

نظريات القيادة التربوية

Prepared by Dr. Alaa Tariq Eldmrar

723

Lecture 3





مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

النظريات الموقفية / الظرفية Situational/Contingency Theories

Prepared by
Dr. Alaa Eldmrat

www.midocean.ae

المحتويات

❖ المقدمة

❖ النظرية الموقفية وعناصرها

❖ النظرية الظرفية لفيدلر

❖ ونظرية المسار- الهدف لهاوس وايفانز

❖ نظرية النضج الوظيفي للعاملين لهيرسي وبلاشارد

❖ نظرية الابعاد الثلاثة لريدن.



المقدمة

أشارت النظريات القيادية السابقة الاثنتين وهما التقليدية والسلوكية إلى أن هناك نظرية واحدة تقدم نمطاً أو أسلوباً قيادياً واحداً يحدد فاعلية القيادة / ونظراً للثغرات الكثيرة، ومواطن الضعف العديدة التي اعترت النظريات القيادية السابقة، ونظراً لأن أياً من هذه النظريات لم تقدم تفسيراً شاملاً ومقنعاً لفاعلية القيادة، وخصوصاً أنها جميعها قد أهملت كثيراً من المتغيرات الموقفية التي يمكن أن تساعد أو تعيق فاعلية القائد وأدائه، فقد بدأ الباحثون وعلماء القيادة في البحث عن تطوير نماذج ونظريات قيادية جديدة، تأخذ في الاعتبار المتغيرات الموقفية لزيادة قناعاتهم بأن فاعلية القيادة هي نتاج تفاعل متغيرات متعددة، ومن هذه المتغيرات ما يتعلق بالقائد نفسه، ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين الجماعة، ومنها ما يتعلق بالموقف والبيئة التنظيمية والبيئة الخارجية. ولكن هذه المتغيرات يتفاعل بعضها ببعض باستمرار، لتؤثر في اختيار النمط القيادي الفعال.



يمكن الإشارة إلى أن المتغيرات الموقفية :

متغيرات ذات علاقة بالقائد Leader Variables

متغيرات ذات علاقة بالمرؤوسين Subordinates Variables

متغيرات ذات علاقة بالمنظمة Organization Variables

متغيرات ذات علاقة بالعمل المهمة Job/Task Variables

متغيرات ذات علاقة بالبيئة Environment

المتغيرات الموقفية

متغيرات ذات علاقة بالقائد Leader Variables : يختلف القادة في فلسفاتهم، وأهدافهم وقدراتهم وطموحاتهم وقيمهم وميولهم، واتجاهاتهم، ومستويات ثقتهم بالمرؤوسين، وإيمانهم بمشاركة هؤلاء المرؤوسين في عملية صنع القرار واتخاذها. إن هذه المتغيرات، وربما غيرها، تؤثر في اختيار القائد لنمط قيادي معين.

متغيرات ذات علاقة بالمرؤوسين Subordinates Variables : وعلى الجانب البشري المكمل للقادة، فإن الجماعة التي يعمل معها القائد المرؤوسين تختلف عن غيرها من الجماعات في حجمها، والمستوى الثقافي لأفرادها ومستوى وعيهم، ومدى تعاونهم وتماسكهم، وانسجامهم بعضهم ببعض. كما يختلفون أيضا في قدراتهم وخبراتهم وقيمهم، وميلهم للاستقلالية والاستعداد لتحمل المسؤولية، ومدى تفهمهم والتزامهم بأهداف المنظمة، وما إلى ذلك. وغني عن القول أن هذه المتغيرات تحتم على القائد اختيار نمط قيادي بعينه، ليتلاءم مع خصائص الجماعة، ومع مدى تقبلها لنمط قيادي معين.

المتغيرات الموقفية

متغيرات ذات علاقة بالمنظمة Organization Variables : تختلف المنظمات في أهدافها، وسياساتها، وحجمها، وعدد منسوبيها وثقافتها التنظيمية، ومناخها التنظيمي، وهيكلها التنظيمي، والتوزيع الجغرافي لوحداتها، وما الى ذلك ومعلوم ان مثل هذه المتغيرات تفرض نفسها لاختيار النمط القيادي الملائم.

متغيرات ذات علاقة بالعمل المهمة Job/Task Variables : وتشمل هذه العوامل كل من وصف العمل ومستوى المهارات والقدرات التي يتطلبها، ومدى وضوح المهام والأساليب والإجراءات وصعوبة العمل وتعقده، ومدى نمطية العمل وروتينية، بالإضافة الى عامل الوقت الذي يحين فيه مباشرة انجاز العمل وفترته الزمنية ان عوامل كهذه تفرض على القائد بلا ادنى شك اختيار الأسلوب القيادي المناسب.

المتغيرات الموقفية

متغيرات ذات علاقة بالبيئة Environment Variables: تختلف المنظمات من حيث بيئاتها الخارجية. ولا شك ان المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع، تلزم القائد باختيار نمط قيادي ما دون غيره.

على أن هذه المتغيرات الخمس بتفصيلاتها وتفرعاتها المتعددة يتفاعل بعضها ببعض، لتكون النتيجة سلوكا قياديا معيناً يلجأ اليه القائد من اجل تحقيق اهداف منظمته بالشكل الذي يعتقد انه الانفع والاجدى.

القائد من حيث شخصيته وقدراته واتجاهاته وقيمه وحاجاته.

عناصر النظرية
الموقفية

الموقف من حيث سياسة المنظمة،
وخصائص الجماعة، وخصائص المتغير
العمل المهمة، والظروف الخارجية التي
تؤثر فيها.

المروسين من حيث شخصياتهم
وقدراتهم واتجاهاتهم وقيمهم
وحاجاتهم.



وتأسيساً على ما سبق فإن هذه الثلاثية القيادية Leadership Triangle مجتمعة ومتفاعلة، هي التي تحدد فاعلية القيادة، وإن القائد الذي يكون مؤثراً وفاعلاً في موقف معين لا يعني بالضرورة أنه سيكون مؤثراً وفاعلاً في موقف آخر. وإن القائد الذي يستطيع قيادة جماعة معينة بفاعلية، قد يفشل في قيادة جماعة أخرى لها خصائص وأهداف مختلفة.

- وتؤكد النظريات الموقفية أهمية العنصر الأول القائد الذي يتعين عليه القيام بدراسة العوامل الموقفية الثلاثة وتشخيصها بدقة، وذلك على النحو التالي:
- القائد Leader:** يعتمد سلوك القائد في أية بيئة تنظيمية على ما يتمتع به هذا القائد من سمات وخصائص، والتي من أهمها:
- ✓ خصائص القائد الشخصية ما مدى ثقة القائد بقدرته على القيادة؟ هل لديه الميل والذكاء والقابليات ليكون قائداً مؤثراً؟
 - ✓ حاجات القائد ودوافعه: ويقصد بها الحاجات الخاصة التي تحفز القائد، فإن كانت حاجات القوة والسيطرة؛ فإنه سيميل إلى فرض الرقابة والسيطرة على المرؤوسين، أم ان كانت حاجات الانجاز أم حاجات تحقيق الذات هي الأعلى، فإنه بالتالي سيتعامل مع مرؤوسيه بإيجابية ودعم وعلاقات إنسانية.
 - ✓ خبرة القائد السابقة والتعزيز: إن خبرة القائد السابقة تؤثر في سلوكه القيادي، سواء خبر القائد هذه الخبرة مع مرؤوسين آخرين، أم عاشها هو مرؤوساً.

الجماعة / المرؤوسون Subordinates كما أن للقائد سمات وخصائص تؤثر في سلوكه القيادي، فإن للمرؤوسين أيضا سمات وخصائص تؤثر في مدى استجاباتهم للقائد.

ولذا فإن على القائد أن يعي هذه الخصائص الفردية والانماط السلوكية، والتي تشمل:

✓ خصائص المرؤوسين الشخصية من حيث قدراتهم، ومهاراتهم، واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة، ومستوى ثقتهم بأنفسهم.

✓ حاجات المرؤوسين ودوافعهم مثلما تحفز الحاجات والدوافع القادة، فإن مستويات الحاجة لدى المرؤوسين قد تُملّي عليهم كيفية رد الفعل لمحاولات تأثير القائد. فإن كانت الحاجات الدنيا (الفسولوجية والأمن) التي تهيمن على المرؤوسين، فإنهم يكونون مستعدين لتقبل القائد المتوجه نحو المهمة. وإن كانت الحاجات العليا هي المهيمنة عليهم، فإن الأسلوب القيادي الأكثر فاعلية معهم هو الأسلوب المتجه نحو العاملين (العلاقات الإنسانية) غير المرؤوسين السابقة والتعزيز.

✓ خبرة المرؤوسين السابقة تؤثر في سلوكهم، وتفرض تحديات التكيف إذا ما تغير السلوك القيادي عليهم فإذا كانوا يعملوا في ظل قيادة ديموقراطية، ثم تتغير إلى قيادة دكتاتورية فإن ثقلهم لهذا القائد تتغير.

الموقف Situation تؤمن النظرية الموقفية أن الظروف والعوامل الموقفية تؤدي دوراً مهماً في السلوك القيادي ومن أهم هذه العوامل:

➤ قاعدة القوة يختلف القادة من حيث أساس قاعدة القوة لديهم، وما اذا كانت تعتمد على قوة المكافاة أم قوة الاجبار أم قوة القانون أم قوة الخبرة ام قوة سحر الشخصية. ذلك أن غياب بعض قواعد القوة وبخاصة القانونية والمكافاة والإكراه قد يحد من قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين.

➤ القواعد والإجراءات تختلف المنظمات في طرق واساليب واجراءات توجيه المرؤوسين. ففي حين يعتمد بعضها على الشرح النظري بلجا بعضها الآخر الى الكتيبات، وإجراءات العمل المقننة التي قد تفرض نمطاً من السلوك القيادي المطلوب.

- الاحتراف (Professionalism) يعتمد المهنيون المدربون تدريباً عالياً أحياناً كاتعلمين مثلاً على خلفياتهم التعليمية، أو خبرتهم في توجيه أعمالهم أكثر من اعتمادهم على القائد، الأمر الذي يحد من قابلية القائد في التأثير.
- الوقت إن عامل الوقت يؤثر في اختيار النمط القيادي. فمثلاً، إذا تطلب الأمر اتخاذ قرار فوري بسبب أزمة مفاجئة، أو أن هناك مستوى عالٍ من التوتر والضغط النفسية، فإن إشراك أعضاء آخرين من المجموعة قد يكون صعباً إن لم يكن مستحيلاً. ففي وقت الازمات، لا تكون القيادة الديمقراطية ناجحة أو عملية.

لقد ظهرت مجموعة من النظريات الموقفية والتي تتمثل فيما يلي:

النظرية الظرفية لفيدلر

ونظرية المسار - الهدف لهاوس وايفانز

نظرية النضج الوظيفي للعاملين لهيرسي
وبلانشارد

نظرية الابعاد الثلاثة لريدن.

النظرية الظرفية لفيدلر Fiedler's Contingency Theory

ربما كان فريدريك فيدلر Frederick Fiedler من جامعة الينوي في الولايات المتحدة الأمريكية رائد مدرسة النظريات الموقفية في القيادة، وأول من حاول إدخال متغيرات الموقف في إطار نظري، يفترض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد، وقد طور النظرية الظرفية التي عرفت لاحقاً باسمه Fiedler's Contingency Theory. وقد تبني فيدلر نمطي بعدي القيادة الذين استخدمهما في دراسات جامعتي ميتشيغان وأوهايو وهما:

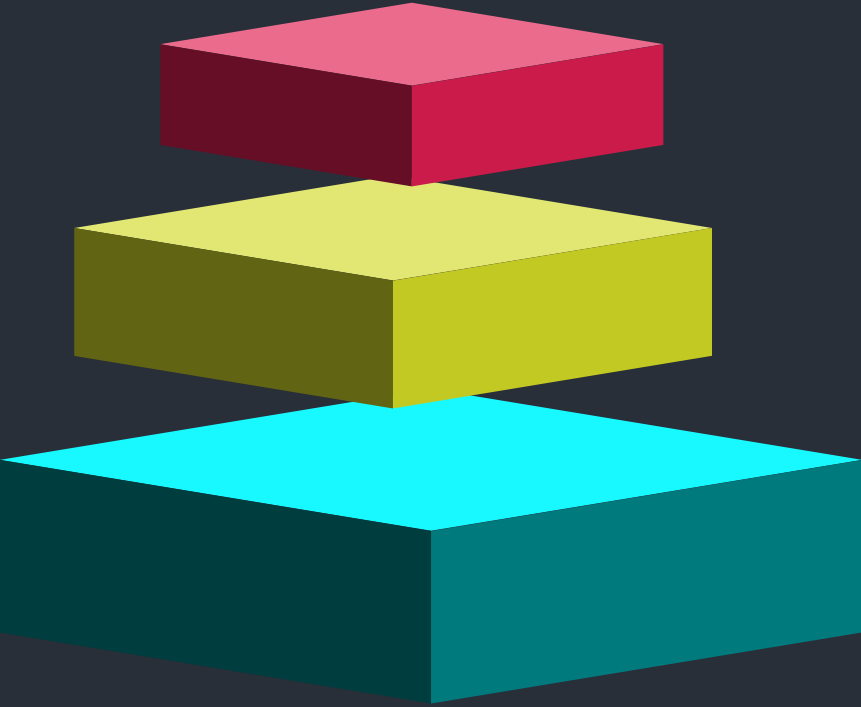
١. نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية (مشارك).
٢. نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل (موجه).

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فيدلر فهي ثلاثة:

١. طبيعة العلاقة الموقفية بين القائد وأفراد الجماعة التي يشرف عليها (مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس وولائهم له).
٢. مدى السلطة والقوة التي تمنحهما الوظيفة للقائد.
٣. درجة تصميم العمل، الذي يقوم به المرؤوسون، ووضوحه وتكراره وقام فيدلر بإجراء الدراسات التي توضح علاقة أسلوب القيادة بمحصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة.

يرى فيدلر أن أسلوب القائد المناسب يختلف باختلاف الظروف، ففي الظروف المفضلة يكون الأسلوب الموجه الذي يهتم بالعمل والإنتاج الأكثر فاعلية وكفاية، وكذلك في الظروف غير المفضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية.

أما في الظروف غير المفضلة إطلاقاً يعتبر القائد الموجه الأكثر فاعلية أما في الظروف المفضلة العادية المتوسطة فيعتبر القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية هو الأفضل.





لقد اكتشف فيدلر أن ملائمة نمط القيادة لتحقيق أعلى إنتاجية يتوقف على مدى يسر وسهولة ظروف عمل الجماعة، وذلك على النحو التالي:

❖ في الظروف المفضلة أو غير المفضلة للقائد (علاقة القائد بالمرؤوسين، وتصميم العمل، وقوة أو مركز القائد جميعها عالية جداً أو منخفضة جداً) يكون الأسلوب الأنسب هو الأسلوب الذي يهتم بالعمل. ويعزى سبب ذلك إلى أن المرؤوسين يكونون على استعداد للعمل تحت إشراف قيادة القائد الموجه في حالة الظروف المفضلة.

❖ وفي حالة الظروف غير المفضلة، يستلزم الأمر التوجيه الدقيق وتدخل القائد، وبخلاف ذلك سينشأ الإرباك والفوضى في العمل.

❖ أما بالنسبة للظروف المتوسطة، أي العادية وحيث أن هذه المتغيرات مختلطة العمل ليس واضحاً، والعلاقة سيئة، والقوة (ضعيفة فالأسلوب الأنسب هو الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية، ومنح الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات.

نظرية المسار - الهدف لهاوس وإيفانز Path-Goal Leadership Theory:

أفاد الباحثان روبرت هاوس Robert House ومارتن إيفانز Martin Evans، من نظرية التوقع للدافعية لصاحبها فكتور فروم Vroom، وطورا نظرية المسار Path - الهدف Goal. طور فروم (Vroom، ١٩٦٤) نظرية التوقع مستنداً الى افتراض مبني على أن الناس يختارون السلوك المستند إلى توقعاتهم عن النتائج وعليه فإن المفهوم الأساس لنظرية التوقع إن دافعية الفرد تعتمد على ما يتوقعه مكافآت يحصل عليها نتيجة لجهوده. وبعبارة أخرى، فإن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج.

وعليه فإن الجهد الذي يبذله الفرد في إنجاز مهمة معينة هو وظيفة القيمة التي يضعها على المكافآت الممكنة (الأفضلية أو التكافؤ) من جهة، وعلى احتمالية نجاح الجهد المبذول اي التوقع بأن الجهد المبذول سيؤدي الى مكافآت مرغوبة من جهة أخرى.



وتأسيساً على ذلك، فإن نظرية المسار والهدف تفسر كيف أن سلوك القائد يؤثر في دافعية المرؤوسين وأدائهم في مواقف عمل مختلفة. وعليه، يتضح ان جوهر هذه النظرية هو كيفية تأثير القائد على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل وأهدافهم الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف. تتحدد الافتراضات الأساسية لهذه النظرية في أن سلوك القائد سيزيد دافعية المرؤوسين، وأن المدى الذي يحقق فيه القائد الرضا لحاجات المرؤوسين يتوقف على الأداء الفعال، علاوة عن تقديم القائد التوجيه والتدريب والدعم المطلوب للمرؤوسين.

إن القائد الفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم ومؤازرتهم بما يحقق أهدافهم التي يرغبونها، وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف (أهداف شخصية بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة)، حيث يترتب على ذلك رضا العاملين ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة وهكذا تسعى نظرية المسار - الهدف إلى تفسير تأثير سلوك القائد على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم. ويتمثل دور القائد في:

١. توضيح أهداف الأفراد وجعلها ذات قيمة ومعنى في نظر الأفراد.
٢. ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة.
٣. يقوم القائد بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل الوصول إلى أهدافهم، وتحقيق هذه الأهداف بسبب له الرضا، وتحقيق الأهداف الشخصية سيكون عن طريق تحقيق أداء مهام معينة.

نظرية المسار - الهدف

ويرى هاوس وإيفانز أن القائد يمكنه أن يستخدم أربعة أنماط قيادية مختلفة، في مواقف مختلفة وهذه الأنماط هي: نمط القيادة الموجه Directive: يرتبط هذا الأسلوب بعلاقة إيجابية برضا العاملين وتوقعاتهم، حينما يؤدون أعمالاً غامضة. ويرتبط بعلاقة سلبية بالرضا والتوقعات إذا كان المرؤوسون يقومون بأعمال واضحة.

نمط القيادة الداعم / المساند Supportive: يقود هذا الأسلوب إلى زيادة رضا العاملين الذي يقومون بأعمال روتينية منطقية جداً، أو أعمال تعد غير مرضية، أو تتضمن ضغوطاً واحباطات. كما كشفت الدراسات أن لهذا الأسلوب أفضل الأثر الإيجابي على رضا المرؤوسين، الذين يقومون بأعمال محبطة أو تسبب التوتر، أو أنها غير مرضية.

نمط القيادة المشارك Participative: أشارت الدراسات أن هذا الأسلوب يزيد من رضا العاملين في الأعمال غير الروتينية؛ التي تسمح بمشاركة فردية من المرؤوسين. أما الأعمال الروتينية، فإن هذا الأسلوب يزيد من رضا الأفراد المنفتحين ذهنياً، وغير المتسلطين.

نمط القيادة المهتم بالإنجاز Achievement-oriented: يؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة ميل المرؤوسين لتحقيق مستويات أداء عالية، وزيادة ثقتهم في قدراتهم على مواجهة التحديات والصعاب وبالنسبة للمرؤوسين الذين يعملون بوظائف غير روتينية وغامضة، يتوقع أن يؤدي هذا الأسلوب إلى زيادة توقعات الأفراد بأن جهودهم ستحقق الأداء المرغوب.

وهكذا يتضح لنا أن نظرية المسار - الهدف في القيادة، كباقي النظريات الموقفية/ الظرفية أو الاحتمالية الأخرى، تساعدنا على فهم القيادة والتنبؤ بفاعليتها في مواقف مختلفة من خلال تركيزها على القائد وهو يحاول التنبؤ بكيف تؤثر أنواع مختلفة من المكافآت، وأساليب قيادية مختلفة في دافعية المرؤوسين وأدائهم ورضاهم .

وهذه النظرية توفر للقادة عدة طرق للتأثير في المرؤوسين، إلا أن أكثرها تأثيراً وأهمية قدرة القائد على تقديم المكافآت، وتوضيح ما ينبغي على المرؤوسين القيام به للحصول عليها.

وبذلك يحدد القادة الأهداف (المكافآت)، ويوضحون المسارات التي ينبغي أن يسلكها العاملون لبلوغ تلك الأهداف.

وهكذا يتضح لنا أن نظرية المسار - الهدف في القيادة، كباقي النظريات الموقفية/ الظرفية أو الاحتمالية الأخرى، تساعدنا على فهم القيادة والتنبؤ بفاعليتها في مواقف مختلفة من خلال تركيزها على القائد وهو يحاول التنبؤ بكيف تؤثر أنواع مختلفة من المكافآت، وأساليب قيادية مختلفة في دافعية المرؤوسين وأدائهم ورضاهم .

وهذه النظرية توفر للقادة عدة طرق للتأثير في المرؤوسين، إلا أن أكثرها تأثيراً وأهمية قدرة القائد على تقديم المكافآت، وتوضيح ما ينبغي على المرؤوسين القيام به للحصول عليها.

وبذلك يحدد القادة الأهداف (المكافآت)، ويوضحون المسارات التي ينبغي أن يسلكها العاملون لبلوغ تلك الأهداف.

النظرية الموقفية (نظرية نضج العاملين) هيرسي و و بلانشارد

Hersey & Blanchard's Situational Theory (Maturity of Followers)

كشف العالمان باول هيرسي، Hersey و كينيث بلانشارد Blanchard، عن نظرية إدارية جديدة أسمياها الإدارة الموقفية (Situational Management) في عام ١٩٨٢. وعاد بلانشارد وآخرون عام ١٩٨٧ وأجروا على هذه النظرية تعديلات كثيرة، واقترحوا لها اسما، آخر فضلا عن اسمها الأصلي، وهو نظرية النضج الوظيفي للعاملين، وعدوها نظرية في القيادة.

ويرى هيرسي وبلانشارد أنه لا يوجد نمط إداري واحد يصلح لكل زمان ومكان
No Single Approach is Best All The Time، وإنما يعتمد الأمر على الإداري لأن يراقب الموقف، ومن ثم يوظف النمط الإداري الملائم لذلك الموقف.

ويوصي هيرسي وبلانشارد المدير فيقولان: إذا كنت ترغب في أن تكون مديراً فعالاً، فعليك أن تعرف كيف ومتى تغير وتعديل من سلوكك الإداري. ذلك إن أفضل نمط قيادي يتباين لتباين مستوى نضج المرؤوسين ومتطلبات الحالة أو الموقف. ويؤكد هيرسي وبلانشارد أن القيادة الناجحة هي تلك القيادة القادرة على المزاوجة أو المزج بين متطلبات العمل اهتمام المدير (بالإنتاج وحاجات العاملين اهتمام المدير) بالناس لغرض تحقيق أهداف المؤسسة.

اشتملت هذه النظرية على بعدين أساسيين للسلوك القيادي، وهما:

- بعد سلوك المهمة Task-Behavior
- بعد سلوك العلاقة Relationship-Behavior.

وبهذا تكون النظرية الموقفية كبيرة الشبه بنظرية الشبكة الادارية التي طورها كل من بليك وموتون Mouton & Blade، وأحدى النماذج التي قدمتها دراسات جامعة أوهايو. لقد أوضح هيرسي وبلانشارد أن القائد المؤثر هو الذي يتمكن من تشخيص أو تحديد متطلبات الموقف من جهة، ومستوى نضج المرؤوسين من جهة أخرى باستخدام أسلوب قيادي مناسب.

وقد ركزت هذه النظرية على العلاقة بين العوامل الثلاثة التالية:

١. كمية السلوك المهم بالفرد الذي يقدمه القائد والمتضمن اهتمامه بالأفراد ودعمه العاطفي لهم.
٢. كمية السلوك المهم بالمهمة الذي يعكسه القائد والمتضمن تقديمه التوجيه والتأكيد على تنفيذ الأعمال.
٣. مستوى نضج المرؤوسين المتعلق بالمهمة والموجه نحو تحقيق هدف معين أو مهمة محددة يريد القائد تحقيقها.



إن المفهوم الأساسي لنظرية هيرسي وبلانشارد؛ نضج العاملين هو مستوى النضج المرتبط بأداء المهمة، وليس النضج المرتبط بالعمر الزمني، أو الاستقرار الانفعالي. إن المقصود بالنضج الوظيفي:

١. القدرة على الإنجاز مستوى دافعية الإنجاز، وتأكيد الحاجة إلى وضع أهداف عالية ممكنة التحقيق. وتتأتى القدرة من الإعداد الجيد والتدريب الفاعل، والثقافة والخبرة والمهارة ذات العلاقة بمهمة معينة.
٢. الرغبة في تحمل المسؤولية.

وعليه ينبغي على القائد أن يأخذ في الحسبان مستوى نضج المرؤوسين بالنسبة للعمل أو المهمة المطلوب إنجازها فقد يكون المرؤوسون ناضجين في مهام معينة إذا توافرت لديهم الخبرة والمهارات المطلوبة والرغبة في إنجاز المهمة، والقدرة على تحمل المسؤولية. وعلى نحو مشابه لما قامت به دراسات كل من جامعتي أوهايو وميتشيغان، فقد أكدت نظرية نضج العاملين على إمكانية قياس السلوك القيادي وفاعليته.

أوضح هيرسي وبلانشارد كيف يتم التفاعل بين سلوك القائد ومراحل النضج الوظيفي للعاملين. والقائد الفعال هو الذي يتمكن من دراسة الموقف، على صعيد العمل أو نضج العاملين، بحيث يتمكن بالتالي من استخدام النمط القيادي المناسب، الذي قد يتخذ أحد أنماط أربعة، وذلك على النحو التالي:



النمط المخبر Telling

وهو يلائم مرحلة النضج الأولى، التي يكون مستواها منخفضاً. ذلك أن الموظف في هذه المرحلة جديد على العمل ولذا فهو قليل الإلمام بتفاصيل العمل أي أن قدرته الوظيفية متدنية. وبالنسبة للجانب الاجتماعي فإن الموظف في هذه المرحلة لا يعرف رؤسائه جيداً، وعلاقاته الاجتماعية مع زملاء العمل ضعيفة أو بسيطة. كما أنه لا يعرف الأهداف التنظيمية للمؤسسة، وتكون درجة استعداده لتحمل المسؤولية محدودة.

وفي حالة كهذه، فإن على القائد الإداري أو المدير، أن يمارس نمطاً إدارياً يتماشى مع درجة النضج الوظيفي المتدنية هذه لدى العاملين. ولذا فإن السلوك الإداري للمدير هو اهتمام كبير بالعمل واهتمام قليل بالعاملين. إذ يركز القائد الإداري أو المدير، على توفير التعليمات الكاملة للعاملين، حتى يعرفوا السياسات والقوانين والإجراءات اللازمة لإنجاز أعمالهم. وفي ما يتعلق بالعلاقات الإنسانية، فإن المدير، لا يهتم بها كثيراً، لأن الاهتمام بها سوف يخلق الفوضى، مما يؤثر سلباً في العمل. فضلاً عن وجود الحواجز النفسية بينه وبينهم نظراً لأنهم زملاء جدد، ولم يتسن له معرفتهم عن قرب.

وعليه فإن المدير في هذه المرحلة يحدد للعاملين الأدوار المناسبة، ويعلمهم كيف ينفذونها، ومتى ينفذونها، ومن هنا جاءت تسمية هذا النمط الإداري الذي يتماشى مع هذه المرحلة من النضج الوظيفي المتدني للعاملين بنمط المخبر وما ينبغي التنويه به أن بلانشارد وزملاءه قد استبدلوا مصطلح النمط المخبر Telling فيما بعد ليصبح النمط الموجه Directing.



النمط البائع Selling وهو يلائم مرحلة النضج الثانية، التي يكون مستواها متوسطاً. ذلك أنه مع مرور الوقت، فإن الموظف يكتسب خبرات جديدة في عمله، وتنمو مستوى مهاراته، وتتطور مستوى علاقاته الاجتماعية مع رؤسائه وزملائه مما يجعل قدرته على أداء العمل تتحسن كثيراً، إلا أنها ليست مكتملة. وبالنسبة للمسؤولية، فإن لديه بعض الاستعداد لتحملها.

وفي هذه المرحلة الثانية من النضج الوظيفي، التي يصل مستواها، كما ذكرنا، إلى درجة المتوسط، فإن السلوك الإداري للمدير هو اهتمام كبير بالعمل واهتمام كبير بالعاملين. واهتمام المدير الكبير بالعمل ناتج من أن العاملين في هذه المرحلة ما زالوا غير قادرين على العمل بشكل جيد، وغير مستعدين لتحمل المسؤولية وحدهم. وعلى الرغم من هذا، فإن المدير يبدي اهتماماً كبيراً بهم، فهو يثق بهم، ويدعمهم لأنهم أصبحوا قريبين منه بحكم تزايد فترة الخبرة الوظيفية من جهة، ولأن مصلحة المؤسسة تقتضي ذلك لغرض تحقيق الأهداف من جهة أخرى.

وعليه فإن المدير في هذه المرحلة، ذات المستوى المتوسط من النضج الوظيفي للعاملين، لا يفرط بالاهتمام بالعمل مثلما أنه لا يفرط بالاهتمام بالعاملين. ومن هنا أسمى هيرسي وبلانشارد هذا النمط الإداري بنمط المدير البائع بمعنى أن المدير يبيع السلوك الإداري الذي يهتم بالعمل والعاملين معاً، ويحاول أن يجعل من العاملين مشترين لهذا السلوك الإداري. على أن بلانشارد وزملاءه قد عادوا وعدلوا مصطلح النمط البائع / التسويقي Selling ليصبح النمط المدرب Coaching.

النمط المشارك Participating supporting وهو يلائم مرحلة النضج الثالثة، التي يكون مستواها متوسطاً أيضاً. ذلك أنه مع زيادة مرور الوقت أكثر فأكثر، يصبح الموظف قادراً على القيام بالعمل بشكل جيد، وتحسن مهاراته الوظيفية كثيراً. وبالنسبة لعلاقاته الاجتماعية، فإنه قادراً على تكوين علاقات إنسانية حسنة مع الرؤساء وزملاء. إلا أنه قد يفتقر جزئياً إلى الثقة بالذات، وقد يشعر بعدم الأمان نتيجة لازدياد المسؤولية يصبح الملقاة على عاتقه.

وفي هذه الحالة، فإن السلوك الإداري للمدير يتصف بالاهتمام القليل بالعمل والاهتمام الكثير بالعاملين. أما عن قلة اهتمام المدير بالعمل فمرده أن التوجيه الكثير، الذي يزيد عن حده المعقول والمقرر قد يواجه بالمقاومة من قبل العاملين، وقد يفقدون الثقة بمهاراتهم في أداء العمل وعلى العكس من ذلك فإن المدير يهتم بالعاملين في هذه المرحلة كثيراً، ويعمل على دعم العاملين وتشجيعهم لحل مشكلاتهم بأنفسهم، وتحمل مسؤولية العمل بشكل أكبر. وقد سمي هذا النمط الإداري بالنمط المشارك. إلا أن بلانشارد وزملاءه قد عادوا وغيروا هذا المصطلح المشارك Participating ليصبح النمط الداعم Supporting ، ولعل في ذلك إشارة واضحة إلى دعم المدير المرؤوسيه في هذه المرحلة، وتوفير التشجيع المناسب لهم لأداء العمل، وتحمل المسؤولية بشكل مناسب.

النمط المفوض Delegating: وهو يلائم مرحلة النضج الرابعة والأخيرة، التي يكون مستواها عالياً أو تاماً. ذلك أن الموظف في هذه المرحلة يصبح قادراً على أداء العمل بشكل كامل وتام، وتكون معلوماته ومهاراته واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورها. كما أن الموظف في هذه المرحلة يصبح تواقاً لتحمل المسؤولية، نتيجة لازدياد ثقته بنفسه، وولائه للمؤسسة التي يعمل فيها. أما مستوى العلاقات الاجتماعية مع الرؤساء والزملاء فأصبحت تبلغ الذروة في نواحيها الإيجابية.

وفي هذه المرحلة الرابعة والأخيرة من مراحل النضج الوظيفي للعاملين والتي يصل مستواها إلى درجة الكمال، يصبح فيها العاملون أكثر قدرة على أداء أعمالهم، وأكثر تحملاً لتحمل المسؤولية، وأكثر ثقة بأنفسهم، فإن السلوك الإداري للمدير يميل إلى الاهتمام القليل بالعمل والاهتمام القليل بالعاملين أيضاً. أما مرد الاهتمام القليل بالعمل والعاملين فهو أن العاملين قد وصلوا إلى مرحلة النضج الوظيفي التام الذي يجعلهم يتحسسون من التوجيهات والإرشادات في مجال العمل، مثلما يصبحون في غنى عن الدعم النفسي أو التشجيع لتحمل المسؤولية التي أقبلوا عليها طواعية. وقد أسمى هيرسي وبلانشارد هذا النمط الإداري الرابع بنمط المفوض Delegating. ذلك أن المدير في هذه المرحلة يفوض كثيراً من صلاحياته إلى مرؤوسيه، ويستخدم معهم سياسة الباب المفتوح. وقد حافظ بلانشارد وزملاؤه على التسمية ذاتها، لهذا النمط الإداري الرابع.

نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة الريدن Reddin's 3- Dimensions Theory of Leadership
استفاد وليام ريدن Reddin من نظرية الشبكة الإدارية لصاحبها بلاك وموتون، وذلك بإضافة بعد الفاعلية Effectiveness ، والذي يعرفه على أنه الدرجة التي يحقق فيها المدير المخرجات المطلوبة، إلى بعدي الشبكة الإدارية. وعليه، فإن نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة تفترض أن هناك ثلاثة أبعاد تستخدم في تحديد الأنماط القيادية، وهي:

١. بعد الاهتمام بالعلاقات Relationship Orientation
٢. بعد الاهتمام بالمهام Task Orientation
٣. بعد الفاعلية Effectiveness Orientation.

نظرية الأبعاد الثلاثة في القيادة الريدن

لقد أكد ريدين على أهمية الموقف في تحديد فاعلية القيادة وافترض أن هناك أربعة أساليب أساسية (كامنة) للقيادة وهي:

❖ مترابط Related

❖ متكامل Integrated

❖ منفصل Separated

❖ مكرس Dedicated

ويرى ريدن ان اضافة بعد الفاعلية الى هذه الانماط القيادية الاساسية الاربعة، يؤدي الى ظهور ثمانية انماط قيادية أربعة أنماط أكثر فاعلية (مؤثرة) وأربعة أنماط أخرى أقل فاعلية (غير مؤثرة)، استناداً إلى الموقف الذي يستخدم فيه كل اسلوب.

ووفقاً لما يراه ردن، فإن الأسلوب (المتكامل) إذا استخدم في وضعية غير مناسبة، فإنه قد يؤدي إلى أسلوب توفيقى ولكن عندما يستخدم في وضعية مناسبة، فإنه يقود إلى أسلوب تنفيذي فعال وإن الأسلوب المترابط) إذا عبر عنه بشكل غير مناسب فإنه قد يدرك على أنه أسلوب (تبشيري). ولكن إذا كان الموقف ملائماً لهذا الأسلوب فإن تطوراً يمكن تحقيقه في الأفراد، أو أنه يقود إلى اسلوب (مطور منمي). وإذا تصرف المرء بطريقة (منفصلة) توافرت لها الظروف المناسبة، فإنه يظهر استجابة (بيروقراطية ملائمة، أو أسلوباً (بيروقراطياً). ولكن إذا كان استخدام الأسلوب المتوجه نحو المهمة، أو نحو العاملين أو كليهما المهمة والعاملين مطلوباً، إلا أنه غير وشيك، فقد يكون المرء (انهزامياً). وإن الشخص (المكرس) الذي يمتلك تأثيراً قوياً، وتوافرت له ظروف مناسبة، فإنه يدرك على أنه (مستبد خير). ولكن عندما يظهر هذا الأسلوب في موقف غير مناسب، فإن المرء أو القائد يُرى على أنه استبدادي) مسيطر. إن جوهر هذه النظرية يتمثل في الفكرة التي طرحتها وهي: إن الأسلوب القيادي نفسه يعبر عنه في مواقف مختلفة، قد يكون مؤثراً أو غير مؤثر.

الأنماط القيادية الأكثر فاعلية

التنفيذي

المطور/المنمي

المستبد/الخير

البيروقراطي

الأنماط القيادية الأقل فاعلية

التوفيقي/
الموفق

التبشيري/
المجامل

الاستبدادي/
الأتوقراطي

الانهزامي/
الهارب

وصف للأنماط القيادية
الثمانية كما اقترحها ريدن:

وصف للأنماط القيادية الثمانية كما اقترحها ريدن

الأنماط القيادية الأكثر فاعلية:

١. **التنفيذي Executive**: يضع ثقته الضمنية في نفسه، يهتم بالأجلين: القصير والطويل في عمله، وتتركز فعاليته في قدرته ومهارته على دفع العاملين لأداء ما يرغب فيه دون أن ينتج عن ذلك مقاومة قد تؤثر على الإنتاجية. وتتوفر لديه المهارة لخلق مناخ يساعد على تخفيف مظاهر العداء التي يمكن أن توجه ضده، وبالتالي يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه .

٢. **المطور/ المنمي Developer** : يضع ثقته الضمنية في الأفراد، ويرى أن عمله يتمثل أساساً في تنمية قدرات العاملين ومواهبهم، وفي تهيئته مناخ العمل الذي يعمل على تحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين. وتتبع فعاليته من المناخ المشجع الذي يعمل على تهيئته لمرؤوسيه، ومن ثم يزداد ارتباطهم به وبالعمل، في حين ينجح في تحقيق مستويات عالية من الإنتاج، إلا أن اتجاهه المرتفع تجاه تنمية مرؤوسيه قد يدفعه في بعض المواقف الى التضحية بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل، من أجل تحقيق التنمية الشخصية للآخرين. وبالرغم من عدم ارتباط عملية التنمية هذه بالعمل أو بإعداد آخرين ليخلفوه في منصبه.

وصف للأنماط القيادية الثمانية كما اقترحها ريدن

الأنماط القيادية الأكثر فاعلية:

٣. **المستبد الخير Benevolent Autocrat** الإداري يرى أن عمله يتمثل أساساً في توجيه أقصى طاقات العاملين تجاه العمل المطلوب في الأجلين القصير والطويل. فهو يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج، ويعلم أن هناك فروقاً في القدرات الفردية بين من يعملون معه تتطلب منه أساليب متنوعة من العمل والتعامل مع كل منهم وتنبع فاعليته من أن اهتمامه وتركيزه على كل من العمل والعلاقات يكون ظاهراً للجميع، ويؤدي ذلك إلى دفع العاملين معه لتحقيق الأهداف ومن ثم يتمكن من تحقيق أهداف إنتاجية عالية.
٤. **البيروقراطي Bureaucratic** : لا يهتم بأمور العمل أو العلاقات، ولكنه ذلك وراء إتباعه الحرفي للتعليمات والقواعد، وبمن ثم فإن تأثيره محدود على الروح المعنوية. ويظهر درجة من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات، ويختفي وراء قناع وهمي من الرغبة في العمل والاهتمام به.

وصف للأنماط القيادية الثمانية كما اقترحها ريدن

الأنماط القيادية الأقل فاعلية:

تنتج عندما تستخدم الأنماط الأساسية في مواقف غير مناسبة

١. التوفيق / الموفق Compromiser: يعرف جيداً مزايا الاهتمام بكل من العمل والعلاقات ولكنه غير قادر أو غير راغب في اتخاذ قرارات سليمة. وتعتبر الحلول الوسط عن أسلوبه المستمر في العمل، ويكون تركيزه واهتمامه موجهاً للضغوط التي يواجهها في الحاضر، ومن ثم فهو يحاول الإقلال من المشكلات الحاضرة، ولو تم ذلك على حساب الاعتبار المستقبلية المرتبطة بالإنتاج. كما يحاول إرضاء من يملكون التأثير على حياته المهنية.

٢. التبشيري / المجامل Missionary: يضع التناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر تغيب عنه الفاعلية نتيجة رغبته في رؤية نفسه، وفي أن يرى فيه الآخرون، كشخص طيب، وبالتالي يمنعه ذلك من المخاطرة بأي اضطراب في العلاقات السائدة من أجل الحصول على الإنتاجية المرغوبة.

وصف للأنماط القيادية الثمانية كما اقترحها ريدن

الأنماط القيادية الأقل فاعلية:

تنتج عندما تستخدم الأنماط الأساسية في مواقف غير مناسبة

٣. **الاستبدادي / الأوتوقراطي Autocrat** : يضع كل اهتمامه على العمل الحالي المطلوب، ويفضله على أي اعتبارات أخرى تظهر عدم فاعليته نتيجة إعلانه الواضح عن عدم اهتمامه بأمور العلاقات وبدرجة ثقته المنخفضة بالآخرين، ويخافه الكثيرون ولا يحبونه، وبالتالي فهم يعملون فقط عندما يمارس عليهم ضغوطه المباشرة.

٤. **الانهزامي / الهارب Deserter** : يظهر عدم اهتمامه بكل من العمل والعلاقات الإنسانية. كما أنه غير فعال، ليس فقط بسبب عدم رغبته في العمل واهتمامه به بل كذلك للتأثير السلبي الذي يمارسه على الروح المعنوية للجماعة. ولا ينحصر تأثيره في مجرد الانسحاب من العمل. بل إنه يعوق الآخرين كذلك في أدائهم عن طريق التدخل في أعمالهم وحبس المعلومات اللازمة لهم.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY



Thank You

