

Everyone's Smart University

Project (Spring 2021)

Student Name	جميله حمود حمد الحربي.....	اسم الطالب
Students I.D	٢٠٢١٢٠٢١٩٣.....	الرقم الجامعي

Course Code
18 / 03 / 2021.

Date
Thursday
(PMG511)

Section
Master

PROJECT LEADERSHIP

القائد ذو النمط الديمقراطي وعلاقته بأعضاء الفريق في المنظمة

The Democratic Leader and his relationship with the team members of the organization

المقدمة

كصاحبة منشئة اعرف تماما بان القيادة الإدارية علما منظما له أصوله وقواعده فإنها فن قد عرفت البشرية ومارسته عمليا منذ القدم، لذلك فانه إذا كانت العملية الإدارية هي أساسا عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة فردية أو جماعية، فإن القيادة الإدارية تشكل الجانب الهام في هذه العملية، فالقيادة الإدارية تقوم بدور أساسي وجوهري في توجيه العمل الإداري نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة الإدارية، فالقيادة إذن هي المحرك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة، وهي الملتزمة بالدرجة الأولى عن نجاح المنظمة، إذ يتوقف هذا النجاح على ما تتمتع به من قدرات وخبرات وعلم وثقافة.

١- تعريف القيادة: leadership

لقد كثرت التعاريف وتعددت الآراء حول معنى القيادة إلى الدرجة التي جعلت بعض كتاب الإدارة مثل بينيس (Bennis) يقول: «إن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد حول معناها، بل إن كثرة هذه الأدلة والشواهد وتعددتها هي التي أدت إلى وجود تناقض وتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها»

مما جعل بعض الكتاب يدخلون تعديلات جوهريّة على آرائهم حول معنى القيادة بين حين وآخر، وهناك الكثير من تعريفات القيادة، واشملها هو: القيادة هي: " نشاط أو مجموعة من الأنشطة يلاحظها الآخرون وتحدث في جماعة، أو منظمة أو مؤسسة تضم قائداً أو مجموعة من الأتباع يجمعهم أهداف مشتركة، ويعملون معا لتحقيق تلك الأهداف"^١

١,١ - أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي من مختلف النظريات:

١. القيادة الاستبدادية Autocratic Leadership - تركزت على الشخص المسؤول القائد يحمل كل السلطة والمسؤولية يتوصلون إلى قرارات، وينقلونها إلى المرؤوسين ويتوقعون التنفيذ الفوري ولكنه قد يكون مفيدا أيضا في الأزمات التي تحتاج فيها القرارات المهمة إلى اتخاذها دون تأخير
 ٢. القيادة الديمقراطية Democratic Leadership - الجميع يشارك في اتخاذ القرارات والسمة الأكثر تفردا في هذه القيادة هي أن الاتصالات نشطة صغورا وهبوطا فإن القيادة الديمقراطية هي أحد أكثر أساليب القيادة تفضيلا، وتتطوي على ما يلي: الإنصاف والكفاءة والإبداع والشجاعة والذكاء والصدق.
 ٣. القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership - يخلق عادات لمنظمة عالية الأداء وهذا النمط موجه لجمهور أوسع على جميع المستويات الذين يرغبون في خلق حياة عالية الأداء، للفريق أو للمنظمة.
 ٤. القيادة التحويلية Transformational Leadership - موجهة خصيصا نحو بدء التغيير، إن القادة التحويليين يحفزون الآخرين على أن يفعلوا أكثر مما كانوا ينوون في الأصل، بل وفي كثير من الأحيان أكثر مما كانوا يعتقدون أنه ممكن. فهي تضع توقعات أكثر تحديا وتحقق عادة أداء أعلى.
 ٥. القيادة Affiliative هي واحدة من الأنماط العاطفية التي وصفها دانيال غولمان فهي تعزز الإيجابية، ويصبح مكان العمل متناغما لبناء الفريق. يركز أسلوب القيادة هذا على حل النزاعات وخلق علاقات شخصية بين الموظفين ومديريهم لبناء شعور بالمجتمع والثقة. ولكنها أيضا يمكن أن تؤدي في الوقت نفسه إلى ضعف الأداء.
 ٦. القيادة المشتركة بين الثقافات Facilitative Leadership - تعترف بالمنظمات المعاصرة، هذا الشكل من القيادة موجود عادة حيث توجد ثقافات مختلفة في المجتمع. وتتطلب المنظمات، ولا سيما المنظمات الدولية منها، من القادة القادرين على تعديل قيادتهم بفعالية أن يعملوا في مناطق مختلفة.
 ٧. القيادة التيسيرية Facilitative Leadership - تعتمد على القياسات والنتائج وترتبط بفعالية المجموعة ارتباطا مباشرا بفعالية العملية. فإذا كانت المجموعة منخفضة الأداء، فإن القائد التيسيري سيكون أكثر توجيها في مساعدة المجموعة على إدارة عملياتها.
 ٨. Laissez-faire Leadership القيادة - يعطي السلطة لأعضاء الفريق يسمح للإدارات أو المرؤوسين للعمل كما يختارون مع الحد الأدنى من التدخل أو معدومة. ووفقا للبحوث، وجد باستمرار أن هذا النوع من القيادة هو أسلوب الإدارة الأقل إرضاء والأقل فعالية.
 ٩. قيادة Transactional Leadership - تحافظ على الوضع الراهن أو تستمر فيه وتتضمن سلوكيات القيادة. Transactional Leadership ما يلي: توضيح ما هو متوقع من أداء المتابعين، وشرح كيفية تلبية مثل هذه التوقعات، وتخصيص المكافآت التي تعتمد على تحقيق الأهداف.
 ١٠. Coaching Leadership - من خلال القيام بالتدريس والإشراف على أفراد الفريق والإشراف عليهم. فقائد التدريب يعمل بشكل كبير في البيئات التي تتطلب فيها نتائج وتحسين للأداء.
 ١١. القيادة الكاريزمية Charismatic Leadership - تحول قيم ومعتقدات أفراد الفريق يميل القادة الكاريزميون إلى أن يكون لديهم شخصيات قوية ويجذبون الأفراد المتميزين.
 ١٢. Visionary Leadership - تدرك أن خطوات وعمليات القيادة يتم الحصول عليها مع الناس ومن خلالها فمعظم القادة العظماء والناجحين لديهم نوع من الرؤية ويعريفون إلى أين هم متوجهون.
- جمعت الباحثة أساليب قيادية من مختلف النظريات فالمنظمات تستثمر في قادة يتمتعون بمهارات تشغيلية قوية لإدارة الوضع الراهن والحفاظ عليه أو تحقيق المزيد من الأهداف والأرباح، وايضا يجب أن يتمتع الأشخاص في السلطة بالمعرفة والخبرة والثقة والتأثير المطلوبين لمعالجة جميع المشكلات التي تأتي مع الإدارة لان معظم هذه المشكلات تتطلب أكثر من أوامر فردية وقد تحتاج إلى قائد وليس رئيسا. ومع ذلك فمعظم الشركات ، فقد فشلوا في فهم أن القيادة تتجاوز مجرد مهارات العمليات.

١,٢ - القيادة الديمقراطية: Democratic leadership: النمط الذي يتمتع فيه المدير بالمنشئة:

وسنتعرف أولاً على تعريف القيادة الديمقراطية فهي تلك القيادة التي تتوزع فيها السلطة بين القادة والمؤسسين، والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الذين يستخدمون أسلوب التوجيه الجماعي للعمال وليس الفردي، كما يستخدمون مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار.^٢

وتعتبر القيادة الديمقراطية Democratic leadership أحد أهم الأنماط القيادية ولقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.

١.٣ - أشكال القيادة الديمقراطية: Forms of democratic leadership :

ويرى كنعان أن هناك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديمقراطي إزاء تطبيق مبدأ المشاركة هي:

- أ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قدرة بسيطة من الحرية للمؤوسين المشاركة في صنع القرار وذلك بطرح المشكلة التي تواجهه أمام مؤوسيه ويطلب منهم مشاركته في إيجاد حلول متعددة لها، ثم يقوم باختيار الحل الذي يراه مناسباً.
- ب- نموذج القائد الديمقراطي الذي يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها، ويفوض مؤوسيه اتخاذ القرار في ذلك الإطار.
- ج- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكنه يحرص على إثارة الحوار بتنفيذه، وإذا لقي الاستياء لديهم يعمل على تعديله.
- د- نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه
- هـ- نموذج القائد الديمقراطي الذي يترك لمؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه، وهو بدوره سيقبل أي قرار يكون مقبولا ومتفق عليه من قبل المؤوسين.^٣

١,٤ - الأمور التي يجب مراعاة في تحديد مدى إمكانية استخدام democratic style ما يلي:

- أ- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه، فالبينات المختلفة إدارية لا يصلح فيها استخدام هذا النمط لأن القائد يجد نفسه محاطة بمجموعة من العوائق التي تحد من استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المؤوسين.
- ب- الموقف الذي يعايشه القائد: فقد يكون الوضع الذي أمامه يتطلب السرعة في إنجازه أو قد تكون طبيعة الموقف تتطلب السرية بحيث يكون عرضها على المؤوسين لأخذ رأيهم حول طريقة الوصول إلى قرار بشأن أمر لا يمكن تحقيقه.
- ت- نوعية المؤوسين: قد يفاجأ القائد بأن المؤوسين لا يتقبلون العمل بالنمط الديمقراطي عن طريق إجماعهم عن المشاركة في اتخاذ القرارات وقبولهم تفويض السلطة لعدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال بما يضطر القائد إلى اللجوء إلى العمل بالأسلوب الأوتوقراطي باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تتفق مع خصائص مؤوسيه وسماتهم.
- ث- نوعية القائد: فالتسليم بأن جميع القادة يرغبون في استخدام أسلوب النمط الديمقراطي للتعامل مع المؤوسين قد يكون فيه تعميم خاطئ في معتقدات القائد وقيمه واتجاهاته تلعب دورا كبيرة في استخدام هذا النمط دون غيره.^٤

١,٥ - قيادة وإدارة الفريق Team management من قبل Democratic Leadership

يجب على القادة العمل من أجل تطوير الفرق الكبيرة والقدرة على بناء فرق ذات نوعية قيمة والقائد الديمقراطي يمكنه استخدام أسلوبه في بناء هذا الفريق وتعزيز روح التعاون والالتزام بنجاح المجموعة

^٢ طريف شوقي فرج وآخرون، علم نفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، ١٩٩٦ ص ٢٣٣

^٣ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٢م، ص ١٨٤-١٨٢.

^٤ طلال عبد الملك شريف الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٦٥-٦٦

يتكون هياكل الفريق من:

- أ- فرق من أعلى إلى أسفل Teams Down-Top هيكـل الفريق الكلاسيكي فالرئيس هو المسؤول الأول عن نجاح او فشل المشروع
- ب- فرق متعددة التخصصات Teams Interdisciplinary يتساوى فيه أعضاء الفريق وكل منهم مهتم بنجاح المشروع. وعادة القائد الديمقراطي Democratic Leadership هو من يكون فريق بهذا الشكل من مختلف المهارات ويكون اتخاذ القرارات على مستوى الفريق.
- ت- فريق دعم سوبر ستار Teams Support-Sup يكون الفريق على مستوى عالي ويوجد أحد الأعضاء يقوم بعمل بارز وبافي أعضاء الفريق يقدمون له الدعم.
- ث- فرق كبيرة ومتغيرة الهيكل وغير مستقرة Large and Variable-Structure Teams.

١,٥,٢ ويمر الفريق غالبًا Team Development Stages مراحل طوال فترة العمل:

- (١) مرحلة التكوين. Forming
- (٢) مرحلة العصف Storming
- (٣) مرحلة التشكيل Norming
- (٤) مرحلة الأداء Performing
- (٥) مرحلة الإنهاء adjourning

١,٥,٣ - كيف يمكن للقائد صاحب النمط الديمقراطي التعامل مع Team Development Stages مراحل تكوين الفريق بشكل صحيح؟

تحدث مراحل تكوين الفريق متداخل فيما بينها، وبالتالي فإن التعامل الجيد مع هذه المراحل يعتمد على قدرة القائد الديمقراطي، ومن المهم دائماً أن يكون لديه المرونة الكافية للتعامل مع جميع أفراد الفريق بالشكل الصحيح.

مرحلة التكوين: يجب أن يركز في هذه المرحلة على توجيه الفريق، ووضع أهداف يعرفها كل شخص، ويجب أن يتأكد من وجود هذه الأهداف لكلا من الفريق، وكل فرد في الفريق على حدى.

مرحلة العصف: هذه المرحلة تحتاج إلى أكبر مجهود ممكن من القائد، حيث يحتاج إلى توضيح العديد من الأشياء التي تخص تكوين الفريق وكيف يجب على الأفراد التعامل سويًا في الفريق. كما أنه سيحتاج إلى حل الخلافات التي تحدث، ويجب أن يفعل ذلك بشكل إيجابي بدون إظهار انفعالات تؤثر سلبًا على تقبل الأفراد لما يفعل، وأيضًا يجب عليه تقديم الدعم والتشجيع لما يقوم به كل فرد، وإن احتاج إلى توفير تدريبات متخصصة للأفراد فيجب عليه أن يفعل ذلك.

مرحلة التشكيل: يمكن للقائد Democratic في هذه المرحلة أن يلجأ إلى عمل فعليات لبناء الفريق، حيث يبني الثقة بين الأفراد مرة أخرى، كما أنه يجب أن يذكرهم بالهدف الذي تم تكوين الفريق من أجله، وأهمية أن يؤدي كل شخص المسؤولية المطلوبة منه، حتى يمكن تحقيق هذا الهدف.

مرحلة الأداء: يجب أن يركز القائد Democratic هنا على أهمية تفويض المهام للأفراد، وأنه يجب أن يهتم بمنحهم الفرصة للتطور، وأن يكونوا هم من يقوم بتنفيذ المشروع أو الهدف، وهو يساعدهم فقط، ويركز على كيفية تحقيقهم للهدف.

مرحلة الإنهاء: سواء كنت ستعمل مع هؤلاء الأفراد مرة أخرى أو لا، فيجب أن تترك لديهم انطباعًا إيجابيًا في آخر العمل، لذلك من الجيد أن تقوم بعمل احتفالية لهم بالإنجاز الذي حققه الفريق، وأن تكوين الفريق قد حقق الهدف المطلوب منه بالنسبة لك ولهم، وإذا تطلب الأمر فخذ الوقت المناسب لهذا الاحتفال.

تكوين الفريق من الأمور الصعبة التي تحتاج إلى مجهود كبير كقائد Democratic ، ولا تنتهي بمجرد اختيار موظفين جدد للعمل مثلاً، لكن المسؤولية تستمر، ولذلك فإنك يجب أن تعرف كيف نتعامل مع كل فرد بالشكل السليم، خصوصًا بسبب اختلاف طريقة التفكير لدى كل شخص عن

الأخر، ونحن نريد تحقيق أهداف المشروع أو المؤسسة، لذلك يجب أن نوظف هذه الاختلافات لمصلحة القائد Democratic، وهذا يحتاج إلى مهارات متعددة، لذلك يجب الحريص دائماً على إدراك احتياجات الفريق، حتى نتمكن في النهاية أن تحقق الأهداف.

٣- الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت موضوع أنماط القيادة:

٣,١- دراسة (الشريف ٢٠١٤م) بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر (٢٢) وظيفة ممن يشغلون العاملين في إمارة مكة المكرمة. جريت الدراسة على مدير إداري، ورئي قسم. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة. كأداة للدراسة وأظهرت نتائج الدراسة ممارسة الأنماط القيادية الثلاثة بدرجات مختلفة، حيث كان ممارسة نمط القيادة الديمقراطية بدرجة عالية، يليه نمط القيادة الحرة بدرجة متوسطة، ثم نمط القيادة الأوتوقراطية بدرجة أقل. وأن هناك علاقة ارتباط موجبة بين نمط القيادة الديمقراطية ومستوى الأداء الوظيفي، بينما هناك علاقة ارتباط سلبية بين نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الحرة ومستوى الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة الاهتمام بإيصال المعرفة بأهمية القيادة الإدارية، وخصائص القادة الفعالين من خلال دورات تدريبية. كما أوصت بزيادة الاهتمام بالعوامل والخصائص التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي، كالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتقبل القادة لمقترحات الموظفين وتفهم احتياجاتهم

٣,٢- دراسة (الفرا والخطيب ٢٠١٧م) بعنوان: "النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على النمط القيادي السائد (نمط القيادة الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة) لدى المديرين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في محافظات غزة، وكذلك التعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف المتغيرات الشخصية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، عدد المرؤوسين جريت الدراسة على (٢٢) (ممن يحملون المسمى الوظيفي رئي قسم، نائب مدير، ومدير. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة. للدراسة وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها تفوق نمط القيادة الديمقراطية على باقي الأنماط لدى المديرين في الوزارات، كما توصلت إلى وجود اختلافات إيجابية في بعض الممارسات الإدارية لصالح الذكور، ولأصحاب الخبرة العالية. ووجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية وبعض الممارسات الإدارية وهي البعد عن المركزية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاهتمام بالعمل والموظف. ومن أهم ما أوصت به الدراسة تعزيز التوجه الديمقراطي في الإدارة، والاهتمام والتعامل مع الموظفين بغض النظر عن جن الموظف. وعمل ورشات تدريبية للمديرين في مجال الإدارة، مع ضرورة التدريب المستمر للموظفين، وإطلاعهم على نماذج العمل الإداري الناجح في الدول الأخرى.

٣,٣- دراسة Yesuraja and Yesudian 2013 بعنوان:

"A Study on Leadership Styles and Organizational Citizenship Behavior among Supervisors".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة المتبعة من ق بل المشرفين نمط القيادة (الأوتوقراطية، نمط القيادة الديمقراطية، نمط القيادة الحرة، نمط القيادة الأبوية) ومستوى سلوك المواطنة التنظيمية، ودراسة العلاقة فيما بينهم. جريت الدراسة على (٢٢) مشرفاً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة للدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن (١٢) ٪ من المشرفين يمارسون نمط القيادة الديمقراطية في منظماتهم، وأن

٥ الشريف، طلال عبد الملك (٢٠١٣م/٩١١٣م) الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

٦ الفرا، ماجد محمد والخطيب، مازن إسماعيل محمد (٢٠١١م/٩١١١م) النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية - شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة. ٣٣٢-٣٠٣، ٩٤ العدد، ٠٣ المجلد، ١

7 Yesuraja, I. M., and Yesudian, B. J. (2013) A Study on Leadership Styles and Organizational Citizenship Behaviour among Supervisors, Paripex-Indian Journal of Research, Vol. 2, No. 12, 140-1

(١٥)٪ منهم لديهم مستوى متدني من سلوك المواطنة التنظيمية. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية، ونمط القيادة الديمقراطية وبين سلوك المواطنة التنظيمية. وعدم وجود علاقة بين العمر، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي وبين مستوى سلوك المواطنة التنظيمية. وأوصت الدراسة توفير الدورات التدريبية للتنمية الشخصية للموظفين من أجل زيادة مستوى سلوك المواطنة التنظيمية لديهم. وإشراك الموظفين في عملية صنع القرارات لدفعهم للمشاركة في المنظمات.

٤- **منهجية الدراسة:** اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج التحليلي في تصنيف وتقسيم وتجزئة الظواهر محل الدراسة التي تقوم الباحثة بمحاولة حلها أو تفسيرها إلى أجزائها وعناصرها بشكلها الأول التي كونت الظاهرة أو المشكلة من خلال المنهج التحليلي الفلسفي. وقد قامت الباحثة بتحليل القائد ذو النمط الديمقراطي وتأثيره المتوقع على الفريق والإنتاجية والأهداف. وهدفت الدراسة إلى:

- إبراز دور النمط القيادي الديمقراطي في تماسك فريق العمل بالمنظمة.
- إبراز أهمية ودور النمط القيادي الديمقراطي في خلق عنصر التفاعل بين فريق العمل داخل المنظمة.
- إبراز دور النمط القيادي الديمقراطي في تكريس مبدأ التعاون والاحترام التماسك بين أعضاء الفريق.

٥- النتائج والمناقشة:

٥,١- **الآثار السلوكية للنمط الديمقراطي democratic style مع الفريق:** يتضح من الأسس التي يقوم عليها هذا النمط أنه يساهم في تحقيق الآثار السلوكية الإيجابية التالية:

- أ- أن نمط الاتصالات Communicate وسياسة الباب المفتوح التي يلجأ إليها القائد الديمقراطي من شأنه تحقيق مزيد من التفاهم والانسجام بين القائد ومروؤسيه.
- ب- أن الأسلوب الديمقراطي الذي يستخدمه القائد والبعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود سيؤدي إلى نوع من الأمن والاستقرار في نفس المروؤسين ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج.
- ت- إتاحة الفرصة للمروؤسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم عن طريق زرع الثقة في نفوسهم وأن بإمكانهم القيام بالأعمال الموكلة إليهم فهذا سيؤدي إلى قيام المروؤسين بالاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم، وتسخيرها للعمل مما يساعد على تنمية هذه المواهب والقدرات وتأهيلها المناصب أعلى.
- ث- إن أسلوب التعامل في النمط الديمقراطي يزيد عامل الانتماء للتنظيم فالمروؤس الذي يشعر باهتمام القيادة به وحرصها على تحقيق مطالبته وإشباع حاجاته الإنسانية والاجتماعية وما يسعى إليه من رقي وتقدم كل ذلك يزيد من انتمائه وتفانيه في خدمة التنظيم.

٥,٢- **الآثار السلوكية السلبية التي قد تنشأ عن استخدام هذا النمط فيمكن إجمالها في الآتي:**

- أ- الاستخدام المفرط لأسلوب الديمقراطية democratic style في الإدارة يؤدي إلى تخلي القائد عن مهامه الأساسية، كما أن المغالاة في التفويض قد تؤدي إلى سحب البساط منه بحيث تدار الأحوال بواسطة المروؤسين دون أن يكون له أي دور فيما يتم تنفيذه.
- ب- قد يلجأ بعض القادة إلى العمل بالأسلوب الديمقراطي من أجل المناورة أمام المروؤسين بأنه من النوع الذي يؤمن بديموقراطية الإدارة، ولكن الواقع يختلف فقد يطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرارات ليس للمشاركة الفعلية، ولا شك أن في ذلك أثراً سلباً على نفسية المروؤسين مما يزعزع الثقة بينهم ويزيد من فرص نشوء الصراعات والنزاعات داخل التنظيم.
- ت- 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 والمروؤسين بشكل يحقق المصلحة العامة.

ث- أن بعض القادة قد يسيئ استخدام الأسلوب الديمقراطي وذلك لتحقيق بعض الأعراض والغايات الشخصية مما يغير في الهدف الأساسي الذي قام عليه مبدأ الديمقراطية في الإدارة.

ويرى من بعض الباحثين أن أغلب الانتقادات الموجهة الى القيادة الديمقراطية مبالغ فيها. وأن ذا النوع من القيادة مزايا تفوق مما يترتب عليه من اثار سلبية، ومع ذلك تفوق هذا النمط على الأنماط الأخرى ليس معناه هو أسلوب قيادة في جميع الحالات.

الخلاصة:

تناول هذا البحث النمط الديمقراطي داخل المؤسسة وعلاقته بالفريق من حيث هيكله الفريق وتفعيله لتحقيق الأهداف المرجوة واستنادا للادبيات البحوث السابقة فان استخدام هذا الأسلوب يؤدي إلي زيادة التماسك بين أعضاء الفريق في القضاء على الخلافات والصراعات التي تنشأ بين العاملين وتكون سببا في تدني مستوى الإنتاجية.

ويتضح مما تقدم أن القيادة الديمقراطية هي النمط الأفضل في الإدارة لأنها تقوم على افتراضات تنطلق من مبادئ إنسانية واجتماعية بتوافرها وتكاملها يستطيع التنظيم أن يحقق الأهداف التي يسعى اليها بكل كفاءة وفاعلية. ولكن يجب أن تكون عملية إختيار القادة قائمة على دراسة علمية وأسس موضوعية، أي من يتولى مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال.

ويجب ان نراعي ان عدم استخدام الأنماط القيادية الملائمة لظروف الفريق بالمنظمة قد يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك فان مشكلة هذا البحث تتبلور في كيفية تحقيق التقدم للفريق من خلال القائد المناسب، حيث لا يوجد نمط مثالي يمكن ان يطبق على كل المنظمات، ولكن النمط الديمقراطي يكاد يكون افضلها ، خاصة عندما نريد فريق متعاون ومنجز.

٦- المراجع

١. فيليب سادلر، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، ٢٠٠٨، ص: ١٧
٢. طريف شوقي فرج واخرون، علم نفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، ١٩٩٦ ص ٢٣٣
٣. نواف كتعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٢م، ص ١٨٤-١٨٢.
٤. طلال عبد الملك شريف الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي رسالة ماجستير فى العلوم الإدارية، جامعة الأمير نايف، الرياض، ٢٠٠٤، ص ٦٥-٦٦
٥. الشريف، طلال عبد الملك (٢٠١٣هـ/ ١١٣١م) (الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
٦. الفراء، ماجد محمد والخطيب، مازن إسماعيل محمد (٢٠١١هـ/ ١١١١م) النمط القيادي السائد لدى المدراء في الوزارات الفلسطينية في محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للبحوث الإنسانية – شؤون البحث العلمي والدراسات العليا بالجامعة. ٣٣٢-٣٠٣، ٩، العدد، ٣، المجلد، ١

٧. Yesuraja, I. M., and Yesudian, B. J. (2013) A Study on Leadership Styles and Organizational Citizenship Behaviour among Supervisors, Paripex-Indian Journal of Research, Vol. 2, No. 12,