

القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية

د.بن عبد الرحمن الطاهر

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية-جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري

ملخص

لقد حظيت القيادة باهتمام كبير من الباحثين والعلماء، سواء على المستوى الأكاديمي أو الميداني، ولا يختلف اثنان على مدى دور القيادة الإدارية في التأثير على الأفراد والجماعات وإنجاز العمل والتقدم بالمؤسسات. وقد فرضت نفسها على المنظمات التي ترغب بحق التقدم في مجال عملها منذ سنوات الأربعينيات من القرن العشرين، وتؤكد ذلك في عصرنا الحالي بمحاولات مختلف المؤسسات الوطنية الكشف عن القدرات القيادية بين أفرادها والعمل على تدريبها وتميئتها لأداء دورها القيادي، في سبيل التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

وتعتبر نظريات القيادة الموقفية مدخلا إرشاديا يساهم في تحقيق كفاءة الموارد البشرية في المنظمة، والمبدأ الأساسي الذي يعتمد عليه هذا المدخل هو أنه لا يوجد نموذج قيادي واحد يصلح لأن يكون ناجحا في كل المواقف، والذي يحدد نجاح القيادة هو مبدأ التوافق بين نمط تلك القيادة وطبيعة الموقف الذي تتواجد فيه.

سوف نحاول من خلال هذه الورقة البحثية إبراز أهم النظريات القيادية الموقفية وتقييم دورها في تحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة، القيادة الإدارية، المدخل الموقفي، الكفاءة المهنية.

Résumé

Le concept de leadership a suscité un vif intérêt et une attention particulière de la part des chercheurs, tant sur le plan académique qu'empirique. Le leadership joue un rôle important en tant que processus d'influence sur les caractères, les croyances, les sentiments et les comportements des subordonnés afin d'atteindre les objectifs individuels, collectifs et organisationnels.

Les théories de l'approche situationnelle affirment qu'un leadership efficace résulte de l'interaction de trois éléments, la personne (le leader), les membres de son groupe et la nature de la situation. Elles s'interrogent

sur la situation qui ferait un bon leader et le comportement qui lui serait vraisemblablement efficace.

Nous essayons à travers cet article de mettre en évidence les théories les plus importantes de leadership situationnel et d'évaluer leur rôle dans la compétence professionnelle.

Mots-clés : Leadership, Approche situationnelle, Compétence professionnelle.

مقدمة

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض ، فهي محور العملية الإدارية بحيث تعدّ القيادة الكفؤة أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة. فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقا للظروف المحيطة، فهي متأثرة ومؤثرة بالبيئة التي تعمل فيها. وتعتبر القيادة الفعالة أحد العناصر النادرة التي تعاني من نقصها المجتمعات النامية والمتقدمة على السواء.

وقد شهدت نظريات القيادة تطورا ملحوظا، جاء كنتيجة لاهتمام الباحثين والمفكرين بالقيادة لما لها من دور فاعل في التأثير على مواقف التابعين وإقناعهم بتغيير مواقفهم طواعية وعن اقتناع. حيث امتدت دراسة القيادة لأزيد من قرن، أمكن تقسيم النظريات القيادية إلى نظريات تقليدية ونظريات حديثة.

ويقوم الباحث في هذا البحث، بعد التعريف بالقيادة الإدارية ، باستعراض أهم نظريات القيادة الموقفية محاولا إبراز دورها في تحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية.

1- مفهوم القيادة الإدارية:

1-1- مفهوم القيادة :

1-1-1- في اللغة :

كلمة القيادة ذات أصول يونانية ولاتينية، لأنّ (Leadership) مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بعمل ما، ويتفق الفعل اليوناني (Archein) مع الفعل

اللاتيني (Agere) الذي يعني يحرك أو يقود، فالقيادة بداية يقوم بها شخص واحد وعمل ينجزه آخرون حسب توجيهات هذا الشخص (كنعان، 1999: 86).

وحسب لسان العرب لابن منظور، القيادة هي من: "قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد" (ابن منظور ، 2003 : 215).

1-1-2- في الاصطلاح :

هناك عدد كبير من التعريفات القيادية مساو لعدد الباحثين الذين كتبوا عن هذا المفهوم. ويعود سبب تعدد التعاريف إلى اختلاف الزوايا التي ينظر منها الكتاب والباحثون إلى مفهوم القيادة ، بالإضافة إلى التطور الذي شهده البحث العلمي عن القيادة عبر الزمن، وسوف نحاول فيما يلي التطرق إلى أهم التعاريف :

- يعرف رالف ستوجديل (Ralph Stogdill, 1950) القيادة أنها: " عملية تأثير في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف وتحقيقه " (مليكة، 1970: 248) .

- ويرى أوردواي تيد Ordway Tead أن القيادة هي: " ذلك النشاط الهادف إلى التأثير على الآخرين للتعاون على تنفيذ الأهداف المتفق عليها " (شوقي ، 1992: 56).

- ويعرف رنسيس ليكارت Rensis Likert القيادة: " هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة " (بوهلن وآخرون ، 1969 : 25).

- أما هيرسي وبلانشارد Hersey and Blanchard فقد عرفها بأنها: "عملية تأثير في نشاط الفرد أو جماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد، وتكون نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف" (حسن، 2004: 20).

- ويعرفها فريد فيدلر (Fred Fiedler (1969) : " القيادة هي أفعال معينة يزاولها القائد من توجيهه و تآزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل " (عسكر، د ت: 29).

- وقد عرف جوردن (Thomas Gordon) القيادة حسب صفات وسمات القائد على أنها: " الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه

-) من سمات وخصائص للتأثير على الآخرين" (القحطاني ، 2001: 5) .
- ويتضح من هذا التعريف أنه ركز على السمات والخصائص الشخصية التي يستطيع من خلالها شخص ما التأثير على الآخرين.
- ويعرّف سيزلاقي ووالاس (1991) القيادة بأنها: "الطريقة التي يحاول أحد الأفراد التأثير بموجبها على أمر لتحقيق هدف أو أهداف معينة" (سيزلاقي ووالاس ، 1991 : 290).
- وعرف هامفيل (Hemphill) القيادة بناءً على سلوك القائد بأنها " السلوكيات التي يسلكها القائد حينما يوجه أنشطة المجموعة لهدف أو أهداف مشتركة" (الكلابي ، 2000 : 8).
- ويعبر هذا التعريف عن مرحلة من مراحل تطور القيادة وهو المدخل السلوكي .
- وعرف هولاندر (Hollander) القيادة على أساس العملية التبادلية بين القائد والمرؤوسين على أنها " القيادة التبادلية ما بين القائد والمرؤوس والتي تعتمد بشكل حيوي على الأخذ والعطاء كأساس لنجاحها" (الكلابي ، 2000 : 9).
- كما يعرفها باس (Bass) بأنها: "عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب" (كنعان ، 2002 : 89).
- ويعرّف نورث هاوس (2006) القيادة بأنها "عملية من خلالها يؤثر فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" (نورث هاوس ، 2006 : 20).
- ويرى أحمد صقر عاشور (1989) أنّ جوهر القيادة يتمثل في: "التأثير (Influence) الذي يمارسه الفرد القائد (Leader) على الآخرين الذين يمثلون الأتباع (Followers) أو المرؤوسين (Subordinates) وهذا التأثير القيادي يكون نتاج المحاولات يقوم بها القائد يستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين" (عاشور ، 1989 : 171).

- يرى **العديلي** (1995) أنها عبارة عن "نشاط وفعالية تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة" (العديلي ، 1995 : 325).

وأخيراً نجد أنّ تعاريف القيادة منذ الثمانينات أخذت بعدا جديداً بارتباطها بعملية التغيير، والتحويلات التي تشهدها المنظمات فيرى **كنعان** (1999) أنها: "النشاط الذي يمارسه شخص ما للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (كنعان ، 1999 : 93).

- ويعرّف **عشماوي** (2000) القيادة بأنها "فن تنسيق جهود الأشخاص والجماعات ورفع روحهم المعنوية للوصول غلى أهداف معينة" (عشماوي، 2000 : 343).

- ويعرّفها **النمر وآخرون** (2001) بأنها "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (النمر وآخرون، 2001 : 314).

- أما **عباس وبركات** (2001) فيعرفانها بأنها "عملية توجيه المرؤوسين نحو إنجاز الهدف" (عباس وبركات ، 2001 : 176).

- ويرى **العميان** (2005) أنّ القيادة تمثل: "عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة" (العميان ، 2005 : 257).

وعلى الرّغم من التعاريف العديدة التي تمّ طرحها لمفهوم القيادة ، إلا أنّ هناك عدّة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يأتي :

1. أنّ القيادة عبارة عن عملية (Process) .
2. أنّ القيادة تتضمن التأثير (Influence) .
3. أنّ القيادة تنشأ داخل الجماعة (Group) .
4. أنّ القيادة تشتمل على هدف يراد تحقيقه (Goal) . (نورث هاوس ، 2006 : 20)

من خلال العرض السابق لتعاريف القيادة ، يتضح أنّها وإن اختلفت في الصياغة ، فهي تتمحور حول تأثير القائد على المرؤوسين ، وبالإضافة إلى العناصر الأساسية السّالفة الذكر ، يمكن أن نستنتج

التعريف التالي: "القيادة هي عملية التأثير الذي يمارسه القائد على المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف محددة".

2-1- مفهوم القيادة الإدارية:

لما كانت القيادة في جوهرها تعنى بالتأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، فإنّ اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمه القائد لتوجيه مرؤوسيه تعكس التباين بين القيادة عموماً والقيادة الإدارية (عياصرة، 2006: 67). فالقيادة الإدارية (Leadership Management) تمثل نوعاً متخصصاً من أنواع القيادة تستهدف الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف (المسار، 2003 : 100).

وتختلف القيادة الإدارية عن القيادة بصفة عامة في أنّها تعتمد على السلطة الرّسمية في ممارسة نشاطاتها. ويرى القحطاني أنّ القيادة الإدارية "تمثّل العملية التي يتم من خلالها التأثير في الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدّد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وأنّها تتطلّب إماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه" (القحطاني، 2001 : 7).

- ويعرف كل من كاتز وكاهن (D.Kats&R.L.Kahn) القيادة الإدارية بأنها: "قوة التأثير في الآخرين بغرض تحقيق الأهداف فوق المعتاد من تأثير وامتثال في المؤسسة" (المسار، 2003 : 91).

- أما عند كونتز ادونيل (Koontz O'Donnell) فالقيادة الإدارية تعني: "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

- أما وايت (White) فقد عرفها على أنّها: "قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة".

- بينما يرى هنت ولارسون (Hunt & Larson) بأن القيادة الإدارية هي: "الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة" (القحطاني، 2001 : 8).

- أما هدسون (Hudson) فقد جاء تعريفها في ذات السياقات السابقة حيث عرفتها بأنها: "التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري" (كنعان، 2002: 9).

- ويختصرها أُلن (Allen) في أَّها: "النَّشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعَّال" (بدوي ، 2002 : 87).

- كما ذكر شوقي (1992) أنَّ مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم المحورية التي تشير إلى مجموع السلوكيات التي يمارسها القائد مع الجماعة من أجل تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الفعالية وبأعلى درجة من الكفاءة ، كما أنَّها تمثل محصلة التفاعل بين خصال شخصية القائد وشخصية الأتباع وطبيعة المهمة وسمات النسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط بالمنظمة " (شوقي ، 1992 : 41) .

- ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنَّها : "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (بدوي ، 2002 : 87).

- كما يرى البعض أنَّ مفهوم القيادة الإدارية يتمثل في القدرة على استثارة العاملين على مستوى أعلى من الوعي بالقضايا الرئيسية ، في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقة التابعين في أنفسهم " (الهوري ، 1997 : 72) .

من مجمل التعاريف السابقة ، يمكن أن نستخلص أنَّ مفهوم القيادة الإدارية مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة، فالقيادة الإدارية تعبر عن وجود تفاعل بين القيادة والتنظيم الرّسمي، حيث تستخدم العمليات الإدارية كأداة للتأثير في المرؤوسين، وعليه يمكن أن نعرّف القيادة الإدارية كما يلي: "هي عملية التأثير الذي يمارسه المدير على مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية" .

2- التناول الموقفية في القيادة:

إذا كان التناول الذاتي يرجع القيادة إلى شخصية القائد، فعلى العكس منة تماما، التناول الموقفية الذي يستند أساسا إلى المنهج البيئي، يرى أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذا تهيأت الظروف لاستخدام مهاراته وقدراته القيادية. فظهور القائد ونجاحه يتوقف على قوى اجتماعية خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها أو لا يملك مثل هذه السيطرة (مليكة، 1970: ص ص 37-38).

والمبدأ الأساسي الذي يعتمد عليه هذا المدخل هو أنه لا يوجد نموذج قيادي واحد يصلح لأن يكون ناجحا في كلّ المواقف، والذي يحدد نجاح القيادة هو مبدأ التوافق بين نمط تلك القيادة وطبيعة الموقف الذي تتواجد فيه.

ويعتمد نجاح القائد وبروزه بالدرجة الأولى على كفاءته وقدرته على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه. فكلما استطاع القائد أن يحسن استخدام مواهبه وقدراته في استغلال ظروف الموقف، كان أكثر تأثيرا ونجاحا في ذلك الموقف، ومن أهمّ نظريات هذا المدخل ما يلي:

- النظرية التفاعلية لشرطية (1964)، النموذج الثلاثي الأبعاد (1970)، نظرية المسار والهدف (1971)، نظرية دورة الحياة (1972)، النظرية المعيارية (1973).

سوف نتطرق إلى أشهر النماذج والأساليب من هذه النظرية كالاتي:

1-2- النظرية التفاعلية الشرطية 1964-1967:

تعد المحاولة التي قام بها فرد فيدلر Fred Fiedler من جامعة إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية من أوائل المحاولات الجادة لتطوير نظرية حديثة للقيادة أصطلح عليها باسم " النظرية الموقفية لفعالية القيادة"، على اعتبار أنه قد أدخل في هذه النظرية متغيرات الموقف في إطار نظري يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات والخصائص التي يتميز بها القائد،

متبنيا في ذلك بعدي القيادة الذين استخدموا في دراسات جامعتي ميتشغان وأوهايو وهما:

- بعد القيادة المهتم بالأفراد و العلاقات الإنسانية.
- بعد القيادة المهتم بالعمل و الإنتاج.

فوفق هذه النظرية ليس هناك نمط واحد للقيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة ينبغي توافرها في كل قائد، و ليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات.

فالقائد الناجح من منظور هذه النظرية هو ذلك الذي بإمكانه أن يكيف ويعدل في نمطه القيادي ليكون متناسبا مع أي مجموعة وفي أي وقت وتحت أي ظروف، وعليه فإن فيدلر يحدد مجموعة من العوامل يقول بتأثيرها على فاعلية القائد والمتمثلة أساسا في:

- تاريخ المنظمة.
- سن القائد و خبرته.

- المجتمع الذي توجد به المنظمة.
- نوع العمل المطلوب من المنظمة إنجازه.
- الظروف السيكولوجية... الخ لأعضاء المجموعة التي تتم قيادتها.
- حجم المجموعة.
- درجة التعاون الواجب توافرها بين الرئيس والمرؤوسين.
- توقعات المرؤوسين.
- الوقت المتوفر لدراسة القرارات قبل اتخاذها.

والأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية أن القيادة تتحدد على أساس تفاعل موجود بين متغيرات شخصية القائد ومتغيرات الموقف و أن فاعليتها مقاسة بإنتاجية الجماعة، وهي تتفاوت يتفاوت التوافق المختلفة للتفاعل بين شخصية القائد ومتغيرات الموقف.

ويحدد الموقف وفقا لثلاثة متغيرات هي:

- 1- **العلاقة بين القائد و الأتباع:** و يعني هذا المتغير مدى إحساس القائد لقبوله من طرف أعضاء الجماعة، و هو بنظر فيدلر من أهم متغيرات الموقف.
- 2- **هيكلية المهام:** و يعني هذا المتغير درجة وضوح أو عدم وضوح، و أيضا، روتينية أو عدم روتينية المهام المطلوب من المرؤوسين إنجازها. و هذا المتغير يلي المتغير الأول من حيث قوة التأثير على الموقف القيادي.
- 3- **القوة الكامنة في مركز القائد:** و يشير هذا المتغير إلى درجة التأثير التي يتضمنها مركز القائد من ناحية العقاب و الثواب للمرؤوسين، و السلطة الرسمية للقائد و مدى الدعم الذي يتلقاه من رؤسائه.

وتعطينا التوافق المختلفة لمتغيرات الموقف درجات لمدى سهولة أو صعوبة الموقف الذي يواجهه القائد. ففي حالة وجود علاقة حسنة بينه وبين الأتباع، و وضوح مهمة العمل، و تمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف يعتبر سهلا جدا لممارسة القائد لنفوذه على المرؤوسين، أما في حالة وجود علاقة سيئة بين القائد و مرؤوسيه، و غموض مهمة العمل، و تمتع القائد بمركز ضعيف فإن الموقف القيادي يعتبر صعبا، و تدرج سهولة و صعوبة الموقف القيادي بين هاتين الحالتين المتطرفتين.

و بتفاعل متغيرات الموقف مع بعضها البعض تظهر ثماني حالات، بحيث أن نمط القيادة المناسب يختلف بالنسبة لكل حالة من هذه الحالات. ففي الحالات المتطرفة أي السهلة جدا أو الصعبة جدا يعتبر القائد الهتم بالعمل أفضل من

القائد المهتم بالعاملين، أما في الحالات التي يتميز فيها الموقف بأنه متوسط الصعوبة فيعتبر القائد المهتم بالعاملين أفضل من القائد المهتم بالعمل.

ويقسم فيدلر السلوك القيادي إلى نوعين:

(1)- المهتم بالعاملين: وهو القائد الذي يعطي درجات مرتفعة لزميل له في العمل لا يفضل العمل معه. وأداء هذا النوع من القادة، من منظور فيدلر، يكون فعالاً في حالي العلاقة السيئة، و وضوح المهام، سواء كان المركز قويا أو ضعيفاً. وفي حالة العلاقة الحسنة، وغموض المهام، و المركز الضعيف، وكذا في حالة العلاقة السيئة، وغموض المهام، و المركز القوي.

(2) - المهتم بالعمل: وهو القائد الذي يعطي درجات منخفضة لزميل له في العمل لا يفضل العمل معه.

وأداء هذا النوع من القادة يكون فعالاً في حالي العلاقة الحسنة، ووضوح المهام، سواء كان المركز قويا أو ضعيفاً. وفي حالة العلاقة الحسنة، وغموض المهام، و المركز القوي. وكذا في حالة العلاقة السيئة، وغموض المهام، و المركز الضعيف.

والجدول التالي يوضح الأنماط القيادية المفضلة تبعا لعملية تفاعل متغيرات الموقف من منظور فرد فيدلر (بغول، 2006):

القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية

جدول رقم (01) : يوضح الأنماط القيادية المفضلة تبعا لعملية تفاعل متغيرات الموقف حسب النظرية التفاعلية الشرطية لفرد فيدلر.

رقم الحالة	درجة يسر الموقف	توافيق متغيرات الموقف		
		علاقة القائد مع المرؤوسين	درجة وضوح مهمة العمل	درجة قوة مركز القائد
1	ميسر جدا	جيدة	واضح	قوي
2	↑ ↓ صعب جدا.	جيدة	واضح	ضعيف
3		جيدة	غامض	قوي
4		جيدة	غامض	ضعيف
5		سيئة	واضح	قوي
6		سيئة	واضح	ضعيف
7		سيئة	غامض	قوي
8		سيئة	غامض	ضعيف

2-2- نموذج هيرسي وبلانشارد للقيادة الموقفية:

(Hersey and Blanchard's situational leadership)

في رأي بول هيرسي وكينيث بلانشارد (1977) أن السلوك القيادي المناسب يختلف باختلاف درجة نضج الأتباع الوظيفي ومدى تقبلهم لأداء المهام المطلوبة منهم . ونتيجة لهذا الارتباط فإن هناك أربع مراحل نضج عند التابعين وكل مرحلة من تلك المراحل تتطلب طريقة تعامل محددة وعلى القائد التنقل بين الأساليب المناسبة لكل مرحلة. وهذا النموذج الذي قدمه هيرسي وبلانشارد يوضح النمط القيادي الذي يكون له تأثير فعال في ظل موقف معين ولماذا أصبح هذا النمط فعالاً (القحطاني ، 2001 ، 84) وتتلخص المراحل الأربعة في:

أ- مرحلة التوجيه والإخبار: Telling/ Direction

ويكون التابع في هذه المرحلة غير قادر على انجاز العمل وغير مرحب أحيانا بسبب كونه حديث الانضمام للمنظمة ، وهو يتطلع إلى القائد على أنه الموجه والمركز الرئيسي للمعلومات المتعلقة بالعمل. أما القائد فهو مهتم بالإنجاز والإنتاج على حساب العلاقات بين الأفراد. وفي هذه المرحلة تكون العلاقات غير مهمة لأنه يمكن استبدال الموظف فيما إذا لم يقدّم أداء عمله كما يجب.

ب- مرحلة التبادل والتوجيه: Selling / Coaching

وفي هذه المرحلة يكون التابع قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات اللازمة لأداء العمل إلا أنه ما زال قليل الثقة بقدراته ويحتاج للمعرفة أو التوجيه ، وتتطلب هذه المرحلة سلوكاً قيادياً يقوم على الإقناع والاهتمام العالي بالمرؤوسين حيث يحاول القائد شرح المهام لهم وتنمية العلاقات معهم.

ج- مرحلة المشاركة والدعم: Participating / Supporting

يحتاج التابع في هذه المرحلة إلى الدعم والتشجيع والمشاركة لأنه يكون قد تمكن من أداء الأعمال الموكلة إليه. وقد يرفض التابع أداء هذا العمل لأي سبب من الأسباب، لذا فإن السلوك القيادي المطلوب في هذه الحالة لا يكون التوجيه بل محاولة معرفة الأسباب التي أدت إلى رفضه العمل ومن ثم استخدام أسلوب الإقناع للتعاون .

د- مرحلة التفويض Delegation

وفي هذه المرحلة يكون التابع قد تمكن من العمل وأصبح قادراً على القيام بكافة المهام ويتمتع بالحافز المطلوب لأدائه بالكفاءة المطلوبة فإن السلوك القيادي المطلوب من القائد هو الثقة بالتابع وتركه لأداء عمله بالشكل المطلوب أو تفويضه لأدائها.

3-2 - نموذج فروم ويتن المعياري

Vroom and Yetton's Normative Model

يعد نموذج فرووم ويتن (1973م) نظرية معيارية تبين للقادة ما يجب عليهم القيام به حيال اتخاذ القرارات . ويتم التركيز دائماً على المقدمة المنطقية القائلة بأن المشاكل المختلفة تحظى بخصائص مختلفة وبالتالي يجب حلها بأساليب اتخاذ قرارات مختلفة (زريق، 160، 2001).

وقد قدما نموذجاً وضعاً فيه تصنيفاً لحالات صنع القرار ويحتوي على خمسة أنماط قيادية. وقد مثلت كل عملية برمز من الحروف اللاتينية

مثال (A1,A11,C1,c11) مما يمثل طريقة ملائمة للإشارة إلى كل عملية. وتدل الحروف في كل واحد من الرموز على الخصائص الأساسية للعملية A تعنى حكم اتوقراطي وC تعنى حكم استشاري G تعنى مجموعة أما الأعداد الرومانية التي تتبع الحروف فتمثل اختلافاً على تلك العملية وبالتالي تمثل A1 التغيير الأول على عملية اتوقراطية ؛ A11 تغييراً ثانياً وهلم جرا (ماتيسون وإفانيسيفش،1999، 430).

شكل رقم (01) نموذج فروم ويتن القيادة واتخاذ القرار

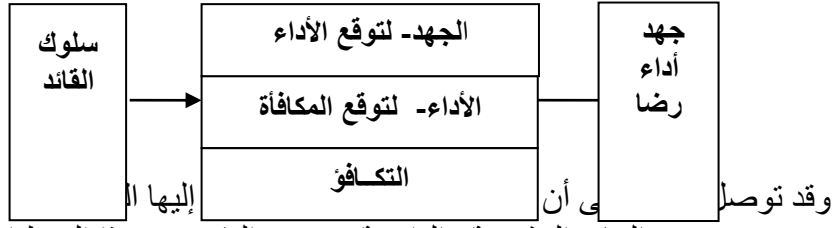
أسلوب اتخاذ القرارات في قيادة المجموعة
A1 تحل المشاكل أو تتخذ القرار بنفسك باستخدام المعلومات المتوفرة لديك في ذلك الحين.
A11 تحصل على المعلومات اللازمة من المرؤوس، ثم تقرر حل المشكلة بنفسك، قد تخبر مرؤوسك أو لا تخبره عن ماهية المشكلة عند حصولك على المعلومات منه ، من الواضح أن الدور الذي يلعبه المرؤوس في صنع القرار هو تقديم معلومات محددة بناء على طلبك ، وليس إيجاد أو تقييم حلول بديلة.
C1 تتشارك مع مرؤوسيك (أصحاب العلاقة) المشكلة كل على حده، وتطلع على أفكارهم ومقترحاتهم دون أن تجمعهم سوية كمجموعة. ثم تتخذ القرار بنفسك، وقد يعكس قرارك ، أو لا يعكس ، تأثير مرؤوسيك.
C11 تتشارك المشكلة مع مجموعة من المرؤوسين في اجتماع تقوم فيه بجمع آرائهم واقتراحاتهم.ثم تقوم باتخاذ القرار، الذي قد يعكس أو لا يعكس تأثيرهم.
G11 تتدارس المشكلة مع مرؤوسيك كمجموعة ، وتقومون معاً بإيجاد البدائل وتقييمها، وتحاولون الوصول إلى اتفاق على حل . ودورك هنا يكون دور رئيس المجلس. لا تحاول التأثير على المجموعة كي تتبنى حلولك. وتكون على استعداد لقبول أي حل يحظى بدعم المجموعة كلها، وتنفيذه.

Source. Vroom & Yetton,1973,13

4-2- نظرية المسلك والهدف: (Path-Goal Theory)

قام روبرت هاوس (Robert House) عام (1971) ببناء نظريته المسلك والهدف بناءً على نظرية التوقع في الدافعية . ووفقاً لنظرية التوقع فإن دافعية الفرد تعتمد على توقعه من أن الجهد الذي يبذل لبلوغ مستوى أعلى للأداء سيكون ناجحاً ، وتوقعه من أن الأداء الأعلى يكون أساساً للحصول على نتائج إيجابية وتجنب النتائج السلبية . و تفسر نظرية المسلك والهدف كيف أن سلوك القائد يؤثر في دافعية المرؤوسين وأدائهم في مواقف عمل مختلفة (العرفي، 1996، 247) . ويحاول النموذج مساعدة المهتمين على فهم القيادة والتنبؤ بفاعليتها في مواقف مختلفة

كما هو موضح في الشكل التالي:
الشكل رقم (02) : نموذج هاوس المسلك والهدف
 سلوك المرؤوس إدراكات المرؤوس القائد



- 1- القيادة المشجعة والداعمة: ويؤدي القائد في هذا النمط اهتماماً بالغاً بالعاملين واحتياجاتهم.
 - 2- القيادة التوجيهية: ويحدد القائد ما هو متوقع عمله من المرؤوسين مع إعطاء توجيه مناسب طوال الوقت.
 - 3- القيادة المشاركة: يتشارك القائد مع التابعين ويشركهم في اتخاذ القرارات.
 - 4- القيادة المنجزة: وهو نمط يضع فيه القائد أهدافاً عالية ويتوقع من التابعين إنجازها وهو واثق من قدرتهم على النجاح.
- (Schermerhorn&others,1999,322).

تعد نظرية المسلك والهدف للقيادة من النظريات التي أحرزت نجاحاً وتقدماً كبيرين، لاسيما إنها حاولت أن تفسر لماذا يكون أسلوب قيادي معين أكثر تأثيراً في موقف ما دون موقف آخر (العرفي، 1996، 248).

الخاتمة

على الرغم من استخدام القيادة الموقفية بشكل مكثف في التدريب والتطوير القيادي، إلا أنه يكتنفها بعض القصور. وتظهر نقاط النقد الآتية العديد من نقاط الضعف في القيادة الموقفية، وتساعد على طرح صورة أكثر توازناً للفائدة العامة لهذا المدخل في دراسة وممارسة القيادة:

- هناك عدد قليل من الدراسات والبحوث التي أجريت لإثبات الافتراضات والمقترحات التي طرحها هذا المدخل. وعلى الرغم من أن العديد من رسائل الدكتوراه ركزت على أبعاد القيادة الموقفية، إلا أن معظم الدراسات والبحوث لم يتم نشرها (نورث هاوس، 2006 : 93).

وما تجدر الإشارة إليه، بعد عرض مضمون هذه النظريات أنها تختلف فيما بينها من حيث المحتوى والمصطلحات ولكنها، بالمقابل، تتفق في نقطتين أساسيتين هما:

- جميعها تعتمد على المدخل الموقفي.
- جميعها تهتم بموضوع فعالية القائد وأثرها على كفاءة مواردها البشرية بالمنظمة.

قائمة المراجع

1. ابن منظور، محمد بن مكرم (2003). لسان العرب. القاهرة: دار المعارف.
2. بوهلن ، جورج وآخرون (1969). القيادة وديناميكية الجماعات ، (ترجمة: محمد علي العريان، إبراهيم خليل شهاب). القاهرة :مكتبة الأنجلومصرية.
3. سيزلاقي ، أندرودي ومارك جي والاس (1991). السلوك التنظيمي والأداء (ترجمة جعفر أبو القاسم). السعودية: معهد الإدارة العامة .
4. شوقي ، محمد فرج (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: مكتبة غريب.
5. عاشور، احمد صقر (1989). السلوك الإنساني في المنظمات. بيروت، لبنان: الدار الجامعية.
6. عباس ، علي وبركات ، عبد الله (2001). مبادئ علم الإدارة. الأردن : دار الرائد .
7. عباس، سهيلة (2004). القيادة الابتكارية والأداء المتميز: حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري . عمان : دار وائل للنشر والتوزيع .
8. العديلي ، ناصر محمد (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي . الرياض : معهد الإدارة العامة .
9. العرفي، عبد الله بالقاسم (1996). مدخل إلى الإدارة التربوية، بنغازي: منشورات جامعة قاريونس.
10. عسكر ، علي (بدون تاريخ). الدافعية في مجال العمل. الكويت: دار السلاسل.
11. عشموي ، سعد الدين (2000). الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والإدارية . الرياض : أكاديمية نايف .
12. العميان ، محمود سلمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3 . الأردن : دار وائل للنشر .
13. عياصرة ، علي أحمد عبد الرحمن (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية ، ط1. عمان ، الأردن: دار الحامد للطباعة والنشر والتوزيع .
14. القحطاني، سالم بن سعيد حسن (2001) . القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي. الرياض: مرام للطباعة والتغليف.

15. الكلابي، سعد (2000). نموذج شامل في القيادة : دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية . الرياض: جامعة الملك سعود.
16. كنعان، نواف(1999). القيادة الإدارية، ط3. عمان : دار العلم والثقافة.
17. كنعان، نواف(2002). القيادة الإدارية، ط6. عمان : دار العلم والثقافة.
18. ماتيسون ، مايكل تي وإيفانسيفش، جون إم (1999). كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله ، عمان: الأهلية للنشر والتوزيع.
19. المسنّد ، محمود (2003). الإدارة الفعالة، ط1. بيروت: مكتبة لبنان-ناشرون.
20. مليكة، كمال لويس (1970). سيكولوجية الجماعات والقيادة، ط 2. القاهرة: مكتبة النهضة العربية.
21. النمر ، سعود محمد وآخرون (2001). الإدارة العامة الأسس والوظائف . الرياض : مكتبة الشقري .
22. نورث هاوس ، بيتر (2006) . القيادة الإدارية : النظرية والتطبيق ، ترجمة (صلاح بن معاذ المعيوف). الرياض : معهد البحوث ، معهد الإدارة العامة.
23. الهلالي ، الشربيني (2001). استخدام نظريتي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية في بعض الكليات الجامعية .مجلة مستقبل التربية ، القاهرة ، المجلد 7 ، العدد 21 ، ص ص : 10-72.
24. الهواري ، سيد (1997). المدير العالمي . القاهرة: مكتبة عين شمس.
25. Schermerhorn,J,Hunt,J and Osborn,R (1999). **Organizational Behavior**,John Wiley&Sons, Inc.