولقد سُمي بنمط القيادة المهتم بالإنتاج Production-Centered. وهذا النمط القيادي وجد أنه يهتم بالعمل والإنتاج والإجراءات وطرق الأداء، كما يهتم المشرفون في هذه الأقسام بتفصيلات الأمور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل.

وتقييم دراسات ميتشيجان يشير إلى افتقار هذه الدراسات إلى الإحكام المنهجي، وعدم سعي الدراسات إلى تطوير وتغيير النمط القيادي حتى يمكن معرفة علاقته بالإنتاجية، وقد مد بعض الباحثين نقدهم إلى دراسات ميتشيجان، وذلك بقولهم أنه حتى لو كانت هناك علاقة بين نمط القيادة والإنتاجية، فلماذا لا تكون العلاقة في الاتجاه المعاكس؟ أي أن إنتاجية وكفاءة المرؤوسين هي التي تفرض وتحدد نمط القيادة المناسب، حيث أننا يمكن أن نبرز القول بأنه إذا كان العاملون أكفاء ويؤدون واجبهم، فلا داعي للقائد أن يهتم بالإنتاج بالإشراف الدقيق، بل عليه أن يهتم بالمرؤوسين، وأن يكون نمط إشرافه عاماً وغير دقيق.

الشبكة الإدارية:

قام كل من بلاك وموتون Black and Mouton باستخدام الأنماط القيادية الموجودة في دراسات أوهايو، وما قدمه بلاك وموتون هو إضافة صيغة تفاعل بين هذين النمطين. بمعنى آخر يمكن القول بأن القائد يمكن أن يتسم بدرجة معينة من أحد بعدي القيادة هما النمط القيادي المهتم بالآخرين، والنمط القيادي المهتم بتنظيم العمل والإنتاج فقد يكون نمط القيادة لأحد المديرين عالياً في أحد البعدين ومنخفضاً في الآخر.

الأنماط القيادية الخمسة:

١) القائد المنسحب: وهو القائد التسيبي، الذي يترك الأمور تجري دون أن يتدخل فيها، وهو لا يهتم بالإنتاج أو المرؤوسين، ولا يحب أن يتدخل في توجيه العمل، ولا يحب أن يشترك في تفاعلات اجتماعية. إذاً فهذا القائد ينسحب من العملية القيادية، ويتنازل عن حقوقه وواجباته، ولا يهتم بمشاعر الناس، ولا يهتم الأداء، وإتمام العمل.

٢) القائد المساعد: وهو القائد الذي تنصب اهتماماته على الإنتاج، والأداء وإتمام العمل على الوجه السليم، بينما يعطي اهتماماً قليلاً للعلاقات الإنسانية والاجتماعية ومشاعر الناس، وهذا القائد المساعد مستعد أن يضحي بإرضاء وارتياح الناس في سبيل إنجاز العمل، ولذلك قد تغلب عليه صفات المقاولين المتسلطين.

٣) القائد الاجتماعي: وهو القائد الحماسين الذي يعطي كل اهتمامه لمشاعر الناس وعلاقاتهم الاجتماعية، ويعطي أدنى اهتمام لأداء العمل والإنتاج. إن هذا القائد الاجتماعي يسعى إلى تنشيط ورفع دافعية مرؤوسيه ورضاهم عن العمل، وهو يعتقد أن علاقته الاجتماعية الحسنة هي السبيل للسعادة في العمل، وهو مستعد لأن يضحي بإنجاز العمل في سبيل أن يحصل على ارتياح وإرضاء المرؤوسين.

٤) القائد الوسط: يوجه هذا القائد اهتمامه بكل من العمل والإنتاج من ناحية والعلاقات الإنسانية ومشاعر المرؤوسين من ناحية أخرى. أي أن هذا القائد يواجه حرجاً وصعوبة في إقامة التوازن بين هذين البعدين، وذلك إذا واجه مشاكل، وهو مستعد لأن يضحي بوحدة منهما في سبيل الأخرى في بعض الأحيان. ولذلك يصدق أحياناً أن نلقبه بالنفعي أو الواسيلي وأحياناً العملي.

٥) القائد المثالي: وها القائد يستطيع ان يحقق التوازن والتكامل بين أقصى استخدام للعلاقات الإنسانية وأعلى تركيز على العمل والإنتاج. ومن خلال خبرته وعمله يطور أسلوباً متميزاً للتوجيه والإرشاد ووضع القواعد وإجراءات العمل بالشكل الذي يحقق به نتائج العمل، وفي الوقت نفسه يشعر الأفراد بارتياح ورضا، ويمكننا ان نطلق على هذا القائد بأنه "سوبر مان" وهو النمط المثالي للقائد.

وكنقد للشبكة الإدارية ، يمكن أن نقول أن أساسها منصب في بيان أن هناك درجات مختلفة لكل من بعدي القيادة، وأن نمط القيادة يمكن ان يتكون من كل من هذين البعدين، ولكن ما زال هناك سؤال لم تتحدث عنه النظرية، وهذا السؤال هو كيف يستطيع القائد أن يكون مثالياً؟ ومتى يكون استخدام أي من الأنماط الأخرى مجزياً وناجحاً؟

القيادة بالمشاركة Participative Leadership:

يرتبط موضوع القيادة بالمشاركة بموضوعات أخرى مشابهة ومتداخلة معه، ومن هذه الموضوعات ديمقراطية العمل Work Democracy، والعلاقات الإنسانية، وتفويض السلطة. وستتناول هذه الموضوعات في أجزاء أخرى من الكتاب. وتقدم فكرة القيادة بالمشاركة إثراء لظاهرة الأنماط والسلوك القيادي، وذلك حيث يمكننا أن نفرق بين عدة أنماط سلوكية للقيادة، وذلك من وجهة نظر الحجم الذي يسمح به القائد للمرؤوسين في الاشتراك في اتخاذ القرارات وإبداء الآراء ومعالجة الموضوعات التي تمسهم.

ويقدم تانينبوموشميت Tannenbaum and Schmidt نموذجاً تحليلياً لأنواع القيادة بالمشاركة.

النمط الأول: ويعبر هذا النمط عن قائد متسلط جداً، فهو يقوم باتخاذ القرار بنفسه ثم يعلنه عن المرؤوسين لكي يقوموا بالتنفيذ، وهو يفرض رقابة لصيقة على مرؤوسيه أثناء أدائهم للعمل، ولا يترك لهم حرية التصرف في الطريقة التي يؤدون بها العمل.

النمط الثاني: يعتبر عن قائد متسلط، يقوم باتخاذ قراراته بنفسه، ولكنه يحاول إقناع المرؤوسين بها لكي يقومون بالتنفيذ، وهو يفرض رقابة على مرؤوسين أثناء أدائهم للعمل، ويقوم بتوجيههم باستمرار، ولا يترك لهم إلا قدراً ضئيلاً من الحرية في أسلوب أداء العمل.

النمط الثالث: وفي هذا النمط يقوم القائد باتخاذ القرار، ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ولكنه لا يكون على استعداد لتغيير هذا القرار، وهو يعتبر قائد متسلط إلى حد ما، وهو أيضاً يفرض رقابة على مرؤوسيه أثناء أدائهم للعمل، ولكنه لا يترك لهم قدراً من حرية التصرف في أسلوب أداء العمل.

النمط الرابع: يعتبر هذا النمط القيادي، نمط وسط بين النمط الديمقراطي والنمط المتسلط، حيث يقوم القائد باقتراح القرار، ثم يناقشه مع مرؤوسيه، ويكون على استعداد لتغييره إذا تطلب الأمر ذلك، وهو يترك لمرؤوسيه قدراً معقولاً من حرية التصرف في أداء عملهم، ولكنه يقوم بإعطائهم بعض التوجيهات أثناء ممارستهم للعمل.

النمط الخامس: يتضمن هذا النمط درجة أعلى من الديمقراطية، حيث يقوم القائد، بعرض المشكلة للنقاش، وتلقي الاقتراحات مع المرؤوسين بخصوص ما يمكن اتخاذه من قرار، ثم يقوم هو باتخاذ القرار، وهو يترك المرؤوسين حرية أكبر في التصرف أثناء أدائهم لعملهم، مع إعطاء بعض التوجيهات والتدخل إذا لزم الأمر.

النمط السادس: يعبر هذا النمط عن قائد متسيب، فهو ديمقراطي لدرجة أنه يترك المشكلة للمرؤوسين لكي يناقشوها، ويتخذون القرار بشأنها وهذا القائد يفوض سلطاته للمرؤوسين، لدرجة أن عملية اتخاذ القرار تكون مركزة في يد المرؤوسين، وهو يترك لمرؤوسيه حرية التصرف في أدائهم لعملهم ولا يتدخل إلا نادراً، وربما يكون تدخله في شكل أن يطلب العلم بما حدث.