

المنهج الموقفي للقيادة الادارية

الدكتور فيصل فخرى مرار*

مقدمة : حول النظرية الموقفية

مناهج القيادة

طبيعة القيادة

مصدر القدرة القيادية

فاعلية مداخل القيادة

النماذج القيادية والتنظيم

العوامل والمتغيرات المؤثرة في النماذج القيادية

١ (المتغيرات الداخلية

ب) العوامل الخارجية والقيادة

تطبيق النموذج الموقفي

مشمولات المنهج الموقفي

مقدمة*

لقد مر علم الادارة فى العقود القليلة الماضية بمرحلة حرجة شهدت ردة على المبادئ والمفاهيم والنظريات الادارية التى سادت الفكر الادارى منذ مطلع هذا القرن . ولعل أول من نبه الى عدم صلاحية المبادئ والنظريات الادارية فى كل زمان وتحت كل ظرف هو هربرت سايمون Herrbert Simon فى كتابه الشهير السلوك الادارى Administrative Behavior الذى وضعه سنة ١٩٤٥ ابان الحرب العالمية الثانية (١) ، ويبنى سايمون اراءه على الافتراض القائل بأن المبادئ والنظريات الادارية ما هى الا أمثال ومجموعات متناقضة من الافتراضات التى ثبت عدم جدواها فى معظم المؤسسات وفى معظم الظروف . ومع ان اراء سايمون بدت مقنعة للبعض خاصة اولئك العاملين فى المجال الاكاديمى الا ان نقده الموجه ضد المبادئ والنظريات والمفاهيم الادارية لم يلق سوى القليل من الاهتمام والموافقة من قبل العاملين فى المجال الادارى وخاصة اولئك المهتمين بإنشاء التنظيمات على مبادئ وأسس علمية . الا ان اراء سايمون كانت بداية جيدة لأولئك المهتمين بالوصول الى افضل السبل فى معالجة المشاكل التنظيمية ولذلك نجد ان معظم الباحثين بالتجارب المختلفة لمعالجة كافة الجوانب التنظيمية سواء الداخلية أو المتعلقة ببيئة التنظيمات الخارجية قد توصلوا بعد عقدين أو ثلاثاً من الزمان - أى منذ كتابات سايمون - الى نتيجة تشبه الى حد تلك النتيجة التى توصل اليها سايمون بتحليل النظرى أى ان عمومية المبادئ والنظريات تعتبر منطلقاً خاطئاً لفهم التنظيمات والوصول بها الى مراحل متقدمة من الفعالية والكفاءة .

* بعض الكتابات التى عالجت النظرية الموقفية بشكل عام اشرنا اليها مع قائمة المراجع فى آخر البحث .

وليس من الغرابة ان نجد هذه الايام محاولة للتمسك بهذه النتائج التى توصل اليها الباحثون بسبب ما تعانيه الدول الرأسمالية من مشاكل اقتصادية مثل التضخم والبطالة ومشاكل بيئية - كتلويث المساء والهواء . ومشاكل اجتماعية كالتفكك الاجتماعى والانحلال التنظيمى تلك الظواهر التى يرجعها كثير من علماء الاجتماع الى الفلسفة والايدولوجية الرأسمالية التى بنيت عليها كافة التنظيمات (السياسية والادارية والاقتصادية) فى المجتمع والتى لعبت مبادئ الادارة ونظرياتها دورا كبيرا فى تطورها .

ويعتقد البعض (٢) ان التجارب والابحاث التى اجريت فى مجال المعرفة الادارية منذ سنة ١٩٤٥م حتى الان تشكل ٩٠٪ من مجموع المعارف الادارية منذ ان بدأت الادارة تحتل مكانتها المرموقة بين العلوم الاجتماعية الاخرى ، ولقد كان لتعدد التجارب مع ما رافقها من تعدد المفاهيم والآراء والاتجاهات والنظريات المستنبطة انعكاس مضطرب لدى العاملين فى مجال الادارة ، اذ اختلطت عليهم هذه المفاهيم المتعددة والمتناقضة احيانا ولم تساعدهم كثيرا فى تحديد افضل السبل للاداء الفعال والوصول بتنظيماتهم الى مستويات عالية من الكفاءة والفعالية والملاءمة Relevance واصبح شغل الاداريين المشاغل امام هذا الحشد من الآراء والاتجاهات هو تقرير اى الحالات أو فى اية ظروف يمكن ان تعمل فيها مجموعة من المفاهيم والاساليب بكفاءة عالية . ولقد اقتنع بعضهم بأنه لا توجد مبادئ عامة يمكن تطبيقها فى كل المجالات ولكنها اجتهادات Perspectives يجب اختيارها فى ضوء الحالة الخاصة او الموقف الراهن . وهم فى هذه الحالة يشبهون الطبيب الذى لا يملك - فى عصر كثرت فيه الادوية والعلاجات الخارقة - علاجا عاما يستطيع استعماله فى كل الحالات وفى كل الظروف ، ولكن يجب عليه ان يشخص المرض اولا ويرى ما الذى يشكو منه المريض . كذلك حال الادارى الذى يجب عليه ان يختار المفاهيم والاساليب والادوات الملائمة لكل ظرف وكل موقف على حده . وعليه ، وانما كنا سنتناول البحث فى عملية الاشراف والقيادة - كناحية رئيسية وكوظيفة هامة من وظائف الادارة - فاننا سنواجهه بمسألتين

رئيسيتين : الاولى معرفة المفاهيم والمبادئ والوسائل المتاحة للمشرف والثانية امكانية تحليل الموقف والحالة كأساس لتقرير ماهية المبادئ والمفاهيم والوسائل التي تكون اكثر تأثيرا في معالجة تلك الحالة . وهذا المنهج يشكل نقيضا واضحا للأسلوب والمنهج التقليدي حيث كان التأكيد على تشابه المؤسسات والتنظيمات والمواقف وكان البحث عن الطريقة المثلى لإدارة مؤسسة ما ليتسنى تطبيقها على المؤسسات الأخرى . وفي المقابل فإن المنهج الموقفى Situational Approach يتطلب قرارا إداريا يعتمد على الظروف والموقف ، ووفقا لهذا المنهج فقد تحول الاتجاه الى معرفة الفوارق بين المواقف الإدارية ، أى أنه بدلا من محاولة تحديد أوجه الشبه في التنظيمات فإن الهدف يتركز حول تحديد أوجه الاختلاف ثم تفسير تأثيرها على الممارسات الفعلية .

وبالإضافة الى ذلك فإن المنهج الموقفى يفترض عدم وجود طريقة مثلى للإدارة one best way ، وربما كان فريدريك تيلور F. Taylor على حق عندما اعتقد بأن هناك طريقة مثلى لأداء عمل يدوى متكرر ولكن ذلك لا ينطبق على التخطيط أو التنظيم أو الرقابة أو القيادة أو اتخاذ القرارات . فالنظميات المختلفة ذات المهام المختلفة والبيئات التنافسية المختلفة تتطلب خططاً مختلفة أو قيادات متنوعة أو وسائل اتصال مختلفة ، ويجب ألا يتوقع أحد أن يقيم تنظيماً مثل ناد اجتماعى أو مؤسسة مساهمة أو دائرة حكومية أو مشروع تجارى على نفس الأسس والمبادئ أو بنفس الأساليب والمفاهيم . ففى كل واحدة من هذه التنظيمات يعتمد نمط القيادة الفعالة على شخصية القائد ومهارات وخبرات واتجاهات ومستويات تدريب الرؤوسين والتابعين . وكما أن لكل فرد مزايا خاصة ولكل تنظيم صفات خاصة فإن لكل موقف إدارى مزايا خاصة به .

أن تحليلنا للقيادة الإدارية في هذا البحث ينطلق من الافتراض المبني على المنهج الموقفى للإدارة والذي يقضى بعدم وجود طريقة مثلى للقيام بأية عملية إدارية .

مناهج القيادة :

لقد ارتبطت النظرية الموقفية بالقيادة الادارية وانماطها اكثر من أية وظيفة أخرى من وظائف الادارة والتنظيم لمدة طويلة من الوقت . فالى ما قبل الحرب العالمية الثانية نجد فى كتابات مارى باركر فوليت Mary Parker Follett وكيرت ليوين Kurt Lewin ورونالد ليبيت Ronald Lippitt وجستر بارنارد (٢) G. Barnard وغيرهم اشارة الى هذه النظرة الموقفية للقيادة وبأنه ما من نمط قيادى أمثل يسود فى معظم التنظيمات فى كل الظروف . وبعد الحرب العالمية الثانية وفى سنة ١٩٤٨ قام رالف ستوجديل Ralf Stogdill بدراسة مستفيضة للعوامل الشخصية التى تجعل القيادة ذات طبيعة موقفية . ومع بداية الخمسينات نجد ان المفهوم الموقفى Situational Approach للقيادة بدأ فى الظهور ونجد أن بعضا من أشهر من كتبوا فى هذا المجال أمثال دوجلاس مكجريجور Douglas Mc Gregor وفريد فيدلر Fred Fiedler ورنسيس ليكرت (٤) Rensis Likert كانوا أول دعاة المدرسة الموقفية . ولهذا يمكن القول ان هذا المفهوم بدأ يأخذ أهمية لدى كتاب الادارة ، ولكن الغريب ان الاطار النظرى لهذا المنهج لم يتطور ولم يتبلور بشكل متكامل حتى الان .

لقد تطورت النظرية الموقفية للقيادة بشكل رئيسى كرد فعل لفشل المنهج الوصفى للقيادة Traits Approach (صفات القائد الفعال الخ) حيث حاول كتاب الادارة والباحثون الاوائل اكتشاف مجموعة من الصفات تميز القائد الناجح . وقد انطلق هؤلاء من الافتراض القائل باننا اذا استطعنا اكتشاف الموصفات التى تؤدى الى نمط افضل للقيادة الناجحة ، فان عملية الاختيار فى مجال القيادة تنحصر فى ايجاد الاشخاص ذوى المؤهلات الجسمانية والعقلية والشخصية المطابقة للموصفات المطلوبة . كذلك يصبح التدريب فى مجال القيادة محصورا فى محاولتنا تطوير تلك الموصفات فى الاشخاص ذوى الطاقات الكامنة التى تؤهلهم ليصبحوا قادة ناجحين .

وفى الثلاثين سنة الاخيرة اجريت مئات التجارب ولكنها فشلت فى الوصول الى مجموعة واحدة من الصفات المميزة للقيادة الناجحة . وفى تلخيص لاكثر من مئة دراسة لوحظ ان ٥٪ فقط من هذه الصفات القيادية وجدت فى اربى دراسات منها (٥) . وقد لوحظ ايضا ان بعض الصفات القيادية التى كانت من اهم صفات القائد الناجح فى بعض الحالات كانت ذات اهمية ضئيلة فى حالات اخرى . وبهذا امكن الاستنتاج بان متطلبات الموقف لها اهمية كبيرة وان القائد يكون ناجحا عندما تكون صفاته المميزة ملائمة لتلك المتطلبات .

وكانت النتيجة اذن هى قبول المنهج الموقفى وتدعيمه . وبالرغم من ذلك فلم يستطع الباحثون والكتّاب الاداريون تحديد مركبات تلك النظرية (الموقفية) واكتفوا بالقول بانها تتألف من ثلاث مجموعات من المتغيرات :

١ - مميزات القائد .

٢ - مميزات التابعين .

٣ - مميزات الموقف .

وطبيعى ان تكون مميزات الموقف اكبر اهمية لانها تحوى اكبر مجموعة من هذه المتغيرات ولكنه لم يكن بالامكان وضع اطار شامل لهذه المتغيرات التى تشكل فى مجموعها الموقف قيد البحث والتحليل .

وفى سنة ١٩٦٠ حدد دوجلاس مكجريجور (١) D. Mc Gregor

فى كتابه المشهور The Human Side of Enterprise اربعة متغيرات تؤثر فى النمط القيادى :

(١) صفات القائد .

(٢) اتجاهات التابعين وحاجاتهم وبعض الصفات الشخصية الاخرى .

(٣) مميزات التنظيم - مثل هدفه وهيكله وطبيعة الاعمال المطلوب ادارها .

(٤) البيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية . ومع ان منهج

مكجريجور هذا قد وضع الاطار الاساسى للموقف الا ان فائدة هذا الاطار

كانت محدودة لان الابعاد المحددة للمتغيرات لم توضح كفاية لتساعد في معرفة تأثير هذه المتغيرات على مجرى العمل الادارى (٧) .

ولا بد من ذكر كتابات ف. فيدلر (٨) F. Fiedler والاعتراف بجهوده في هذا المجال حيث نشر نتائج دراساته في كتابه « نظرية حول فاعلية الادارة » Theory of Leadership Effectiveness وقد اقتنع فيدلر من هذه النتائج بان الاداء القيادى يعتمد على التنظيم مثل اعتماده على القائد، ويفيد فيدلر بأنه « من غير الملائم ان نتكلم عن القائد الفعال او غير الفعال الا في حالات استثنائية ولكن من المناسب ان نشير الى أن القائد ذا فاعلية في موقف معين وغير ذى فاعلية في موقف آخر » (٩) .

وفي تجاربه تلك يركز فيدلر Fiedler على ثلاثة ابعاد للمهممات والمجموعات تجعل من السهولة او الصعوبة التأثير في اداء مجموعة ما وهى: علاقات القائد بالاعضاء وهيكل النشاطات وقوة مركز القائد . وقد ساهمت دراسات فيدلر في بلورة النظرية الموقفية للقيادة حيث يشير في نهاية كتابه الى ضرورة الاهتمام الى وسيلة افضل لقياس مدى افضلية الموقف القيادى .

طبيعة القيادة :

ان من أهم الاختلافات بين المنهج التقليدى للقيادة الذى انتهجه الكتاب والباحثون السلوكيون وبين المنهج الموقفى تتعلق بطبيعة القيادة . فقد حدد علماء النفس وعلماء الاجتماع القيادة بأنها عملية تفاعل شخصى يحاول بها القائد التأثير فى الآخرين لاتباع نهجه . ويعتقدون بأن ماهية القيادة تكون فى تحفيز الافراد والتأثير فيهم ليصبحوا تابعين . ويعتقدون كذلك بأن القيادة هى « فن التوجيه والتنسيق وتشجيع الافراد والجماعات وحفزهم لبلوغ الاهداف المطلوبة عن رضا وقناعة وفى الاتجاه المرغوب » (١٠) . وتبعاً لذلك فان دراسة القيادة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بدراستنا للقدرة وهى تركز على الجانب العاطفى وليس الجانب العقلانى .

اما المنهج الادارى للقيادة المعتمد على التحليل الموقفى فهو منهج اوسع .
واند سلطنا بمرتكزات نظرية النظم Systems Theory فان دور القائد هو
تكيف التنظيم مع القوى والعوامل الخارجية التكنولوجية والبيئية
وانقيمية . ينتقد دعاة المنهج الموقفى المناهج التقليدية للقيادة لنفس الاسباب
التي ينتقدون بها المبادئ التقليدية للتنظيمات الرسمية . ففى كلا الحالتين
يزداد التركيز على العلاقات الداخلية للمؤسسة او المجموعة بينما تفصل
العلاقات الخارجية . فالقيادة يجب ان لا تنحصر فى تحفيز الافراد التابعين
للمساهمة فى تحقيق اهداف التنظيم بل انها تتضمن ارتباط التنظيم بالقوى
والعوامل الخارجية ، فالنمو والتقدم وتحقيق الاهداف ليست مسائل ذات
طبيعة داخلية وذاتية محضة ولكن لها أبعادا بيئية خارجية هامة كذلك .

ان من نتائج هذا التطور الشامل هو الحاجة الى تفسير معقول للامكانات
المتاحة فى البيئة مع الاخذ بعين الاعتبار المحددات Constraints التى
تمليها المؤسسات والعوامل الخارجية الاخرى . ان القائد هو الشخص ذو
الرؤية الواضحة والذى يفهم القوى الخارجية بدقة ويقوم بتوجيه تنظيمه
نحو تحقيق الاهداف ضمن الامكانيات المتاحة . ويقوم القائد كذلك بوضع
اهداف للتنظيم تتفق مع حاجات الافراد الاعضاء فيه فاذا نجح فى ذلك يسود
التعاون بين الافراد ويزداد التزامهم نحو التنظيم .

ومن أهم الاختلافات التى يجب توضيحها فى تحليلنا للقيادة تلك التى
تميز القائد عن الادارى الفعال . ونجد هذا الاختلاف واضحا فى الجدول
رقم (١) . فالادارى الفعال هو ذلك الذى يدير العمليات الداخلية للتنظيم
بفاعلية ويمكن المؤسسة من الاستمرار فى اداء وظيفتها بواسطة تنسيق وادارة
وتطوير النشاطات الجارية . اما القائد فهو الشخص ذو الرؤية البعيدة
والذى يحافظ على الاتجاه الذى يسير فيه التنظيم ويحاول تغييره ليستجيب
للنظورات الخارجية فى البيئة المحيطة ، ويركز القائد بدوره على العمليات
التي يجرى بواسطتها اعادة تحديد اهداف التنظيم ويحاول ان يحفز الاعضاء
ليصلوا الى درجة عالية وكفاءة فى تحقيق الاهداف .

جدول رقم (١) مقارنة بين مميزات القائد والإداري الفعال

القائد	الإداري الفعال
- يحدد دور المؤسسة وهدفها ويعيد تحديد الهدف .	- يعنى بالمواد الخام والمعلومات والتقارير بكفاية .
- يهتم بتكليف المؤسسة مع القوى الخارجية ويساعد في تحقيق التغيير المرغوب .	- يحافظ على الاداء في التنظيم في المستوى الحالي بفاعلية .
- يركز على تحديد الاهداف والتخطيط طويل الاجل ويوجه التنظيم وفقا لتصوره للمستقبل .	- يتدبر النشاطات اليومية بصورة ملائمة .
- يدافع عن وحدة المؤسسة ويحافظ عليها من التهديدات الخارجية .	- ينسق بين النشاطات الجارية ويحافظ على المركز الحالي للتنظيم .
- يركز على زيادة انعاش المؤسسة بتحديد وتوازن المصالح الداخلية فيها .	- يهتم بالنشاطات وليس بالنتائج .
- يلعب دورا هاما في التأثير في السلوك التنظيمي وتوفير المناخ التنظيمي الملائم .	- يحاول تحقيق الاشياء ولا يركز على تحقيق التغيير .
- يحفز التابعين ليساهموا في تحقيق اهداف التنظيم .	- يطلب من التابعين القيام بالنشاطات وانجاز المهمات دون توضيح اهداف التنظيم لهم .

ولا يعنى ذلك بان للقائد السلطة المطلقة فى اعادة تحديد الاهداف وتعديل المهمات الرئيسية فى التنظيم او تقرير سياسيات جذرية للتنظيم ، ولكنه يجب ان يتصرف على ضوء القوى الخارجية المؤثرة فى التنظيم وضغوطات المجموعات وآراء ذوى المركز والقدرة ، فهو وحده الذى يتفهم هذه القوى والمواقف ويتبع خطة عمل من شأنها ان تحقق نجاحا ضمن هذه المعطيات .

وغالبا ما يكون للقائد معتقدات شخصية (ذاتية) قد تتعارض مع الاتجاه الذى يحاول ان يوجه فيه المؤسسة ولكنه على يقين بأن تبنيه لارائه ومعتقداته تلك يمكن ان يؤدى الى اغتراب (Alienation) الاعضاء او يؤدى الى نكسة فى التعامل مع المجموعات خارج التنظيم . فمثلا من المعروف ان مرشحى رئاسة الحكومات غالبا ما يتخذون مواقف معينة فى مسائل سياسية خلال حملة انتخابية ولكنهم ينتهجون منهاجا آخر مختلف عندما يشغلون المنصب السياسى فعلا حيث تؤثر فيهم الاعتبارات السياسية الفعلية .

ويعرف القائد دائما انه من اجل ان يحافظ على مركزه القيادى فان عليه ان يكسب دعم أتباعه ، ويحاول ان يعدل آراء المجموعة ويبلورها ولكنه غالبا ما يكتشف ان الضغوطات الخارجية تجبره على تغيير ميوله الشخصية لما يعتبره فى مصلحة التنظيم . ان القائد المفعال يتجنب المواقف الجامدة static والتي لا خسارة فيها ولا مكسب ، ومرة أخرى فان التحديات التى يواجهها تحديات ذات طبيعة توفيقية . ان القائد المفعال مشغول بالوصول الى نقطة توازن - وهو فن الاسلوب التوفيقى الناجح - بين رغبات المجموعات الصغيرة والقادة غير الرسميين وبين تأثير القوى والمجموعات الخارجية . وبأسلوب التوفيق هذا يستطيع ان يجعل التأثير الشخصى يكتسب دعم العناصر الرئيسية داخل التنظيم .

مصدر القدرة القيادية :

ان قدرة أى قائد مستمدة من عدة مصادر ، ومثلها مثل أى ظاهرة فى السلوك التنظيمى فانها تعتمد على الظروف الموقفية . ففى المؤسسات

التجارية والرسمية تعزى القدرة القيادية الى السلطة المرتبطة بالمركز، فقدرة أى مشرف مثلا تعتمد على السلطة التى يملكها فى توجيه الرؤوسين والجزاءات التى يستخدمها لجبرهم على الامتثال والاذعان . والقدرة على الايفاء بحاجات فرد ما من خلال المكافآت او الجزاءات التى يملكها مشرف ما هى قطعا مصدر أساسى للقدرة ، فاذا استطاع ان يزيد او يخفض المرتب، ويحدد مهمات مرغوبة او غير مرغوبة لدى الرؤوس للقيام بها او يرقى موظفا او ينهى خدماته ، فانه بذلك يتحكم فى مصادر هامة لمقابلة الاحتياجات التى من شأنها ان تؤثر فى سلوك الافراد الخاضعين لسلطته .

وبالاضافة الى قوة التأثير الناتجة عن المركز ، فان قسوة التأثير التى تعتمد على درجة المعرفة تشكل مصدرا آخر للقدرة والسيطرة ، فالناس بطبيعتهم يقبلون ويتأثرون بما يقوله ذو الخبرة والمهارة والمعرفة ، فاذا اعتقد الرؤوسون ان مشرفا ما ذو اطلاع ومعرفة وخبرة فيميلون الى تقبل توجيهاته- ليس بالضرورة لانه صاحب سلطة رسمية- ولكن لكونهم يشعرون بأن توجيهاته ستؤدى الى احسن النتائج المرغوبة ، فما من احد يرغب ان يشغل نفسه بجهد يشعر معه بأنه لم يحسن توجيهه او ان فيه اضاعا للوقت .

وكذلك تكمن القدرة القيادية فى بعض الصفات الشخصية او بعض الخواص الذهنية والعقلية للقائد . فكثيرا ما يتمتع شخص ما بالقدرة او بقوة ما لان مجموعته ترى فيه صفات الديناميكية والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة والتمتع بحبة المجموعة له ، وبالمقابل فان قدرته يمكن ان تنبع من خلفيته الاجتماعية ومدى تحكمه فى موارد التنظيم .

والقدرة على التأثير فى الاخرين تعتمد على مدى اهمية بعض المتغيرات فى الموقف . فالتأثير المهنى على المركز قد لا تكون له اهمية عند مجموعة من المراهقين الذين لا يتقيدون بالسلطة كثيرا ولكنها قد تكون ذات اهمية اكبر عند مجموعة من المستخدمين الاكبر سنا والذين هم من جيل سابق يعطى اهمية اكبر للسلطة . ان ملاءمة أى قائد ونطاق معرفته تعتمدان على المجموعة

المتابعة له وكذلك تعتمد ان على مقومات مركزه ، وردود فعل الافراد تجاه هذه العوامل تختلف ايضا وتؤدي الى اعتماد قدرة القائد على عوامل موقفية من شأنها ان تحول دون التعميم في مجال تحديد مصادر القوة في التنظيمات الادارية .

النماذج القيادية والتنظيم :

لقد اتجهت انظار الباحثين لتحديد النماذج القيادية اثناء بحثهم في العوامل الموقفية للقيادة منذ الحرب العالمية الثانية ، وقصد بذلك الجهود لتحديد مدى تأثير الطريقة والنمط الذي يقود به الشخص في المجموعة التي يقودها او التنظيم الذي يقوده . وقصد افترض الباحثون بأن الفرد يسلك سلوكا حسنا عندما يعتبر نفسه مشاركا (مشاركة كاملة) في التنظيم وهذا الافتراض يعود في الاصل الى علم النفس الاجتماعي وكما قال بعضهم فان سلوك الاشخاص يبدو انه يتأثر برغبة جامحة لاثبات الشخصية او لاثبات الاهمية ، أي ان كل فرد يريد ان يشعر باهميته (أي انه مهم ويجب ان يحسب حسابه) .

ان المنهج الموقفى لدراسة القيادة بشكل عام يؤدي الى استنتاج اساسى هو ان المواقف المختلفة (الظروف والحالات) تتطلب انواعا مختلفة من القيايين ولهذا فان فائدة هذا المدخل هو تفسير المواقف بدقة حتى يتمكن من تعيين القادة المناسبين او ان يقوم القادة بسلوك معين يكون له تأثير في تلك المواقف المختلفة ، ومن أجل ذلك سنحاول التعريف بانواع القيادات ومميزات كل نوع منها باختصار . وقد حاول البعض تصنيف القادة تبعا للطريقة التي يزاوون بها القائد سلطته (او سلطة مركزه) او تبعا لاهتمامات القائد ، فالقائد الذى يهتم بالانتاجية في التنظيم يسمى القائد ذو الاهتمام الانتاجى Production Centered أما ذلك الذى يهتم بالعلاقة مع الافراد والمجموعات فيسمى بالقائد ذو الاهتمام الانسانى، منذ الحرب العالمية الثانية ركزت المؤلفات المتعلقة بالقيادة على ثلاث انماط رئيسية من القيادة وهى :

أما الفرق بين هذه الأنماط الثلاثة فيمكن تلخيصها كما يلي :

القائد الموجه التسلسلي	القائد الديمقراطي المشارك	القائد الانسيابي غير الموجه
القائد يتخذ معظم القرارات	المتابعون يشاركون في القرارات	المتابعون يتخذون القرارات
حرية التصرف للمرؤوسين محدودة	القائد ينمي بعض الاستقلالية	للمتابعين استقلالية مطلقة
يستعمل القائد القوة في حفظ النظام	يحاول القائد ان يقنع لا ان يجبر	يعتمد المرؤوسون على الرقابة الذاتية
النشاط يتركز في القائد	النشاط يتركز في المجموعة	النشاط يتركز في الافراد
يلجأ القائد للاتصال المنفرد	يشجع القائد الاتصال المتثنائي	الاتصال حر ومفتوح
ينعزل القائد عن المجموعة	يتفاعل القائد مع المجموعة	يصعب التمييز بين القائد والمجموعة
لا يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين	يهتم القائد بمشاعر مرؤوسيه	مشاعر الافراد هي المسيطرة
يتحمل القائد كل المسؤولية	يشارك القائد اتباعه في القوة والمسؤولية	المفرد هو المسؤول
دور القائد توجيهي	دور القائد مشارك للمجموعة	دور القائد توفير الموارد اللازمة

القائد يتحرى المواقف المحتملة القائد بالمرونة البيئة الداخلية مرنة جد	المثيرة والمضمونة	على الفرد الطاعة الكاملة على الفرد ان يهتم بالفرد بالاداء
النتيجة النفسية : الانتكالية	النتيجة النفسية : المشاركة	النتيجة النفسية : الاستقلالية
درجة المولاء : الاغتراب Alienation	درجة المولاء : الانتماء	درجة المولاء : الضياع والفردية

العوامل والمتغيرات المؤثرة فى النماذج القيادية :

يعتقد دعاة المنهج الموقفى للقيادة بان هناك عوامل ومتغيرات داخلية وأخرى خارجية تؤدى الى نجاح او فشل الانماط القيادية ويجمع معظم الباحثين على العوامل التالية :

١ - المتغيرات الداخلية :

(١) الهدف (٢) المهمة (٣) التكنولوجيا (٤) الافراد (٥) البنين التنظيمى .

تؤثر هذه العوامل الخمسة فى الانماط القيادية بصور مختلفة فنجد مثلا ان الدرجة التى يقبل بها الافراد اهداف التنظيم والمهمة الاساسية للتنظيم تؤثر فى نمط القيادة الصالحة لذلك التنظيم . فاذا تقبل الافراد اهداف التنظيم نجد ان النمط المشارك (الديمقراطى) من القيادة هو النمط الملائم لذلك النوع من التنظيم . أما اذا لم يقبل الافراد اهداف التنظيم - مع بقاء العوامل الاخرى ثابتة نجد اننا فى حاجة لنوع آخر من القيادة قد يكون النوع الاتوقراطى او الموجه الذى قد يضطر لاستعمال القوة ليجعل الافراد يقومون

بالمهام المطلوبة التي لا يرغبون القيام بها في الاحوال العادية .

وينطبق هذا ايضا على القيم التي تتضمنها اهداف التنظيم ، فاذا كانت قيم الافراد الشخصية متفقة مع القيم الاساسية للتنظيم نجد ان القيادة الديمقراطية هي النمط الملائم . فاذا وجد موظف يعمل في مجال الخدمات الاجتماعية وتتفق قيمه مع القيم التي تتضمنها اهداف المؤسسة المشرفة على الانعاش الاجتماعى فلا ضرورة هنا لقيادة تسلطية ترغمه على القيام بعمله وزيادة انتاجيته .

اما بالنسبة لمهام التنظيم وعملياته ونشاطاته المختلفة فنرى ان تلك التنظيمات ذات المهام الروتينية والمتكررة في حاجة الى قيادة ذات اهتمام انتاجى وذات مركزية قيادية . فعندما تكون المهام روتينية ومتخصصة ومتكررة معنى ذلك انها تنقصها الحوافز الطبيعية وهى مدعاة للملل وليس فيها مجال للابداع ، ولذا يجب ان تكون القيادة من ذلك النوع الذى يفرض العمل فرضا . وفى الحقيقة نجد ان هذا النوع من الاعمال هو الذى يتطلب قيادة موجهة، حاول البعض استخدام قيادة مشاركة في اعمال روتينية ولكنها لم تلق نجاحا ومن جهة اخرى نرى ان الاعمال المتنوعة والمعقدة والتي تتحدى المشرفين توفر حوافز اكثر وعليه فالقيادة المشاركة اكثر ملائمة لهذا النوع من المهام .

ويرتبط العامل التكنولوجى بعامل المهام والنشاطات، فكلما استخدمت التكنولوجيا المعقدة كلما أدى ذلك الى تعقيد المهام ، وخلق نوع من المشاكل تحتاج وقتا لحلها مثل البحث والاستنتاج ولذا فهى تحتاج لافراد بمهارات فنية وتدريب متقدم . وعليه فان طبيعة المهام ونوع الافراد تحتاجان لقيادة مشاركة او قيادة حرة مطلقة فالمهام في مجالات البحث والعلوم تحتاج لقيادات ذات مهارات فنية .

وفيما يتعلق بعامل الافراد فنستطيع التأكيد بان الافراد ذوى الخبرات غير الفنية يحتاجون لقيادة موجهة ، أما الافراد ذوى الخبرات والمهارات

الفنية فيحتاجون لقيادة ديمقراطية او قيادة حرة مطلقة . ان مدى تدريب وخبرة الفرد العامل في التنظيم هما الجانبان الهامان للأفراد واللذان يجب الاهتمام بهما في محاولتنا التوصية بنمط من انماط القيادة . ومن هنا يجب ان نذكر بأن الافتراض الاساسى في حركة الادارة المشاركة Participative Management هو ان الافراد يجب ان يكون لديهم الامام الكافى والمعرفة الكافية لنضمن مشاركتهم ومساهماتهم في التنظيم . أما الافراد غير المدربين ففى حاجة للتوجيه دائما ، والفنيون ذوو المعرفة الفنية يشعرون بالحرَج عند محاولة المشرف او القائد توجيههم تفصيليا وبشكل محدد . فالاسلوب المبني على المشاركة يكون اكثر فاعلية عندما يتحلّى افراد المجموعة بقدرات متكافئة .

أما الهيكل الرسمى المركزى Mechanistic

كأحد العوامل المؤثرة في انماط القيادة فيلائمه القائد الموجه حيث توصف الاعمال والمهام وتحدد خطوات العمل وطرقه ، وفي هذه الحالة فان حرية تصرف الرؤوس محددة ويكون على المسؤول (المشرف) ان يوجه ويراقب حسب المعايير الموضوعة .

أما الهياكل اللامركزية او العضوية Organic فيلائمها القائد المشارك حيث تفوض السلطة عند تسلسل الاوامر ويتوقع ان يعمل الرؤوسون في درجة من الاستقلالية .

ويؤثر نطاق الاشراف في نمط القيادة اللازم ، ففي حالة نطاق الاشراف الواسع لا يتوفر للمشرف الوقت الكافى للتعامل مع كل فرد في التنظيم ، وعامل الوقت يتطلب من المشرف ان يعطى الرؤوسين استقلالية اكثر في سلوكهم . وفي حالة نطاق الاشراف الضيق فيستطيع المشرف ان يكون اكثر مركزية وتوجيها .

ويرتبط حجم التنظيم بالهيكل الرسمى للتنظيم ، فاذا كان الحجم صغيرا فيلائمه النمط الموجه للقيادة تماما مثل نطاق الاشراف الضيق - وفي حالة التوزيع الجغرافى فيتطلب التنظيم نمطا قياديا مشاركا حيث تنحصر السلطة والمسؤولية في رجل الانتاج بدرجة اكبر .

كذلك يعتبر مركز الشخص والدور الذى يرتبط بذلك المركز من أهم محددات أنواع القيادة ، فالوظائف التنفيذية تتطلب اشخاصا ذوى نمط قيادى موجه والوظائف الاستشارية تتطلب قيادة اكثر مشاركة واكثر ديمقراطية .

وللتوقعات التى يكونها العاملون حول سلوك شاغل مركز ما أهمية فى الدور الذى يلعبه صاحب ذلك المركز فاذا استشعر المشرفون فى المستويات الدنيا ان الرؤساء فى المستويات العليا يتوقعون منهم قيادة ذات نمط موجه نجد ان سلوك هؤلاء المشرفين يتكيف تبعاً لتلك التوقعات . وكذلك فان توقعات الرؤوسين تؤثر فى نمط قيادة المشرفين بنفس الطريقة ، فاذا تعود الافراد على قائد موجه ويتوقعون من المشرف الجديد ان يكون كذلك فان هذا يؤثر فى نمط ونوع القائد الجديد .

وكذلك فان تقسيم التنظيم حسب الغرض او الوظيفة او المكان او المنتج او العملية او الزبائن يؤثر فى نوع القيادة اللازمة لادارته .

ب - العوامل الخارجية والقيادة :

ان العوامل الخارجية التى تؤثر فى القيادة من سياسية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية - فى حالة تفاعل ديناميكى . وهى تؤدى الى حالات فريدة من شأنها ان تفرض بعض المتطلبات على القيادة . وفى النتيجة فان بعض الانماط اكثر تأثيرا من الانماط الاخرى فاذا كان التغير الخارجى بطيئاً فلا داعى لتغير نمط القيادة أما اذا كان التغير سريعاً - خاصة فى حالة الازمات والظروف الحرجة - مثل الحروب او فى حالة خسارة شركة ما بالمنافسة - مع شركات اخرى فان نمط القيادة المطلوب هو النمط الموجه ليتمكن القادة من اتخاذ القرار الحاسم وأحياناً تدعو الحاجة الى تغير سريع فى القيادة التى لا تكون مرتبطة بالسلوك الحالى للاداء وفى بعض الحالات المتطرفة فالحالة تدعو للقائد الذى يتمكن من اتخاذ قرارات سريعة وحازمة فى محاولة لقلب التنظيم رأساً على عقب .

وكذلك تؤثر السرعة في التغير وعدم الاستقرار في البيئة بشكل عام في نواح أخرى من أنماط القيادة فالنموذج الموجه يرتبط بالهيكل الرسمي المركزي للتنظيم وفي هذه الظروف تكون التنظيمات أكثر جهوداً وأكثر مقاومة للتغير . أما التنظيمات المنفتحة والتي يرأسها قادة مشاركون فهي أقدر على التكيف مع القوى الخارجية ويستنتج لورنس ولورش Lawrence and Lorsch (١٢) ان النظرية التقليدية تنطبق على البيئات المستقرة الثابتة stable بينما تلائم نظرية العلاقات الانسانية المواقف الديناميكية .

وعامل الوقت له معظم التأثير في النموذج الموقفي وفي مدى ملائمة النمط القيادي حيث ان الظروف الطارئة لا تفسح الوقت للتفكير والتروى اذ تصبح الانماط الموجهة ضرورية في مثل هذه المواقف . وخير مثال على ذلك العمليات العسكرية وتطبيق القانون ومكافحة الحرائق - وكلها تحتاج لقيادة موجهة . أما اذا سمح الوقت للتفكير والتأمل - مثل محاولة البحث في مشكلة ما - فعندها نحتاج الى قيادة مشاركة .

وتؤثر عوامل الثقافة في الانماط القيادية المطلوبة كما يثبت ذلك اللاحق على مشاركة المرأة في القيادة . كذلك نجد ان معظم المؤهلين للقيادة يحجمون عن تولي مناصب قيادية لكونها تعنى المهانة - بالنسبة لهم - حول المبادئ الأساسية ، ولانهم يربطون القيادة بالفساد والمحسوبية وتحقيق أهداف مضادة لاهداف المجتمع ومصالحه .

تطبيق النموذج الموقفي :

اذا سلمنا بأن هناك عوامل داخلية وأخرى خارجية تؤثر في الحاجة الى الانماط القيادية ومدى نجاحها ، فكيف نستطيع ان نترجم ذلك - نفسر ذلك - في النموذج الموقفي للقيادة ؟ ما هي فائدة مفهوم مقياس المتصل Continuum Concept في تبياننا للعلاقات بين هذه العوامل وبين الانماط القيادية اللازمة ؟ ان الشكل رقم (١) يجيب على هذه الاسئلة .

القيادة غير الموجهة	القيادة المشاركة			القيادة الموجهة
	ح ↑	د ↑	و ↑	ق ↑
الاعمال المتغيرة				ب ↓ الاعمال روتينية نمطية
اعمال ذات صبغة فنية مرتفعة		↓ ج		اعمال ذات صبغة فنية منخفضة
افراد ذوى تدريب عال			↓ هـ	افراد غير مدربين
مستوى عال من المهارات				مستوى منخفض فى المهارات
وقت كاف لاتخاذ القرارات	ن ↓			وقت غير كاف للقرارات
				ل ↓

شكل رقم (١) التحليل الموقفى للقيادة

يبين لنا شكل (١) نطاق القيادة (التدرج من النمط الموجه الى النمط الحر المطلق) حيث يشكل فيه السطر الافقى الاول المتغير التابع (نطاق القيادة) أما الخط الرأس فيمثل خمسة من أهم الأبعاد للمواقف أو المتغير المستقل . فاذا كانت الأعمال على درجة عالية من الروتينية بينما بقيت العوامل الأخرى ثابتة فتحتاج الى قيادة موجهة ، وهذا نرمز اليه بالسهم أ ب . واذا كانت المهام متعددة ومختلفة وذات طبيعة فنية عالية فسنحتاج الى قيادة أكثر ديمقراطية ومشاركة ويشير الى ذلك السهم (ج د) . والتنظيمات التى تضم أفرادا بمستويات معتدلة من التدريب تحتاج الى قيادة مشاركة (ه و) بينما نرى تنظيما يضم أفرادا بمستويات عالية من المهارات تحتاج الى قيادة غير موجهة (ن ح) وعندما لا تتاح الفرصة ولا الوقت الكافى لاتخاذ القرارات فان القيادة الموجهة هى الملائمة فى تلك الحالة (ل ق) .

أن الأبعاد الخمسة المذكورة فى الشكل (١) تدعو الى نطاق واسع لانماط القيادة ولا يقصد بها التعبير عن موقف واحد فقط ولكنها تزودنا بأمثلة لأغراض التوضيح . وفى الواقع فان الأبعاد المتعددة يمكن أن تقع فى نطاق ضيق على خط القيادة المتواصل فالمهام الروتينية النمطية المتكررة ذات تكنولوجيا متدنية بأفراد ذوي مهارات تدريب متدنيين تدعو الى نمط قيادة موجه . أما المهام المهنية ذات التكنولوجيا المعقدة المتقدمة وقليلة النمطية والتى يؤدىها أفراد ذوو مهارات وخبرات متقدمة فتتطلب قيادة مشاركة او حرة مطلقة .

ان خارطة التحليل الموقفى (شكل رقم ١) ذات قيمة بسبب توضيحها للعلاقات وليس من أجل تقنياتها، ولا نفترض ان الانماط القيادية يمكن تحليلها وتحديدتها بسهولة ولكنها تخدم دورا تحليليا وتوضح العلاقات بين العوامل المتغيرة (القيادة) والعوامل الثابتة .

مشماتل المنهج الموقفى :

ان المضمون الرئيسى للمنهج الموقفى هو ان القائد يجب ان يحلل

الموقف - أى موقف - ثم يختار النمط القيادى الأكثر ملاءمة له . ويفترض هنا بأنه لدى تنقل القائد من موقف الى آخر يستطيع ان يتنقل بين الانماط القيادية المختلفة كأن يبدأ كقائد موجه فى موقف معين ثم يتدرج الى قائد مشارك وقد يعود الى النمط الموجه فى موقف آخر .

الا اننا نجد ان فرد فيدلر F. Fiedler وكثير غيره من السلوكيين يشككون فى امكانية مرونة أى فرد وسهولة تنقله بين هذه الانماط القيادية المختلفة، ويميزون بين النمط القيادى Style والسلوك القيادى Behavior فعلى مدى فترة طويلة من الزمن يتحول النمط القيادى الى نموذج قيادى ثابت لأى فرد ، بينما يتألف السلوك القيادى من مهام محددة فى مدة صغيرة قد تنحرف عن النموذج العام الدائم .

ويمكن مقارنة النماذج القيادية بالميزات الشخصية ، حيث نستطيع تصنيف شخصية الفرد بطريقة معينة ثم نجد ان معظم سلوكه يتفق مع هذا التصنيف ، وأحيانا نستطيع ملاحظة أية انحرافات عن هذا السلوك مثل حالات الغضب او التقلبات المزاجية . وينطبق هذا على القيادة ايضا حيث يظهر القادة نمودجا شبه ثابت فى قيادتهم للآخرين ولكن بعض افعالهم قد تنحرف عن النموذج العام الثابت . من هنا يمكن الاستنتاج ان الفرد العادى لا يستطيع ان ينتقل من نمط قيادى الى آخر بشكل مستمر حيث ان قدرة استيعابه ومميزاته الشخصية وخبراته ستجبره على التمسك بنمط قيادى محدد . ان توقعات الآخرين وتفهمهم لدوره ستؤثران فى سلوكه وفى طريقة واسلوب قيادته ولكن هذا التأثير سيبقى ثابتا بدرجة نسبية طالما بقى القائد فى نفس المركز ويتفاعل مع نفس الاشخاص . ويجب ان لا نستنتج من ذلك ان القائد الديمقراطي لا يمكن احيانا ان يكون موجهها أو غير موجه ، ولكننا نرى انه من الصعب جدا تغيير قائد غير موجه الى قائد موجه فى فترة قصيرة، هذا اذا كان ممكنا على الاطلاق .

ان المنهج الموقفى للقيادة يتطلب مرونة قيادية اذا ما علمنا ان القائد

يواجه دوماً بظروف متعددة ومتغيرة ، ولكن هناك محددات سيكولوجية لدى هذه المرونة . وهناك حاجة ماسة للتعريف بالمواقف المعينة التى يتوجب فيها على قائد ديمقراطى ان يتصرف كقائد موجه بشكل مؤقت او يتوجب فيها على قائد موجه ان يتصرف كقائد غير موجه بشكل مؤقت كذلك . ومن المسلم به ان القائد المشارك يجب ان يتبنى اسلوباً موجهاً فى الحالات الطارئة كذلك فسان قائداً غير موجه يجب ان يسلك سلوكاً موجهاً اذا شعر بتهديد من رؤسياه أو اذا وجد ان الرؤوسين يتصرفون بطريقة تتعارض مع اهداف التنظيم . ومن المتعارف عليه أن قائداً مشاركاً قد يلجأ الى الاسلوب الموجه كملجأ أخير عندما يحاول تشجيع رؤوس ما ليعمل فى مستوى معين ، واذا كانت الحوافز الاجابية غير ناجحة فمن الممكن تهديد فرد ما لاجباره للعمل بأقل مستوى ممكن ومقبول .

ويشكل المدخل الموقفى للقيادة تحدياً للأساليب الحديثة فى التدريب والادارة ، اذ أن هناك تركيزاً كبيراً فى البرامج التدريبية على تغيير الاتجاهات (الاراء) نحو الانفتاح او تفهم القيادة وخير مثال على ذلك اسلوب المجموعات التدريبية T-Groups . ويجب ان لا ننسى ان محاولة تغيير الافراد سيكولوجياً عملية بطيئة وغير مضمونة . ولهذا فيقترح المدخل الموقفى طريقة اكثر فاعلية ، اذ نجد من الضرورى - وفقاً لهذا المدخل التركيز الشديد على استيعاب المواقف المختلفة ثم تقوم بتحديد القيادة ذات النمط المتخصص الذى يتطلبه كل موقف من هذه المواقف ، ولذا نجد ان من أهم معايير القيادة هو الذى يتميز به الفرد عادة . أما عملية الاختيار فهى عملية الموازنة بين المتطلبات القيادية للموقف بالانماط القيادية التى يملكها القادة المرشحون للاختيار .

وهناك نقطة هامة لا بد من ذكرها وهى انه من المحتمل تغيير المواقف بسهولة اكثر من تغيير الافراد ، ومن بين جميع العوامل المتعلقة بالموقف ، فان هيكل الحاجات وحوافزها لدى الافراد هى من اصعب العوامل تقبلاً للتغير .

وغالبا ما يكون تغيير المهمات او الهيكل التنظيمي او الطريقة التي تستخدم بها التكنولوجيا داخل التنظيم اكثر سهولة لهذا فان عملية التغيير في التنظيمات يجب ان تركز على جميع هذه العوامل مجتمعة وليس فقط على الافراد في التنظيم .

وكما يعتقد الاستاذ ليفنجستون Livingston من جامعة هارفارد: « انه من الخطأ الفادح ان نعلم الاداريين على تبني انماط ونماذج سلوكية مصطنعة (غير حقيقية) ولا تتفق مع ميّزتهم الشخصية الحقيقية ، كان تدريب فردا ذا سلوك موجه (تسلطي) على اتباع اسلوب المشاركة ان لم يكن الاخير جزءا من صفاته الشخصية الحقيقية ، ومع ذلك فهذا هو ما تقوم به معظم التنظيمات في ادارة الاعمال واليه يعزى تأخرها في برامجها التدريبية والمتطويرية » (١٣) .

اما المضمون الاخير للمدخل الموقفي للقيادة فيقضى بأن يتجنب التنظيم عملية تنمية القيادات من الداخل، حيث تتطلب معظم التنظيمات تنوعا من الانماط القيادية وفي القدرات والمهارات لمواجهة مواقف متعددة ومتغيرة . وفي هذا التحليل ركزنا على تلك الانماط القيادية ذات العلاقة باستعمال السلطة ولكن هناك عوامل اخرى ومميزات مهمة لا بد من الاهتمام بها . ان بعض المواقف تدعو لذلك النوع من القيايين ذوي القدرة على التخطيط السليم ، او القيايين ذوي المهارة في التنظيم ، او غيرهم من ذوي المهارة الرقابية ، ولذا فان أى تنظيم في حاجة لمجموعة من القيايين لمواجهة احتياجاته المتعددة .

الخلاصة

تناولنا في هذا البحث طبيعة القيادة الادارية التي اختلف في تحديدها كثير من كتاب الادارة والباحثون في التنظيمات الادارية. وكذلك حاولنا تحديد مصادر القدرة القيادية وبيننا ان هناك انواعا متعددة من هذه المصادر بعضها يعتمد على المركز وبعضها يعتمد على درجة المعرفة والمهارة والبعض الآخر يرتبط بطبيعة العلاقة ودرجة التفاعل بين القائد والتابعين ، الا ان القدرة الحقيقية هي تلك التي تعتمد على المتغيرات في الموقف Situation ، ومن هنا جاء اهتمامنا بما يسمى بالمنهج الموقفى للقيادة الادارية والذي يعتبر ردة على المنهج الوصفى او منهج الطريقة المثلى One best way وقد عالجنا بعض مقومات هذا المنهج ومحددات القيادة الادارية ، ومع ان هناك مناهج متعددة لتحديد الانماط القيادية الا ان معظمها لم يتعد نطاق الانماط الثلاث الرئيسية المعروفة (الموجهة ، الديمقراطية الانسيابية) . ويعتقد دعاة المنهج الموقفى امثال لورنس Lawrence ولورش Lorsch انه افضل المناهج لان الطريقة المثلى او النمط القيادى الامثل هو ذلك الذى يختلف باختلاف القائد والتابعين وبتغيرات الموقف ، ويزيد الفكر التنظيمى الحديث هذا المنهج الموقفى لانه يساعد على تحديد الانماط القيادية وفقا للمتغيرات الداخلية والخارجية .

وفي النهاية ، ومع ان هذا المنهج هو آخر ما توصل اليه الفكر الادارى الا ان ذلك لا يعنى اننا وجدنا الجواب الصحيح للسؤال : « ما هو افضل الانماط القيادية ؟ » ، اذ ان ذلك يعتمد على الموقف من ناحية والمتغيرات الاخرى التي اشرنا اليها في البحث من ناحية اخرى .

REFERENCES

1. Herbert Simon, Administrative Behavior, Second ed., (New York: The Macmillan Co., 1958).
2. J. Lorsch and P. Lawrence, eds, Studies in Organization Design (Homewood, Ill., Richard D. Irwin Inc., 1970).
3. Chester Barnard, The Functions of the Executive, 30th. ed. (New York: Oxford University Press, 1971).
4. Rensis Likert, New Patterns of Management (New York: McGraw - Hill Book Co., Inc., 1951), PP. 94-94.
5. G. Graen, F. Dansereau, Jr., and T. Minami, "Dyafunctional Leadership Styles," Organizational Behavior and Human Performance, 7, 1 (April 1972), PP. 216 - 236.
6. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise (New York: McGraw-Hill Book Co., Inc., 1960).
7. Fred Fiedler, "Engineering the job to fit the Manager," Harvard Business Review, 43,5 (Sept 3./Oct, 1965), PP. 110 - 120.
8. ————— A Theory of Leadership Effectiveness (New York: McGraw - Hill Book Co., Inc., 1967), P. 261.
9. Ibid, P. 268.
10. محمد سعيد عبد الفتاح ، الادارة العامة ، (الاسكندرية : المكتب المصري للنشر ١٩٧١) ص ١٧٧ .
11. Frederick Herzberg, "One More Time, How to Motivate Your Employees," Harvard Business Review (Jan/Feb., 1968), PP.1 - 10.

12. Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment (Howe wood, Ill: Richard D. Irwin and Inc., 1968), P. 183.

13. Sterling Livingston, "Myth of the Well-Educated Manager" , Harvard Business Review (Jan., Feb., 1971), P. 87

- Ashour, A. S., "The Contingency Model of Leadership Effectiveness, An Evaluation," Organizational Behavior and Human Performance, 1973.

- Bennism, Warren G., "Revisionist Theory of Leadership", Harvard Business Review (Jan, Feb., 1961).

- Bjur, Wesby, "Towards Contextual Theories of Administration", (Mimeographed), Los Angeles: University of Southern California School of Public Administration, April, 1971.

- Hemphill, J. K., situational Factors in Leadership. Ohio: Ohio State University, Personnel Research Board, Leadership Studies No. 4, 1949.

- Jennings, Eugene E., "The Anatomy of Leadership", Management of Personnel Quarterly, Autumn, 1961.

- House, Robert and Wigdor, Lawrence A., Cosmopolitans and Locals: Some Differential Correlations Between Leader Behavior, Organizational Practices, and Employee Satisfaction and Performance, Academy of Management Proceedings, August 24-27, 1967, PP. 132-137.

- Lippit, Gordon L., Organizational Renewal. New York: Appleton Century Croft., 1967, Chapter XII.

- Mitchel, Terence R., Bigham, Gerald R. Oncken and Piedler, Fred E., "The Contingency Model: Criticism and Suggestions," Academy of Management Journal, September, 1970 PP. 253-267.

- Mockler, Robert J., "Situational Theory of Management", Harvard Business Review, May/June: 1971, PP. 146-154.

Morde, John J. and Lorsch, Jay W., "Beyond Theory Y," Harvard Business Review, May/June, 1970, PP. 61-71.

Starrm, Marvin, Management: A Modern Approach. (Chicago: Harcourt Jovanivich Inc., 1971) .

Stogdill, R. N., "Personal Factors Associated With Leadership", Journal Of Psychology, 1948.

Whyte, William F., Organizational Behavior: Theory and Application. Homewood, Ill: Kichard Inc., 1967.)