

١٤ - مداخل القيادة الإدارية

لقد أصبحت مشكلة اختيار القادة الإداريين وإعدادهم وتطويرهم من أهم ما تعني به الدول المتقدمة على اختلاف أنظمتها ولم يكن حل هذه المشكلة يسيرا، نظرا لصعوبة تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة من ناحية، ولكن هذه المتطلبات تختلف من وظيفة إلى أخرى ومن فترة زمنية إلى أخرى ومن موقف إلى آخر في التنظيم الواحد.

وقد أسفرت معظم الجهود التي قام بها علماء الإدارة وعلماء النفس وعلماء الاجتماع لوضع معايير ثابتة يمكن على أساسها اختيار القادة الأكفاء، عن حصر هذه المعايير في مجموعتين أساسيتين:-

أولا: معايير شخصية، تدور حول السمات الشخصية للقائد.

ثانيا: معايير موضوعية مرتبطة بالمركز القيادي وعلاقة القائد بالمرؤوسين.

وقد تبلورت تلك الجهود في أربعة مداخل للقيادة مبنية على نظريات القيادة السابق ذكرها وهي:-

١- المدخل الفردي (Individual approach) _ نظرية السمات (Traits Theory).

٢- المدخل الاجتماعي (Social approach) _ نظرية الموقف (Situational theory) .

٣- المدخل التوفيقي (Combination approach) _ النظرية التفاعلية (Interact ional Theory) .

٤- مدخل المسار والهدف _ نظرية المسار والهدف .

أولا: المدخل الفردي (نظرية السمات)

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد الخصائص القيادية الناجحة، ومؤداها أن القيادة الناجحة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف. ومن أقدم النظريات "نظرية الرجل العظيم" (The Great Man Theory) ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ جوهريا .. وذهبوا إلى أن الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون وأن السمات القيادية مورثة وليست مكتسبة ... (بمعنى أن القائد يولد قائدا، فالملك والأمير والإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا

للقيادة. وتعتبر "نظرية السمات" من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين وإذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق جيد في أوائل هذا القرن فإنها اتسعت وأصبحت أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية، وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

المأخذ على نظرية السمات:

المأخذ الأول: أن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار النظرية والتي تركزت على دراسة العلاقة بين سمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد متسقا للسمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة.

المأخذ الثاني: أن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، والقدرات الجسمية، والحماسة، والاستقامة، والطموح، والعدل وغيرها... الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

المأخذ الثالث: أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة محددة من السمات.

المأخذ الرابع: ونظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لأن القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل

مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا ... فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل هذه السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

المأخذ الخامس: أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لسر عوامل الموقف في القيادة ... ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.

ومن هنا أسهمت هذه الجهود في لفت اهتمام الباحثين إلى أهمية الموقف الاجتماعي كعامل يؤثر في تحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى ظهور الكثير من الباحثين في الثلاثينات والأربعينات من هذا القرن، حيث قاموا بدراسات واسعة تستند إلى الاختبارات الموقفية للقيادة، فظهرت نتيجة لمحاولاتهم "نظرية الموقف" التي تعتبر من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي لتحديد خصائص القيادة، وكان ظهورها كرد فعل مباشر لفضول نظرية السمات في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

ثانياً: المدخل الاجتماعي (نظرية الموقف)

مفهوم نظرية الموقف:

ويقوم مفهوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط

بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين ... وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف بحسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد، والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله.

فاختلاف المجتمعات: يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة ... مثال ذلك أن اتفاق - القيم واللغة و المذاهب السياسية - في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا، لم يمنع من اختلاف نظرتيها لخصائص القيادة اختلافا واضحا. ففي حين تتمتع القيادات الغير متخصصة (Generalize) في مجال الإدارة والسياسة بمكانة مرموقة في إنجلترا، نجد أن الخبرة المتخصصة (Professional Expertise) تعتبر من المتطلبات اللازمة للقيادة في الإدارة الأمريكية، والكثير من القادة برزوا في مراكزهم القيادية نتيجة تخصصهم وخبراتهم في مجال عملهم.

واختلاف التنظيمات: يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية .. فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية.

واختلاف التنظيمات الإدارية فيما بينها: يؤدي أيضا إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تملئ سمات معينة لهؤلاء القادة.

وقد أكدت النتائج لبعض الدراسات أن السمات اللازمة لقادة الأجهزة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة.

واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد: يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها. فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، يختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، التي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا.

ونظرية الموقف بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقيادة ولأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما تربطها بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف، والمتغيرات المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي يمكن أن تعزز مكان ومركز الشخص القائد ونجاحه.

كما أنها من ناحية أخرى تقدم مفهوما ديمقراطيا للقيادة، وذلك من خلال عدم حصر القادة في عدد محدود من الأفراد ممن تتوافر فيهم سمات وقدرات معينة، بل تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف .. كما أن من مظاهر ديمقراطيتها رفضها لمفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وتأكيدا على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب.

الاتجاهات المختلفة في نظرية القيادة:

سوف نعرض أهم الاتجاهات التي ظهرت لتحديد عناصر الموقف الإداري ومتطلبات كل عنصر، وكيفية إحداث تغيير في هذه المتطلبات أو بعضها، أو التكيف مع هذه المتطلبات إذا لم يمكن من الممكن تغييرها.

أولاً: إسهامات "تانبوم، وسكلر، ومازاريك": -

لخص هؤلاء الباحثون فلسفة الموقف، من خلال تحليلهم لكيفية اختيار نمط القيادة بالقول: أن هناك ثلاث مجموعات من القوى تهم القائد في اختياره للنمط القيادي العملي والمرغوب فيه أو النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات الموقف الذي يواجهه وهذه المجموعات هي:-

- ١- القوى الكامنة في القائد وأهمها قدرته على تقييم الظروف، وميوله واتجاهاته القيادية، ومدى ثقته بنفسه ومرؤوسيه.
- ٢- القوى الكامنة في المرؤوسين وأهمها حاجتهم إلى الاستقلال، واستعدادهم لتحمل مسئولية إتخاذ القرارات وعدم دفع المسئولية إلى الآخرين، وقدرتهم على فهم التوجيهات أو التعليمات الصادرة إليهم، ومدى إحساسهم بأهمية المشكلة التي تواجه قائدهم ومشاركته حلها، وأخيراً درجة ارتباطهم بأهداف المنظمة وفهمهم لهذه الأهداف.

فهذه القوى الكامنة في شخص القائد وفي شخص المرؤوسين، كلما فهمها القائد جيدا كلما كان أقدر على تحديد النمط القيادي الذي يتلاءم مع متطلبات الموقف الذي يواجهه.

٣- القوى الكامنة في الموقف: وأهم هذه القوى:-

١- نمط التنظيم، وفلسفته والقوى النابعة منه.

٢- مدى فاعلية المجموعة المرتبطة بالموقف، والتي نحدد بمدى خبرة أفرادها في العمل، ومدى ثقتهم بأنفسهم وبقدرتهم على حل المشاكل التي تواجههم.

٣- طبيعة المشكلة التي خلقت الموقف ودرجة تعقدها، فبقدر ما تكون المشكلة التي تواجه القائد معقدة، بقدر ما يزداد قلقه لإيجاد الحل الملائم لمواجهتها ... وهذا يترتب عليه تحديده لإمكانية تفويض سلطاته لمرؤوسيه لمواجهتها.

٤- الوقت المتاح لإيجاد الحل الملائم للمشكلة، فالبقدر الذي يكون فيه الوقت المتاح للقائد ضيقا لإتخاذه قراره لحل المشكلة، بقدر ما تبرز أمامه صعوبات في إشراك مرؤوسيه في حلها.

ثانياً: إسهامات "روبرت جولبيوسكي":

يعتبر التحليل الذي قدمه "جولبيوسكي" للمدخل الوقفي من أحسن التحليلات التي قدمها كتاب الإدارة لشمولة وواقعيته. ويرى

"جولبيوسكي" أن أهم هذه الظروف التي تؤخذ في الاعتبار في القيادة ما يلي:

١ - شخصية المرؤوسين:-

فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون بطبيعتهم إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة أفضل في ظل قيادة تسلطية، بل أنهم يصيرون مهملين أو مضطربين إذا منحوا حرية كبيرة.

٢- خصائص العمل:

فالعمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج إلى قدر كبير من التعاون تناسبه القيادة التسلطية. أما العمل المعقد والذي يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل، ويحتمل أكثر من حل واحد، فتناسبه القيادة الديمقراطية.

٣- أدوار العمل:

ويمكن تقسيم الأدوار التي يقتضي أداء العمل القيام بها إلى ٣ مجموعات:-

١- أدوار خاصة بالقائد: تحديد الأهداف العامة للتنظيم.

٢- أدوار خاصة بالمرؤوسين: مثل كيفية استعمال العامل لألة معينة أو تشغيلها.

٣- أدوار مختلطة أو مشتركة بين القائد ومرؤوسيه: وهي أعمال يمكن أن يقوم بها القائد أو المرؤوسين أو كلاهما، مثل تغيير مكان الآلات التي استخدمها العمال فعلا لعدة سنوات.

فالمجموعة الأولى من الأدوار ثلاثها القيادة التسلطية، والمجموعة الثانية ثلاثها القيادة الغير الموجهة (أو الحرة)، والمجموعة الثالثة ثلاثها القيادة الديمقراطية التي من مرتكزاتها الأساسية المشاركة.

٤- خصائص جماعة العمل:

فالجماعة العاملة تخلق بنفسها ولنفسها قواعد وأهداف، ولذلك فهي تلعب دورا كبيرا في نجاح كنمط من أنماط القيادة الثلاثة.

ثالثا: إسهامات "فرد فيدلر":

أسهم "فيدلر" في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، ومن خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها وامتدت من عام ١٩٥١ حتى عام ١٩٦٧. وقد ركزت كل الجهود التي قام بها حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة، ومدى تغير هذه السمات واختلافها تبعا لتغير واختلاف الموقف الإداري وحول تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في ملاءمة أو عدم ملاءمة النمط القيادي للموقف الإداري المستخدم فيه.

يتفق "فيدلر" مع غيره من الباحثين من أنصار النظرية في أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف وفي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف.

أما عن الموقف الملائم فيرى "فيدلر" أن تحديده يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومروسيه عملهما في إطاره، من خلال تحليل عناصر الموقف التي يرى أنها ثلاثة وهي:-

(أ) العلاقة بين القائد وموظفيه (Leader-Member relation) : وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد، ومدى تقديرهم وولائهم لقيادته.

(ب) البناء التنظيمي للعمل (Task-structure) : وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محددًا وواضحًا.

(ج) سلطة القائد التي يعطها منصبه (Position Power) : وهو يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصتها ومسؤوليتها من السعة بحيث تمكن القائد من توقيع الجزاء وتقديم الثواب، كلما كان الموقف أكثر ملاءمة لاستخدام نمط قيادي معين.

رابعاً اسهامات "وليم ريدن" :

قدم "ريدن" تحليلاً عميقاً لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه "الفاعلية الإدارية" وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة؟

ويقول أن الثابت علميا أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما:-
الاهتمام بالعمل، والاهتمام بالعلاقات مع الموظفين. إلا أنه ميز بين أربعة
أنماط أساسية للقادة:-

(أ) القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل. وأطلق عليه القائد المتفاني (أي المتفاني
في العمل).

(ب) القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد
المرتبط (على أساس اهتمامه الكبير بالأفراد).

(ج) القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد وأطلق عليه
القائد المتكامل (على أساس التكامل من حيث الاهتمام بالعمل والاهتمام
بالأفراد بشكل متساوي).

(د) القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه
القائد المنعزل (على أساس أنه منعزل عن العمل وعن الأفراد).

إن كل نمط من الأنماط الأربعة قد يكون أكثر فاعلية أو أقل
فاعلية حسب ملاءمته أو عدم ملاءمته للموقف. فأي نمط منها
مستخدما في مواقف ملائمة يكون أكثر فاعلية. ومستخدما في مواقف غير
ملائمة يكون أقل فاعلية. ويخرج "ريدن" من هذا التحليل بنتيجة أساسية
مؤداها: أن الفاعلية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط
القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه.

ثالثاً: المدخل التوفيقي (النظرية التفاعلية)

يقوم هذا المدخل أساساً على الجمع بين النظريتين (نظرية السمات) و (نظرية الموقف)، ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية، ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضاً التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

ومن أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي (النظرية التفاعلية) التي سنعرض لتوضيح مفهومها، وتحليل أهم الاتجاهات لأثارها ومدى جدواها في تحديد خصائص القيادة الإدارية.

وسيكون ذلك في ثلاثة مباحث: تخصص الأول لمفهوم النظرية التفاعلية، والثاني للاتجاهات المختلفة لأنصارها، والثالث لتقييمها.

مفهوم النظرية التفاعلية:

تعتبر القيادة - من وجهة نظر هذه النظرية - عملية تفاعل اجتماعي وتتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة المقودة، فهي تنظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، وترتبط النجاح في القيادة بقدرة القائد

على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم.

نخلص مما سبق أن القائد الناجح - في مفهوم نظرية القيادة التفاعلية - هو الذي يكون قادرا على التفاعل من المجموعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمها، أخذا في اعتباره قيم أفرادها.

تقييم النظرية التفاعلية:

يتضح من العرض السابق لمفهوم النظرية التفاعلية واتجاهات أنصارها، أنها تقييم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، كما أنها تربط النجاح في القيادة بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين وهي بهذا المفهوم حددت خصائص القيادة على أساس أبعاد ثلاثة هي القائد، والموقف، والمرؤوسين.

ومن هنا فان النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية. ويظهر هذا الإسهام على الوجه الآتي:

أولا: لم تنكر النظرية أهمية النظرتين السابقتين (السمات والموقف)، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها كمعيار لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

ثانيا: والنظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم بأنه أصلح شخص لقيام بمطالب هذا الدور.

نخلص مما تقدم إلى أن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الإدارية، وأن نتائج الدراسات السابقة تفسر لنا مدى صحة مفهوم النظرية في تحديد خصائص القيادة على أساس الأبعاد الثلاثة: القائد، والموقف، والمرؤوسين. وهذا يؤكد صحة الافتراضات التي تبناها رواد حركة العلاقات الإنسانية من أن العلاقات الإنسانية الإيجابية بين القائد وموظفيه تجعله أقدر على علاج مشكلاتهم وتمكنه من التعاون معهم لمواجهة مشاكل العمل، وتمكنه بالتالي من أداء دوره القيادي بنجاح.

إلا أنه على الرغم من المزايا السابقة للنظرية التفاعلية، ودورها الإيجابي في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة مما أدى إلى توجيه معظم الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية.

رابعاً: مدخل المسار والهدف (نظرية المسار والهدف لفاعلية القيادة)

هذه النظرية قام بتطويرها روبرت هاوسو، وقد أطلق على هذا المدخل مصطلح "نظرية المسار والهدف لفاعلية القائد" إذ أن أسس هذه النظرية تقوم على أساس نظرية التوقع للدافعية، ويتعلق مصطلح المسار والهدف بالمصطلحات المعروفة لنظرية التوقع الخاصة بتوقعات الجهد والأداء، والأداء، والمكافأة، وقوة جذب الفعل.

وكما جاء على لسان هاوس عند وصفه للنظرية "تتضمن وظيفة الدافعية للقائد مضاعفة ما يتلقاه المرؤوسون نظير تحقيقهم لأهداف العمل، وتسهيل مهمة الوصول إلى هذه المكافآت بتوضيحه وإزالة الحواجز والمعوقات الموجودة في الطريق الموصل لها، وإتاحة المزيد لإشباع الحاجات الذاتية في هذا الطريق".

لذلك ينظر إلى المهمة الرئيسية للقائد على أساس أنها تؤثر في مدركات التوقع وقوة جذب الفعل لدى المرؤوسين، أي أن إذا تمكن القائد من مضاعفة مدركات قوى جذب الفعل لدى المرؤوسين، أي إذا تمكن القائد من مضاعفة مدركات قوى جذب الفعل وزيادة احتمالات التوقع، فسينتج عن ذلك مضاعفة الجهد ومستوى عال من الرضا والأداء من قبل المرؤوسين.

أنماط السلوك القيادي:

بالرغم من أن الأبحاث التي تمت حول نظرية المسار والهدف قد استفادت من الجانبين المتعلقين بالمبادأة والتنظيم والتعاطف مع الآخرين ك نماذج لسلوك القائد، إلا أن الاطار الجديد يشتمل على أربعة جوانب:-

١- السلوك الاجرائي: ويشمل تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق النشاطات المرؤوسين من قبل القائد، ويمثل ذلك الجانب التقليدي المعروف بالمبادأة والتنظيم من حيث أن القائد يتيح للمرؤوسين فرصة معرفة ما هو متوقع منهم.

٢- السلوك المساند: ويشمل مراعاة تقديم الدعم لحاجات المرؤوسين وإبداء الاهتمام برفاهيتهم ومصالحهم وإيجاد جو ودي ومرضي.

٣- سلوك المشاركة: ويتميز بالمشاركة في المعلومات والتركيز على المشورة مع المرؤوسين والاستفادة من أفكارهم ومقترحاتهم في الوصول إلى قرارات جماعية.

٤- السلوك الموجه نحو الإنجاز: ويتميز بوضع أهداف تتحدى القدرات وتوقع أن يكون أداء المرؤوسين على مستوى عالي والسعي المستمر لتحسين الأداء. عادة ما يطالب القائد بالأداء الجيد إلا أنه في نفس الوقت يبدي ثقته في قدرات مرؤوسيه على أداء العمل بصورة جيدة.

تشير العديد من الدراسات التي تمت حول نظرية المسار والهدف إلى أنه من الممكن أن تظهر هذه الأساليب الأربعة من قبل نفس القائد في

مواقف مختلفة. وتتعارض هذه النتائج مع مفهوم فيدلر الخاص بأحادية أبعاد سلوك القائد وتشير إلى قدر من المرونة أكثر مما هو موجود في النموذج الموقفي.

العوامل الموقفية في نظرية المسار والهدف:

هناك عاملان في نظرية المسار والهدف يعتبران عاملين موقفين لأنهما يلطفان العلاقة بين أسلوب القائد وسلوك المرؤوسين وهذان العاملان هما خصائص المرؤوسين وخصائص بيئة العمل. تفترض النظرية أن سلوك القائد سيكون مقبولاً لدى المرؤوسين للحد الذي يجعلهم ينظرون إلى هذا السلوك كمصدر مباشر للرضا، أو على أساس أنه ضروري كمصدر للرضا في المستقبل.

أولاً: خصائص المرؤوسين:

وهناك خصائص عديدة للمرؤوسين تحدد هذا المفهوم جزئياً منها:-

١- القدرة: تتمثل إحدى الخصائص الرئيسية في إدراك المرؤوس لقدراته الذاتية، فكلما كانت القدرة المدركة على إنجاز العمل بصورة فعالة كبيرة، قل احتمال قبول المرؤوس للتوجيه أو السلوك الإجرائي، إذ أن مثل هذا السلوك يعتبر غير ضروري.

٢- مركز التحكم: وهو مدى اعتقاد العامل أنه يتحكم فيما يحدث له. ويطلق على الأشخاص الذي يعتقدون أنهم يتحكمون في بيئتهم، ويؤمنون

بأن ما يحدث لهم ناتج عن تصرفاتهم، مصطلح الجوانبيين (Internals)، فيما يسمى الأشخاص الذين يعتقدون بأنهم لا يتحكمون بما يحدث لهم وإنما يحدث بسبب الحظ أو القدر، أو التبريريون (Externals) وتشير الأبحاث التي تمت حول المسار والهدف إلى أن الجوانبيين يرضون عن القائد المشارك، فيما يقنع التبريريون، وتشير الأبحاث التي تمت حول المسار والهدف إلى أن الجوانبيين يرضون عن القائد المشارك، فيما يقنع التبريريون أكثر بالقائد الذي يتجه نحو إصدار التوجيهات.

٣- الحاجات والدوافع: قد تؤثر الحاجات التي تسيطر على المرؤوس في سلوك القائد. فمن الممكن أن يقبل الأفراد ذو حاجات الأمن والسلامة مثلا الأسلوب الإجرائي للقائد، غير أن العاملين من ذوي الانتماء والتقدير قد يتفاعلون بصورة أكثر إيجابية مع القائد المعاون. إضافة إلى ذلك يحتمل أن تتأثر حاجات الاستقلال والمسئولية لدى الفرد بالقائد المشارك بضرورة إيجابية أكثر من تأثيرها بقائد أخر يختلف أسلوبه القيادي عن ذلك الأسلوب.

ثانياً: خصائص بيئة العمل:

تتضمن خصائص بيئة العمل ثلاثة عوامل رئيسية هي:-

١- مهام المرؤوسين: تتعلق إحدى أهم خصائص بيئة العمل بطبيعة مهام الفرد. وقد ركز الباحثون، بوجه عام على ما إذا كانت المهام محددة ومعروفة أو غير واضحة ويكتنف متطلباتها الغموض، وافترضوا بأنه كلما كانت المهام غامضة، زاد احتمال قبول المرؤوس للقائد الموجه أو الإجرائي

أما بالنسبة للمهام المحددة والروتينية، فقد افترضت النظرية أن السلوك الإجرائي غير مناسب، لأن التوقعات والمدرجات الواضحة قد تم بلوغها من قبل. ومن المحتمل أن يزيد سلوك القائد المعاون أو المشارك من درجة الرضا الخارجي للعامل الذي يؤدي مهام يمكن أن تشبع حاجاته الذاتية.

يمكننا أيضا أن ننظر إلى تأثير المهام بدمج نظرية المسار والهدف مع ما تقدم حول تصميم الوظائف ويوضح الشكل التالي العلاقات بين قوة حاجة التقدم ومدى الوظيفة (التنوع والاستقلالية والمعلومات ووحدة الوظيفة) وأنماط القيادة الفعالة ويثبت التطابق بين الفرد والوظيفة، إذ عندما تتطابق حاجات التقدم ونطاق الوظيفة (مثل قوة حاجة التقدم واتساعي مدى الوظيفة) تكون هناك درجة عالية من التطابق، وعندما لا تتطابق هذه العنصر (مثل ضعف حاجات التقدم مع اتساع مدى الوظيفة) تضمحل درجة التطابق كثيرا.

النمط القيادي وتأثيرات الأفراد والمهام

الموقف	قيمة الحاجة للتقدم	نطاق الوظيفة	درجة التناسب بين الفرد والوظيفة	النمط القيادي المقترح
١	كبيرة	كبير	عالية	الأسلوب المشارك والموجه
٢	قليلة	كبير	منخفضة	الأسلوب التوجيهي
٣	كبيرة	محدود	منخفضة	الأسلوب المساعد
٤	قليلة	محدود	عالية	الأسلوب التوجيهي والمساعد

ولتوضيح هذه العلاقات، نأخذ الوضع الأول (أي قوة حاجات التقدم مع نطاق الوظيفة) لنفترض - على سبيل المثال - أن محاسبا حديثي التخرج قد طلب منه أن يعمل في مشروع يتحدى قدراته لفترة السنة القادمة وحيث أن الوظيفة تناسب مستوى حاجة التقدم (لدى المحاسب)، فإن أفضل أسلوب قيادي للمشرف (عليه) هو السلوب الميسر، وغير الموجه (أي السلوب المشارك الموجه نحو الإنجاز) وبعبارة أخرى يتعين على القائد أن يقدم بعض التوجيه على أن يكون التوافق بين الفرد والوظيفة هو عامل التأثير الرئيسى، أما الموقف الثاني من جهة أخرى فقد ينطبق على محاسب شاب آخر، كلف بالعمل في مشروع معقدة لمدة عام، إلا أن حاجة التقدم لديه ضعيفة. وفي موقف كهذا، قد يحتاج المشرف أن يمارس قدرا أكبر من الإشراف (أسلوب توجيهي) ليتمكن مساعدة هذا الشخص طوال فترة المشروع.

٢- جماعة العمل: قد تؤثر خصائص جماعات العمل أيضا على مدى قبول أسلوب قائد معين. ومن الطرق المستخدمة في دراسة العلاقة بين الأسلوب القيادي وسلوك جماعة العمل، إبطار تطور الجماعة. وبالرغم من احتمال تلاؤم أسلوب قيادي معين في مرحلة معينة (مثل السلوك الإجرائي في مرحلة التوجه)، إلا أن ذلك لا يعني أن يهمل القائد أيا من عناصر أسلوبه القيادي الأخرى، لنأخذ على سبيل المثال جماعة من الصيارفة في أحد البنوك، بلغت مرحلة حل المشكلات الداخلية في مراحل تطورها. وهنا لا يلزم أن يركز الأسلوب القيادي لمدير الفرع إلى معالجة

الصراع فقط عن طريق استخدام السلوب المشارك، بل وعلى توضيح العلاقات والتوعات من خلال أسلوب إجرائي للقيادة.

٣- العوامل التنظيمية: يتعلق العامل الأخر من عوامل بيئة العمل بمسائل مثل مدى تحكم الأنظمة والإجراءات والسياسات في أعمال الموظفين، والمواقف الصعبة، أو في ظروف الضغط النفسي والمواقف ذات الدرجة العالية من الغموض. فبالنسبة مثلا لأعمال تخريم الكروت في إدارة لمعالجة البيانات، حيث يتميز العمل بالوضوح بسبب استخدام الماكينات وإتباع مواصفات محددة، ولوائح ومعايير مقررّة، لن يؤدي السلوك الإجرائي إلى توضيح التوقعات، بل قد يؤدي إلى شعور بعدم الرضا لدى المرؤوسين، وكذلك في جناح للجراحة في أحد المستشفيات، حيث تؤدي العمال على عجل وتحت ضغوط شديدة، قد يكون السلوك الإجرائي ضروريا لإنجاز العمل (أي إنقاذ حياة مصاب)، إلا أن السلوك المساعد سيؤدي إلى توفير الدعم الاجتماعي والرضا بالعلاقات بين الأفراد، وأخيرا، نجد في بيئة عمل يكتنفها الكثير من الغموض، مثل إدارة مركز المراقبة لإحدى رحلات الفضاء أن أسلوب المشرف على الرحلة يتجه في بداية الأمر نحو مشاركة المرؤوسين لكي يتوصل إلى الحلول الممكنة للمشكلات المتعلقة بالرحلة، إلا أن المدير سيتحول إلى الأسلوب الإجرائي عندما يتم إتخاذ القرار النهائي. ويعرض الشكل التالي نظرية المسار والهدف لفعالية القيادة في اختصار.. ويشير الرسم إلى أن سلوك القائد الذي يتأثر بخصائص المرؤوسين وبيئة العمل، يؤثر في درجة إدراك قوة جذب

الفعل والتوقعات التي يمكن أن تفضى إلى درجة عالية من الدافعية والرضا والأداء.

