

## المحور الخامس: النظرية الموقفية

### تمهيد:

تقوم فكرة المدرسة الموقفية في الإدارة على أن الاجراءات الإدارية، و النهج المعتمد من قبل الادارة ومتخذي القرار يجب أن يعتمد على الموقف، على اعتبار أنه لا يوجد طريقة واحدة مثالية للإدارة، كما يجب أن تتمتع الإدارة بوجهة نظر المدرسة الموقفية بالمرونة، وأن تستند إلى مجموعة مختلفة من النظريات والخبرات وبالتالي تعتمد هذه المدرسة على فهم الاختلافات الموقفية، وتهتم بالاستجابة لهذه التغييرات بالشكل الذي يناسب هذه الاختلافات.

### اولا/ نشأة و مفهوم النظرية الموقفية fred fiedler

تعتبر من أولى النظريات الموقفية الأكثر شهرة والأكثر إثارة للجدل والتي تم انشاءها سنة 1951 حتى عام 1967 على يد فريد فيدلر من جامعة واشنطن وهو احد الباحثين المهمين في مجال علم النفس الصناعي التنظيمي. يشير فيدلر إلى أنه يجب على المؤسسات التي تسعى إلى جعل فرق العمل فعالة من خلال القيادة الفعالة تقييم القائد بناءً على سماته الأساسية، وتقييم المواقف التي قد يواجهها القائد، ومن ثم تحديد أسلوب قيادة مناسب يتوافق مع كل من سمات القائد وظروف العمل.

و سميت بهذا الاسم و ذلك لأنها تعتمد بشكل اساسي على الموقف و تعتمد كذلك على الطرف و تمكن النظرية الاشخاص من فهم الاسلوب المناسب لحل أي مشكلة من مشاكل العمل و ذلك بالاستناد على أي ظرف من الظروف و الموقف الذي يواجهه القائد.

وتنطلق المدرسة الموقفية من فرضية منطقية تنص على انه لا توجد مدرسة او نظرية إدارية صالحة التطبيق في كل زمان و ظرف او مكان و بموجب هذا الافتراض فان السلوك البشري المتشابه قد يعطي نتائج مختلفة و ان السلوك البشري المختلف قد يعطي نتائج متشابهة و بموجب ذلك يتعين على المدير ان يطبق النظرية او المبدأ الاداري الذي يتلائم مع الظروف او الزمن الراهن كما يتوجب على المدير من منطلق النظرية ان لا يستمر بحل المشاكل بنفس الوتيرة و بالمقابل اذا فشل في حل مشكلة ما بظروف معينة فلا مانع للمدير ان يجربه مرة اخرى في حل مشاكل أخرى.

يرى فيدلر ان فعالية القائد لا تعتمد فقط على صفاته لو اسلوبه، بل على مدى توافق أسلوب قيادته مع الموقف الذي يواجهه.

**ثانيا/ أسس النظرية الموقفية:** للنظرية الموقفية العديد من الاسس نذكر بعض منها:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الادارة؛
- ينبغي ان تتوفر العديد من الممارسات الادارية تتماشى بصورة كبيرة مع جميع المهام التي يقوم بها الاشخاص . مثال وجود نظام واضح لتوزيع المهام و الية لتقييم الأداء و تقديم التغذية الراجعة.
- من اسس النظرية المهمة ان التنظيم يحتوى على ثلاث انظمة فرعية مختلفة و هي النظام الفرعي الفني و النظام الفرعي التنظيمي و النظام الفرعي المؤسس.
- انها تمثل تحديا لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بانواع مختلفة من الظروف و المواقف وهذا هو الطريق لتطوير و تنمية الشخصيات .
- ان التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض ، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

**ثالثا/ اهمية النظرية الموقفية:**

- تعتمد النظرية الموقفية لفريد فيدلر على تحديد المواقف المطروحة و هي تحتاج نوع معين من القادة و أيضا اختيار القادة لي تلك المواقف على سبيل المثال يتطلب منصب رئيس الجامعة سمات قيادية مختلفة من منصب رئيس القسم... و هكذا.
- يمكن الاستفادة من النظرية الموقفية في قرارات الترقية و التغيير الاداري للمناصب و خلافه و ايضا اشارت النظرية الى ان القادة الافضل نجاحا هم اولئك الذين يكيّفون اسلوب قيادتهم مع جاهزية الاداء ( القدرة و الرغبة ) للفرد او المجموعة التي يحاولون قيادتها او التأثير فيها.
- تختلف القيادة الفعالة ليس فقط مع شخص او مجموعة و لكنها تعتمد أيضا على المهمة او الوظيفة التي يجب انجازها.

**رابعا/ مزايا و عيوب النظرية الموقفية:**

للنظرية الموقفية مجموعة كبيرة من المزايا و العيوب يمكن تلخيصها فيمايلي :

**\* مزايا النظرية:**

- تشجيع التفكير التحليلي.
- اكدت النظرية انه لا يوجد اسلوب امثل للإدارة.

- اكدت النظرية على تطبيق فكريتي السبب و النتيجة في أي ممارسة ادارية.
- تزود النظرية بتوجهات عمل تساعد في تحديد الاسلوب الاداري الملائم للظروف الموجودة.

#### \* عيوب النظرية:

- لم تستطع النظرية ان تقوم بوصف العلاقة بين وجهة النظر الخاصة بالقائد و الزملاء في العمل.
- حددت النظرية ان جميع القادة ينجحون بناء على الطبيعة الخاصة للموقف.
- إمكانية التناقض بين المواقف.
- تحتاج الى تحليل دقيق لكل موقف، و هذا يتطلب وقتا كبيرا من المدير.

#### خامسا/ تقييم النظرية الموقفية:

لقد اشارت المدرسة الموقفية الى جملة من المتغيرات الهامة و التي لها تأثير على اداء المدير و المنظمة ( البيئة حجم المنظمة التقنيات و غيرها ) و اوضحت بعض علاقات التأثير بين هذه العوامل و قرارات تصميم الوظائف و الهياكل التنظيمية و العمليات الادارية المختلفة اي كيف يتم تصميم الوظائف و ما نوع الهيكل التنظيمي و اسلوب القيادة و غيرها المناسب لظروف بيئة معينة و حجم منظمة معين.

و بالرغم من فائدة المدخل الموقفي في الادارة و الذي اظهر انه من الصعوبة تطبيق مبادئ الادارة على جميع المواقف باعتبارها مبادئ عامة و ذلك بسبب تعقد النظم الانسانية و التنظيمية و تفاوتها حسب الموقف.

فانه لم تسلم من الانتقادات التي يمكن تلخيصها فيمايلي:

- عدم وجود نمط قيادي معياري يمكن استخدامه بشكل موحد في جميع المواقف.
  - تقييد القادة بالمواقف التي تواجههم و يتصرفون على اساسها.
  - اعتماد نجاح القادة او فشلهم على طبيعة المواقف.
- لقد اشار هذا المدخل الى ان الدلالة المنطقية لادارة الموقفية تتمثل في ان كل المواقف تختلف عن بعضها بشكل منفرد و متميز و اذا كان هذا صحيح فانه يعنى ان الادارة يمكن ممارستها فقط من خلال الاحكام الشخصية و بطريقة فردية الامر الذي يترتب عليه تجاهل المعرفة و المبادئ و الاساليب التي امكن التوصل اليها في المداخل السابقة في الفكر الاداري.
- ومنه فان التطبيق الصحيح للنظرية يتطلب من المدير ان يدرس الموقف الذي يواجهه و الظروف المحيطة به ثم يستخدم الأساليب و المبادئ الملائمة لادارة هذا الموقف و التي ربما تتطلب الاستعانة بمبادئ الادارة العلمية او بأساليب المدخل السلوكي او الكمي او مدخل النظم مما يؤدي الى تحقيق النتائج المرغوبة.

