

المحور الخامس: النظرية الموقفية Contingency theory

1. مقدمة:

جاءت النظرية الموقفية كرد فعل على النظريات التي جاءت بها كل من المدرسة الكلاسيكية والسلوكية للإدارة، حيث كانت تبحث هذه الأخيرة عن قوانين ومبادئ عامة، يمكن تنفيذها على جميع منظمات الأعمال.

تعتمد هذه النظرية على القيادة في المواقف، فهي تعتبر أن كل موقف يواجهه المنظمة يتطلب نوعاً معيناً من القيادة، فالقيادة هي زليدة تفاعل مباشر مع الأفراد في مواقف معينة.

2. المفاهيم الأساسية لنظرية الموقفية:

- لا يمكن اعتماد وصفة جاهزة صالحة لكل الظروف التي يواجهها المدير، حيث يوجد اختلاف كبير بين الأفراد وطرق التعامل معهم، إضافة إلى اختلاف الزمن، ومكونات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، وبالتالي فإن إدارة المنظمة لا تتم عبر نزعات شخصية للمدير، بل أن بعض القرارات الإدارية قد تصلح في مواقف معينة، ولا تصلح لمواقف أخرى.

- تتطابق الممارسات الإدارية مع مهام وحاجيات الأفراد داخل المنظمة، إضافة إلى أخذ عناصر البيئة الخارجية بنظر الاعتبار.

- يعتمد المدير في حل المسائل المطروحة على الملاحظة والتحقيق والتمحيص، حيث أن التشخيص الدقيق للحالة في كل مرة، يعتبر دليل على قدرة المدير للنظر إلى المنظمة من زوايا عدة، واستخلاص نقاط القوة والضعف.

- تعتبر النظرية الموقفية أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل داخلياً وخارجياً في إطار علاقات تشابكية.

- تعمل المنظمة في إطار نظام يتكون من ثلاثة مستويات فرعية هي:

النظام الفرعي الفني: وهو مسؤول عن عمليات إنتاج المنظمة ومخرجاتها، سواء كانت مادية أو خدمية، أو خدمية.

النظم الفرعي التنظيمي: يقوم بتنسيق عمليات النظام الفني، ويسهر على مراقبة النشاطات الداخلية للمنظمة.

- **النظام الفرعي المؤسسي:** يهتم هذا النظام بمكونات البيئة الخارجية للمنظمة، وذلك من خلال ربط نشاط المنظمة بعلاقاتها مع الهيئات الحكومية، الزبائن، الموردون، النقابات ومختلف المكونات الأخرى.

3. نماذج النظرية الموقفية:

1.3 نموذج فيدلر: FIEDLER:

يعتبر "فيدلر" أول من وضع محاولة لايجاد علاقة بين خصائص القائد والمواقف التي تتعرض لها المنظمة، وقد امتدت أبحاثه بين سنتي 1951 و 1967.

يعتمد هذا النموذج على الفرضيات الثلاثة الآتية:

- يتحدد نمط القيادة من خلال النظام التحفيزي المتخذ من طرف القائد.

- يحدد التحكم الموقفي علاقة القائد بالجماعة، ومكونات المهمة.

- تتوقف فعالية الجماعة على نمط القيادة، والتحكم بالموقف.

وقد اعتبر وجود **أسلوبين للقيادة**:

- أسلوب يهتم بالعاملين و العلاقات الإنسانية.

- أسلوب يهتم بالإنتاج والعمل.

أما فيما يخص **العوامل الموقفية**، فيمكن التمييز بين العوامل الثلاثة التالية:

- **طبيعة العلاقة بين الرئيس و المروؤوس**: وذلك من حيث الثقة و الولاء.

- **مدى سلطة القائد**: أي القوة الرسمية المتاحة للقائد بحكم وظيفته.

- **درجة هيكلية العمل**: حيث يتم الاهتمام بوضوح بالمهام وروتينها.

من خلال تفاعل هذه العوامل، يصبح بالإمكان مراجعة مواقف سهلة أو مواقف صعبة.

كما استخدم "فيدلر" مقياسا سمي "Least preferred co-works (LPC)"، أي "الزميل الأقل تفضيلا"

- عالي LPC: تكون درجته فوق المتوسط، وهو يهتم بالعلاقات الإنسانية.

- منخفض LPC: تكون درجته تحت المتوسط، وبالتالي فإن طبيعة الأسلوب موجه نحو الاهتمام بالإنجاز والتنظيم،

وعادة ما يوصف هذا المقياس بأنه غامض وغير دقيق في قياس طبيعة القائد.

2.3 نموذج "هيرسي وبلانشارد" Hersey & Blanchard

اهتم هذا النموذج بأساليب القيادة الموقفية:

أ. **الأسلوب الاخباري**: يقوم هذا الأسلوب على تزويد المروؤوسين بمختلف التعليمات و التوجيهات الواضحة من أجل تنفيذ مختلف المهام، حيث يصلح هذا الأسلوب لأولئك الأفراد غير الجاهزين حاليا لتحمل المسؤولية الكاملة عن العمل الذي يقومون به.

ب. **الأسلوب التدريبي**: رغم تعلم المهام وكيفية تنفيذها، غير أن الفرد غير قادر على تحمل المسؤولية لوحده، لذلك يقوم المدير باستخدام الأسلوب الاخباري إلى جانب الأسلوب التجريبي من أجل زرع الثقة، تمهيدا لتحمله المسؤولية في مرحلة قادمة.

ج. **الأسلوب المساند**: عندما يشعر الفرد بقدرته على تحمل المسؤولية، يقوم القائد بفتح الاتصال مع المروؤوسين من أجل الاصغاء لانشغالاتهم ودعمهم في مهامهم، وبالتالي سوف يكون لهم دور في اتخاذ القرار.

د. الأسلوب التفويضي: في هذا الأسلوب يصبح بإمكان المدير تفويض المهمة كاملة للمرؤوس وتركه ينفذها لوحده، حيث وصل إلى درجة عالية من النضج وروح المسؤولية، تؤهله لاتخاذ القرار نتيجة درجة الثقة التي يتمتع بها، والخبرة العالية التي يمتلكها.

ويوضح الجدول التالي العلاقة بين أساليب القيادة:

الأسلوب القيادي	احتياج الموظفين	وصف الموظفين
إخباري	بحاجة لأسلوب عال في التوجيه منخفض المساندة S ₁	حماس قليل وكفاءة قليلة (النضج الشخصي و الوظيفي قليل)
تدريبي	بحاجة لأسلوب عال في التوجيه، عال في المساندة S ₂	حماس كبير وكفاءة قليلة (النضج الشخصي مرتفع، والوظيفي قليل)
مساند	بحاجة لأسلوب عال في المساندة، منخفض في التوجيه S ₃	كفاءة عالية و حماس قليل (النضج الوظيفي مرتفع و الشخصي قليل)
تفويضي	بحاجة لأسلوب منخفض في المساندة، منخفض في التوجيه S ₄	كفاءة عالية وحماس كبير (النضج الوظيفي مرتفع، والتشخيصي مرتفع)

3.3 نظرية المسار و الهدف Path – Goal theory:

قام " روبرت هاوس " Robert J.House " سنة 1971 ببناء نظريته في القيادة، من خلال إبراز كيفية تأثير القائد في تحفيز مرؤوسيه من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية عبر توضيح الكسار لتلك الأهداف، حيث يقوم بمساعدة المرؤوسين على تحديد الطريق الصحيح، وإزالة العقبات، حيث يقوم بمكافئتهم عند بلوغهم الهدف.

تعتمد هذه النظرية على "نظرية التوقع" "Expentancy theory" في التحفيز، حيث يتم التحفيز إذا آمن المرؤوسون ان ما يقوم به من جهود سيؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة، وبالتالي حصولهم على المكافئات المعلنة.

وتتفرع أنماط القيادة في نموذج "روبرت هاوس" كمايلي:

أ. القيادة التوجيهية Directive leadership : يقوم القائد بتوضيح المهام من خلال قواعد واضحة، حيث يتم استخدامه عندما يكون العمل غامضاً، أو معقداً، وبالتالي يحتاج الأفراد إلى توجيه واضح.

ب. القيادة الداعمة Supportive leadership: يهتم القائد برفاهية الأفراد، حيث يعمل على توفير مناخ مناسب للعمل، خاصة في الأوقات التي يعاني منها الأفراد من ارهاق معنوي أو يعملون في بيئة غير مناسبة.

ج. القيادة المشاركة Participative leadership: تقوم عملية اتخاذ القرار بالمشاورة مع المرؤوسين، حيث يتم الاستماع إلى آراءهم، خاصة إذا كانوا من الأفراد ذوي الخبرة العالية.

د. القيادة الموجهة نحو الإنجاز Achievement – oriented leadership: يتجه القائد نحو وضع أهداف يصعب تحقيقها، غير انه متأكد من إمكانية تحقيقها، حيث يكفي فقط بعض التحدي من أجل التفوق.