

اتجاهات دراسة القيادة مع التركيز على النموذج المعياري لفروم ويتون

دراسة ميدانية لعينة من القيادات الادارية في القطاع الحكومي العراقي

د. محمد حسين آل ياسين(*)

المقدمة

كان الجزء الأكبر من الدراسات الإدارية خلال الثلاثين عاماً الأخيرة منصباً حول موضوع واحد هو فاعلية القيادة، ونظراً لأن نشاط القيادة في المنظمات يتأثر بثلاث متغيرات أساسية هي القائد الموقف والمروسون، ونظراً لأن هذه المتغيرات يغلب عليها الطابع الإنساني، فقد وجد السلوكيون من علماء النفس والإجتماع وعلم النفس الإجتماعي الفرصة سانحة للقيام بالعديد من الدراسات والترويج للعديد من النظريات في مجال القيادة، ورغم أننا لا نبتكر أهمية تلك الجهود، ولا قيمة الأبعاد المضافة الى موضوع القيادة نتيجة لهذه البحوث إلا أن القيمة التطبيقية لمعظم النماذج التي تمخضت عنها هذه الدراسات كانت - على وفق وجهة النظر الإدارية - محدودة الفائدة.

وللتدليل على الرأي السابق، يكفي القول بأنه الى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الشخصية التي تميز بها القائد، برزت دراسات أخرى تفترض أن فاعلية القائد تتحدد بمتغيرات تتعلق بسلوكه، كما ركزت دراسات أخرى على متغيرات الموقف، بينما اهتمت مجموعة أخرى من الدراسات بتفاعل خصائص القائد مع خصائص الموقف. وحديثاً اهتمت مجموعة أخرى من الدراسات بمفاهيم ومبادئ التعلم والتدعيم، وركزت تلك الدراسات على الخصائص التدميمية لسلوك القائد، حيث تنظر تلك الدراسات لعملية القيادة على أنها عملية تدعيم، وأن القادة هم مصدر للتدعيم حيث يقدم القائد الثواب والعقاب المشروطين بالأداء، بوصفهما وسيلة للتأثير على مستوى أداء المرؤوسين وأخيراً - وليس

* المركز القومي للتخطيط والتطوير الاداري.

أخراً - تقترح النظرية التكاملية أن نقطة البدء في تحليل وتفسير فاعلية التأثير القيادي هي سلوك المرؤوسين، ومن ثم أن بناء نظرية شاملة أو متكاملة لفاعلية التأثير القيادي يتطلب تحليل مختلف العوامل التي تؤثر في سلوك الفرد.

ونتيجة لتعدد الدراسات والزبحاث بالصورة السابقة، كان من الطبيعي أن تتعدد نماذج وأنماط القيادة، ولم يقتصر التعدد على أنماط القيادة فحسب، بل امتد ليشمل المتغيرات المؤثرة في كل من سلوك القائد وسلوك المرؤوسين (شريف والديب ١٩٨٥).

ويتناول هذا البحث استعراضاً موجزاً لأهم تلك النماذج والأنماط وصولاً الى النموذج المعياري للقيادة المقدم من (Vroom & Yetton, 1973) ومحاولة استخدام مقياس هذا النموذج في التطبيق على الواقع العراقي لاستشراف أنماط القيادة السائدة لدى القادة الإداريين في أجهزة ودوائر الدولة في العراق.

١ - مشكلة البحث:

لقد أضحي موضوع القيادة من أبرز المفاهيم التنظيمية التي تحتل أهمية خاصة بالنسبة لكل من الأداء والسلوك التنظيمي، وان نوعية القيادة في مختلف التنظيمات هي التي تحدد الى أبعد مدى طبيعة المناخ التنظيمي السائد، وأنواع العلاقات السائدة بين الافراد، فضلاً عن دورها في تحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة (الذهبي، ١٩٨٨)، ورغم أن موضوع القيادة من أكثر الموضوعات الإدارية التي كتبت عنها أبحاث علمية، إلا أننا وحتى الوقت الحاضر لم نفهم بشكل كامل مضامين هذا المفهوم ومازالت هناك حاجة كبيرة الى كثير من الأبحاث العلمية (يدر، ١٩٨٢)، ورغم تعدد وكثرة الأبحاث إلا أنها لم تتطرق الى تحديد الجوانب الفعلية المؤثرة سلباً أو إيجاباً في عمل تلك القيادات، أو أنها لم تأخذ مسألة تقييم واقع حال عمل القيادات الإدارية بشكل يساعد على تحديد المعوقات والمؤثرات التي تعرقل مسيرة عمل وتطوير تلك القيادات وخاصة في الواقع العراقي (عبدالقادر وعبدالله، ١٩٩٢).

فما هي جوانب العمل التي تحتاج الى تقويم؟ وماهي العوامل المؤثرة فيها وما هي الطموحات المتعلقة بها التي تساعد في رفع مستويات أدائها وما هو النمط المرغوب في القيادة؟ وكيف يتفاعل القائد مع المواقف المختلفة والمتباينة؟ وهل أن هناك نمطاً ثابتاً في

القيادة؟ أم أنها تتغير مع تغير ظروف الموقف؟ من هنا تحددت مشكلة البحث في الحصول على إجابات لتلك التساؤلات الفكرية بشكل يساعد على وضع المعالجات لها والإرتقاء بعمل القيادات الإدارية لمستوى الطموح.

٢- أهداف البحث:

تتجلى أهداف هذا البحث بالنقاط الآتية:

- ١- التعريف بمفهوم القيادة.
- ٢- استعراض نظريات ونماذج القيادة المقدمة من الاتجاهات الفكرية المختلفة في الإدارة.
- ٣- التركيز على النموذج المعياري للباحثين (Vroom & Yetton, 1973) من خلال استعراض مضامينه وأبعاده وتوجهاته.
- ٤- قياس أنماط القيادة لدى عينة مختارة من القيادات الإدارية العراقية وتشخيص الأنماط السائدة فيها.

٣- أهمية البحث:

القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وأهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساس يسري في كل قنوات التنظيم وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها فأصبحت القيادة المعيار الذي يتحدد في ضوئه نجاح أو فشل أي منظمة أو تنظيم إداري. إن مسؤولية القيادة أصبحت اليوم أكثر تعقيداً من ذي قبل وخاصة في الدول النامية نظراً للتطورات السريعة في مختلف نواحي الحياة وخاصة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، والقائد الإداري يحتاج الى إلمام واسع وتفهم عميق للبيئة والظروف المحيطة وتأثيرها على المنظمة التي يقودها. ومن الأهمية بمكان عدم الخلط بين الوسائل والنظم الإدارية وبين المهارة القيادية، فالحقيقة أن الاثنين يكملن بعضهما البعض، ولكنهما لا يعبران عن ذات الشيء فبينما تتطور وتتغير النظم والوسائل والأساليب الإدارية بتقديم العلوم نرى أن الحاجة الى العنصر القيادي ثابتة لا تتغير بمرور الزمن (صالح، وآخرون).

وبناءً على ذلك فإن أهمية هذا البحث تتجلى في أنه يركز على تطور مفهوم القيادة عبر المدارس الكلاسيكية والسلوكية وصولاً الى المدرسة الموقفية، ويعرض في هذا الخصوص

نموذجاً معيارياً للقيادة لا يشترط- كما هو الحال في النماذج والنظريات التقليدية- نمطاً محدداً للقيادة وإنما يفترض أن نمط القيادة يتغير بتغير ظروف الموقف من أجل أن تكون القيادة فاعلة وكفوءة، كما أن اختبار هذا النموذج لم يجر في الواقع العراقي- حسب علم الباحث- مما يعطي ميزة اضافية لأهمية هذا البحث.

مفهوم ونظريات وزمادج القيادة

1- مفهوم القيادة:

استأثر موضوع القيادة منذ أقدم العصور باهتمام الانسان لتأثيراته الواضحة في مختلف مجالات حياته، ففي الآثار المكتشفة من حضارة وادي الرافدين ووادي النيل، وفي كتابات ارسطو وافلاطون وابن خلدون الكثير من الاهتمام في هذا الموضوع، ثم في الفكر الاسلامي في عهد الرسول (صلى الله عليه وسلم) ومن بعده الخلفاء الراشدين إشارات واضحة لأهمية القيادة ودورها الفاعل في علاقة الراعي بالرعية (سعيد، ١٩٧٧).

إلا أننا نجد أن موضوع القيادة في المجالات الإدارية لم يأخذ بعده الحقيقي الا في النصف الثاني من هذا القرن، حيث تعد القيادة اليوم من ابرز المجالات التنظيمية التي تمثل أهمية خاصة عند علماء الاجتماع والسلوك التنظيمي نظراً لمساهمتها المباشرة في طبيعة تحديد المناخ التنظيمي السائد وأنواع العلاقات القائمة بين افراد المنظمة (السالم، ١٩٨٨)، كما ان تلك العلاقات القائمة بين الأفراد في مجال العمل تكتسب دوراً مهماً في التأثير على اداء الاعمال وعلى الاتجاهات النفسية للعاملين ويتمثل جوهر العملية القيادية في «التأثير» الذي يمارسه الفرد «القائد» على الآخرين الذين يمثلون التابعين والمرؤوسين، وهذا التأثير يكون نتاجاً لمحاولات يقوم بها القائد مستهدفاً توجيه سلوك او مشاعر الآخرين، والقائد بهذا المعنى هو الفرد الذي يمارس- مقارنة بالافراد الآخرين - اكبر قدر من التأثير على افراد الجماعة، ويتميز عنهم بأن تأثيره يفوق تأثير أي فرد آخر فيها.

فالقيادة هي عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتعاملات الاجتماعية بين عدد من الافراد الذين يشكلون (جماعة) لكي يتبلور من خلالها الدور او الانوار القيادية، ولكي يتحدد - بناءً عليها - التأثير والتأثر المتحقق من هذه العمليات الاجتماعية (عاشور، ١٩٨٥) وتتأثر القيادة الفردية بالعديد من المتغيرات فهي

تظهر في حركة التفاعل الرسمي للفرد وتأثيره في تابعيه أو مرؤوسيه بحكم السلطة الرسمية التي يمتلكها، كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الافراد حينما يظهر احدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين ضمن هيكل جماعة العمل. وهكذا فلا يعد الدور القيادي حكراً على الطابع الرسمي، بل قد يكون الاطار الرسمي للفرد غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية مقارنة بالتأثير الذي يحققه في إطار التفاعلات غير الرسمية للأفراد، فالقيادة حركة متفاعلة من العمليات الاجتماعية المتسمة بالاستقرار والاستمرار النسبي، ولذلك يمكن القول أن فاعلية القيادة لاتظهر في المواقف غير المتكررة أو ذات الأجل القصيرة أو المواقف المحدودة، فالقائد عادة مايرتبط مع الآخرين (جماعة العمل) بعلاقات تفاعلية متبادلة ومتكررة تتميز بالاستقرار والاستمرار والنمو وفاعلية التأثير (الشماع وحمود، ١٩٨٩).

٢- نظريات وزمادج القيادة:

لغرض بيان مضامين وتوجهات النظريات العديدة التي تناولت القيادة بالتوضيح والتفسير، والتي سعت الى التعمق في هذا الجانب المهم في المنظمات من خلال دراسة قادتها، يمكن تقسيم تلك النظريات الى ثلاثة اتجاهات رئيسية هي:-

١/٢ الانجاه الذاتى (الفردى) فى القيادة:

وتمثل هذا الاتجاه نظريتان هما:

١/١/٢ نظرية السمات

تناولت الدراسات التي أعدت خلال السنوات العشر الممتدة ما بين عامي ١٩٤٠ و ١٩٥٠ القيادة من حيث سمات القائد (Leader Trait) وصفاته وخصائصه التي يمتاز بها أو التي يجب أن يمتاز بها، فالدراسات تلك كانت تبحث عن خصائصه متميزة للقائد الناجح، وبهذا نجد أنها تعمقت في تحديد صفات القائد وسماته الشخصية من حيث خلفياته، وعواطفه، وانفعالاته، وتركيبه الفسيولوجي، وذكاؤه، وخصائصه الشخصية الأخرى. وبناءً على ذلك فقد حدد (Stogdill) عام ١٩٤٨ سمات القائد الشخصية بست مجاميع رئيسية هي (العديلي، ١٩٨٢):

- الخصائص الفيزيولوجية.

- الخلفيات الاجتماعية.

- الذكاء .

- الشخصية.

- المهمات وخصائصها .

- الخصائص الاجتماعية.

وعموماً ان جانب الضعف في هذه النظرية واضح في أنها لم تعط أي اهتمام يذكر في المواقف أو الظروف المحيطة بالقائد، وذلك انها انطلقت بالاساس من افتراض رئيس مفاده أن الافراد هم اكثر أهمية من الموقف (السالم، ١٩٨٨).

٢/١/٢ نظرية القيادة الزعامية:

قام (House) في عام ١٩٧٧ باستخلاص نظرية جديدة في القيادة أطلق عليها القيادة الزعامية (Charismatic Leadership) تعتمد على نتائج البحوث والكتابات التي تنتمي لميادين عديدة من العلوم الاجتماعية، وقدم فيها ثمان موشرات رئيسة لا بد من توافرها في القائد الزعيم لغرض التأثير على التابعين والمتمثلة بالآتي: (عاشور، ١٩٧٨):

١- ثقة التابعين بصحة وسلامة معتقدات القائد.

٢- تشابه معتقدات التابعين مع معتقدات القائد.

٣- قبول التابعين للقائد قبولاً غير مشروط لا يخالطه شك.

٤- استحواذ القائد على عواطف ومحبة التابعين.

٥- استعداد التابعين لتقديم الطاعة للقائد طواعية ودون إرغام.

٦- حماس وانفعال التابعين بالمهمة التي يدعو إليها القائد.

٧- طموح عال لأهداف الأداء والانجاز من قبل التابعين.

٨- اعتقاد التابعين في قدرتهم على المساهمة في تحقيق نجاح المهمة التي يدعو اليها القائد.

وتعتبر نظرية (House, 1977) بمثابة استخلاص وتجميع لنتائج بحوث وتحليلات سابقة، وهي تتفق مع المشاهدات المجمعّة عن ممارسة القيادات الزعامية على مستوى

الجماعات الصغيرة، الا أن هذه النظرية لم تخضع بعد للاختبارات التجريبية الكافية التي توضح مدى صحة وصدق فروضها وتنبؤاتها.

٢/٢ الاتجاه السلوكي في القيادة :

تبعاً لفشل الاتجاه الذاتي في القيادة في إعطاء نتائج واضحة ومفسرة لنوع القيادة ومضامينها اعتماداً على نظرية السمات المستندة على خصائص وسمات القائد، فقد تم الاتجاه في أوائل عام ١٩٥٠ نحو دراسة سلوك القائد (Leader Behavior) وذلك لمعرفة السلوك الفعلي الذي يمكن أن يعتمده القائد للوصول الى القيادة الفاعلة مع مرؤوسيه، ولذلك نجد أن النظريات السلوكية في القيادة ركزت على النمط القيادي (Style of Leadership) (الذي يقود الى تلك الفاعلية، والذي يفيد القائد في قيادته للأفراد ولجماعات نحو تحقيق الاهداف الموضوعية بإنتاجية عالية وروح معنوية جيدة.

وتعد التجربة التي قام بها كل من (Lewin, Lippitt & White) في عام ١٩٣٩ على مجموعة من الأطفال والتي استخدمت فيها ثلاثة أنماط قيادية هي النمط الاستبدادي او التسلطي (Authoritarian) والنمط الديمقراطي (Democratic)، والنمط الفوضوي او الحرية المطلقة (Laissez - Faire) من أوائل الدراسات ضمن هذا الاتجاه أعقبتها دراسات أخرى من أهمها:

١/٢/٢ دراسات جامعة Ohio:

قام مكتب أبحاث الادارة بجامعة Ohio بإجراء عدة دراسات للقيادة بدأت عام ١٩٤٥ واستمرت حتى عام ١٩٥٠ وقد خصت تلك الدراسات الى تحديد بعدين في القيادة تم التعرف عليهما هما (العديلي، ١٩٨٢):

أ- الهيكل (البناء) التمهيدي، وهو يهتم بالدرجة التي ينظم ويعرف فيها القائد المهمات، وجدولة العمل الذي يتم انجازه، وكذلك تأسيس شبكة الاتصال وتقييم انجازات جماعة العمل وهو ما يعني فحص أنماط القيادة في توجيه المهام.

ب- الاعتبار، ويعني السلوك الذي يلزم الثقة والاحترام المتبادل والصدقة والتأييد والاهتمام برفاهية العاملين، وهو ما يؤكد أنماط القيادة في توجيه الافراد.

لقد أثارت نتائج دراسات جامعة Ohio عن استقلال بعدي سلوك القائد اهتمام الباحثين

في مجال القيادة، فأجريت بحوث عديدة لدراسة العلاقة بين متغيري سلوك القائد ومتغيرات الفاعلية وقد قام (Korman, 1966) بتلخيص وتقييم نتائج تلك الدراسات، وأسفر التقييم عن الآتي:

١- لا يوجد نمط ثابت أو واضح للعلاقة بين متغيري الاعتبار والهيكل التمهيدي ومتغيرات الفاعلية.

٢- لم تتضمن هذه البحوث دراسة ظروف أو متغيرات الموقف التي يمكن أن تؤثر على العلاقة بين متغيري سلوك القائد ومتغيرات الفاعلية.

وبناء على هذا التقييم الذي أجراه (Korman, 1966) يمكننا القول بأن نتائج دراسات جامعة Ohio قد اقتصرت مساهمتها على تعريف أبعاد سلوك القائد، أما العلاقة بين السلوك ومتغيرات الفاعلية، فلا زالت تفتقد البراهين التجريبية (عاشور، ١٩٨٥).

٢/٢/٢ دراسات جامعة Michigan:

تعاقد مكتب أبحاث البحرية الأمريكية مع جامعة Michigan عام ١٩٤٧ لتقوم الأخيرة بإجراء دراسة الهدف منها تحديد المبادئ التي يمكن أن تؤدي إلى رفع الانتاجية الجماعية مع الحصول على رضاهم عن العمل، وبحث إمكانية اشتراكهم في الإدارة، وقد أظهرت نتائج هذه الدراسات أن المشرفين على الأقسام ذات الانتاجية المرتفعة كانوا يتسمون بالآتي (الحتاوي، بدون تاريخ):

أ- إشراف رؤسائهم عليهم إشرافاً عاماً غير مباشر.

ب- رضاهم التام عن مستوى السلطة والمسؤولية التي يتمتعون بها.

ج- تأخذ عملية الإشراف نسبة مرتفعة من وقت عملهم.

د- الإشراف العام على مرؤوسيهم بدون التدخل في تفصيلات العمل.

هـ- الاهتمام بمرؤوسيهم واضح ويأتي بالمكانة الأولى.

من ناحية أخرى وجد أن المشرفين في الأقسام ذات الانتاجية المنخفضة يتسمون بصفات مغايرة تماماً لتلك المذكورة أعلاه، ويمارسون أساليب مخالفة تماماً لأساليب المجموعة الأولى من المشرفين، حيث يتسم إشرافهم بالدقة والتفاصيل والتدخل في مهام أداء مرؤوسيهم والاهتمام بأمور العمل والانتاج على حساب كيان ومشكلات المرؤوسين، وأن عملية الإشراف لا تأخذ إلا نسبة ضئيلة من وقتهم (عاشور، ١٩٨٥).

لقد تلت هذه الدراسات مجموعة أخرى مشابهة أجريت في العديد من التنظيمات كالمصانع، والمستشفيات والتنظيمات الحكومية، وقد قام (Likert) بالاشراف عليها وجمعها وتهذيب نتائجها الاولية ووضعها في كتابه «أنماط جديدة للإدارة» الذي أصدره عام ١٩٦١.

٣/٢/٢ نموذج الشبكة الإدارية:

انطلق (Blak & Mouton, 1964) من نتائج الدراسات العديدة السابقة التي صنفت أنماط القيادة ضمن بعدين أساسيين هما (السالم، ١٩٨٨):

- درجة الاهتمام بالأفراد.
- درجة الاهتمام بالإنتاج.

وعملا على تصميم برنامج للتطوير التنظيمي يعتمد على إطار عملي يدعى «الشبكة الإدارية (Managerial Grid)» ويقوم على أساس مفاده أن أنماط السلوك القيادي تتبع من درجة الاهتمام بالإنتاج ودرجة الاهتمام بالأفراد، وكيفية ربط هذين الإهتمامين ومعالجتهما (علي، ١٩٨٢) وبذلك فإن الشبكة الإدارية تستخدم لتفسير توجهات المدير أو القائد نحو العمل والأفراد، حيث يحصل ذلك المدير الذي يتجه إلى كلا العنصرين على أعلى النقاط (إدارة الفريق ٩/٩)، بينما تكون أقل النقاط للمدير الذي تكون إهتماماته قليلة نحو كلا العنصرين (الإدارة المسلوية ١/١)، وتتفاوت بين هذين النموذجين أنماط مثبائية للمديرين يتجه إهتمام بعضها نحو العمل (إدارة الوظيفة ٩/١)، وبعضها نحو الأفراد (إدارة النادي ١/٩)، أما النموذج الذي يكون إهتمام المدير فيه إعتيادياً لكلا العنصرين فيحصل على أوسط النقاط (الإدارة البنولية ٥/٥).

قام (Reddin, 1970) فيما بعد بتطوير الشبكة الإدارية من خلال إضافة بعد ثالث لبعديها هو الفاعلية، وقد نتج عن تلك الاضافة ثمانية أنماط من السلوك القيادي تنتج من اربعة أنماط كامنة، ذلك أن إضافة عنصر الفاعلية لهذه الأنماط الكامنة يؤدي الى ظهور اربعة أنماط أكثر فاعلية يقابلها اربعة أخرى أقل فاعلية.

ومن الواضح أن الشبكة الإدارية تعد وسيلة ذات فائدة واضحة في تعيين وتصنيف الأنماط الإدارية، ولكنها لم تتضمن توضيحاً لأسباب وجود المدراء في هذا النمط وذاك، ولمعرفة ذلك فإننا قد نحتاج الى توضيح وتشخيص مجالات عديدة مثل شخصية القائد او

المؤوس، وقدرات وتدريب المدراء، وبيئة العمل، أو أي عوامل أخرى ذات تأثير في عمل كل من المديرين والمؤوسين (Koontz, 1988).

٢/٤ / نموذج مدرج سلوك القائد :

اتجه بعض الباحثين نحو دراسة المشاركة في اتخاذ القرار باعتبارها تمثل جانبا مهما من عمل القادة او المدراء، لأنه في كل الاحوال عندما يتخذ القائد قرارا معيناً فهو اما ان يتخذه بنفسه او يشرك الآخرين به وبدرجات ونسب متفاوتة، ولذلك فإن البحث والتقصي خلال السنوات العديدة الماضية كن يتجه نحو التعرف وتحديد درجة المشاركة المناسبة والتفويض اللازم ومن تلك الدراسات ما قام بها (Roethlisberger, 1941) ومساعدوه في دراسة العلاقة بين التغييرات المادية في البيئة ومخرجات الأعمال، ودراسة (Baveles, 1954) للنساء العاملات في الخياطة، وكذلك دراسة (Coch & French, 1948) لاختبار أثر درجات مختلفة من المشاركة على جماعات العمل ودراسة (Davis, 1977)، وقد كانت نتائج الدراسة الاخيرة واضحة جداً في تحديد أثر المشاركة على كل من الانتاجية ومعدل دوران العمل والاتجاهات النفسية للعمال.

وتعد دراسة (Tannenbaum & Schmidt, 1957) من أشهر الدراسات التي اتجهت نحو دراسة المشاركة في اتخاذ القرارات حيث قاما بتحليل المستويات أو الدرجات المختلفة للمشاركة التي يتيحها القائد لمؤوسيه في صنع القرار، وعلى وفق تحليهما، فهناك سبعة مستويات مختلفة، وقد عرضنا تلك المستويات على أنها أنماط مختلفة للقيادة، تتفاوت فيما تتيحه للقائد من سلطات، وما توفره للمؤوسين من حرية وهذه هي (عاشور، ١٩٨٥):

- ١- القائد يتخذ القرار ثم يبلغه المؤوسين.
- ٢- القائد يتخذ القرار ثم يشرح مبرراته للمؤوسين.
- ٣- القائد يتخذ القرار ثم يدعو مؤوسيه لإجراء الحوار حوله.
- ٤- القائد يتخذ القرار بشكل مبدئي ثم يترك المجال مفتوحاً لإمكانية تغييره.
- ٥- القائد يعرض المشكلة أو يدعو المؤوسين للتقدم بمقترحات وحلول ومن ثم يتخذ القرار في ضوء ذلك.
- ٦- القائد يحدد المشكلة والحلول المقترحة لها، ويفوض الأمر للمؤوسين للوصول إلى القرار من خلال مشاركته لهم.

٧- القائد يفوض الأمر للمرووسين بالكامل لتشخيص المشكلة والوصول إلى القرار، وينتج عن تلك المستويات بالتوافق سبعة أنماط هي (حسن، ١٩٨٩).

- القائد المستبد.

- القائد المساوم.

- القائد المحاور.

- القائد الاستشاري.

- القائد المحلل.

- القائد الموجه.

- القائد التسيبي.

وقد طور كل من (Tannenbaum & Schmidt, 1973) في عام ١٩٧٣ نموذج مدرج سلوك القائد الذي قدمه عام ١٩٥٧ من خلال ربطه بالبيئة الاجتماعية لتأكيد طبيعة النظام المفتوح لأنماط القيادة والتأثيرات المختلفة الناشئة عن البيئتين التنظيمية والاجتماعية خارج المنظمة على تلك الأنماط (Koontz, 1988).

وملخص القول أن مختلف الدراسات والنماذج التي تم استعراضها ضمن الاتجاه السلوكي سعت نحو غاية واحدة تقريبا هي معرفة سلوك القائد في قيادته لمرووسيه، وتمثل ذلك اما بالاهتمام بالافراد العاملين او بالاهتمام بالانتاجية والمهام، او الاهتمام بالانتاجية والافراد معا كسلوك مفضل من القائد لبلوغ الفاعلية في القيادة.

٣/٢ الاتجاه الشرطي او الموقف في القيادة:

في أواخر الستينات شعر الكثير من الباحثين والمهتمين بدراسة القيادة أن نظريات القيادة السلوكية لاتخلو من بعض المحددات جعلتهم يواصلون الدراسة والبحث في القيادة للوصول الى نظريات أكثر شمولية وأكثر دقة، وذلك باستعمال طرائق أخرى إضافية (العديلي، ١٩٨٢).

ولذلك فإن الإتجاه الموقف في يعد مكملا للإتجاه السابق حيث يسعى الى تحديد أنواع وأنماط سلوك القائد - كما هو الحال في الإتجاه السلوكي - الا انه يتعداه الى بحث وتحديد الظروف المناسبة لاستخدام كل نوع تحقيقا للفاعلية في القيادة، لذلك نجد أن التطوير الذي

حصل في بعض نظريات او نماذج الاتجاه السلوكي- تطويراً (Reddin, 1970) للشبكة الإدارية وعودة (Tannenbaum & Schmidt, 1973) لإدخال البيئة التنظيمية والاجتماعية لنموذج مدرج سلوك القائد- يمثل في بعض جوانبه تواسلاً بين الإتجاهين.

٢/٣/١ النظرية الموقفية التفاعلية في القيادة:

حاول (Fiedler, 1967) بناء نظرية للقيادة مستندة على إدخال متغيرات الموقف من خلال افتراض أن فاعلية القيادة تقاس بإنتاجية الجماعة وتتفاوت بتفاوت المواقف المختلفة للتفاعل بين شخصية القائد وخصائص الموقف وقد إختار (Fiedler) لشخصية القائد متغيراً اعتبره ممثلاً لنمط القيادة الذي يمارسه القائد، وهذا المتغير هو التقييم الذي يعطيه القائد لصفات زميل له في العمل بحيث يكون الزميل من بين من لايفضل القائد أن يعمل معهم، فإذا كان هذا التقييم لصفات هذا الفرد حسناً او عالياً (HLPC) فإن هذا معناه - وفق تفسير (Fiedler) - أن القائد يميل الى التركيز والاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية، وإن كان التقييم سيئاً او منخفضاً (LIPC) فإن هذا معناه أن القائد يميل الى التركيز والاهتمام بمهام العمل وليس بالجوانب الإنسانية (عاشور، ١٩٨٥).

أ- أبعاد الموقف القيادي التي حددها (Fiedler, 1967) فهي كما يأتي:

أ- قوة الموقف.

ب- هيكلية المهام، أو درجة وضوحها.

ج- علاقة القائد بالأعضاء.

وقد بحث (Fiedler) مجموعة العلاقات المتغيرة بين المتغيرات الثلاث السابقة ونمط القيادة الذي يمكن اتباعه، وتوصل الى أن القائد يمكن أن يكون ناجحاً في حالة اتباع أو سلوك أسلوب «التركيز على العمل في خمسة مواقف وبنفس الطريقة يمكن تحقيق النجاح في ثلاثة مواقف أخرى إذ اتبع التركيز على المرؤوسين» (السالم، ١٩٨٨).

ففي الحالات المفضلة جداً وغير المفضلة جداً فإن القائد الذي يتجه نحو الإنتاج او المهام يكون اكثر كفاءة، وبعبارة أخرى عندما تكون قوة الموقف للقائد ضعيفة وهيكلية المهام غير محددة، والعلاقة بين القائد والأفراد في المتوسط ضعيفة، أي أن الحالة لاتعد مفضلة للقائد فعليه أن يتجه نحو الإنتاج، وكذلك عندما يكون الموقف قويا والمهام مهيكلة بوضوح،

والعلاقة بين القائد والافراد جيدة، فإن ذلك يعني حالة مفضلة له، فعليه أن يتجه أيضاً نحو الإنتاج لتحقيق الكفاءة، في حين عندما تكون الحالة وسيطة بين المفضلة جداً وغير المفضلة جداً فإن القائد لابد أن يتجه نحو العلاقات الإنسانية لتحقيق الكفاءة (Koontz, 1988).

وما يؤخذ على نظرية (Fiedler, 1967) انها لم تقدم تفسيراً منطقياً ومعقولاً للعلاقة التي افترضها بين متغير شخصية القائد (او نمط قيادته) ومتغيرات الموقف وبين متغير إنتاجية العاملين، كما أن الاختبارات والبحوث التي أجريت فيما بعد لم تثبت صحة تنبؤات النظرية الا في اثنين من ثمانية مواقف تحتويها النظرية أما المواقف الستة الباقية فإنها لم تجتز نتائج تلك البحوث.

وبالرغم من ذلك فإن هذه لنظرية كانت خطوة رائدة نحو الإهتمام بمتغيرات الموقف وإبراز إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد وخصائص الموقف في تحديد فاعلية القيادة. (عاشور، ١٩٨٥).

٢/٣/٢ نظرية المسار - الهدف :

تمثل نظرية المسار- الهدف مجموعة أفكار قدمها ابتداءً كل من (House & Evans) عام ١٩٧١، ثم طورها House بالتعاون مع (Mitchell) في عام ١٩٧٤، ونشرها بصيغتها النهائية متعاوناً مع (Kerr) عام ١٩٧٦ (Koonyz, 1988) وهي تعتمد على نظرية التوقعات في النواضع المقدمة من قبل (Vroom, 1964) و (Poter & Lawler, 1968).

تسعى نظرية المسار- الهدف الى الربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين من خلال افتراض أن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوس للأداء، وعلى رضاه واتجاهاته النفسية، وتسمية النظرية بالمسار - الهدف (Path - Goal) مشتقة من المفهوم المحوري الذي تتضمنه والقائم على تحليل الكيفية التي يؤثر فيها القائد على مدركات المرؤوس ذات العلاقة بأهدافه في العمل وأهدافه الشخصية، وبالمسار الموصل لتحقيق تلك الأهداف (عاشور، ١٩٨٥).

وتقترح النظرية أن وظيفة القائد الاساسية هي في تحديد وتوضيح أهداف المرؤوس ومساعدته على إيجاد افضل مسار لتحقيقها وإزالة العقبات (Koontz, 1988)، أي أن فاعلية القائد تحدد بقدرته على التأثير على مدركات المرؤوس الخاصة بالاشباع والمنافع

سواء كانت كامنة في الاداء أو كانت خارجية، وكذلك بالتوقعات المرتبطة بها والتي تمثل المسار المؤدي لها.

وتصنف هذه النظرية أنماط القيادة كالآتي (حسن، ١٩٨٩):

١- القيادة الموجهة، التي توجه الرؤوسين بتعليمات تفصيلية عند أداء الواجبات أو الاعمال ولا تتيح لهم فرصة المشاركة في صنع القرار.

٢- القيادة المساندة، والتي تسعى الى تفهم مشكلات الرؤوسين ومساعدتهم على إشباع حاجاتهم.

٣- القيادة المشاركة، وفيها يشترك الرؤوس في صنع القرارات قبل اتخاذها.

٤- القيادة المهتمة بالإنجاز (الارشادية)، التي تحفز الرؤوسين على إنجاز الأهداف بأداء عال وذلك بوضعهم أمام التحدي عن طريق إظهار توقعات وثقة عالية بهم.

ولعل أبرز ما في هذه النظرية هو انها تفترض إمكانية ممارسة القائد نفسه للأنماط القيادية الأربعة في مواقف مختلفة، وذلك خلافا لنظرية (Fiedler, 1967) التي تفترض نمطا واحدا من القيادة يتصف به القائد، وعموما فإن النظرية تضع متغيرات الموقف في مجموعتين هما (Koontz, 1988).

١- خصائص الرؤوس، مثل رغباته وحاجاته، وثقته بنفسه، وقدراته، وغيرها.

٢- بيئة العمل، المتضمنة عدة مكونات مثل الواجبات أو المهام، ونظام الحوافز، والعلاقة بين العاملين، وغيرها.

إن الفرضين السابقين يبرزان المهام الأساسية للقائد (وظائف القائد) المتضمنة:

١- التعرف على حاجات الرؤوسين، وكذلك إثارة تلك الحاجات التي يكون للقائد بعض السيطرة على وسائل إشباعها.

٢- زيادة العوائد للرؤوسين عند تحقيق أهداف العمل.

٣- تيسير سبل ومسارات الوصول الى العوائد المرتبطة بالأداء التي يمكن للرؤوسين الحصول عليها من خلال إرشادات وتوجيهات القائد.

٤- توضيح وبيان ما يمكن أن يجلي ويبلور توقعات الرؤوسين عن فوائد العمل.

٥- ازالة العقبات التي تعترض وتحبط مشاعر الرؤوسين.

٦- زيادة فرص الإشباع والرضا للمرؤوسين المتوقفة على والمشروطة بالاداء الفعال.
إن نظرية المسار - الهدف تعد بحق اكثر واقعية من نظرية (Fiedler, 1967) لأنها تأخذ بالاعتبار خصائص شخصية المرؤوس، وكذلك متغيرات الموقف، كما ان هذه النظرية لاتحاول اقتراح سلوك قيادي معين هو اكثر فاعلية في موقف معين، بل حاولت أيضا توضيح لماذا اصبح القائد فعالا، الا أن ما يؤخذ عليها أنها لم تقدم ما يساعد على تجاوز المشكلات المتعلقة بالتنبؤ بأداء المرؤوسين، بل أن إحدى الدراسات الحديثة أشارت الى أن اداء المرؤوسين يمكن أن يؤدي الى تغيير سلوك المدير وليس العكس كما ادعت هذه النظرية (السالم، ١٩٨٨).

في الحقيقة إن الاتجاه الموقفي في القيادة لا يقتصر على النظريتين السابقتين (التفاعلية والمسار - الهدف) وانما هو يشمل ايضا التطويرات التي أدخلت على بعض نظريات أو نماذج الاتجاه السلوكي، فبالشبكة الإدارية المطورة من قبل (Reddin, 1970)، ومدرج سلوك القائد المدعم بالمتغيرات البيئية التنظيمية والاجتماعية، وكذلك النظرية المعيارية للقيادة المقدمة من قبل (Vroom & Yetton, 1973) التي سنتناولها بالتفصيل في الفقرة اللاحقة، كلها تمثل الاتجاه الحالي والساعية الى ادخال الموقف ضمن مضامينها.
وعموما يمكن القول أن هذا المدخل يمثل امتداداً للمدخل السلوكي من حيث اتجاه النظريات والنماذج فيه نحو الانتاج (المهام) أو نحو العاملين- كما هو منحى المدخل السابق - مع ادخال عناصر الموقف ومتغيراته.

٣- النموذج المعيارى فى القيادة:

قدم كل من (Vroom & Yetton, 1973) هذا النموذج في كتابهما الموسوم «القيادة وصنع القرار» الصادر عام ١٩٧٣، وهو يختلف عن النظريات والنماذج السابقة التي يغلب عليها طابع وصف ما هو كائن بشأن سلوك القائد والنتائج المترتبة عليه، الى تقديم ما ينبغي أن يسلكه القائد أي تقديم أنماط معيارية للتصرفات القيادية.

وفي الواقع فإن هذا النموذج يعد امتداداً لمدخل صنع القرار في دراسة المنظمات الذي ينظر الى عملية صنع القرار على أنها العنصر السلوكي الحاسم الذي ينبغي التركيز عليه في التحليل والدراسة، وفي الوقت نفسه فإن هذا النموذج يمثل امتداداً للمدخل الموقفية

في دراسة القيادة، فالبدائل التي يختار من بينها تتحدد على وفق هذا النموذج بطبيعة المواقف التي يواجهها القائد وطبيعة المشكلات التي يصنع القرار بشأنها. ومن الملاحظ تأثر كل من (Vroom & Yetton, 1973) بكتابات (Maier, 1963) التي نشرها أيام كان في جامعة (Michigan) وخاصة ما يتعلق بكفاية القرار، وقبول المرؤوسين له، ودرجات المشاركة التي يتيحها القائد للمرؤوسين، وأيضاً طبيعة المشكلات وغير ذلك. ويقوم هذا النموذج على أساس عدم وجود نمط قيادي واحد مناسب لكل الحالات والأوضاع، لذلك على القائد أن يكون مرناً في تعامله مع مرؤوسيه وبما يتناسب وطبيعة الموقف، وأن يقوم بتشخيص ذلك الموقف ومن ثم يختار النمط القيادي الملائم. ويستخدم النموذج في تحديده للأنماط الملائمة للتصرف من قبل القائد، خمسة أنماط رئيسة للقيادة، وسبعة مواقف، وثلاثة معايير يمكن قياس نجاح القرار على أساسها، وأربعة عشر نوعاً من أنواع المشكلات التي تصنع بشأنها القرارات، وسبع قواعد لتحديد نمط القيادة المناسب والواجب اتباعه (عاشور، ١٩٨٥).

٣/١ افتراضات النموذج الأساسية:

- يقوم النموذج على الافتراضات الآتية (Lisa, etal, 1989):
- أ- إن النموذج ذو قيمة للقادة أو المديرين لتقدير وتحديد أي الأساليب القيادية يجب أن تستعمل في مختلف المواقف التي تواجههم أثناء تأدية أعمالهم.
 - ب- ان هناك العديد من العمليات الاجتماعية التي تؤثر على مقدار مشاركة المرؤوسين في عملية حل المشكلة.
 - ج- إنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد يمكن استعماله في كل المواقف، ولذا فإن دور النموذج المعياري يتمثل بتزويد القائد بمخطط لتحليل متطلبات الموقف، وترجمته الى أنواع من الأنماط القيادية.
 - د- إن نسب وحدة لعملية تحليل الموقف هي المشكلة التي ينبغي حلها والموقف الذي تحصل فيه هذه المشكلة.
 - هـ- إن الطريقة والنمط القيادي الذي يستعمل تجاوبا مع موقف معين يجب ألا يقيد النمط أو الطريقة المستعملة في مواقف أخرى.

يُميز النموذج بين ثلاثة أنواع من العلاقة بين الفرد والجماعة هي (Brown & Moberg, 1980):

- أ- الإستبدادية، ويرمز لها بالحرف (A).
- ب- الإستشارية، ويرمز لها بالحرف (C).
- ج- الجماعية، ويرمز لها بالحرف (G).

وقد استطاع (Vroom & Yetton, 1973) أن يتوصل الى تعريف خمسة أنماط قيادية يمكن استخدامها في عملية اتخاذ القرار، إثنان منها نوا طابع إستبدادي (A1, AII) يليهما نمطان نوا طابع إستشاري (C1, CII)، أما الاسلوب الأخير فإنه ذو طابع جماعي (GII)، وكما يلاحظ فإن الاسلوبين الاوليين يتصفان بدرجة عالية من انعدام مشاركة الرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، بينما نجد أن درجة مشاركة الرؤوسين في عملية اتخاذ القرار تبدو عالية جداً في الأخير الذي يمتاز بطابعه الجماعي، وفيما يأتي توضيح لتلك الأنماط (القطان، ١٩٨٦):

A1: أنت تحل المشكلة أو تتخذ القرار بنفسك مستعينا بالمعلومات المتوفرة لديك في وقت حصول المشكلة أو الرغبة في إتخاذ القرار.

AII: أنت تحصل على المعلومات من رؤوسيك، ثم تقرّر الحل للمشكلة بنفسك وقد تخبر أو لاتخبر رؤوسيك بطبيعة المشكلة حينما تريد الحصول على المعلومات، لذا فدور الرؤوسين هو تزويدك بالمعلومات فقط دون مساعدتك في اقتراح البدائل أو حتى تقويمها.

C1: أنت تشرك رؤوسيك وعلى أفراد في بحث المشكلة وتحصل منهم على وجهات نظرهم وآرائهم واقتراحاتهم دون جمعهم مع بعضهم، ومن ثم أنت تقوم باتخاذ القرار الذي قد يعكس أو لايعكس تأثير الرؤوسين.

CII: أنت تشرك رؤوسيك كمجموعة لبحث المشكلة وتحصل على آرائهم واقتراحاتهم كمجموعة ومن ثم تتخذ القرار الذي قد يعكس أو لايعكس تأثير الرؤوسين.

GII: أنت تشرك رؤوسيك كمجموعة واحدة في بحث المشكلة، أنت وم رؤوسيك سوياً تقترحون البدائل وكذلك تقومانها وتحاولون الوصول وبالإجماع الى حل المشكلة، يتمثل

دورك هنا بدور رئيس القسم الذي لا يحاول التأثير على المجموعة في تقبل قرار معين، وإنما أنت لاتمانع في قبول وتطبيق أي قرار يؤخذ بالاجماع.

٣/٣ معايير نجاح القرار:

يرى (Yroom & Yetton, 1973) أن فاعلية القرار أو كفايته تتوقف على ثلاثة معايير

هي:

- ١- نوعية القرار أو جودته.
 - ٢- قبول القرار من قبل المرؤوسين.
 - ٣- الوقت المطلوب لاتخاذ القرار.
- إن جودة القرار او نوعيته يتعلقان بالجوانب الموضوعية فيه التي تؤثر في إنتاجية المرؤوس، بينما يعني القبول درجة تقبل وتعهد المرؤوس بتطبيق القرار، وان التقبل والتعهد هذا ينعكس بالميل للتطبيق بفاعلية، في حين يعني الوقت المطلوب هو الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار. (Brown & Moberg, 1980).

٤/٣ أبعاد الموقف

يتجه الموقف استناداً الى المعايير الثلاثة المحددة الى اعتماد سبعة أسئلة تمثل الإجابة على كل منها تحديدا لأحد أبعاد الموقف، والأسئلة هي (القطان، ١٩٨٦):

- A: هل المشكلة ذات أهمية، وكفاية القرار معيار النجاح؟
- B: هل عندي معلومات كافية لكي اتخذ قرارا يتصف بالكفاية؟
- C: هل المشكلة مهيكلة؟ أي واضحة الأبعاد والعناصر للقائد؟
- D: هل قبول المرؤوسين للقرار مهم بالنسبة لتطبيقه تطبيقا كاملا؟
- E: هل انا متأكد من قبول المرؤوسين للقرار الذي اتخذه بنفسه؟
- F: هل أهداف المنظمة التي يمكن الحصول عليها بحل هذه المشكلة هي جزء من أهداف المرؤوسين؟
- G: هل الحصول على الحل المطلوب سيؤدي الى تضارب او صراع بين المرؤوسين؟

٥/٣ قواعد تشخيص القرار:

يقدم النموذج سبع قواعد معيارية لتحديد نمط القيادة الملائم لكل مزيج من خصائص الموقف، وهذه القواعد تقوم على مبدأ استبعاد الأنماط غير الملائمة لكل نوع من أنواع الموقف، والقواعد هي (Lisa, etal, 1989):

أ- قاعدة المعلومات، إذا القائد لا يملك معلومات أو خبرة كافية لحل المشكلة بنفسه، فإن النمط القيادي (A1) يستبعد أن يكون نمطا محتملاً، أي أن الانفراد باتخاذ القرار فيه تضحية أو مخاطرة بمعيار كفاية الأداء.

ب- قاعدة الثقة، إذا تعذر طرح الثقة بالمرؤوسين في أنهم سيسعون لتحقيق الأهداف التنظيمية في حلهم للمشكلة، فإن نمط القيادة (GII) يستبعد مادام معيار كفاية الحل مهما.

ج- قاعدة المشكلة غير المهيكلة، إذا كان القائد يفتقر للمعلومات الضرورية أو الخبرة لحل المشكلة بمفرده، وتتصف المشكلة بأنها غير مهيكلة، فإن أنماط القيادة (CI, AII, AI) تستبعد مادام معيار كفاية الحل مهما.

د- قاعدة القبول، إذا كان قبول القرار من المرؤوسين مهما ومؤثراً في كفاية التطبيق، وإذا لم يكن مؤكداً أن انفراد القائد في صنع القرار سيقبى قبولاً من المرؤوسين فإن النمط القيادي (AI, AII) لا بد أن يستبعد.

هـ- قاعدة التعارض، إذا كان معيار قبول المرؤوسين للقرار مهما، فإن انفراد القائد في صنع القرار ليس مؤكداً أنه سيقبى قبولاً من المرؤوسين ومن المحتمل نشوء التعارض بين المرؤوسين حول الحل المناسب، فإن الأنماط (AI, AII, CI) تستبعد، وعلى القائد اتباع الطريقة التي من شأنها أن تزيد من قبول المرؤوسين الى أقصى درجة ممكنة.

و- قاعدة الإنصاف، إذا كانت كفاية القرار غير مهمة، ومعيار القبول هو الأهم وكذلك ليس مؤكداً قبول المرؤوسين للقرار المتخذ بصورة منفردة من القائد فإن الأنماط (AI, AII, CI, CII) تستبعد أن تكون نمطا ملائماً، أي استبعاد كل صور انفراد القائد بصنع القرار لعدم ملائمتها.

ز- قاعدة أولوية القبول، إذا كان قبول المرؤوسين هو المعيار المهم، وإن قبول المرؤوسين ليس مؤكدا إذا انفرد القائد بصنع القرار، كما أن درجة الثقة بالمرؤوسين عالية في تحقيق الكفاية عند صنعهم القرار فإن الأنماط (AI, AII, CI, CII) تستبعد لأن كل صور الإنفراد في صنع القرار تكون غير ملائمة، والمشاركة الكاملة هي التي تضمن تحقيق معيار القبول دون التضحية بمعيار الكفاية.

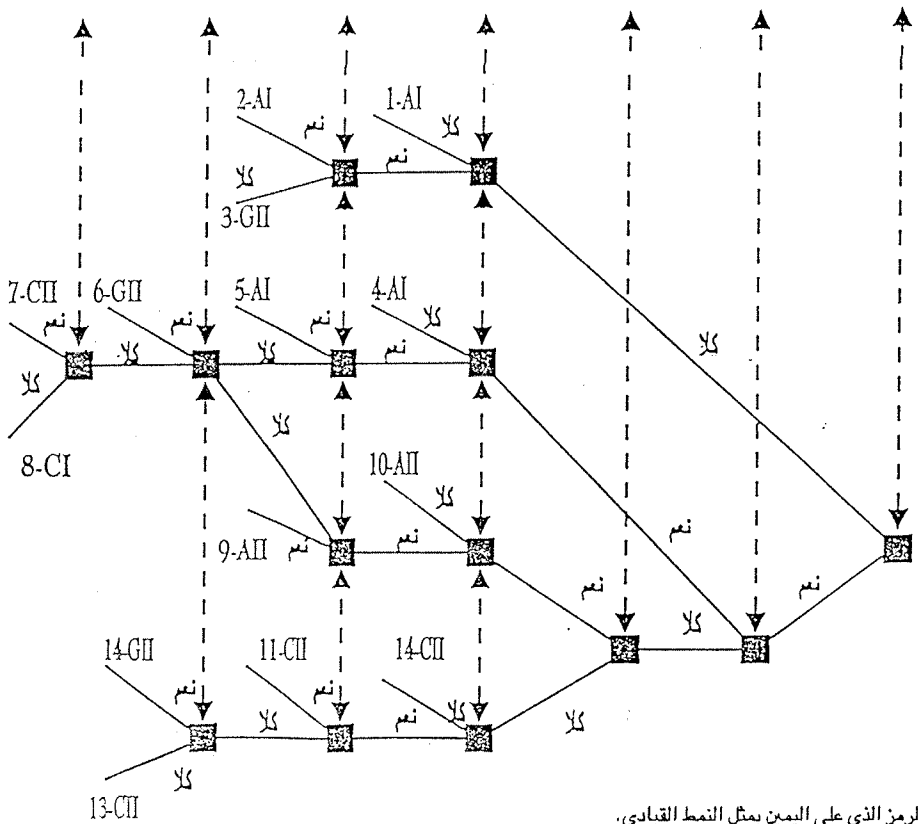
ومن الواضح أن القواعد الأولى الثلاث قد صممت من أجل ضمان كفاية القرار، أما القواعد الاربعة الأخيرة فقد صممت من أجل ضمان قبول المرؤوسين للقرار، وقد تمت صياغة هذه القواعد على وفق النموذج على شكل سبعة أسئلة - كما سبق توضيحها-، يتولى القائد الإجابة عليها بنفسه للوصول الى تشخيص القاعدة المطلوبة، والإجابة هنا تتحدد بـ (نعم أو كلا) على الأسئلة السبعة التي تقوده الى التعرف أو تحديد الموقف وإختيار النمط أو الأنماط المناسبة.

٦/٣ ميكانيكية العمل أو شجرة القرارات:

استخدم (Vroom & Yetton, 1973) شجرة القرارات لتحقيق ميكانيكية العمل في اختيار النمط القيادي المناسب وفق نوع الموقف الذي يواجهه القائد، وقد اعتبرا ان اختيار النمط المناسب من بين خمسة أنماط قيادية بديلة هي عملية صنع قرار بشأن النمط الواجب اتباعه، وتتكون شجرة القرارات من مجموعة من المسارات التي ينتهي كل منها بالنمط القيادي الملائم لمزيج خصائص الموقف الذي يمثل المسار، ويتكون هذا المزيج من الإجابات على الأسئلة المختلفة المحددة لأبعاد الموقف فعلى أساس نوع الاجابة (نعم أو لا) يتكون المسار ويتحدد تركيبة خصائص الموقف.

وفيما يأتي توضيحا لشجرة القرارات على وفق هذا النموذج:

السؤال الاول	السؤال الثاني	السؤال الثالث	السؤال الرابع	السؤال الخامس	السؤال السادس	السؤال السابع
هل يمثل معيار الكفاءة معياراً هاماً؟	هل المعلومات المتاحة للقائد تكفي لصنع القرار العالي الكفاءة	هل المشكلة واضحة للقائد من حيث ابعادها وعناصرها؟	هل يعتبر قبول المرؤوسين للقرار عنصراً حاسماً في تطبيقه؟	هل هناك تأكيد نسبي أن أفراد القائد في القرار سيلقبوا بقبولاً من المرؤوسين؟	هل يتبنى المرؤوسون الاهداف التنظيمية التي يراد لوصول اليها في صنع القرار؟	هل هناك احتمال لنشوء التعارض بين المرؤوسين للقرار المتخذ؟



الرمز الذي على اليمين يمثل النمط القيادي.

والرقم على اليسار يمثل رقم المشكلة.

المصدر: عاشور / ١٩٨٥.

يتضح من شجرة القرارات أن المشاكل التي يمكن أن يواجهها القائد في صنعه للقرارات تتحدد في ضوء درجة الكفاية المطلوبة للقرار ودرجة قبول المرؤوسين، ولذلك فإن هناك اربع عشرة مشكلة يطرحها النموذج وهي التي تمثل الأرقام من (١-١٤) الموضحة في شجرة القرارات، تبدأ من الموقف الذي يفترض أن كفاية القرار غير مهمة ولا يمثل القبول المعيار المهم، فتكون الأنماط المناسبة لحل المشكلة كما في النوع رقم (١) من الجدول الآتي، أما إذا كانت كفاية القرار غير مهمة والقبول يمثل المعيار المهم واحتمالية قبول القرار من المرؤوسين عالية، فإنها تمثل المشكلة رقم (٢) وهكذا.... والجدول الآتي يوضح تلك المشكلات الاربعة عشرة المحددة في النموذج.

الأنماط السلوكية	نوع المشكلة
AI, AII, CI, CII, GII	١
AI, AII, CI, CII, GII	٢
GII	٣
AI, AII, CI, CII, GII	٤
AI, AII, CI, CII, GII	٥
GII	٦
GII	٧
CI, CII	٨
AII, CI, CII, GII	٩
AII, CI, CII, GII	١٠
CII, GII	١١
GII	١٢
GII	١٣
CII, GII	١٤

ويتضح من الجدول السابق أن أمام القائد استخدام أكثر من نمط واحد في أكثر المشكلات التي يواجهها في اتخاذ القرارات، عند ذلك يكون لمعيار الوقت المتاح دور مهم في تحديد النمط المطلوب على اعتبار أن تلك الأنماط هي أنماط متلائمة مع معياري الكفاية والقبول وحسب الموقف وما على القائد إلا أن يقارن النمط المطلوب بالوقت المتاح له لاتخاذ القرار المطلوب، فالقرار الذي يتخذه القائد بنفسه دون إشراك الرؤوسين والاعتماد على المعلومات أو الخبرة المتاحة له يكون أسرع بكثير من القرار الذي يتخذه بشكل جماعي، وكذا الحال بالنسبة للوقت المقترن باستخدام بقية الأنماط.

ولأغراض التوضيح فإننا سنورد المثال الآتي لطريقة استخدام الشجرة في صنع القرار المطلوب (القطان، ١٩٨٦):

* إذا كنت تشرف على (١٢) مهندسا، وهؤلاء المهندسون يتشابهون في الخبرة العملية والبرامج التدريبية مما يساعدك على استخدامهم في المشروعات المختلفة دون عقبات، أخبرك رئيسك أن هناك حاجة لإرسال أربع مهندسين من مهندسيك للعمل في إحدى المؤسسات الفرعية في الخارج لمدة ستة أو ثمانية أشهر، وقد استطاع رئيسك أن يقنعك بأن أربعة من مهندسيك يجب أن يذهبوا مع ان مهندسيك قادرين على القيام بهذه المهمة ولذا لا داعي لتفضيل أحدهم على الآخر بمعنى لاتحاول إبقاء من تريد وإرسال من لا تريد، مما يعقد المشكلة. إن المهندسين الأربعة سوف يذهبون الى بلد لا يرغبون في الذهاب اليه. * لدى قيام (Vroom & Yetton) بتحليل هذه الحالة استطاعا التوصل الى الآتي:

السؤال الأول (A): هل المشكلة ذات أهمية، وكفاية القرار معيار النجاح؟

الإجابة: كلا.

السؤال الثاني (D): هل قبول الرؤوسين للقرار مهم بالنسبة لتطبيقه التطبيق الفعال؟

الإجابة: نعم.

السؤال الخامس (E): هل لو اتخذت القرار بنفسني سوف أكون متأكد من قبول الرؤوسين

له؟

الإجابة: كلا.

ونتيجة لعملية التشخيص السابقة فإن الاسلوب الجماعي (Gil) هو المناسب.

إن هذا النموذج يمثل استخلاص نتائج بحوث عديدة أجريت في ميدان المشاركة في اتخاذ القرارات، وقد أورد (Vroom & Yetton, 1973) عددا من الدراسات التي تؤكد صحة تنبؤات النموذج، وكذلك الدراسات التي أجريت من قبل الآخرين وحددها (Gibson, 1975) ومنها على سبيل المثال الدراسة التي أجراها كل من (Vroom & Gago, 1978)، من خلال اختيار (١٨٠) موقفا تم فيها اتخاذ قرارات وجد أن (٦٨٪) من القرارات الناجحة تتفق مع الأنماط القيادية المحتملة حسبما أوردها النموذج (القطان، ١٩٨٦).

كما أن من الجوانب الإيجابية التي يتمتع بها هذا النموذج هو المنحنى المعياري الصحيح لسد الفجوة بين النظرية والتطبيق في مجال القيادة، ومسألة عدم توافر البحوث الكافية لاختبار صدق النموذج بعد صياغته قد لاتعد في الواقع عيبا فيه لأن الوقت كفيل لحل المشكلة، إلا أن هناك بعض الملاحظات المهمة ذات العلاقة بالبناء المفهومي للنموذج.

فالنموذج أسقط بعض المتغيرات الموقفية المتعلقة بخصائص الرؤوسين مثل قدراتهم وحاجاتهم، وكذا الحال في بعض جوانب سلوك القائد مثل الحوافز والاشباع التي يوفرها للمرؤوسين، وكذا المتغيرات تمثل أهمية في التأثير على معياري الكفاية والقبول المعتمدين في النموذج (عاشور، ١٩٨٥).

ولعل الأيام القادمة تبرز نموذجا جديدا يحاول التوفيق بين تلك المتغيرات وما قدمه كل من (Vroom & Yetton) من ربط محكم بين الموقف واتجاهات القائد نحو المهام أو نحو العاملين.

٤ / الجانب التطبيقي للبحث:

يتضمن الجانب التطبيقي للبحث اختبار نموذج (Vroom & Yetton, 1973) في الواقع العراقي عن طريق عينة عشوائية من القيادات الإدارية في مختلف قطاعات الجهاز الإداري للدولة.

٤/١/١ الاستبيان والمقياس وعينة البحث:

٤/١/١ الاستبيان والمقياس:

تعد استمارة الاستبيان إحدى الوسائل الأساسية في جمع واستقصاء البيانات، وقد اعتمد هذا البحث هذه الوسيلة فضلاً عن بعض المقابلات الشخصية مع أفراد عينة البحث، وقد تضمنت استمارة الاستبيان في بدايتها توضيحاً مختصراً لأهداف ومرامي البحث، وما يسعى إلى تحقيقه، ومن ثم مجموعة من الإستفسارات المتعلقة بالصفات العامة لأفراد عينة البحث مثل العنوان الوظيفي وسنوات الخدمة، وطبيعة عمل الدائرة التي ينتمي إليها المجيب - أنظر ملحق البحث-

أما الأسئلة التي تضمنتها الإستمارة فقد اعتمدت بشكل اساس على أبعاد الموقف -الاسئلة السبعة - المطروحة ضمن النموذج المعياري ل فروم ويتون والتي سبق عرضها، وبذلك فإن المقياس المعتمد في هذا البحث مشتق من هذه الأسئلة وفق مقياس (Vroom & Yetton, 1973) وتحددت الإجابة عن الأسئلة بـ (نعم أو كلا).

٤/١/٢ عينة البحث:

تم انتخاب عينة عشوائية مكونة من (٦٠) شخصاً يشغلون مناصب قيادية إدارية في عدة قطاعات حكومية لتكون عينة البحث، وزعت عليهم استمارات الاستبيان وقد أجاب عليها (٥٤) شخصاً وبنسبة مئوية بلغت (٩٠٪)، وكانت الصفات الأساسية لهذه العينة كما يأتي:

١- العنوان الوظيفي:

توزعت عينة البحث على النحو الآتي:

مدير عام	وزير مفوض	ضابط عسكري	مفتش إداري	عميد كلية	محافظ أو نائب محافظ	المجموع
٢٩	٦	٥	٣	٦	٥	٥٤

٢- سنوات الخدمة في العنوان الحالي:
توزع أفراد عينة البحث في هذا الخصوص على النحو الآتي:

المجموع	١٠-٦	٥-١
٥٤	٢٢	٣٢

٣- سنوات الخدمة في الكلية:
كانت الإجابات على النحو الآتي:

المجموع	٣١ فأكثر	٣٠-٢١	٢٠-١١
٥٤	١٧	٣٠	٧

٤- سنوات الخدمة في مناصب قيادية أخرى:
جاءت الإجابات على النحو الآتي:

المجموع	١٦ فأكثر	١٥-١١	١٠-٦	٥-١
٥٤	٩	١٠	١٧	١٨

٥- الوزارات التي يعمل فيها أفراد عينة البحث كالاتي:

العدد	الوزارات
٦	١-وزارة الخارجية
٨	٢-وزارة الداخلية
٤	٣-وزارة العدل
٥	٤-وزارة الدفاع
٦	٥-وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
٥	٦-وزارة الثقافة والإعلام
٣	٧-وزارة الزراعة
٣	٨-وزارة الري
٤	٩-وزارة الصحة
٣	١٠-وزارة المالية
٤	١١-وزارة النفط
٢	١٢-البنك المركزي العراقي
١	١٣-أمانة بغداد
٥٤	المجموع

٢ / ٤ النتائج المستحصلة: الأنماط القيادية لأفراد عينة البحث:

إفترض (Vroom & Yetton, 1973) أن هناك ثلاثة أنواع من العلاقة بين الفرد

وجماعة العمل هي:

- الإستبدادية.

- الإستشارية.

- الجماعية.

وقد استطاع الباحثان أن يتوصلا الى تعريف خمسة أنماط قيادية مشتقة من الأساليب

السابقة يمكن استخدامها في عمليات اتخاذ القرار هي:

- نمطان نوا طابع استبدادي (AI, AII).
- نمطان نوا طابع استشاري (CI, CII).
- نمط نوا طابع جماعي (GII).

واقترح الباحثان من خلال الإجابة عن الأسئلة السبعة (الواردة في استمارة الاستبيان) أنه يمكن للقائد الإداري تحديد أبعاد الموقف، اعتماداً على شجرة القرارات المقدمة من الباحثين يصبح من السهل تحديد نمط القيادة المتوافق مع الموقف.

وبناء على ذلك فقد شخصت إجابات أفراد العينة نمط القيادة المعتمد من قبلها، وكانت النتائج على النحو الآتي:

- الاستبدادي (AI): ٢٤ قائداً ادارياً.

- الاستبدادي (AII): صفر.

- الاستشاري (CI): صفر.

- الاستشاري (CII): ١٥ قائداً ادارياً.

- الجماعي (GII): ١٥ قائداً ادارياً.

ومن النتائج السابقة نجد أن حوالي (٤٤٪) من أفراد عينة البحث تميل الى استخدام النمط الإستبدادي (من النوع الأول) في اتخاذ القرار الذي يعني انعدام مشاركة المرؤوسين في عمليات اتخاذ تلك القرارات بينما اتجه (٢٨٪) من أفراد العينة الى النمط الاستشاري (من النوع الثاني) الذي يقوم على استشارة المرؤوسين قبل اتخاذ القرار ومن ثم فالقرار يتخذ من قبل القائد الإداري نفسه أما بقية أفراد عينة البحث (٢٨٪) فقد اتجهت الى اعتماد النمط الجماعي الذي فيه تكون مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات عالية، ويور القائد الإداري في ذلك يكون محدوداً.

يمكن استخلاص مجموعة من الإستنتاجات من خلال استعراض الإطارين النظري والعملية للبحث، على النحو الآتي:

١ / ٥ استنتاجات الجانب النظري:

أ- استأثر موضوع القيادة بحيز مهم وواسع في الأدب الإداري وفي العلوم الأخرى مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الإجتماعي وهو بذلك يمثل موضوعاً مركزياً كثرت فيه البحوث والدراسات ولازال المجال مفتوحاً للإضافة والتعديل والتنظير وخاصة في مجال دراسات وبحوث السلوك التنظيمي.

ب- تمثلت محاولات دراسة القيادة بثلاثة اتجاهات كانت بحسب تسلسلها التاريخي على النحو الآتي:

- **الاتجاه الذاتي (الفردية):** وتمثل هذا الإتجاه نظريتان هما نظرية السمات ونظرية القيادة الزعامية، حيث تركز الأولى على سمات القائد وصفاته وخصائصه التي يمتاز بها، وتؤكد على أن هذه الصفات والخصائص غالباً ما تكون أكثر مما هي مكتسبة. في حين تركز النظرية الثانية التي انبثقت من نتائج العديد من البحوث والكتابات التي تنتمي لميادين عديدة من العلوم الإجتماعية الى امتلاك القائد صفات أو سمات الزعامة التي تتيح له القدرة على التأثير على التابعين.

- **الاتجاه السلوكي:** وتمثل هذا الإتجاه مجموعة من الدراسات والنماذج والنظريات سعت في أغلبها الى التركيز على معرفة السلوك الفعلي الذي يمكن أن يعتمده القائد للوصول الى القيادة الفاعلة مع مرؤوسيه، والى تحديد النمط القيادي الذي يقود الى الفاعلية والذي يفيد القائد في قيادته للأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف الموضوعية بانتاجيه عالية وروح معنوية جيدة وقد كان مجال التركيز في أغلب دراسات وبحوث ونتائج هذا الإتجاه هو الموازنة بين الإتجاه نحو العمل أو نحو العاملين.

- **الاتجاه الشرطي أو الموقفي:** وتمثل هذا الإتجاه مجموعة من النظريات ذات المنحى الموقفي سعت الى الإستمرار بالإتجاه السابق (السلوكي) وتحديد أنواع أو أنماط

سلوك القائد وتعدته الى بحث وتحديد الظروف المناسبة لاستخدام كل نوع تحقيقا للفاعلية في القيادة، ولذلك نجد أن الجهود المبذولة في تطوير بعض نظريات أو نماذج الاتجاه السلوكي تعد في بعض جوانبها تواصلا بين هذين الاتجاهين من حيث التركيز على الاتجاه نحو العمل أو نحو العاملين مع إضافة هامة هي إدخال عناصر الموقف ومتغيراته.

ج- يمتاز النموذج المعياري للقيادة المقدم من (Vroom & Yetton, 1973) بالميزات الآتية:
- يسعى النموذج خلافا للنماذج والنظريات الأخرى التي يغلب عليها طابع وصف ماهو كائن بشأن سلوك القائد والنتائج المترتبة عليه، الى تقديم ما ينبغي أن يسلكه القائد بمعنى تقديم أنماط معيارية للتصرفات القيادية.

- يعد هذا النموذج امتدادا لمدخل صنع القرار في دراسة المنظمات اللتي تنظر الى عملية صنع القرار على أنها العنصر السلوكي الحسم الذي ينبغي التركيز عليه في التحليل والدراسة، وفي الوقت نفسه فإن هذا النموذج يمثل امتدادا للمداخل الموقفية في دراسة القيادة التي تركز على طبيعة الموقف الذي يواجهه القائد وطبيعة المسكلات التي يصنع القرار بشأنها.

- يقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو عدم وجود نمط قيادي واحد مناسب لكل الحالات والأوضاع، لذلك يجب على القائد أن يكون مرنا في تعامله مع مرؤوسيه وبما يتناسب وطبيعة الموقف، وأن يقوم بتشخيص ذلك الموقف ومن ثم اختيار النمط القيادي الملائم.

- يستخدم النموذج في تحديده للأنماط القيادية خمسة أنماط رئيسة للقيادة، وسبعة مواقف، وثلاثة معايير يمكن قياس نجاح القرار على أساسها، وأربعة عشر نوعا من أنواع المسكلات التي يصنع بشأنها القرار، وسبع قواعد لتحديد نمط القيادة المناسب أو الواجب إتباعه.

- يعتمد النموذج شجرة القرارات لتوضيح ميكانيكية العمل في اختيار النمط القيادي المناسب، وتتكون شجرة القرارات من مجموعة من المسارات التي ينتهي كل منها بالنمط القيادي الملائم لمزيج خصائص الموقف الذي يمثل المسار، ويتكون هذا المزيج من الإجابات على الأسئلة المحددة لأبعاد الموقف.

٣ / ٥ إستنتاجات الجانب التطبيقي:

أ- ضمت عينة البحث (٦٠) فردا يشغلون مناصب قيادية إدارية في عدة قطاعات حكومية، وزت عليهم استمارات الإستبيان، وقد أجاب عليها (٥٤) فردا وبنسبة مئوية قدرها (٩٠٪).

ب- شخصت إجابات أفراد عينة البحث نمط القيادة المعتمد من قبلها وعلى النحو الآتي:-

- الاستبدادي (النوع الأول): ٢٤ قائد إداري.

- الإستبدادي (النوع الثاني): صفر.

- الإستشاري (النوع الأول): صفر.

- الإستشاري (النوع الثاني): ١٥ قائد إداري.

- الجماعي: ١٥ قائد إداري.

وبذلك بلغت نسبة اعتماد النمط الإستبدادي (النوع الأول ٤٤٪) من إجابات عينة البحث في حين بلغت نسبة اعتماد النمط الإستشاري (النوع الثاني ٢٨٪)، وكذلك نسبة اعتماد النمط الجماعي (٢٨٪) من إجابات أفراد العينة.

٧ / التوصيات:

رغم أن النموذج المعياري للقيادة المقدم من (Vroom & Yetton, 1973) لم يحدد نمطا قياديا معينًا ثابتًا لا يتغير، وإنما افترض أن أبعاد الموقف تحتم على صانع القرار الانتقال من نمط قيادي إلى آخر تبعا لتبدل ذلك الموقف، إلا أن النتيجة التي توصل إليها هذا البحث في أن حوالي (٤٤٪) من أفراد عينة البحث تتجه نحو اعتماد النمط الإستبدادي قد يعني أن ظروف الموقف لدى هذه المجموعة حتمت عليهم الاتجاه نحو هذا النمط وبسبب تصور المرؤوسين وعدم كفاءتهم، لذا يجد الباحث من الضروري التوصية بما يأتي:

أ- أهمية توعية القيادات الإدارية على أن هذا النمط ليس مفضلا إلا تحت ظروف معينة وبالتالي فإن الاتجاه نحو اعتماد الأنماط القيادية الأخرى هو المرغوب وخاصة النمط الجماعي منها.

ب- لغرض زيادة مساهمة المرؤوسين (الإدارة الوسطى) في عمليات صنع القرار لابد من العمل على تنمية قابليات وقدرات المرؤوسين باستمرار وزيادة كفايتهم لخلق المناخ

المناسب لاشتراكهم في صنع القرارات وتفويض بعض الصلاحيات لهم لأغراض إنجاز الأعمال المطلوبة منهم. وبذلك يتمكن القائد الإداري من ممارسة الأنماط الإستشارية أو الجماعية.

ج- أهمية القيام ببحوث أخرى لاحقة على عينة أكبر نسبيا من العينة المعتمدة في هذا البحث - رغم أنها شملت مجموعة واسعة من العاملين في قطاعات الجهاز الإداري - للتحقق من دقة النتائج التي توصل إليها هذا البحث.

المصادر

أولاً: الكتب العربية:

- ١- بدر، حامد أحمد رمضان، إدارة المنظمات اتجاه شرطي، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، الكويت، ١٩٨٢.
- ٢- حسن، محمد حربي، علم المنظمة، من إصدار جامعة الموصل، الموصل، ١٩٨٩.
- ٣- الحناوي، محمد، السلوك التنظيمي، المكتب العربي للحديث، القاهرة، بدون تاريخ.
- ٤- الذهبي، جاسم محمد، مبادئ الإدارة، الأسس النظرية وأهم القضايا التطبيقية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، جامعة بغداد، بغداد، ١٩٨٨.
- ٥- السالم، مؤيد سعيد، نظرية المنظمة، مداخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد، ١٩٨٨.
- ٦- سعيد، نضال محمد، القيادة الإدارية، المفاهيم والأساليب، من إصدارات المركز القومي للإستشارات والتطوير الإداري، مسحوب بالرونق، ١٩٧٧.
- ٧- شريف، علي والديب، مدحت، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، ١٩٨٥.
- ٨- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، ١٩٨٩.
- ٩- صالح، عبد المنعم وفائق، فوزي عبد الخالق وآخرون، واقع أساليب القيادة الإدارية في مؤسسات القطاع الإشتراكي، من إصدارات المركز القومي للإستشارات والتطوير الإداري، سلسلة بحوث خطة التنمية الإدارية (٣١)، بغداد، حزيران ١٩٨٥.

١٠- عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، ١٩٨٥.

١١- عبدالقادر، رباب وعبدالله، فائزة، القيادات الإدارية، الواقع والطموح، من إصدارات المركز القومي لتخطيط والتطوير الإداري، دراسة رقم (٢١٣)، بغداد/ ١٩٩٢.

١٢- العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي في الادارة، إصدار معهد الإدارة العامة، الرياض/ ١٩٨٢.

١٣- علي، سرالختم محجوب، الشبكة الإدارية، دراسة في أنماط السلوك الإداري وتطوير المنظمات، مكتبة العلم، جدة، السعودية، ١٩٨٣.

١٤- ملكية، لويس كامل، سيكولوجية الجماعات والقيادة، الطبعة الثانية، مكتبة النهضة، القاهرة، ١٩٦٣.

ثانياً- الدوريات العربية:

١- القطان، عبدالرحيم علي، نموذج فروم - ويتون في القيادة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، العدد (٥١) أيلول ١٩٨٦.

ثالثاً- الكتب الأجنبية:

- 1- Blake, R. R & Mouton, J. S., The Managerial Grid, Texas Gulf Publishing Co, Houston 1964.
- 2- Brown, W. B. & Moberg, D, J., Organizahtion Theory and Management: Amacro Approach, John wiley & Sons, Inc, Canada, 1980.
- 3- Davis, K., Human Behavior at Work : Oranizational Behavior, 5th. ed., Mc Graw - Hill, Inc, New York, 1977.
- 4- Fiedler, F. E., A theory of Leadership Effectiveness, Mc Graw- Hill, Inc., New York, 1967.
- 5- Koontz, H., O, Donnell., & Weihrach, H., Essential of Management, 4th. ed., Mc Graw - Hill, Inc., Singapore, 1988.
- 6- Likert, R., New Patterns of Management, Mc Graw - Hill, Inc., New York, 1961.

- Conflict, Mc 7- Likert, R. & Likert, J. G., New ways of Managing
Graw - Hill, Inc., New York, 1976.
- 8- Lisa, A. M. & Cheryl, L. T., Developing Managerial skills in
Organizational Behavior: Exercises, Cases, and Reading, Prentice Hall,
Inc, Englewood Cliffs, New Jersey, 1989.
- 9- Maier, N. RF., Problem - Solving Discussions and Confernes:
Leadership Methods and Skills., Mc Graw - Hill, Inc., New York, 1963.
- 10- Roethlisberger, F. J., Management and Moral, Harvard University
Press, Cambridge, Mass., 1971.
- 11- Stogdill, R. M., Handbook of Leadership, THE Press, New York.
1974.
- 12- Szilagyi, A. D, Organizational Behavior and Performance, 2nd. Ed.
Goodyear Publishing Co., Inc., Santa Monica, Canada, 1980.
- 13- Yukl, G. A, Leadership in Organization, Prentice Hall, Englewood
Cliffs, New Jersey, 1981.

رابعاً - الدوريات الأجنبية:

- 1- Coch, L. & French, Jr. J. R. P., Overcoming Resistance to Change,
Human Relations, 1, 1984, PP: 512-532.

إستبيان

حظي موضوع القيادة بأهتمام الإنسان منذ القدم لتأثيراته الواضحة في مختلف مجالات حياته، إلا أننا نجد أن موضوع القيادة في المجالات الإدارية لم يأخذ بعده الحقيقي إلا في النصف الثاني من هذا القرن، حيث تعد القيادة اليوم من أبرز المجالات التنظيمية التي تمثل أهمية خاصة عند علماء الإجتماع والسلوك التنظيمي نظراً لمساهمتها المباشرة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وأنواع العلاقات القائمة بين أفراد المنظمة.

وقد قدم المفكرون والباحثون مجموعة من النظريات والنماذج القيادية عبر تاريخ تطور العلوم الإدارية في المدرسة التقليدية الى المدرسة السلوكية ثم المدرسة الشرطية أو الموقفية، ويعد نموذج (Vroom & Yetton, 1973) المسمى بالنموذج المعياري للقيادة واحدا من أبرز النماذج المطروحة في مجال دراسات القيادة الإدارية، ولأهمية هذا النموذج فإن البحث الحالي الموسوم (اتجاهات دراسة القيادة مع التركيز على النموذج المعياري لفروم ويتون) يسعى الى استعراض نظريات ونماذج وأنماط القيادة والتركيز على النموذج المذكور ومحاولة اختباره في الواقع العراقي من خلال اختيار عينة من القيادات الإدارية العليا في عدة قطاعات حكومية مجالا للبحث، لذا يرجى الإجابة عى الأسئلة الواردة لاحقا مع التأكيد على أن الإجابات ستستخدم لأغراض علمية مما يقتضي الإجابة بموضوعية وصدق.

أولاً: المعلومات الشخصية:

العنوان الوظيفي الحالي: سنوات الخدمة في العنوان الحالي: سنة
سنوات الخدمة في مناصب قيادية أخرى: سنة سنوات الخدمة الإجمالية: سنة
طبيعة الدائرة التي تتعامل فيها (صناعية، إنتاجية، خدمية، تعليمية.... الخ)

ثانياً: الأسئلة: يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب عند الإجابة على الاسئلة.

س١: هل المشكلة التي تواجهك الآن ذات أهمية، وكفاءة القرار معيار النجاح؟

كلا

نعم

إذا كان الجواب (نعم) انتقل السؤال الثاني، أما إذا كان (كلا) انتقل الى السؤال الرابع.

س٢: هل تتوفر لديك معلومات كافية لكي تتخذ قراراً يتصف بالكفاءة؟

كلا

نعم

إذا كانت الإجابة (نعم) انتقل الى السؤال الرابع، أما إذا كانت الإجابة (كلا) انتقل الى السؤال الثالث.

س٣: هل المشكلة محددة؟ أهى واضحة الابعاد ولعناصر؟

إذا كانت الاجابة (نعم) أو (كلا) انتقل الى السؤال الرابع.

كلا

نعم

س٤: هل قبول المرؤوسين للقرار الذي تتخذه مهم لأغراض تطبيقه تطبيقاً كاملاً؟

إذا كانت الاجابة (نعم) انتقل الى السؤال الخامس، أما إذا كانت الاجابة بـ (كلا) اترك الاجابة على بقية الاسئلة.

كلا

نعم

س٥: هل ان إتخاذك للقرار بنفسك سوف يجعلك متأكداً من قبول المرؤوسين له؟

كلا

نعم

إذا كانت الاجابة بـ (نعم) اترك الاجابة على بقية الاسئلة، أما اذا كانت الاجابة بـ (كلا) فأنت حر في ترك الاجابة على بقية الاسئلة أو الانتقال الى السؤال التالي.

س٦: هل ان أهداف المنظمة التي يمكن الحصول عليها عند حل هذه المشكلة التي تواجهك هي جزء من أهداف المرؤوسين؟

كلا

نعم

إذا كانت الاجابة (نعم) اترك بقية الاسئلة، أما إذا كانت (كلا) فانتقل الى السؤال التالي.

س٧: هل الحصول على الحل المطلوب للمشكلة سيؤدي الى صراع أو نزاع بين المرؤوسين؟

كلا

نعم