

عنوان البحث

النظرية الموقفية

نظرية المسلك والهدف لهاوس

نموذج فروم ويتن المعياري لإتخاذ القرار



النظرية الموقفية

- نظرة تاريخية عن نشأة النظرية.
- ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينيات وكان لنظرية النظم دور فاعل في تطورها.
- تقر النظرية بأهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الاداري واسلوب العمل المتبع في المنظمة مما يوجب تطبيق المفاهيم والمبادئ الادارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة.
- أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة المنظمات أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج أو الاسلوب الذي يتلاءم مع الموقف أو الحالة التي تمر بها المنظمة.
- تحاول نظرية الإدارة الموقفية أن تساعد على وضع خطوط عريضة للإجابة عن الأسئلة التالية:
 - ✓ هل تصلح الإدارة الحديثة ومبادئها لكل الأزمنة ولكل المواقف ؟
 - ✓ وهل تعتبر الديمقراطية الأسلوب الأمثل لإدارة المؤسسات وفي كل الظروف ؟
 - ✓ وهل نستطيع تطبيق خطة حوافز معينة على كل العاملين في المنظمة ؟
 - ✓ ثم هل نعتبر الأساليب الإدارية وليدة ظروف اجتماعية واقتصادية وحضارية معينة سادت المجتمعات الصناعية الحديثة ولا نستطيع نقلها إلى المجتمعات النامية الأقل تطوراً ؟

تعريف النظرية الموقفية

- ▶ يمثل هذا المنهج اعترافاً من علماء الإدارة أنه لا يوجد نظرية إدارية واحدة ثابتة يمكن تطبيقها بشكل مستمر في مختلف أنواع المؤسسات ولجميع الظروف. حيث أن ما يصلح لمؤسسة قد لا يصلح لأخرى، لذا يتم استخدام نظريات بشكل انتقائي حسب الظروف أو الموقف. ويتأثر المديرون في إدارة مؤسساتهم بمجموعة من العوامل والظروف المتغيرة التي تواجههم، مما يوجب عليهم التكيف مع هذه العوامل بأساليب مناسبة تمكنهم من تحقيق الأهداف المرجوة.
- ▶ تعرف بأنها "المدخل الإداري الذي يؤكد بأنه لا يوجد طريقة مثلى واحدة يمكن اتباعها في جميع المواقف"
- ▶ وتحاول تفسير العلاقات المتبادلة داخل كل نظام عام وفرعي وبين النظام ككل والبيئة للتصميم ممارسات إدارية ملائمة للموقف والظروف.
- ▶ النظرية الموقفية: تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى وظروف مغايرة.

أسس نظرية الموقف

- ▶ الاقرار أن هناك اختلاف بين الناس والاقوات كافتراض اساسي
- ▶ لا يمكن التأكيد ان هناك اساليب ثابتة ومثالية قابلة للتطبيق في كافة المواقف.
- ▶ لا يمكن قبول الاساليب الثابتة والمتحيزة للمدير دون مراعاة للموقف والظروف والبيئة التي تواجهه .
- ▶ لا يمكن الخروج بوصفة جاهزة مفصلة ومقدمة من اي نظرية كطريقة مثلى لموقف وظروف معينة
- ▶ الاقرار بأن الترابط بين المنظمة والبيئة ومتغيراتها أشياء أساسية تؤدي إلى تغيير الاساليب الادارية بناء على المتغيرات البيئية.
- ▶ ان النظر إلى الاطار العام والكلي أساس لمعالجة الامور الجزئية ولا يمكن للمدير ان ينظر للعملية الادارية كأجزاء غير مترابطة فالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أجزاء مترابطة يجب النظر إليها من منظور كلي.

نقاط القوة والضعف في النظرية التوافقية

نقاط القوة

- ▶ هذه النظرية تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف.
- ▶ تعالج هذه النظرية الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف.
- ▶ تحدد النظرية العلاقة بين الحدث والنتيجة (إذا ما وقع شيء ما، ترتب عليه نتيجة ما).
- ▶ حرص النظرية على تزويد المديرين بأدوات تساعد على تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية.
- ▶ يقدم المدخل الموقفي نموذج يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين.
- ▶ من السهل فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في العديد من المواقف (عملية).

نقط الضعف

- ▶ لا توجد طريقة مثالية لتقسيم الأدوار.
- ▶ 2- لا يوجد نمط قيادي يمكن استخدامه بفعالية في كل المواقف وإنما المواقف هي التي تحدد النمط القيادي.
- ▶ 3- المديرون ليسوا أحراراً في إدارة مؤسساتهم، بل تتحكم بهم الظروف والمواقف التي تواجههم.
- ▶ 4- نجاح الإدارة وأساليبها تتوقف على طبيعة المواقف والظروف.
- ▶ وتعتبر النظرية الموقفية مناسبة للميدان التربوي لمرونتها وسهولة تطبيقها في مجال الإدارة التربوية.

نظرية المسلك والهدف

التعريف

► نظرية مسار الهدف، والمعروفة أيضاً بنظرية مسار الهدف لفعالية القائد أو نموذج مسار الهدف، هي نظرية قيادة في حقل الدراسات التنظيمية التي وضعها روبرت هاوس، (وهو خريج جامعة ولاية أوهايو)، في عام 1971 ونقحت في 1996. وتنص النظرية أن سلوك القائد مشروط بمدى رضا ودافعية وأداء مرؤوسيه. النسخة المنقحة أيضاً تناقش أن القائد ينخرط في سلوكيات تكمل قدرات المرؤوس وتعوض عن النقص لديهم. ونموذج مسار الهدف يمكن تصنيفه على حد سواء كنظرية القيادة الظرفية أو نظرية القيادة التفاعلية.



عناصر نظرية المسلك والهدف

أساليب القيادة الأربعة لهاوس

- القيادة التوجيهية: يعطى القائد توجيه معين لأداء الأتباع.
- القيادة المساعدة: إن القائد ودود ويظهر الاهتمام بالأتباع.
- القيادة المشتركة: يستشير القائد الأتباع ويعطي الاهتمام لاقتراحاتهم.
- القيادة الموجهة لتحقيق الإنجاز: يضع القائد بمستوى عالي ويتوقع لدي الأتباع أداء عالي المستوى.

العوامل الموقعية للنظرية

- شخصيات الإلتباع
 - ❖ مكان التحكم:
 - ✓ القائد المشارك مناسب لأتباعه بالمركز الداخلي للتحكم.
 - ✓ القائد المسيطر: مناسب للأتباع بالمركز الخارجي للتحكم.
 - ❖ قدرة إدراك ذاتية.
 - ✓ الأتباع الذي يعتقدون بأنهم لديهم قدرة عالية بأنفسهم لا يحبون القيادة التوجيهية.

فكرة النظرية

- يعتقد روبرت هاوس أن القائد من الممكن ان يؤثر على الأداء من خلال:
- ✓ إعطاء جوائز من أجل إنجاز الأهداف.
- ✓ توضيح مسارات نحو هذه الأهداف
- ✓ إزالة العقبات أمام الأداء.
- ✓ الاعتماد على العوامل الموقعية.

نموذج فروم ويتن المعياري لإتخاذ القرار

- ✓ تتعلق هذه النظرية بسلوك المشاركة والتفويض الذي يمارسه القائد. تقدم هذه النظرية ما ينبغي أن يسلكه القائد، أي تقدم أنماطا معيارية للتصرفات القيادية. وقد قدم هذه النظرية فيكتور فروم وفيليب ويتون.
- ✓ هذه النظرية هي امتداد لمدخل صنع القرار في دراسة المنظمات وتعتبر في نفس الوقت امتدادا للمداخل الموقفية في دراسة القيادة .
▶ أنماط القيادة:
- ✓ النمط الأول: يصنع القائد القرار منفردا في ضوء المعلومات المتاحة لديه عن المشكلة.
- ✓ النمط الثاني: يقوم القائد بجمع البيانات الضرورية من المرؤوسين ثم يتفرد هو بصنع القرار.
- ✓ النمط الثالث: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة بصفة فردية ويحصل على آراء ومقترحات كل مرؤوس منهم.
- ✓ النمط الرابع: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة كجماعة أفراد، ويحصل على آرائهم ومقترحاتهم كجماعة. وبعد ذلك ينفرد هو بصنع القرار النهائي.
- ✓ النمط الخامس: يقوم القائد بإعلام المرؤوسين بالمشكلة كجماعة، ويجمع آرائهم والبدائل التي يقترحونها، ويصلوا في النهاية إلى اتفاق حول الحل أو القرار المختار

عناصر نموذج فروم ويتن المعياري لإِتخاذ القرار

أبعاد الموقف

يحدد فروم ويتن أبعاد الموقف من خلال سبعة أسئلة. والإجابة على كل سؤال من هذه الأسئلة تحدد بعدا من أبعاد الموقف ومنها:

هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع قرار عال الكفاءة ؟

هل المشكلة واضحة للقائد من حيث أبعادها وعناصرها ؟

معايير نجاح القرار

كفاءة الحل: يتعلق باعتبارات موضوعية مثل: التكلفة، الإيراد، الوفرة الإنتاجية، الوقت، الابتكار وغير ذلك.

قبول الأفراد له: يتعلق بالجوانب النفسية أو الاجتماعية للأفراد الذين يؤثر فيهم القرار أو يقومون بتنفيذه. مثل: درجة رضاهم عن القرار المتخذ .

قواعد اختيار النمط القيادي الملائم

قاعدة المعلومات.

قاعدة الثقة.

قاعدة النزاع والتعارض .

قاعدة عدم وضوح عناصر المشكلة.

قاعدة أولوية القبول.

قاعدة العدالة.

قاعدة القبول.

تحليل نموذج فروم ويتن المعياري لإتخاذ القرار

مميزات النظرية

- ▶ اهتمامها بالجانب النفسي وبالمعايير النفسية والعلمية في اتخاذ القرار المناسب لمنظور القيادة.
- ▶ تتناول كافة العوامل الموضوعية التي من الممكن أن تؤثر بشكل عملي ومباشر على سلوك وقرارات القائد.
- ▶ تهدف إلى تحويل السلوك الفردي إلى سلوك يستمد قوته من الطاقة الموجه من القائد والدعم النفسي والسلوكي والعملي الموقعي.

عيوب النظرية

- ▶ إن نظرية فروم ويتن تسقط الكثير من المتغيرات الموقفية الهامة المتعلقة بخصائص المرؤوسين مثل: قدراتهم وحاجاتهم.
- ▶ تهمل أيضا جوانب هامة من سلوك القائد مثل: الحوافز والإشاعات التي يوفرها للمرؤوسين, رغم أهمية مثل هذه المتغيرات في التأثير على كلا من معياري الكفاءة والقبول.
- ▶ لا توضح النظرية الكيفية التي تضمن وصول الجماعة مثلا إلى قرار تحقيق معيار الكفاءة، أو تلك التي تحل الخلافات بين أعضاء الجماعة لتحقيق معيار القبول.

الخاتمة

- ▶ إن أهمية دور المدير في اتخاذ القرارات يكمن في اتباعه لعدة أساليب فيما أن تكون منفردة أو جماعية أو تفويض الأمر كله للمرؤوسين.
- ▶ ولكل أسلوب مميزاته وعيوبه فعلى القائد أن يتخذ الأسلوب الصحيح وأن ينظر للقرار الأمثل بحيث لا يؤثر على المنظمة ويؤخر من نموها وتطورها.
- ▶ أن دراسة النظريات المختلفة لطبيعة القائد الفكرية والشخصية هي مدخل رئيس في تكوين فكر القادة ومسئولياتهم في عقول الأجيال المتتالية.
- ▶ الإدارة قد تكون موهبة وقد تصل إلى درجة الفن وقد تبهر حد الأبداع ولكن دائماً وأبداً تظل حدود الموهبة والإبداع رهينة بقدرة العقل البشري على التطور والتعلم.
- ▶ القيادة لم تعد موهبة ينتظرها العالم كمنحة قدرية ولكنه بوسعنا الآن أن ننتج عقول قائدة مستنيرة وموهبة أيضاً.