الفصل الثالث عشر

القيادة

يست العنصر الوحيد فى الأداء الناجح، فإنها عنصر مهم فيه، إذ يمكن للقيادة الجيدة أن يرتبط اداء المنظمة بشكل وثيق مع نمط القيادة، وعلى الرغم من أن القيادة المقتدرة هي تحول المنظمة من حالة التفكك والتردى إلى منظمة قوية وناجحة، في حين أن القيادة الضعيفة د تحول منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة أو خاسرة.

المبحث الأول

الوظيفة القيادية للمدير

يستطيع المدير، من خلال ممارسة القيادة، تأمين التعاون مع الآخرين في تحقيق الأهداف. ولكل مدير مهما كان مستواه فى الهيكل التنظيمي دور قيادي وعلى الرغم من أن البعض

يساري بين مصطلحي الإدارة والقيادة فإن الإثنين يختلفان، فالإدارة تضم أربع وظائف يؤلف إحداها التحفيز والقيادة، وقد يكون المدير ناجحاً أو فاشلاً في أدائه لأي من الوظائف. راهم ما تتضمنه القيادة هي الموهبة الاجتماعية التي يتمتع بها المدير في الحصول على افضل لداء ممكن من قبل المرؤوسين، كما أن القيادة لا تساوي الأمرة الرسمية، التي تعتمد على الثواب والعقاب الرسميين فقط

اولاً - سمات القيادة (Leadership Traits)

اعتقد المنظرون الأوائل في الإدارة أن العوامل الاساسية التي تقرر فاعلية القيادة هي الخصائص أو السمات الشخصية للقائد، وبعبارة أخرى، فإنهم قد فسروا القابلية على أساس إمتلاك أو تمتع القادة بسمات معينة وبدرجات متفاوتة، وفي بعض التصورات كان القائد يوصف بأنه ذكي، وطويل القامة، وواثق من نفسه. وهكذا، فالقيادة تنشأ بسبب صفات القائد.

غير أن فاعلية القائد تعتمد على عوامل كثيرة أخرى تتعدى مجرد سماته الشخصية فمثلاً، وجد أن القائد الأقل ذكاءاً قد يكون أقدر على إدارة بعض الجماعات من القائد الذكي جداً فقد ظهر من بعض الدراسات الميدانية أن إهتمام قائد الجماعة بإثارة همم الأفراد لإنجاز

مهماتها بنجاح، ومدى توافر الخبرات السابقة لديه فى المجال من العمل، وعلاقاته بالقادة الآخرين، وبرئيسه... قد أدى إلى نجاح القائد على الرغم من أن مستوى نكانه كان اقل من

قائد آخر.

وعلى الرغم من أن مجرد معرفة سمات القائد لا تساعد فى التنبؤ بأداء مرؤوسيه، فإن لبعض السمات الشخصية، مثل الذكاء والهيمنة أو التسلط ... . أثرها فى مدركات المرؤوسين عن القائد، إذ أن الفرد الذي ينظر إليه المرؤوسين كقائد يستطيع بسبب ذلك أن يؤثر في

سلوكهم

ثانياً - نمط القيادة (Leadership Style)

ادت عدم استطاعة نظرية سمات القائد من تفسير فاعلية القيادة بشكل مناسب إلى تركز الاهتمام بسلوك القائد أو ما يسمى بـ نمط القيادة Leadership Style) وبعبارة أخرى، فقد تحول الإهتمام من صفات القائد إلى سلوكه.

1 - أنماط التوجه للمهمة مقابل التوجه للعلاقات

(Task Ordented or Relationship Orientd Style)

طرحت خلال الثلاثين سنة الماضية تبويبات متعددة لأنماط القيادة، غير أن أكثرها قبولاً في الأوساط العلمية هو ذلك التبويب الذي يقسمها إلى نمطين أساسين هما: التوجه للمهمة والتوجه للعلاقات، ويسمى النمط الأول كذلك بـ هيكل المبادرة (Iniating Stracure) فيما يسمى الثاني أيضاً بـ الإعتبار Consideration وذلك حسبما جاء بدراسات جامعة أوهايو في

الولايات المتحدة الأمريكية.

وينصب النمط الأول على وصف تصرفات القائد التي تحدد العلاقات بين القائد والتابعين (Leader - Follower) وتضع معايير محددة للأداء، وتعيين إجراءات نمطية للعمل، وتحدد من يفعل ما، أما النمط الثاني فيصف الإتجاهات الإنسانية نحو التابع، ودفه العلاقات بينهما، ورغبة القائد في الإصغاء ودرجة الثقة المتبادلة بينهما، ونظراً إلى أن هذين البعدين للقيادة مستقلان عن بعضهما فإن سلوك القائد قد يتحلى بأي منهما أو بكليهما معاً. ويوضح الشكل (13) - 1) أربعة تشكيلات محتملة من البعدين المذكورين.

مهماتها بنجاح، ومدى توافر الخبرات السابقة لديه فى المجال من العمل، وعلاقاته بالقادة الآخرين، وبرئيسه... قد أدى إلى نجاح القائد على الرغم من أن مستوى نكانه كان اقل من

قائد آخر.

وعلى الرغم من أن مجرد معرفة سمات القائد لا تساعد فى التنبؤ بأداء مرؤوسيه، فإن لبعض السمات الشخصية، مثل الذكاء والهيمنة أو التسلط ... . أثرها فى مدركات المرؤوسين عن القائد، إذ أن الفرد الذي ينظر إليه المرؤوسين كقائد يستطيع بسبب ذلك أن يؤثر في

سلوكهم

ثانياً - نمط القيادة (Leadership Style)

ادت عدم استطاعة نظرية سمات القائد من تفسير فاعلية القيادة بشكل مناسب إلى تركز الاهتمام بسلوك القائد أو ما يسمى بـ نمط القيادة Leadership Style) وبعبارة أخرى، فقد تحول الإهتمام من صفات القائد إلى سلوكه.

1 - أنماط التوجه للمهمة مقابل التوجه للعلاقات

(Task Ordented or Relationship Orientd Style)

طرحت خلال الثلاثين سنة الماضية تبويبات متعددة لأنماط القيادة، غير أن أكثرها قبولاً في الأوساط العلمية هو ذلك التبويب الذي يقسمها إلى نمطين أساسين هما: التوجه للمهمة والتوجه للعلاقات، ويسمى النمط الأول كذلك بـ هيكل المبادرة (Iniating Stracure) فيما يسمى الثاني أيضاً بـ الإعتبار Consideration وذلك حسبما جاء بدراسات جامعة أوهايو في

الولايات المتحدة الأمريكية.

وينصب النمط الأول على وصف تصرفات القائد التي تحدد العلاقات بين القائد والتابعين (Leader - Follower) وتضع معايير محددة للأداء، وتعيين إجراءات نمطية للعمل، وتحدد من يفعل ما، أما النمط الثاني فيصف الإتجاهات الإنسانية نحو التابع، ودفه العلاقات بينهما، ورغبة القائد في الإصغاء ودرجة الثقة المتبادلة بينهما، ونظراً إلى أن هذين البعدين للقيادة مستقلان عن بعضهما فإن سلوك القائد قد يتحلى بأي منهما أو بكليهما معاً. ويوضح الشكل (13) - 1) أربعة تشكيلات محتملة من البعدين المذكورين.

التوجه للعلاقات ( ع).

Source: Longracker and Pringle, 1984 p. 437, 0g. 20-1

وقد نحس بأن نمط التوجه للعلاقات (الاعتبار) هو الأكثر فاعلية من نمط التوجه لمهمات ميكل المبادرة) في تحقيق أداء عال للجماعة، غير أن نتائج الدراسات ما تزال غير فاطمة على الآن، فقد ملت بعض الدراسات على وجود معاملات ارتباط قوية بين الأداء وبين أحمد غيرين اعلام في حين أشارت الأخرى إلى نتائج مناقضة، وتعزى أسباب التفاوت في نتائج فرنسات إلى أن العلاقة بين الأداء وبين أي من المتغيرين تتأثر بالفروقات في المواقف التي مارس فيها القيادة، ففي مواقف معينة، أدى النمط الأول (للهمات) إلى إنتاجية أعلى، في حين في النفس النتيجة النمط الثاني (العلاقات) في مواقف مختلفة. وتشير الشواهد العلمية إلى أن الأهمية النسبية النمطين تعتمد على متغيرات موقفية (Situational Factors) مثل: نوع اقشة وحجم ودرجة تماسك الجماعة وإتجاهات المرؤوسين، ودرجة تأثير القائد في المستويات الإدارية الأعلى منه، وتوصل العديد من الدراسات إلى وجود معامل ارتباط قوي بين سط العلاقات وبين معنوية Morale المرؤوسين، وذلك في معظم المواقف.

وليس من الواضح أيهما السبب وأيهما هو النتيجة، قد وجدت في بعض الدراسات أن الرؤوسين من ذوي الأداء المنخفض يدفعون بقائدهم للتصرف تجاههم بشكل أقل إعتباراً لهم. وأكثر أوتوقراطية (قيادة فردية)، وأكثر توجهاً نحو العقاب، وبالمقابل، وجد أن الأداء العالي المرؤوسين يدفع القائد إلى تقليل الاهتمام بالمهمة وزيادة الاهتمام بالعلاقات، وهذا يعني أن

سلوك القائد يتغير كدالة من أداء المرؤوسين، وأن سلوك واتجاهات المرؤوسين تعكس سلوك القائد، ويقال لمثل هذه الظاهرة العلمية المترابطة التعليل المتبادل) (Reciprocal Cansation

هناك اسلوب )Transactrional and Transformational Style ب - انماط المعاملات والتحول طرح مؤخراً لتبويب أنماط القيادة، يقوم على أساس تصنيفها في نمطين هما: المعاملات والتحويل فالقائد المعاملاتي هو الذي يحفز التابعين من خلال مبادلة أدائهم بالمكافات التي يقدمها لهم أما القائد التحويلي فيتميز بقدرته على إسهام التابعين، وجعلهم ينغمسون يتورطون نفسيا في غرض (رسالة) المنظمة، ويستشرف أمامهم صورة أو حلماً، المستقبل المنظمة يختلف كثيراً عن الواقع الذي يعيشونه الآن، ويظهر من الدراسات أن النوع الأخير قادر على تحفيز التابعين للنهوض بادائهم إلى مستويات غير معهودة سابقاً، وذلك من خلال تنمية قدراتهم وزيادة إعتمادهم على النفس.

وهناك دلائل تشير إلى أن القائد يستطيع الجمع بين النمطين في أن واحد، ويميل إلى تقليب أحدهما على الآخر، ويتمثل الفارق بين النمطين في أن القائد المعاملاتي يستمر في تحريك المنظمة (أو المنظمات الفرعية منها بما يتماشى مع تقاليدها التاريخية ويستطيع تحقيق تحسينات هامشية في ادائها، هذا قياساً بالنمط التحويلي الذي يخلق عمليات ومستويات أداء

مختلفة عن السابق.

:)Substitutes and Neutralizers ثالثاً - المعوضات والمحيدات

هناك مجموعة أخرى من المتغيرات تؤدي إلى تعقيد عملية تحليل اثر نمط القيادة على أداء الجماعة ورضى أعضائها، تتمثل بظاهرة (معرضات) القيادة وهذه المعوضات هي مجموعة من المتغيرات التي تؤدي إلى إضعاف فاعلية القائد على تحسين أو تقليل أداء ورضى المرؤوسين، فالتدريب المعمق والواسع للمرؤوسين، مثلاً، يجعل دور القائد في التوجه للمهمات قابل للإستعاضة (أي أن المرؤوس يعرض عن القائد في هذا المجال)، كما أن متغيرات مثل المهمات التي يخلق ادائها رضاً ذاتياً لدى المرؤوسين، والتفاعل العالي بين أعضاء الجماعة المتماسكة، تعوض عن دور القائد في مجال العلاقات.

من جهة، هناك مجموعة أخرى من المتغيرات التى تؤدى إلى تعقيد تحليل نمط القيادة تسمى بـ (المحيدات فهى تريك العلاقة بين سلوك القائد من جهة وأداء ورضى المرؤوسين من جهة أخرى، فمثلاً، يؤدى المناخ العدائي بين الإدارة العليا والمرؤوسين إلى تحديد دور

القائد في مجال المهمات.

الرئاسين، إذ تتضمن بعض المواقف متغيرات تؤثر في أداء أو رضى المرؤوسين بشكل أقوى كما تفاوت المواقف بشأن قوة تأثير نمط القيادة مقابل متغيرات تصب أثرها مباشرة على من ماتير سلوك القائد فيهم.

المبحث الثاني

القيادة في وضعها الموقفي

التي :)Contingency Model of leadershipأولاً - الأنموذج الموقفى لل

تفرضها متغيرات الموقف وتأثيرها في فاعلية القيادة، وعلى النحو الآتي: توجه الباحثون في الآونة الأخيرة نحو النظريات الموقفية في مسعاهم لشمول التعقيدات

لقد كان هذا الأنموذج وليد الجهود العملية التى قام بها فيدلر F. Fiedler) فقد أكد فيدار وزملاؤه على أن أكثر أنماط القيادة فاعلية يعتمد على الموقف المعين، وتبوب المواقف من حيث (إيجابيتها) (Favorableness للقائد أى الدرجة التي يسمح بها الموقف للقائد للتأثير في

سلوك اعضاء الجماعة.

-۱ ا العلاقات بين القائد والعضو (Leader - Members Relations): إذ أن أهم عامل في الموقف هو العلاقة بين القائد واعضاء الجماعة، فالثقة التي يضعها الاعضاء في القائد نعتمد إلى حد كبير، على قوته الخبيرة (Expert) والمرجعية (Referent)، كما جاء في الفصل الثامن.

العوامل الموقفية (Situational Factors هناك ثلاثة عوامل تحدد أي موقف هي:

2 هيكل المهمة (Task Structure وهو درجة هيكلة ووضوح متطلبات اداء المرؤوسين

للمهمة.

ا وضعية قوة القائد (Leader Position (Power) وهي درجة أو مدى القوة الشرعية القائد، بما فيها صلاحيته في مكافاة المرؤوسين وإذعانهم له، وهي كلها تمثل قوته

الرسمية.

ريشميز افضل موقف بذلك الذي يجمع كلاً من العلاقات الحميمة بين القائد والمرؤوسين، والمهمات المهيكلة جداً (أو) عالياً)، والوضعية المتينة لقوة القائد الرسمية. وبمفاعلة هذه العوامل اناة يمكن الحصول على ثمانية مواقف قيادية محتملة تتفاوت بين أكثرها سلبية، كما في )2-13( الشكل

ب - انماط القيادة Leadership Style يبوب فيدر أنماط القيادة في المجموعتين التقليديتين التفاعلية المشار إليهما أعلاه، وهما التوجه للمهمة، والتوجه للعلاقات، ولكن مع فارق مهم أكد عليه فالنمطان يؤلفان نهايتي مقياس متواصل وليسا بعدين مستقلين، كما أكدت عليه الدراسات السابقة، فنمط القيادة، حسب نظرية فيدلر ، يعكس هيكل حاجات القائد، التي تحفز سلوكه في المواقف القيادية المختلفة، وعلى ذلك، فنمط قيادة أي مدير يعتمد على شخصيته، التي لا يمكن تغييرها بسرعة، ويقاس نمط القائد من خلال إستجابته لأداء إختبارية تسمى مقياس زميل العمل ذي الأفضلية الدنيا (Least - Pereferred Coworker Scale). وبموجب هذا الإستبيان المختصر يسأل القائد عن رايه بأي زميل يعمل معه، ثم تبويبه بموجب المقياس في



القسط الأعظم من رضاهم نتيجة إنجاز المهمة بنجاح، فإنهم يصفون زميلهم ذي الأفضلية الدنيا بشكل سلبي (غير مريح، معادي).

ج - الجمع بين نمط القيادة والموقف يمكن عرض نتائج دراسات فيدلر، التي امتدت على مدى ثلاثة عقود من البحث العلمي المتواصل في القيادة، كما في الشكل (13 - 4)، فالقادة المتوجهون للمهمات هم الأعلى فاعلية مقاسة بأداء الجماعة في المواقف ذات الإيجابية الأعلى، وذات الإيجابية الأدنى، أما القادة المتوجهون للعلاقات فإن فاعليتهم ترتفع في المواقف المختلطة، أي التي تتسم بالإيجابية المتوسطة (المعتدلة) والسلبية المتوسطة (المعتدلة).

وبعبارة أخرى فان نتائج دراسات فيدلر تشير إلى أن القادة المتوجهين للمهمات يحتمل ان تكون جماعاتهم المرؤوسة هي الأعلى أداء، وذلك عندما يكون للقائد تأثير كبير (المواقف المرقمة 3,2,1) أو تأثير قليل كما في الموقفين المرقمين (87). أما في المواقف الرقمة كما في (65.4) حيث يكون للقائد تأثير متوسط (معتدل)، فان القائد الذي يوجه اهتمامه للعلاقات التفاعلية هو الذي يحتمل أن تكون جماعته الاعلى في الاداء.

.د. تدريب القادة وفى ضوء هذه الاستنتاجات طرح فيدار توصياته بشأن تدريب القادة، فإذا كان نمط القيادة يعتمد على شخصية القائد، فإن تغيير نمط القيادة يتطلب تغييرها جذريا. غير أن فيدلر يرى أنه من الأجدى تغيير الموقف لجعله متوافقاً مع نمط القائد، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أسلوب يدار ذاتياً من قبل القائد وبشكل مبرمج، حيث يطلب إلى القائد إملاء مقياسى الزميل ذي الأفضلية الدنيا لغرض تحديد نمط قيادته ثم يوضح للقائد كيفية تحليل الموقف وتعديله أو تغييره لغرض موائمته مع نمط القائد. ويرى فيدلر أن برنامج موائمة القائد (Leader Match) قليل الكلفة، ولا يحتاج إلى وقت يقضيه المدرب مع القائد، إذ أنه يستغرق حوالى الست ساعات فقط وتشير نتائج الدراسات التي قام بها فيدلر إلى ارتفاع أداء القادة بعد (2) - (5) شهراً، لاحقاً للبرنامج، وذلك بالمقارنة مع أداء القادة الذين لم ينالوا ذلك لتدريب.

هـ - تقييم الأنموذج الموقفي: يعاني الأنموذج من عدد من السلبيات، فالعوامل الموقفية الثلاث المقترحة من قبل فيدار هي جزء من مجموعة العوامل المهمة. فهناك إلى جانب ذلك، منظومة المكافاة في المنظمة، ودرجة تماسك الجماعة، ومستوى مهارات وتدريب أعضاء الجماعة، وكلها قد يؤثر في أداء الجماعة، كما أنه في الوقت الذي يتنبأ به الأنموذج بالظروف التي يبرز فيها تغيير عوامل الموقف لكي تتوائم مع نمط القائد . نمط قيادي فاعل، فإنه لا يفسر عملية القيادة، وأخيراً، فإنه ليس من السهل في الواقع العملي

غير أنه مع هذه السلبيات، فإن للإنموذج الموقفي مزاياه، فهو يؤكد على الطبيعة الموقفية للقيادة، ويوضح لنا كيف أن أي فرد قد ينجح أو يفشل كقائد، فالقيادة تتضمن أكثر من مجرد سمات القائد وسلوكه، ويتوقع من المنظرين المعاصرين أن يأخذوا بعين الإعتبار ليس القائد

حسب وإنما مرؤوسيه والمهمة المطلوب إنجازها.

ثانياً - نظرية (المسار - الهدف في القيادة Path - Goal Theory of Leadership

1 - طبيعة المسار - الهدف في القيادة، وانماطها: تعتبر صياغة هذه النظرية المحاولة الثانية التي تلت دراسات جامعة أوهايو، واستهدفت تفسير نتائجها المتفاوتة، وتبتعد هذه النظرية عن وموجه العلاقات، وقد طرحت بالمقابل، أربعة أنماط قيادية هي: الأنموذج الموقفي، أساساً، في عدم إكتفائها بالتبويب التقليدي للنمط القيادي إلى موجه للمهمة

المرؤوسين إلى المطلوب منهم إنجازه، وتحدد لهم الكيفية التي تنجز بها المهمة. 1 - القيادة الموجهة (بكسر الجيم) (Directive Leadership): وهي التي توجه المرؤوسين الى المطلوب منهم إنجازه وتحدد لهم كيفيه التي تتجزا منها المهمه

-2 القيادة المساندة (Supportive Leadership هي التي تظهر إهتمامها بحاجات المرؤوسين، وتعمل على جعل عملهم مريحاً، ومناخه وديا ويسهل الإنضمام إليه

-3- القيادة المشاركة (بكسر الراء) (Participative Leadership في التى تستشير المرؤوسين، وتأخذ مقترحاتهم بنظر الاعتبار عندما تتخذ القرار.

Achievement Oriented Leadership 4- القيادة المتوجهة للإنجاز تؤكد على التمييز فى الأداء وتثق بتحمل المرؤوسين المسؤولية ويتحقيقهم الأهداف ومواجهتهم

التحديات.

هي ب - المتغيرات الموقفية الرئيسة ومن بين المتغيرات الموقفية الرئيسة التي اعتمدتها هذه النظرية (1) الخصائص الشخصية للمرؤوسين، و (2) الضغوط والطلبات البيئية التي يجب أن بعالجها المرؤوسون لغرض تحقيق أهداف العمل والوصول إلى حالة الرضى، وعلى القائد أن بأخذ هذين العاملين، معاً بنظر الإعتبار في تحديد النمط القيادي الملائم الذي ينتهجه.

وفي مجال الدراسات التي تركزت حول هذه النظرية، فيما يتعلق بالمتغير الرئيس الأول في الموقف أي الخصائص الشخصية للمرؤوسين، يتبين أن المرؤوسين الراغبين في السيطرة على شؤونهم وتقرير مصيرهم بأنفسهم هم أكثر تقبلاً لنمط القيادة المشاركة، قياساً بالمرؤوسين المؤمنين بالأقدار، فهم أكثر ميلاً لنمط القيادة الموجهة، وبعبارة أخرى، فإن الفرد الذي يرغب في إدارة شؤونه يفضل المواقف التي يتاح فيها له صوت في إتخاذ القرار، هذا بالمقارنة مع الأفراد الذين يشعرون بأن سلوكهم يتقرر من قبل جهات خارجية، فهم يرتاحون لنمط القيادة

الموجهة.

اما في مجال المتطلبات البيئية، وهي المتغير الرئيس الثاني في الموقف، فقد انصبت الدراسات على درجة هيكلة مهمة المرؤوس، وقد اتضح هنا أنه كلما كانت المهمة غامضة وغير مهيكلة (غير محددة المعالم كلما كان نمط القيادة الموجهة الأكثر فاعلية، لأنها تحدد الهيكل للمهمة المعينة وبما يسمح للمرؤوس إنجازها بنجاح، وبالمقابل، فإن أهمية القيادة المساندة تبرز عندما يعمل المرؤوسون في مهمات مليئة بعناصر القلق والإحباط لأن مثل هذا الموقف يجعلهم

بحاجة إلى قائد يتفهم عملهم ويهتم بمشكلاتهم.

جـ - تقييم نظرية (المسار - الهدف في القيادة لا بد عند تقييم نظرية (المسار - الهدف) أن يشار إلى أوجه تفاوتها عن الأنموذج الموقفي ويتجلى الإختلاف في أن نظرية (المسار -

الهدف) تطرح إمكانية إنتهاج القائد لأكثر من نمط سلوكي واحد، على عكس الأنموذج الموقفي الذي يؤكد على وجود نمطين فقط المهمات والعلاقات). كما أن النظرية هذه تختلف عن الأنموذج الموقفي في أنها تحاول الحصر الشامل لكل المتغيرات التي تؤثر في الموقف القيادي فهي إذ تحدد متغيرين رئيسين أي خصائص المرؤوسين، والمتطلبات البيئية فإنها تجعل

الباب مفتوحاً أمام إدخال متغيرات مهمة أخرى، بحسب مسيرة البحوث الإدارية وتمخضها عن نتائج ملموسة

وأخيراً، فإن النظرية، موضوع البحث لا تكتفي بتحديد النمط القيادي الذي يلائم موقفاً معيناً، بل تضع المبررات وراء هذا التحديد، فهي تتنبأ وتفسر الأسباب.

ا

المبحث الثالث

الإدارة المشاركة

لقد استقطب نمط الإدارة المشاركة بكسر الراء إهتماماً خاصاً في الآونة الأخيرة، وتمر المشاركة إتخاذ القرار المشترك بين المدير (الرئيس) والمرؤوس أو جماعة من المرؤوسين إثر فهو في الأساس يهتم بعملية المشاركة فى إتخاذ القرار، وهو ما يتفاوت مع التخويل حيث تخول صلاحية إتخاذ بعض القرارات إلى المرؤوس نفسه. وهناك درجات من المشاركة في إتخاذ القرار على مقياس السلوك القيادي في هذا الخصوص، كما في الشكل (13) -5) قطر يسار المقياس، يقوم المدير لوحده باتخاذ القرار بدون السماح للمرؤوسين بالمشاركة، أما على النهاية اليمني فإن المدير يستعمل صلاحياته بشكل محدود ويسمح للمرؤوسين بدرجة أعلى من المشاركة في إتخاذ القرار.

ثانياً - إيجابيات المشاركة

يمكن للقيادة المشاركة، لو أحسن تطبيقها، أن تحقق عدداً من الإيجابيات، منها: (1) انها تضيف إلى عمل المرؤوسين معاني جديدة أثناء إتخاذهم القرار، وتزيد من شعورهم بالإنجاز (2) تنمو قابليات المرؤوسين المشاركين في إتخاذ القرار في تقسيمات المنظمة بوتيرة أسرع من قابليات المرؤوسين الذي يقتصر دورهم على تلقي الأوامر (3) من المحتمل أن تحظى القرارات التي يتم التوصل إليها بالمشاركة بقبول المرؤوسين، وتنفذ بفاعلية أكبر من قبلهم لأنهم أسهموا في إتخاذها (4) تسمح المشاركة للإدارة بإستثمار إمكانات الإبداع لدى كل المرؤوسين.

ثالثاً - سلبيات المشاركة:

ليست القيادة المشاركة هي الأسلوب الفاعل في كل المواقف، فللمشاركة اثرها في الرضى والإنتاجية، غير أن أثرها الكلي على المرؤوس يتبلور بوجه خاص في الرضى الوظيفي، أكثر منه في الإنتاجية، ومن بين العوامل التي تحدد فاعلية هذا الإسلوب القيادي طول المدة التي أمضاها المرؤوس في منصب معين، إذ أن ذلك يؤثر في قابليته على المشاركة، وهناك ايضاً خطر المغالاة في ممارسة المشاركة فقد تكون المشاركة من قبيل الإلحاح المتزايد، على الرغم من علم الرغبة فيها أحياناً، مما يخلق نوعاً من القلق الشديد ويؤدي إلى إنخفاض الاداء، وهذا يعني أن درجة المشاركة المثلى تتفاوت من فرد لآخر ومن موقف الآخر.