

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/354270125>

الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية

Presentation · September 2021

CITATIONS

0

READS

372

1 author:



Inas Mahdi

Cihan University

33 PUBLICATIONS 4 CITATIONS

SEE PROFILE



الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية

م.د ايناس ضياء مهدي
كلية القانون والعلاقات الدولية
قسم العلاقات الدولية والدبلوماسية

بحث علمي مقدم الى المؤتمر العلمي للعلوم الادارية والمالية
جامعة جيهان

27 - 28 حزيران 2018

محتويات البحث

المقدمة

اهمية البحث

اهداف البحث

اشكالية البحث

فرضيات البحث

مناهج البحث العلمي المستخدمة

هيكلية البحث

المبحث الاول:الاسس والمنطلقات الاساسية في النظرية الموقفية.

اولا: مفهوم الموقف

ثانيا:مضمون النظرية الموقفية

ثالثا:نماذج النظرية الموقفية

1- نموذج فيدلر

2- نموذج مسار الهدف

3- نموذج نضج التابعين (هيرسي وبلانشارد)

المبحث الثاني : التطبيقات العملية للنظرية الموقفية

اولا:النظرية الموقفية في ادارة الازمة.

ثانيا: النظرية الموقفية في ادارة المعرفة.

الاستنتاجات والتوصيات

المقدمة

ظهرت النظرية الموقفية في النصف الاول من القرن العشرين، واهم روادها (Fiedler) معينة اي صفات خاصة في القائد، فالقيادة ترتبط بالموقف الذي تمارس فيه، وهكذا فالقائد الناجح في موقف معين لا يكون بالضرورة قائدا ناجحا في كل المواقف لان المواقف متغيرة. ونظرا لقدرة هذه النظرية في تفسير الكثير من اسباب نجاح بعض القادة في بعض المواقف وفشلهم في غيرها فانها قد حازت على الاهتمام من قبل كتاب علم السياسة وعلم الادارة .

اهمية الموضوع

تعود اسباب اختيار موضوع البحث الى اهمية النظرية الموقفية وتطبيقاتها العملية التي تتمثل بالنقاط الاتية:

- 1- تعد النظرية الموقفية من احدث النظريات التي تفسر مفهوم القيادة الادارية واسباب فاعليتها.
- 2- توفر النظرية مساحة كبيرة للمدراء صياغة قرارات جديدة لمواجهة المتغيرات المختلفة التي تفرضها المواقف التي تتعرض لها المؤسسة.
- 3- وجود عدة تحدييات دخلت على النظرية فرضت وجوب دراستها تماشيا مع تطور النظريات الادارية.
- 4- قدرة النظرية الموقفية على تفسير سلوك القيادات الادارية والسياسية في نجاحهم في بعض المواقف عن غيرها.
- 5- توضيح الارتباط بين نظرية القيادة واتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.

فرضية البحث

ينطلق البحث من فرضية علمية مفادها(وجود ارتباط بين مهارات القائد وقدرته على ادارة المواقف المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة).

مشكلة البحث

اما مشكلة البحث فتدرس كيفية تفعيل النظرية الموقفية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وماهي اهم التحدييات التي طرأت على النظرية والتي تخدم مستجدات الحياة الادارية .

مناهج البحث العلمي المستخدمة

ولدراسة مشكلة البحث واثبات فرضيته العلمية فقد تم اعتماد مجموعة من مناهج البحث العلمي اهمها المنهج الوصفي لشرح مفاهيم ومنطلقات النظرية الموقفية ومنهج التحليل النظمي لتفسير اسباب ظهور النظرية وفائدتها في التطبيق العملي، والمنهج المقارن لتوضيح استخدام القادة للنظرية في معالجة المواقف المختلفة.

هيكالية البحث

ينقسم البحث على مبحثين رئيسيين:

يتعلق المبحث الاول بدراسة الاسس والمنطلقات الرئيسية في النظرية الموقفية من خلال ثلاث فقرات اساسية تحاول الفقرة الاولى توضيح معنى الموقف والاختلافات النظرية والتطبيقية في فهم طبيعة المواقف وتقييمها، اما الفقرة الثانية فتدرس مضمون النظرية الموقفية واسهامات الكتاب في اثبات تطبيقها، اما الفقرة الثالثة فتتناول دراسة نماذج النظرية الموقفية وامكانيات تطبيق كل نموذج ضمن حالاته المعينة.

اما المبحث الثاني: فيتضمن دراسة التطبيقات العملية للنظرية الموقفية وقد تم اختيار تطبيقين رئيسيين ضمن فقرتين اساسية، وهما تطبيقات النظرية الموقفية في ادارة الازمة، وتطبيقات النظرية الموقفية في ادارة المعرفة.

كما تم طرح النتائج التي تم التوصل اليها في نهاية البحث.

المبحث الاول الاسس والمنطلقات الاساسية في النظرية الموقفية

يتعلق المبحث الاول بدراسة الاسس والمنطلقات الرئيسية في النظرية الموقفية من خلال ثلاث فقرات اساسية تحاول الفقرة الاولى توضيح معنى الموقف والاختلافات النظرية والتطبيقية في فهم طبيعته والمواقف وتقييمها، اما الفقرة الثانية فتدرس مضمون النظرية الموقفية واسهامات الكتاب في اثبات تطبيقها، اما الفقرة الثالثة فتتناول دراسة نماذج النظرية الموقفية وامكانيات تطبيق كل نموذج ضمن حالاته المعينة.

اولاً: مفهوم الموقف.

قبل التطرق لشرح اصول النظرية الموقفية واسهاماتها لابد من التطرق الى مفهوم الموقف وماهي الشروط الواجب توفرها في المواقف المختلفة كي تنطبق عليها النظرية. يختلف الكتاب في تحديد معنى الموقف وعناصره بحسب اختصاص الموقف والظروف المحيطة به ، فكتاب العلوم السياسية يحددون الموقف بانه الحالة المرئية التي تمر بها الدولة فكثيرا مايعني الموقف بانه حالة الازمة او الصراع او الحرب او الحياد اي الحالة التي تعيشها الدولة تجاه عالمها الخارجي. وعليه يمكن استعراض مجموعة من المفاهيم السياسية للموقف وتمييزها عن المفاهيم الادارية لذات المصطلح..

اذ عرف (Hemphill,1949:53) مفهوم الموقف من وجهة النظر السياسية بانه "سلوك الدولة المعلن تجاه قضية معينة او دولة معينة".

كما عرفه (Yetton,1973:67) " بانه "تصرف رسمي تبديه احدى الولا تجاه حالة دولية يلخص فلسفة الدولة في تعاملها مع القضايا الدولية المختلفة"

كما عرف (House,1996:45) الموقف السياسي بانه "التعامل الذي تبديه قيادة دولة معينة تجاه ازمة دولية محددة".

كما اوضح (Schermerhorn,2002:13) " ان تقدير الموقف السياسي هو عبارة عن عملية تحليلية مركبة لمجموعة من الظروف والتفاعلات والعناصر المؤثرة في قضية سياسية معينة، مع نقد البيئة المحيطة بصورة شاملة ومتعددة الابعاد".

واكد (Crosby,1995:16) ان الغاية من دراسة الموقف السياسي هو معرفة الواقع واستشراف المستقبل من خلال عرض ابرز الاحتمالات والتوصيات والتي على ضوءها يتم اختيار الموقف السياسي والقرار المناسب تجاه قضية سياسية معينة.

وعليه فان اهم قواعد تقدير الموقف السياسيها ضرورة الابتعاد على الاحكام المسبقة، وعدم الاستناد على الحدس والمشاعر وانما على الادلة والاسباب، لذا فان تقدير الموقف السياسي ليس رأياً، وليس بالضرورة دائما سلبي او ايجابي، كما انه يعتمد بشكل كبير مع عملية التحليل السياسي والذي من خلاله يمكن التعرف على عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، والفهم الصحيح للاحداث السياسية وفهم افضل لطريقة تشكل القوى السياسية، واوزانها النسبية، مع التاكيد على انه من لايمتلك مهارات التحليل لا يستطيع تقدير الموقف السياسي ، وانه كلما تنوعت المعلومات لى المحلل السياسي كلما كانت مواقف الدولة اكثر عقلانية.

وعليه فان الموقف السياسي لدولة معينة او منظمة دولية لابد ان يتوفر فيه العناصر الاتية:
العنصر الاول: سلوك رسمي معلن من قبل دولة معينة تجاه دولة اخرى، يهدف الى توضيح حالة الدعم او الرفض او الحياد تجاه الطرف الاخر.
العنصر الثاني: وجود قضية دولية، تتعلق بالسياسة الخارجية او ازمة دولية كالاتزامات الدبلوماسية او الاتزامات المالية، او الصراع او التنافس او حتى الحرب.
العنصر الثالث: وجود دعم او تاييد دولي، للموقف العلن.

اما مفهوم الموقف ضمن الادبيات الادارية فانه مفهومه يمكن توضيحه من خلال التعاريف الاتية:
عرف (كونجر، 2001: 56) الموقف الاداري بانه تقدير واقعي ومبرمج يتم في اطاره تحديد مستوى المؤسسة وفاعلية اداءها والذي تتوقف عليه عملية رسم الاستراتيجيات المستقبلية.
وعليه فان " المدخل الموقفي يرى ان تخصص المنظمة وطريقة الادارة فيها تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة النهوض بها.
فعلى سبيل المثال قام بيرنز وستوكر (Barnz & Staucker) بدراسة العديد من المنشآت الصناعية البريطانية، وتضمنت الدراسة مصانع النسيج وبعض شركات الاليكترونيات ، وكانت الخلاصة الرئيسية التي توصل اليها هي ان سيادة اي نوع من انواع القيادة يتوقف على تحديد طبيعة موقف المنظمة"
كما فهم () الموقف الاداري بانه " حالة المنظمة في مرحلة معينة ، ومقدار قوتها التنافسية في السوق"،
كما عرفه (العلاق، 2008: 7) "ان الموقف للمنظمة هو الوضع الذي تم تحديده من قبل نظام SWAT ، القائم على تحليل عوامل القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة خلال مرحلة معينة"

اما عناصر الموقف الاداري فيمكن توضيحها من خلال النقاط الاتية:
العنصر الاول : الهدف الاساسي من انشاء المنظمة والاهداف الثانوية والمرحلية لها.
العنصر الثاني : الخطة الزمنية للمنظمة .اي التخطيط المنظم الذي يوضح مدى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها.
العنصر الثالث: النظام التحليلي المعتمد :الذي يعتمد على المقارنة بين المخطط والمطبق فعلا على ارض الواقع.

ثانيا: مضمون النظرية الموقفية
تعتبر النظرية الموقفية احد المداخل الاساسية التي تشرح نظرية القيادة والية تصرف القيادات في المواقف المختلفة، لم تنشأ النظرية من فراغ بل قادت اليها نظريات التنظيم ، التي يمكن تصنيفها الى صنفين (House, 1996:45):
الصنف الاول: النظرية الكلاسيكية
الصنف الثاني: نظرية النظام المفتوح.
وتعد نظرية القيادة الموقفية من النظريات التي ساهمت في الاضافة العلمية والعملية الى الفكر الاداري المعاصر واعتبرته نقطة الارتكاز عليها.

إن نظرية الإدارة الموقفية هي من النظريات الحديثة التي تعالج موضوع التنظيم، وهي لم تنشأ من فراغ بل قادت إليها نظريات السلوك التنظيمي التي يتضح أنه يمكن تصنيفها إلى ما يلي (كونجر: م.س.ذ: 46):
نظرية النظام المغلق : وتشمل النظرية الكلاسيكية.
نظرية النظام المفتوح : وتشمل النظرية السلوكية - باستثناء العلاقات الإنسانية - ونظرية التكيف.
لقد مهد النظام المفتوح لظهور نظرية الإدارة الموقفية، التي استخدمت أسسه استخدماً واسعاً كما فعلت نظرية النظام التي اعتمدت عليها الموقفية بشكل مباشر، واعتبرتها نقطة الارتكاز لها. وسنعرض فيما يلي المفاهيم الأساسية لهذه النظرية الحديثة (حسن، 2004: 33)

أ- ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن اتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف، حيث هناك اختلافات كثيرة بين الناس والأوقات والظروف، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار. وعليه فالمديرون ليسوا أحراراً في إدارة مؤسساتهم بأسلوب يعكس هواهم الشخصي وتحيزاتهم، بل عليهم أن يراعوا مجموعة الظروف التي تواجههم والخروج بأساليب وممارسات قد تصلح لظروف ولا تصلح لظروف أخرى. إذاً فعالية الأساليب والطرق والمداخل الإدارية المختلفة تتوقف على الظروف، ولا تستطيع نظرية الإدارة الموقفية أو أي نظرية أخرى أن تقدم لنا وصفات جاهزة لتكون الطريقة المثلى لإدارة موقف معين نكتنفه ظروف معينة.

ب- يتمثل جوهر نظرية الإدارة الموقفية في أن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد، ومع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.

ت- تولي هذه النظرية الملاحظة والتحقيق والتمحيص عند تحديد المديرين للمشكلات التي يواجهونها والحلول التي يقترحونها جل اهتمامها، ومن ثم فإن هذه النظرية تمثل تحدياً لمقدرة المديرين التحليلية، ولقدرتهم على رؤية أنفسهم وبيئتهم بأنواع مختلفة من المناظير، وهذا في الواقع هو الطريق إلى تطوير قدرتهم التشخيصية.

ث- تنظر الإدارة الموقفية إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

ج- تتكون المنظمة من ثلاثة أنظمة فرعية يكون مديروها مستويات ثلاثة، وهذه الأنظمة الفرعية هي:

- النظام الفرعي الفني: وينتج هذا النظام الفرعي منتجات المنظمة أو خدماتها.

- النظام الفرعي التنظيمي: ويقوم هذا النظام الفرعي بمعاونة النظام الفرعي الفني ويمارس دور الرقابة، ويقوم المديرون فيه بتنسيق الأنشطة الداخلية في المنظمة، حتى يتمكن النظام الفرعي من القيام بمهامه بكفاية.

- النظام الفرعي المؤسس: ويقوم بمعالجة علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية، مثل العلاقات مع الحكومة ونقابات العمال والزبائن والجمهور.

ثانياً: مضمون النظرية الموقفية

تقضي النظرية الموقفية بالاساس ان يضع في اعتبارهم كافة الجوانب المتعلقة بالموقف الحالي، تعد النظرية تطوراً جديداً في النظرة الى القيادة والقائد ، وترتكز على فكرة الارتباط بين الموقف والقيادة ، بمعنى ان طبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد نوعية القائد طالما انها تتباين من تنظيم لآخر، ومن وقت لآخر لذا فمن الممكن ان يكون الفرد قائداً في موقف خاص وتابعا في موقف اخر. وقد اكتسبت هذه النظرية ،تأييدا اكثر بين علماء الاجتماع والادارة بالمقارنة مع نظرية الصفات القيادية الموروثة.

وتؤكد هذه النظرية على ان الشخص الذي يملك قدرا اكبر من المعلومات عن موقف محدد يصبح قائداً في هذا الموقف بالذات،فاذا تغيرت الظروف تغير القائد ،وان الافراد يتجهون الى اتباع القائد ،الذي يتعرف على رغباتهم ،ويعمل على تحقيقها،ويقتنعون بانه سيحقق امالهم،وترتكز هذه النظرية على ان الظروف هي التي تبرز القائد ، وان نوع القيادة يختلف وفقا لاختلاف الظروف لذا تسمى هذه النظرية ايضا بنظرية الظروف.ومثالا على ذلك اجريت دراسة على 475 ضابطا بحريا في الولايات المتحدة ،اوضحت ان قدرتهم ع القيادة تآثرت بالظروف او العوامل الموقفية مثل(حسن،م.س.د:56):

1- وظائفهم .

2- محيطهم التنظيمي.

3- خصائص المرؤسين.

واما عن الارتباط بين الموقف والقيادة، تسعى هذه النظرية الى تحديد النمط القيادي الملائم للموقف السائد، فالظروف المحيطة هي التي تؤثر في ظهور نمط القيادة، بحيث اذا تغيرت تلك الظروف ظهرت الحاجة الى نوع اخر من القيادة، بما يتفق مع الظروف الجديدة، كذلك فان منظري القيادة الموقفية يرون انه لا يوجد قائد او زعيم، الا بعد ان تتم تجربة محددة، يتضح منها شخصية القائد وقدرته على القيادة، وتكتسب من خلال التجربة وتكتسب من خلال التجربة، وقد اهتمت عدد من الجهات باسلوب المواقف، وقامت بتجارب عديدة للتعرف على القيادات التي تحتاجها عن طريق هذا الاسلوب. كان اهمها استخدام اختبارات المواقف في اختبارات القيادات العسكرية من الضباط، اذ اهتم الجيش الالمانى منذ عام 1920 باستخدام اسلوب المواقف للكشف عن قدرات الضباط الالمان وتحسين ملكة القيادة وتتميتها في الضباط الذين سيقودون الجيش، كما ان القوات المسلحة في الولايات المتحدة الاميركية استخدمت كذلك اسلوب المواقف لتحسين اسلوب اختيار الضباط، ومن افضل الاساليب الاسلوب الذي اعتمده مكتب الخدمات الاستراتيجي office of strategic services فقد كانت هيئة الاختبار تتضمن عدد من علماء علم النفس الذين وضعوا اختبارات عديدة تتطلب التخطيط السريع والتفكير المنطقي سواء باستخدام الادوات المساعدة او بعدمها.

وقد خلصت التجارب الى ان الاشخاص الذين تتاح لهم الفرص لكي يكونوا على اعلى قدر ممكن من الالمام بالمعلومات والمعرفة الواسعة بنشاطات الموقف ومتطلباته يصبحون قادة. ان نظرة لتاريخ توضح ان هناك فعلا ظروف ادت الى بروز قادة او اختفاءهم فمثلا نجد ان ظروف المانيا وايطاليا هي التي ادت الى بروز شخصية هتلر وموسيليني كذلك فان انتصارات ايزنهاور كقائد عسكري لقوات الحلفاء خلال الحرب العالمية الثانية هي التي ادت الى بعد ذلك الى انتخابه رئيسا للولايات المتحدة الاميركية (1952-1956)، وقد برز تشرشل كقائد سياسي في بريطانيا خلال الحرب لكنه لم ينجح في الوصول الى مركز القيادة السياسية بعد الحرب وكذلك كان الحال مع شارل ديغول الرئيس الفرنسي الاسبق فالظروف التي اوصلته للرئاسة الفرنسية تغيرت، ولم يستطع البقاء في الرئاسة بعد الاستفتاء على رئاسته في نهاية الستينات الامر الذي دفعه الى التخلي عن رئاسة الجمهورية الفرنسية. وهذا يعني ان بروز القادة انما يعتمد على المشاكل التي تواجه المجموعة، وعلى صفات المجموعة كذلك فان من يتولى القيادة يكون اقدر افراد المجموعة على الوصول بها الى اهدافها المطلوبة. (الخضيري، 2003: 35)

وكما هو حال العلوم العسكرية والسياسية فان العلوم الادارية قد برعت في الابحاث التي تشرح النظرية الموقفية ومحاولتها شرح القيادة الموقفية وطبيعة سلوك القادة الاداريين في المواقف المختلفة. ويمكن عرض اهم النماذج الادارية في شرح وفهم النظرية الموقفية لتفسير سلوك القائد، من خلال استعراض النماذج في الفقرة الاتية.

ثالثا: نماذج القيادة الموقفية.

النموذج الاول: نموذج فيدلر

تنسب الى فيدلر اول نظرية موقفية في القيادة بحيث تعتبر اول محاولة جادة لتطوير اطار نظري ياخذ بالاعتبار تفاعل بعض متغيرات الموقف وخصائص القائد وتتضمن هذه النظرية بعدد اساسيين (House, 1996: 45):

1- تحديد وقياس سلوك القائد.

2- ايجاد الموقف الذي يناسب اسلوب القائد الثابت.

وقد اسهم فيدلر في تحليل الموقف الاداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الادارية من خلال دراساته وابحاثه التي اجراها وامتدت من عام 1951 وحتى عام 1967 وقد تركزت كل الجهود التي قام بها حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للقيادة ومدى تغيير هذه السمات واختلافها تبعا لتغير واختلاف الموقف الاداري وحول تحديد عناصر الموقف الاداري

وحول تحديد عناصر الموقف الاداري التي تؤثر في ملائمة وعدم ملائمة النمط القيادي للموقف الاداري المستخدم فيه.

لذا نجد انه قد افترض اسلوبين في القيادة:(الخصيري،2003: 39)

الاول: يهتم بالعاملين والعلاقات الانسانية.

الثاني: يهتم باسلوب القيادة الذي يهتم بالانتاج والعمل.

اما العوامل الموقفية التي حددها فيدلر فهي ثلاثة:

1- طبيعة العلاقات بين الرئيس والمرؤوس (اي مدى ثقتهم وولائهم له).

2- مدى السلطة والقوة الرسمية التي يتمتع بها القائد بحكم وظيفته.

3- درجة هيكله العمل (اي مدى وضوح المهام ومدى روتينية هذه المهام التي يقوم بها مرؤوسيه.

وبالتالي ان محصلة تفاعل المتغيرات الموقفية الثلاثة تؤدي الى مواقف مختلفة تتدرج من موقف سهل ومفضل جدا الى موقف صعب وغير مفضل جدا.

النموذج الثاني: نموذج المسار او الهدف

وهو احد النماذج الاحتمالية التي طرحتها روبرت هاوس من جامعة ولاية اوهايو للدراسات التنظيمية في

عام 1971 ونقحت في عام 1996 ، والذي يحاول فهم القيادة وفاعلية اداءها ، ويعتمد هذا المدخل على

تفسير ظاهرة القيادة من خلال اسهام القائد في تحقيق اهداف الدولة ضمن مسار وواضح ومحدد ومعلوم

من قبل المرؤوسين،ويمكن ان ينطبق هذل النموذج على واقع العمل الاداري اكثر من انطباقه على واقع

العمل السياسي والدبلوماسي بسبب صعوبة وضع مسار واحد دون غيره في تحقيق الاهداف

السياسية،ويطلق على هذا النموذج ايضا مدخل القيادة الموقفية او القيادة الظرفية التي تعود اصولها الى

كتابات علماء الاجتماع والسياسي ومنهم توماس كارليل 1841(1841:44) Carlyle) وهربرت

سبنسر 1884،الذي قال ان الوقت ينتج الشخص وليس العكس واعتبر سبنسر ان الحالات المختلفة تستدعي

خصائص مختلفة وطبقا لذلك فانه وبحسب جون هيمفيل 1949،بان مايتصرف به الفرد كقائد يعتمد لحد

كبير على خصائص الوضع الذي كان فيه.

ثالثا: نموذج نضج التابعين(هيرسي وبلانشارد)

بحسب اختلاف المواقف التي يمر بها القائد فانه لا يوجد هناك اسلوب واحد يمكن التعامل من خلاله مع

المرؤوسين فموقف الازمة يختلف جريا عن موقف الاستقرار لذا فان اساليب تعامل القيادات تختلف بحسب

المواقف،ويمكن تعريف الاسلوب القيادي (الغراي،43،2006) بانه"السلوك (كلمات او افعال) الثابت الذي

يستعمله للتاثير في الاخرين (التابعين)،ونظرة الاتباع وحكمهم على السلوك الثابت للقائد ،ويتكون اسلوب

القيادة حسب نظرية القيادة الموقفية من بعدين اساسيين(Peter,2001:243):

البعد الاول: سلوك المهمة: ويقصد به اهتمام القائد باملاء واجبات ومسؤوليات الاتباع،وتحديد ادوارهم سواء

كجماعات او كافراد .

البعد الثاني: سلوك العلاقة:ويقصد به مدى اهتمام القائد بربط علاقات شخصية بينه وبين الاتباع،وذلك عن

طريق التواصل معهم وتوفير الدعم لهم وتسهيل مهامهم.

وبناء على هذين البعدين امكن التمييز بين اربعة اساليب للقيادةوهي:

1- اسلوب القول الذي يكون فيه الاهتمام بالمهمة مرتفعا والاهتمام بالعلاقة منخفضا.

2- اسلوب الاقناع الذي يكون فيه الاهتمام بكل من المهمة والعلاقة مرتفعا.

3- اسلوب التشارك الذي يكون فيه الاهتمام بالعلاقة مرتفعا والاهتمام بالمهمة منخفضا.

4- اسلوب التفويض الذي يكون فيه الاهتمام منخفضا بكل من المهمة والعلاقة.

اما الاساس الذي يبني عليه القائد اسلوبه فيعتمد على مستوى الاستعداد الذي يبديه المرؤسين حيث ان نظرية القيادة الموقفية تميز بين اربعة مستويات من الاستعداد، وقبل التطرق الى مستويات الاستعداد لا بد اولا من توضيح معنى الاستعداد في القيادة الموقفية (Hersey, 2001:197) على انه "قدرة ورغبة المرؤسين على القيام بمهمة معينة، ولا يعد الاستعداد ثابتا وموحدا لدى كل المرؤسين كما تختلف نسبته لدى نفس الشخص بحسب اختلاف المهمة التي يؤديها". ويلاحظ من مفهوم الاستعداد انه يتكون من عدة ابعاد اهمها:

- 1- القدرة وهي امكانية تحويل التعليمات القيادية الى واقع فعلي ملموس.
- 2- المعرفة ويقصد بها الفهم الذي يظهره التابع لدى قيامه بمهمة ما.
- 3- الخبرة وهي مقدار ما يتمتع به التابع من القدرة المكتسبة على انجاز مهمة معينة.
- 4- المهارة وتعني الاتقان الذي يظهره التابع للقيام بمهمة معينة.
- 5- الثقة . وتعني مدى قدرة القائد على الاعتماد على تابعيه في اداء المهام.
- 6- الالتزام : ويعني اداء المهام من قبل المرؤسين ضمن الوقت المحدد وبالكفاءة المطلوبة.

اما مستويات الاستعداد فنحن نقسم على اربعة مستويات رئيسية وفقا للمراحل التي يمر بها كل من القائد والتابعين في ادائهم للمهام :

المستوى الاول: غياب القدرة والرغبة اي غياب الاستعداد على اداء المهام، بمعنى ان التابع لا يتوفر على الرغبة او القدرة او المعرفة في اداء المهام.

المستوى الثاني: وجود الرغبة مع غياب القدرة على اتمام المهام، ويعني ان التابع لديه القوة لاداء المهام والرغبة والفاعلية لكنه لا يتوافر على المعرفة اللازمة للقيام بها وهنا يتطلب منه بذل جهد لاكتساب معارف الاداء كي ينتقل الى المرحلة الثالثة من الاستعداد.

المستوى الثالث: وجود المعرفة دون استخدامها، مما يعني ان الاستعداد لازال ينقصه الجرأة على تحويلها الى واقع عملي مفيد..

المستوى الرابع: توفر كل من القدرة والرغبة على اداء المهام.

المبحث الثاني التطبيقات العملية للنظرية الموقفية

يدرس المبحث الثاني الحالات العملية التي تطبق فيها النظرية الموقفية، وذلك من خلال فقرتين رئيسية، تدرس الفقرة الأولى تطبيقات النظرية الموقفية في إدارة الازمات في حين تتناول الفقرة الثانية تطبيق النظرية الموقفية في ادارة المعرفة.

اولاً: تطبيقات النظرية الموقفية في ادارة الازمات
تعتبر ادارة الازمات سواء في الميدان السياسي او الميدان الاداري من اهم المهارات التي تميز كلا من القيادات السياسية والادارية، ورغم اختلاف اشكال وانواع الازمات في الميدانين الاداري والسياسي، الا انها تعتبر واقعا مفروضا ولا بد من التعامل معها بكفاءة وفاعلية..
ولبحث موضوع مدى قدرة النظرية الموقفية على حل وادارة الازمات المختلفة من خلال الاتي:

1- مفهوم الازمة

قد تظهر الأزمة كنتيجة لغياب السياسة أو الخطط أو عدم الرشد في اتخاذ القرارات أو لأسباب أخرى عديدة قد تخرج عن سيطرة الإدارة .

كما أن الأزمة ربما تكون نتيجة لخلل ما في إنجاز الوظائف الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات) أو قصور في إدارة البيئة الكلية للمنظمة . وإذا كان مفهوم المشكلة يتلخص في انها(رفاعي واخرون، 2010: 33)

- موقف غامض في حاجة إلى تفسير .
- هي حالة من عدم التوازن أو الاتساق بين ما تم وبين ما يجب أن يتم .
- هي انحراف الأداء المخطط (ما يجب أن يكون) عن الأداء الفعلي (ما حدث فعلاً).
-
- ومفهوم الأزمة يمكن أن يتمثل في الآتي :
- هي كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه من أحداث أو تصرفات تؤثر على وتهدد بقاء الناس ومنظمات الأعمال أو تلوث البيئة والحياة الطبيعية.

درج الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين على استخدام كلمة الأزمة والكارثة على أنهما كلمتان مترادفتان، على الرغم من محاولاتهم الإشارة إلى بعض الفروق بينهما. فبعض العلماء يرى أن الأزمة

من الممكن التنبؤ بها ، بينما تظل الكارثة بعيدة عن دائرة التوقعات الدقيقة؛ إذ تحدث بشكل مفاجئ. ولكن هناك من المفكرين من يرى بأن هذا المعيار للتفريق غير كاف؛ إذ إن العديد من الكوارث - كالزلازل مثلاً - أصبح من الممكن التنبؤ بحدوثها وبشكل دقيق. ومن جانب آخر فليست كل الأزمات قابلة للتنبؤ، ويعتقد بعض الباحثين أن الكوارث غالباً ما تكون بأسباب طبيعية، بينما الأزمات يخلقها الإنسان .. إلا أن هذا القول أيضاً لا يمكن قبوله على إطلاقه؛ إذ إن هناك من الكوارث التي حدثت بسبب الإنسان عمداً أو إهمالاً، فحادثة "تشيرنوبل" كارثة سببها الإنسان ليس غير.

2. مفهوم ادارة الازمة

تقليدياً يمكن النظر إلى إدارة الأزمة بأنها "مجموعة الاستعدادات والجهود الإدارية تبذل لمواجهة أو الحد من الدمار المترتب على الأزمة " .

أما حديثاً فإن إدارة الأزمة يتطلب من المديرين ضرورة التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه ، وكذلك توقع ما لا يمكن توقعه . فإدارة الأزمة بهذا المنظور تعني((الخصيري،2003: 35) :

عملية الإعداد والتقدير المنظم والمنظم للمشكلات الداخلية والخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة ، وربحياتها أو بقاءها في السوق .

وكما يلاحظ ، فإن هذا المفهوم يعني ربط إدارة الأزمات بصفة عامة بالإدارة الإستراتيجية ، وربطها بالرقابة الإستراتيجية بصفة خاصة .

- يرى البعض أن إدارة الأزمة لها مفهوم أو معنى مزدوج الأول يعني أن إدارة الأزمة هي

إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة الحقيقية ، مثل عمليات الإخلاء أثناء الحرائق ، وإغلاق المحلات ، أو سحب المنتجات من السوق .

3 . المدخل الموقفي في ادارة الازمة

يقوم المدخل الموقفي في ادارة الازمات على فلسفة مفادها عدم وجود طريقة مثلى تصلح لجميع الظروف والاحداث وبما ان الازمة هي موقف غير متوقع لذلك يمكن التعامل مع موقف الازمة بدراسة كافة العوامل والمتغيرات الخاصة والعامة التي تسبب نشوء الازمات مع توافر معلومات متكاملة وفي وقت مناسب ،مع الملاحظة بان الازمات لاتتشابه فيما يصلح لمعالجة ازمة ما،لايصلح لآخرى وليس هناك خطة مثالية او قرار مثالي.(الذهبي ،67،2001).

وتقوم الادارة الموقفية بتحديد مجموعة من الطرق التي تتبعها لمعالجة الازمة والتخفيف من اثارها على المنظمة:

1- تبسيط الاجراءات وتسهيلها: لايجوز اخضاع الازمة للتعامل بنفس الاجراءات التقليدية التي تتبعها ادارة المنظمة، في الحالات الطبيعية، وايضا لايمنح تجاهل عنصر الوقت اذ تتطلب الازمة التدخل السريع من خلال تبسيط الاجراءات للتعامل مع ظرف الازمة(الخصيري،2003: 37) .

2- اخضاع التعامل مع الازمة للمنهجية العلمية: اذ لايمنح التعامل مع الازمة في اطار العشوائية او الارتجالية بل ان تخضع للمنهج الاداري المحسوب ضمن كل موقف او مرحلة من مراحل الازمة.

3- تقدير الموقف:يشمل تقدير الموقف تحليلا كاملا لاسباب الازمة وتطورها وتحديد شامل للقوى الصانعة للازمة والمساعدة لهائم تقدير القدرات والامكانيات المتاحة لدى الجهة المسؤلة عن مراحل ادارة الازمة من خلال جمع المعلومات الدقيقة عن ابعاد الازمة، والتنبؤ باحتمالات تطورها وامكانية السيطرة عليها،

4- تحديد الولىات:بناء على تدير موقف الازمة الحالي والمستقبلي توضع الخطط والبدائل وفق معايير معينة.

5- فتح قنوات الاتصال والابقاء عليها مع الطرف الاخر:تحتاج مراحل ادار الازمة بحسب المدخل الموقفي الى كم مناسب من المعلومات والى متابعة فورية لتداعيات احداث الازمة وسلوكيات اطرافها، ونتائج هذه السلوكيات ومن ثم فان قنوات الاتصال تساعد لى تحقيق الهدف(مهنا،2006: 95).

6- التواجد المستمر مع الاحداث بما يؤمن تدفق كم مناسب من البيانات لمتخذ القرار فضلا عن اتاحة المعرفة حول مايستجد من احداث حول الازمة.

7- يعد تفويض السلطة هو محور العملية الادارية ووفقا للمدخل الموقفي فان تفويض السلطة اوقات الازمات مرهون بنوع الازمة ونوع الافراد القادرين على ادارتها الامر الذي يربط بشكل واضح ومباشر بين الازمة وحلها عن طريق القيادة الموقفية.

ثانيا : تطبيق النظرية الموقفية في ادارة المعرفة

يحتل موضوع ادارة المعلومات والمعارف اهمية بالغة في عالم اليوم ،كما يحضى باهتمام كتاب الادارة بوجه خاص لما تبديه المعرفة من تاثير في مسار العمل الاداري ، وتعود اسباب الاهتمام بالمعرفة وادارتها الى مقدار اهميتها الفعلية والتي يمكن تجسيدها بالنقاط الاتية:(الديب،2008: 44)

1- التغيرات والتطورات العالمية المتسارعة ودورها فى تعاضم المعرفة وتحولها الى علم قائم بذاته له ادبياته الخاصة به ووحدات التنظيمية الكبيرة فى المؤسسات الحديثة

2- الإبتكار والتدفق الغزير والمستمر للبيانات والمعلومات

3- التخصص الدقيق

4- ثورة الاتصال وحرية وسرعة انتقال المعلومات وتكاملها وتكاثرها واستثمارها بفعل الانترنت والفضائيات.

5- المنافسة

6- ضخامة التراث المعلوماتي الانسانية

7- النمو المستمر بفعل التحديث السريع

وفرضت سمًا جديدًا على القرن 21 انه قرن المعرفة حيث أن القدرة والغلبة والتفوق بلا شك ستكون للأكثر معرفة (يتمكن من امتلاك المعارف بسرعة وتوظيفها ربما في نفس وقت تعلمها) .

اما تعريف ادارة المعرفة فيمكن الاشارة الى تباين مفاهيم إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم. كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه. ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي(مهنا، 2006: 105):

عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى

تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفاً صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

كما تفهم بانها ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

وكذلك تعرف بانها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.

وهي كذلك العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

كما تعرف بانها:- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.

ومما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما(علاء، 2005: 68):

*المعرفة الصريحة : الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية. وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

*المعرفة الضمنية : المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة. وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقا بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، كما أن هناك فرقا بين المعلومات والمعرفة. فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة. أما المعرفة فهي: "ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فعلى الرغم من أوجه التشابه بينهما، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات). أما إدارة المعرفة، فتتعامل مع البشر.

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات ، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما Trait Theory أخرى. فنظرية سمات القيادة ، فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع Behavioral Theories نظريات سلوك القائد نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة. (محبوب، 2005: 49)

على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد Situational Theory وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها ، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في Fiedler Contingency نظرية فيدلر: النظرية الظرفية القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد.

وبصفة عامة، فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم . ولذلك، فإن القائد المناسب Coaches أو مدربين Facilitators أو مسهلون Coordinator منسقون لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن

يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. وهناك صفات أخرى يتعين أن يتصف بها القائد هي: أن يعمل على بناء رؤية مشتركة ، والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين في المنظمة وسماع ردود أفعالهم عن رؤيته مع تقييم هذه الرؤية وإعادة تشكيلها وتنميتها، كلما لزم الأمر. (حمودة، 2005: 136)

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي. وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.

الاستنتاجات

من خلال المراحل البحثية السابقة تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات التي يمكن تلخيصها من خلال النقاط الآتية:

- 1- تمثل النظرية الموقفية احد اهم النظريات الحديثة في تفسير ظاهرة القيادة وقدرة القادة على الابداع في مواقف معينة دون غيرها.
- 2- تعد النظرية الموقفية لحد النتائج البارزة لمدخل النظم المفتوحة الذي يسمح للقيادات الادارية والسياسية بالتعامل مع مستجدات البيئة الخارجية ومع التطورات الحاصلة في العالم، الامر الذي تستطيع منه هذه النظرية ان تفسر سلوك القائد المتغير مع المؤثرات المستجدة.
- 3- اسهم منظرو النظرية الموقفية باضافة فكر متجدد لتفسير سلوك القادة الذي كان مقتصرًا على تفسير العوامل الوراثية وتأثيرها في طبيعة القائد.
- 4- تطبق النظرية الموقفية في المواقف الادارية والسياسية شرط توافر العناصر الاساسية في كل موقف، فالمواقف السياسية محكومة بعناصر معينة وهي:
العنصر الاول: سلوك رسمي معلن من قبل دولة معينة تجاه دولة اخرى، يهدف الى توضيح حالة الدعم او الرفض او الحياد تجاه الطرف الاخر.
العنصر الثاني: وجود قضية دولية، تتعلق بالسياسة الخارجية او ازمة دولية كالازمات الدبلوماسية او الازمات المالية، او الصراع او التنافس او حتى الحرب.
العنصر الثالث: وجود دعم او تايبيد دولي، للموقف العن.
اما المواقف الادارية فانها تتضمن العناصر الآتية:

العنصر الاول : الهدف الاساسي من انشاء المنظمة والاهداف الثانوية والمرحلية لها.
العنصر الثاني : الخطة الزمنية للمنظمة .اي التخطيط المنظم الذي يوضح مدى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها.
العنصر الثالث: النظام التحليلي المعتمد :الذي يعتمد على المقارنة بين المخطط والمطبق فعلا على ارض الواقع.

5- تعد النظرية الموقفية تطورا جديدا في النظرة الى القيادة والقائد ، وترتكز على فكرة الارتباط بين الموقف والقيادة ، بمعنى ان طبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد نوعية القائد طالما انها تتباين من تنظيم لآخر، ومن وقت لآخر لذا فمن الممكن ان يكون الفرد قائدا في موقف خاص وتابعا في موقف

آخر. وقد اكتسبت هذه النظرية، تأييدا اكثر بين علماء الاجتماع والادارة بالمقارنة مع نظرية الصفات القيادية الموروثة.

6- توجد عدة نماذج تشرح وتفسر وتقيم النظرية الموقفية وقد تم شرح وتوضيح ثلاثة نماذج اساسية منها: النموذج الاول: (نموذج فيدلر).

النموذج الثاني: نموذج مسار الهدف.

النموذج الثالث: نموذج نضج التابعين.

7- يمكن تطبيق النظرية الموقفية في كثير من المواقف العملية والتي تتطلب مهارة واحترافية من قبل القائد ولعل من بين ابرزها:

- تطبيق النظرية الموقفية في ادارة الازمات.

- تطبيق النظرية الموقفية في ادارة المعرفة.

8- يقوم المدخل الموقفي في ادارة الازمات على فلسفة مفادها عدم وجود طريقة مثلى تصلح لجميع

الظروف والاحداث وبما ان الازمة هي موقف غير متوقع لذلك يمكن التعامل مع موقف الازمة بدراسة كافة العوامل والمتغيرات الخاصة والعامّة التي تسبب نشوء الازمات مع توافر معلومات متكاملة وفي وقت مناسب، مع الملاحظة بان الازمات لا تتشابه فما يصلح لمعالجة ازمة ما، لا يصلح لآخرى وليس هناك خطة مثالية او قرار مثالي.

9- تعد القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات ، يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما Trait Theory أخرى. فنظرية سمات القيادة ، فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع Behavioral Theories نظريات سلوك القائد نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة.

10- توجد الكثير من المتغيرات الفرعية التي ترتبط بشكل مباشر مع النظرية الموقفية للقيادة والتي يمكن ان تكون مواضيع بحثية مستقبلية لدارسي الموضوع اهمها ،العلاقة الارتباطية بين السلوك التنظيمي والقيادة الموقفية، والعلاقة بين ادارة المعلومات والقيادة الاستراتيجية، وكذلك علاقات الارتباط بين نظرية التعلم ونظريات القيادة .

المصادر باللغة العربية

- 1- أبو قحف, عبد السلام.(1999)، إدارة الأزمات. القاهرة: مطبعة الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع.
- 2- أحمد.علاء،(2005) ، القيادة المتميزة : صياغة استراتيجيات للتغير ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية .
- 3- حمودة .هدى،(2005)، نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت ، شئون الشرق الأوسط (مركز بحوث الشرق الأوسط ، جامعة عين شمس) العدد الخامس عشر .
- 4 - حسن،ماهر محمد،(2004)،القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم،الطبعة الاولى ،دار الكندي للنشر،عمان.
- 5- الخيري، محسن،(2003)، ادارة الازمات : منهج اقتصادي اداري لحل الازمات على المستوى الاقتصادي والوحدة الوطنية،مكتبة مديولي،القاهرة،مصر.
- 6- الديب،ابراهيم،(2008)،بحث في ادارة المعرفة، الاكاديمية العربية المقترحة،الدنمارك.
- 7- الذهبي،جاسم،(2001)،التطوير الاداري:مداخل ونظريات ،عمليات واستراتيجيات،دار الكتب للطباعة والنشر ،العراق.
- 8- رفاعي واخرون،(2010)، ادارة الازمات،جامعة عين شمس ،مصر.
- 9- رفاعي.ممدوح عبد العزيز (2007)،الادارة الاستراتيجية للمعرفة،جامعة عين شمس ،مصر.
- 10- العلق بشير ،(2008) ، مبادئ الادارة،دار اليازوري ،الاردن.
- 11- الغراوي.حليمة،القيادة :نظرياتها وتطبيقاتها،نموذج التدريس الموقفي،مطبعة النجاح الجديدة،الدار البيضاء ،المغرب.
- 12- كونجر،جاي،(2001) ،القيادة والادارة في عصر المعلومات، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية،ابوظبي.
- 13- محجوب . حسناء،(2005)، الطريق إلى مجتمع المعلومات ، قضايا ، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية ، العدد 5 ، السنة الأولى ..
- 14- مهنا،محمد نصر(2006)،الادارة العامة وادارة القطاع الخاص،المكتب الجامعي الحديث،عمان.

المصادر باللغة الانكليزية

- 1- Carlyle, thmas, (1841), on heroes and the heroic history, Boston, MA, Houghton Mifflin.
- 2- Crosby, P. (1995), Quality is Still Free: Making Quality Certain in Uncertain times, New York: McGraw-Hill.
- 3- Fiedler, r (1967), A theory of leadership effectiveness, Mc-grow hill, U.S.A
- 4- Hemphill. john, (1949), situational factors in leadership, Columbus, Ohio state university of educational research.
- 5- Hersey, P. (2001), management of organizational behavior :leading human resources, prentice ,hall, Inc., Upper saddle river, new jersey.
- 6- Peter. G (2001), leadership: theory & practices, thousand oaks , California.
- 7- Schermerhorn, J (2002) Management, 7th ed. John Wiley & Sons, Inc.
- 8- Spencer. Herbert, (1841), the study of sociology , new york , D.A, Appleton.