



# نظرة القيادة

الجزء الثاني

الفرقة الرابعة

(شعبة إدارة الأعمال)

اعداد :

د.مها مصباح

٢٠٢٠/٤/٢٢



### ثالثاً: النظريات الموقفية:

فى ضوء ما أسفرت عنه نتائج الدراسات التى استهدفت اختبار نظرية السمات ونظرية سلوك القائد، اتضح أن القيادة الفعالة أكثر تعقيداً من مجرد مجموعة من السمات التى تتوافر فى شخص القائد، فلقد أوضحت نتائج العديد من الدراسات تفاوت فاعلية القيادة رغم توافر السمات التى كان يعتمد عليها مؤيدو نظرية السمات. كما تفاوتت فاعلية القيادة فى حال إتباع ذات النمط السلوكى للقادة. وهو أدى بالعديد من الباحثين إلى التركيز على العوامل الموقفية فى تفسير ظاهرة القيادة فيما عُرفَ بنظرية القيادة الموقفية Situational Theory.

وتؤكد النظرية الموقفية على دور الموقف فى تحقيق فاعلية القيادة، ويرى مؤيدو تلك النظرية أنه لا يوجد قائد يصلح لكل المواقف، فالمواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة من القادة. وبالتالي فإن فاعلية القيادة تتوقف على مدى ملائمة النمط القيادى للقائد مع متطلبات الموقف الذى هو بصدد قيادة الآخرين فيه ولذا نرى أن القائد الذى يتسم بالخبرة يمكنه تغيير سلوكه القيادى حسب ظروف الموقف وكذلك من فرد لآخر ومن مجموعة لأخرى.

ولذا فإن متطلبات فاعلية القيادة فى المجال السياسى تختلف عنها فى المجال العسكرى تختلف عنها فى المجال الصناعى تختلف عنها فى أى مجال آخر كما أن متطلبات القيادة تختلف باختلاف حجم المنظمة فالقائد الناجح فى منظمة صناعية صغيرة قد لا يكون بذات الدرجة من النجاح فى منشأة صناعية كبيرة، كما أن ثقافة المنظمة قد تفرض على القائد نمط قيادى معين ليتلائم مع تلك الثقافة ويمكن للقائد تعديل ثقافة المنظمة ليُطبق أنماط قيادية مختلفة ولكن ذلك يحتاج إلى المزيد من الوقت وتهيئة التابعين لتقبل النمط القيادى الجديد.

كذلك تختلف متطلبات القيادة الفعالة باختلاف المستوى الإدارى فمن الممكن أن يكون القائد ناجح فى مستوى الإدارة الإشرافية فى حين يختلف الوضع إذا ما أصبح فى مستوى الإدارة العليا. ويمكن تفسير ذلك باختلاف متطلبات القيادة الفعالة باختلاف المستوى الإدارى حيث تختلف المهارات التى ينبغى توافرها فى القائد الفعال باختلاف ذلك المستوى وحجم المنظمة ونوعية النشاط،

ليبقى العامل الحاسم فى فعالية القائد هو قدرة القائد على التكيف مع متطلبات الموقف وهذه القدرة يمكن اكتسابها بالتعلم والتدريب المستمرين.

### نظرية Fiedler:

من أهم رواد النظرية الموقفية Fiedler والذي قدم نموذجًا عُرف باسمه فى محاولة لتحديد العوامل الموقفية التى تجعل نمط القيادة بالتركيز على العمل أكثر فعالية وتلك التى تجعل نمط القيادة بالتركيز على العاملين أكثر فعالية. وأشار Fiedler إلى أن فاعلية أى من نمطى القيادة يعتمد على الموقف الذى يمثل نتيجة تفاعل ثلاثة عوامل هى:

- نوعية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه: تقوم العلاقة بين القائد ومرؤوسيه إما على الود والثقة والاحترام المتبادل وفى تلك الحالة تكون العلاقة طيبة، كما تعتمد على الرسمية التى يحددها التنظيم فقط وفى تلك الحالة تتسم العلاقة بالفتور، وكلما كانت علاقة القائد بمرؤوسه طيبة كلما كان أكثر تأثيرًا فى سلوكياتهم.
- هيكلية العمل: ويُقصد بهيكلية العمل مدى وضوح المهام المطلوب إنجازها من كل فرد وإجراءات تنفيذها، وفى حالة وضوح المهام يكون القائد أكثر تأثيرًا فى سلوكيات مرؤوسيه.
- قوة المنصب الرسمى: قوة المنصب هى السلطة التى يتمتع بها القائد بحكم منصبه الرسمى والتى تتبع من قوة المكافأة وقوة العقاب وكلما كانت تلك القوة كبيرة كلما كان القائد أكثر تأثيرًا فى سلوكيات مرؤوسيه.

ويرى Fiedler أن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه كلما كانت قوية ومتينة وقائمة على الود والاحترام والثقة المتبادلة يمكن للقائد تحقيق فاعلية القيادة باستخدام أى من نمطى القيادة سواء القيادة بالتركيز على العاملين أو القيادة بالتركيز على العمل، ويعتمد ذلك على مدى هيكلية العمل. وفى حالة العمل المهيكل يحقق القائد الفاعلية باستخدام نمط التركيز على العمل وفى حالة العمل غير المهيكل يحقق القائد الفاعلية باستخدام نمط التركيز على العاملين.

وفى حالة قوة المنصب الرسمى يمكن للقائد تحقيق الفاعلية من خلال التركيز على العمل أما فى حالة ضعف المنصب الرسمى فيمكن للقائد تحقيق فاعلية القيادة من خلال التركيز على

العاملين، وفي تلك الحالة يجب على القائد تحسين علاقته بمرؤوسيه لتقلل قوة تلك العلاقة من ضعف قوة المنصب الرسمي.

### نظرية الوصول إلى الهدف:

من النظريات الموقفية نظرية الوصول إلى الهدف ويرى مؤيدو هذه النظرية أن هناك أربعة أنماط من القيادة وليس نمطين فقط، وحددوا هذه الأنماط كما يلي:

(١) نمط القائد الموجه: وهو القائد الذى يحدد مهامه ومهام أفراد الجماعة ويحدد الأهداف والمعايير الأدائية لكل منهم ويحدد إجراءات تنفيذ المهام الموكلة إليهم. ومن سلوكيات القائد الموجه ما يلي:

- يتوقع من العاملين تنفيذ تعليماته حرفيًا.
- يحفز العاملين بذكر ما سوف يلحق بهم فى حالة الأداء غير المرضى.
- يطلب من العاملين تقارير تفصيلية عن أدائهم.
- يصنع معظم القرارات التى تهم المرؤوسين بنفسه.
- يتبع نمط الإشراف اللصيق.
- يحدد أولويات المهام ، ثم يترك لنفسه المهام ذات الأهمية الخاصة.

(٢) نمط القائد المساند: وهو القائد الذى يبدي اهتمام بحاجات العاملين وأهدافهم ويساعدهم فى تحقيقها ويسهم فى حل المشكلات التى تواجههم ويجعل العاملين يشعرون بالرضا عن العمل. ومن سلوكيات القائد المساند ما يلي:

- يشجع العاملين للحديث معه بشأن مشكلاتهم الشخصية.
- يخصص جزء من الوقت لتوفير الأمان الوظيفى.
- يسعى لبناء علاقات شخصية قوية مع العاملين.
- يسعى للاستفادة الفعالة من مواهب كل مرؤوس.
- يدعم العمل الجماعى.
- يدعم الحوار والنقاش فيما يتعلق بالعمل.

(٣) نمط القائد المشارك: وهو القائد الذى يتيح الفرصة لمؤوسيه بالمشاركة بالآراء فى عملية صنع القرار ويشعر العاملین بجدوى وأهمية تلك الآراء حتى وإن كانت غير صالحة للتطبيق.

(٤) القائد الواثق فى قدرات مؤوسيه: وهو القائد المقتنع بقدرات ورغبات مؤوسيه على تحمل المسئولية ومواجهة التحديات ويتيح لهم الفرصة لتحقيق ذلك.

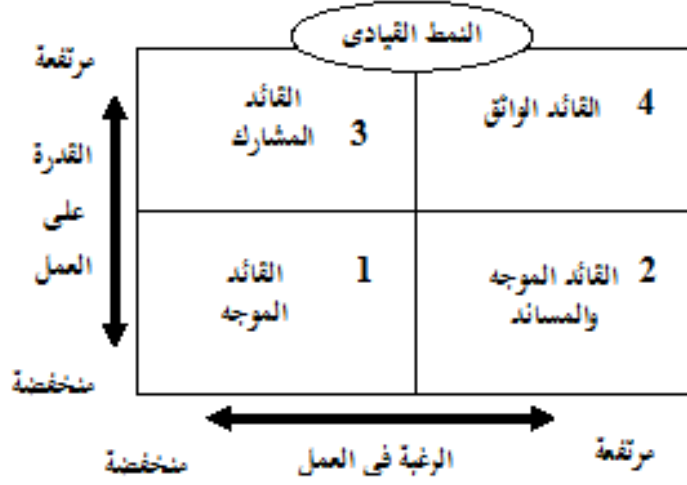
ولم يفضل أصحاب نظرية الوصول إلى الهدف أى نمط قيادي على الآخر ولكن تفضيل نمط معين يعتمد على خصائص المرؤوسين فالأفراد الذين يعتقدون أن مصيرهم بأيديهم وأن بيدهم زمام الأمور يكون النمط القيادي الفعال معهم هو النمط المشارك، فى حين أن الأفراد الذين يشعرون بأن أمورهم لا دخل لهم فيها وإنما تسيرها الأقدار فإن نمط القيادة الفعال بالنسبة لهم هو النمط الموجه.

كما أشار مؤيدو تلك النظرية إلى أن العوامل البيئية لها دورها فى تحدد نمط القيادة الفعالة، ففي حالة الأعمال غير المهيكلة وكذلك فى حالة معاناة العاملین من ضغوط متزايدة فى بيئة العمل فإن نمط القائد المساند يعد النمط المناسب لتحقيق فعالية القيادة حيث يساند القائد مؤوسيه ويساعدهم فى حل المشكلات التى تواجههم ويكون أكثر تفهماً واهتماماً بمؤوسيه.

### نظرية مستوى نضج العاملین:

ومن النظريات الموقفية نظرية مستوى نضج العاملین التى أشار إليها Hersey & Blanchard ويرى الباحثان أنه عند تحديد النمط القيادي الفعال ينبغى أخذ مستوى نضج العاملین فى الاعتبار. وعرف الباحثان مستوى نضج العاملین بأنه قدرة العاملین على إنجاز مهام العمل وتوافر الرغبة لديهم لإنجاز تلك المهام، وبناءً على ذلك ينبغى أن يتغير النمط القيادي حسب مستوى نضج العامل وبالتالي قد يستخدم القائد أكثر من نمط قيادي مع مؤوسيه ويرجع ذلك إلى تفاوت الأفراد من حيث مستوى النضج، ويرى الباحثان ضرورة تحقيق القائد لمرونة القيادة بحيث ينتقل القائد من نمط قيادي لآخر حسب مستوى نضج العاملین وهو ما يمكن إيضاحه من خلال الشكل التالي.

## علاقة الأنماط القيادية بمستوى نضج العاملين



وفى الشكل السابق عن تم التعبير عن مستوى نضج العاملين بالمحورين الأفقي ويمثل الرغبة في العامل والرأسي ويمثل القدرة على إنجاز مهام العمل ليكون مستوى نضج العامل هو كل النقاط المتقاطعة في حالة إنشاء خطوط أفقية وخطوط رأسية حيث يمكن للقائد أن يعطى درجة من عشر درجات لكل عامل من حيث رغبته في العمل وقدرته عليه.

فعلى سبيل المثال، لو أن لدينا أربعة عاملين حصلوا على الدرجات التالية : أحمد (٢,٣)، وخالد (٣,٨)، وعلى (٩,٣)، وحسن (٨,٩) علماً بأن الدرجة الأولى في الزوج المرتب تمثل الرغبة في العمل والثانية تمثل القدرة على العمل، يمكن وضع نقطة لكل عامل على الشكل وهو ما يمكننا من تحديد النمط القيادي الأكثر فعالية، وذلك كما يلي:

- العامل أحمد (٢,٣): نضع نقطة تمثل درجة العامل على الرسم يتضح لنا أنها تقع في المربع رقم (١) ويكون النمط القيادي الفعال مع هذا العامل هو نمط القائد الموجه نظراً لانخفاض مستوى رغبة وقدرة العامل.
- العامل خالد (٣,٨): نجد أن النقطة التي تمثل درجة العامل على الرسم تقع في المربع رقم (٢) ويكون النمط القيادي الفعال مع هذا العامل هو مزيج من نمط القائد الموجه ونمط القائد المساند فتوافر الرغبة المرتفعة يحتاج للدعم والمساندة ويمكن زيادة مستوى القدرة من خلال توجيه العامل.

- العامل على (٩,٣): نجد أن النقطة التي تمثل درجة العامل على الرسم تقع في المربع رقم (٣) ويكون النمط القيادي الفعال مع هذا العامل هو مزيج من نمط القائد المشارك ونمط القائد المساند فتوافر القدرة المرتفعة تتيح للعامل المشاركة في أمور العمل وانخفاض الرغبة يمكن زيادته بالدعم والمساندة.
- العامل حسن (٨,٩): نجد أن النقطة التي تمثل درجة العامل على الرسم تقع في المربع رقم (٤) ويكون النمط القيادي الفعال مع هذا العامل هو نمط القائد الواثق في قدرات رؤوسيه نظرًا لأن هذا العامل تتوافر لديه رغبة مرتفعة في العمل وقدرة مرتفعة.