



# النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

نظراً لخفاق نظريات القيادة التقليدية في إعطاء تفسير واضح ومحبوب لفعالية القيادة، وكذا ظهور **المدرسة السلوكية وال العلاقات الإنسانية في الإدارة**، تحول اهتمام الباحثين إلى جانب مهم في القيادة وهو دراسة **السلوك القيادي بدلاً من السمات**.

توطئة:

ويفترض مؤيدو هذا الطرح أن **أنشطة القائد وتصرفاته أثناء العمل** سوليس سماته- والتي تشكل أسلوبها أو نمطاً عاماً لقيادته هي التي تحدد فعاليته.

وهذا التحول يعتبر هاماً لأنَّه يرى بأن **السلوك أو الأسلوب يمكن تعديله** بعكس النظريات السابقة التي افترضت أن **الصفات القيادية موروثة إِي غير قابلة للاكتساب** بالخبرة والتجربة والممارسة.



# النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

توطئة:

## 1) الاهتمام بالعمل Job-Oriented Behavior

ويركز هذا البعد على مدى سعي القائد لتحقيق الأهداف وتصنيف الأعمال وتوزيعها على الأفراد، وانجاز الأعمال في المواقع المحددة...الخ.

## 2) الاهتمام بالناس People-centered Behavior

ويتضمن هذا البعد مدى اتجاه القائد نحو إنشاء علاقات جيدة مع العاملين، والشعور بالمودة نحوهم، والاهتمام بمشاكلهم وأمورهم الشخصية...الخ.

# النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

نظريّة رنسيس لايكرت:

لقد صنف رنسيس لايكرت أسلوب القيادة استناداً إلى بعدي الناس والعمل إلى أربعة أسلوبات، هي كالتالي:

أولاً. القائد الأوتوقراطي الاستغلالي: يركز القائد من خلال هذا الأسلوب على الانجاز ولا يثق أبداً في مروءوسيه ولا يشاركهم في اتخاذ القرارات، ويأخذ بالاتصال النازل فقط، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال للأوامر.

## النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

ثانياً. القائد الأوتوقراطي الخير: يتقبل القائد هنا آراء ومقترنات مرؤوسه أحياناً، كما يفوض لهم سلطة اتخاذ بعض القرارات غير الإستراتيجية، ويسمح بالاتصال في الاتجاهين، كما يراقب ما يجري عن كثب، ويلجأ للتهديد والعقاب والمكافأة لتحقيق الانجاز. إلا أنه لا يخلق جو تنظيمي يشجع مرؤوسه للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم.

نظيره رنسيس لايكرت:

ثالثاً. القائد المشارك: يثق القائد المشارك بمرؤوسه ويحرص على استشارة ملائتهم قبل اتخاذ القرار، كما يتخذ القرارات الإستراتيجية بنفسه ويفوض لهم القرارات الروتينية، وكذا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترناتهم ويعزز الاتصال ذي الاتجاهين، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحياناً العقاب، ويشجع على العمل الجماعي.

## النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

رابعاً. القائد الديمقراطي: يبدي القائد هنا ثقة تامة في مروءوسيه ، حيث يركز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، ويشجع مروءوسيه على تقديم الأفكار والمقترنات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل مشتركة انطلاقاً من حرصه على إشراك مروءوسيه في اتخاذ القرار، كما يمنح المكافأة بناءً على تقييم الأداء ومدى المساهمة مع الجماعة في تحقيق الأهداف.

نظريّة رنسيس لايكرت:

ويرى لايكرت أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على أسلوب القيادة الإدارية السائد بها، كما يرى أن أكثر الأساليب الإدارية نجاحاً هو أسلوب القائد الديمقراطي والقائد المشارك.

# النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

## نظريّة الشبكة الإدارية:

قام كل من روبرت بلايك وجان موتون بتطوير هذه النظرية انطلاقاً من مدى اهتمام القائد بعدي الإنتاج والمرؤوسين، حيث قدما نموذجاً سمي بالشبكة الإدارية، وهي عبارة عن شبكة ذات محورين يمثل محورها الأفقي بعد الاهتمام بالإنتاج بينما يمثل محورها العمودي بعد الاهتمام بالمرؤوسين، حيث يشير الرقم (1) في كل محور إلى أدنى درجة اهتمام، بينما يشير الرقم (9) لأقصى درجة اهتمام.

والشكل المولاي يوضح الشبكة الإدارية كما تصورها الباحثين:

## الشبكة الإدارية:

9.9				5.9				1.9
9.5				5.5				1.5
9.1				5.1				1.1

عالي

بعد الاهتمام  
بالمروءة وسين

منخفض

عالي ← بعـد الاهتمام بـالانتاج → منخفض

## النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

ورغم أن الشبكة الإدارية تظهر واحدا وثمانون أسلوباً قيادياً إلا أن **بلايك وموتون** ركزاً على خمسة أساليب أساسية، هي:

نظيرية الشبكة الإدارية:

أولاً. القائد (1.1): ويسمى القائد المنسحب المتسبيب، حيث يبدى اهتماماً منخفضاً بالإنتاج والمرؤوسين، فهو يبذل أقل جهد ممكن لإنجاز العمل المطلوب، يهiei درجة من الرضا لدى المرؤوسين بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي فقط، كما يكتفى بكونه همزة وصل بين الإدارة ومرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات.

ثانياً. القائد (1.9): ويسمى بالقائد الاجتماعي، والذي يبدى اهتماماً عالياً بالمرؤوسين قبل اهتمام منخفض بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهiei مناخاً يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفاً من تلقى إجابات غير مرغوب فيها.

# النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

## نظريّة الشبكة الإدارية:

ثالثاً. القائد (9.1): ويسمى القائد المهتم بالإنتاج (المتشدد)، حيث يبدى اهتماماً عالياً بالإنتاج وبالعتاد والوسائل أكثر من اهتمامه بالمرؤوسين ويشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويع بالعقاب طلباً للامثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي.

رابعاً. القائد (5.5): ويسمى بالقائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنّه يوجه اهتماماً متوسطاً لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه عادة ما يواجه حرجاً وصعوبة في إقامة التوازن بين هاذين البعدين خاصةً إذا واجه مشكلاً ما فسرعانما يضحي بأحد البعدين لصالح الآخر.

## النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

خامساً. القائد (9.9): ويسمى بالقائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدى اهتماماً عالياً بكل من الإنتاج والمرؤوسين معاً، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين أعلى انجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمرؤوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكناً لإنجاز العمل .

### نظريّة الشبكة الإدارية:

ويرى بلايك وموتون أن هذا الأخير أو قائد الفريق هو أفضل الأنماط القيادية واقدرها على تحقيق النجاح في بيئة الأعمال المعاصرة حيث يفترض من كل مدير أن يسعى لتحقيق متطلبات هذا النمط بالمزاوجة في الاهتمام العالي بالعمل والعاملين.

# النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

نتيجة:

رغم النتائج التي حققتها النظريات السلوكية في القيادة إلا أنها أخفقت في التوصل إلى نتائج قاطعة تشير إلى أن أسلوبها قيادياً معيناً كان فعالاً بشكل دائم.

بل كانت النتائج المسجلة متناقضة أحياناً، 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.