



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

## قراءة تحليلية في النظريات الموقفية للقيادة الإدارية

سنة ثانية ماستر علوم التسيير  
مقرر: القيادة الإدارية

السنة الجامعية: 2025/2024

من إعداد الأستاذ: محمد السعيد جوال  
[djoual@gmail.com](mailto:djoual@gmail.com)

## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

رغم النتائج التي حققتها النظريات السلوكية في القيادة إلا أنها أخفقت في التوصل إلى نتائج قاطعة تشير إلى أن أسلوبا قياديا معينا كان فعالا بشكل دائم.

توطئة:

بل كانت النتائج المسجلة متناقضة أحيانا، ويرى الباحثون أن الحلقة الناقصة في النظريات والنماذج السلوكية هي إغفال دور المرؤوسين والعوامل الموقفية وأثرها على فعالية القائد، لذا جاءت النظريات الموقفية للقيادة الإدارية لمحاولة معالجة هذا القصور المسجل في النظريات السابقة.

# النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

نظرية:

شميدت & تانابوم

## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

### نظرية تانباوم وشميدت Tannenbaum & Shmidt.

اقترح كل من روبرت تانباوم ووران شميدت Robert Tannenbaum & Warren

Shmidt ، مدى يضم سبع أساليب للقيادة الإدارية تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول

سلطة القائد، والقيادة الديمقراطية التي تتمحور حول سلطة المرؤوسين، فحسبهما أن أسلوب القيادة

الإدارية وممارسته تختلف وفقا لقدرة السلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه، كما يوضح الشكل

## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

نطاق سلطة القائد						
نطاق حرية المرؤوسين						
يسمح القائد	يحدد القائد	يعرض	القائد يقدم	القائد يقدم	القائد يتخذ	القائد يتخذ
لمرؤوسيه	القيود	القائد	قراراً مبدئياً	أفكاره	القرار ويقنع	القرارات
بحرية العمل	والحدود	المشكلة	ويناقشه مع	ويشجع	المرؤوسين	ويعلنها
في إطار	ويطلب من	ويحصل	مرؤوسيه	المرؤوسين	به.	لمرؤوسيه.
القيود التي	مرؤوسيه	على	ويكون	على		
حددها قائده	اتخاذ	اقتراحات	مستعد	المناقشة		
الأعلى.	القرار.	لصنع	لتغييره.	وطرح		
		القرار.		التساؤلات.		

## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

ويرى تانباوم وشميدت أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وإنما يعتمد نجاح الأسلوب القيادي على ثلاث عوامل هامة ومتكاملة هي : عوامل متعلقة بالقائد، عوامل متعلقة بالمرؤوسين وعوامل خاصة بالموقف.

**العوامل المتعلقة بالقائد:** وتتمثل في نظام قيمه الشخصية الذي يحدد اتجاهاته نحو مرؤوسيه ودوره في عملية صنع القرار؛ درجة ثقته بمرؤوسيه والتي ترتبط بإدراكه لكفاءة أدائهم؛ ميله لأسلوب قيادة معين دون غيره؛ مدى استعداده لإبداء التسامح تجاه مرؤوسيه عند وقوعهم في أخطاء.

## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

العوامل المتعلقة بالمرؤوسين: وتتمثل في درجة حاجتهم للاستقلالية؛ مدى استعدادهم لتحمل مسؤولية المشاركة في صنع القرار؛ القدرة على معالجة مواقف تتسم بالغموض وعدم التأكد؛ مدى اهتمامهم بالمشاكل التسييرية والشعور بأهميتها؛ مدى فهمهم لأهداف التنظيم والتفاعل معها؛ مدى اكتسابهم للمعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة.

العوامل الخاصة بالموقف: وتتمثل في طبيعة نشاط المنظمة وثقافتها التنظيمية؛ درجة تماسك وفعالية مجموعة العمل؛ طبيعة المشكلة ودرجة تعقدها؛ مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار المناسب.

# النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

نظرية:

هورسي & بلانشارد

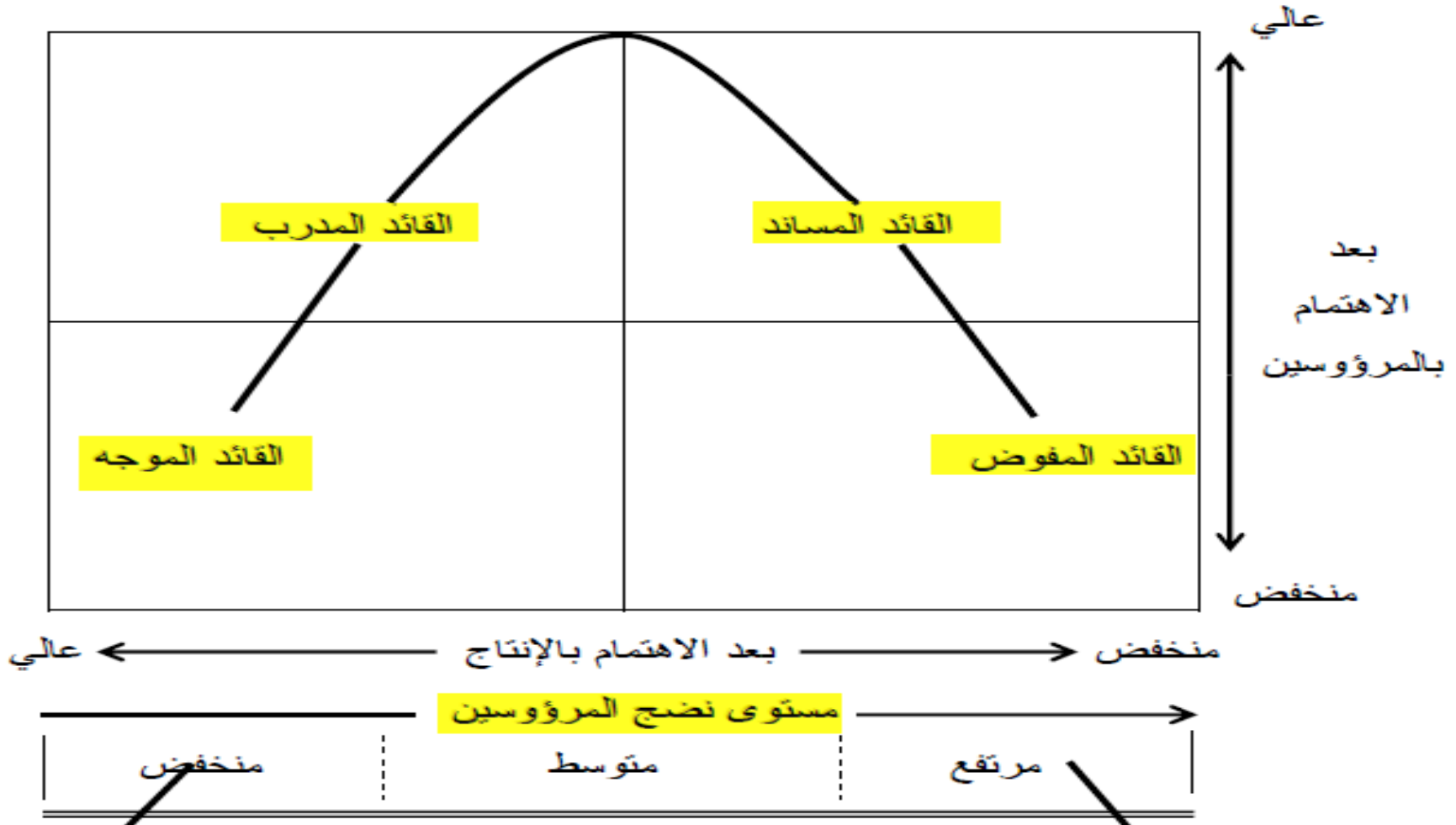


## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد Hersey & Blanchard.

تم تطوير هذه النظرية من قبل بول هيرسي وكانث بلانشارد Paul Hersey & Kenneth Blanchard ، اعتمادا على نظرية الشبكة الإدارية لبلاك وموتون، وذلك بإدراج متغير ثالث وهو مستوى نضج المرؤوسين -الذي يعد محصلة للقدرة على العمل والرغبة فيه- إضافة للمتغيرين السابقين (محور الاهتمام بالعمل أو الإنتاج ومحور الاهتمام بالعاملين أو المرؤوسين) كما يبين الشكل

# النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:



## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

يتضح من خلال نموذج هيرسي وبلانشارد، أن هناك أربع أساليب للقيادة الإدارية بما يقابل مستوى نضج المرؤوسين، أي كلما تغير نضج المرؤوسون تغير أسلوب القيادة الإدارية المتبع معهم، كما يلي:

**أسلوب القائد الموجه (Diriger):** يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة، توجيهات محددة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلو الخبرة، لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل (مستوى نضج منخفض).

## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

**أسلوب القائد المدرب (Entraîner):** يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستمر القائد في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصا للسؤال عن المهام الغامضة، ويشرح القرارات التي سيتخذها، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب يناسب العمال الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازه (مستوى نضج من منخفض إلى متوسط).

## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

**أسلوب القائد المساند (Epauler):** يتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاج، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يقسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال القادرون على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل (مستوى نضج من متوسط إلى مرتفع).

## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

**أسلوب القائد المفوض (Déléguer):** يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستطيع القائد أن يفوض مسؤولية اتخاذ القرار وتنفيذه للمرؤوسين، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال جيدو الخبرة والقادرون على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام واستعدادا كبيرا لتحمل المسؤولية (مستوى نضج مرتفع).