



جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قراءة تحليلية في النظريات السلوكية للقيادة الإدارية

سنة ثانية ماستر علوم التسيير

مقرر: القيادة الادارية

السنة الجامعية: 2026/2025

من إعداد الأستاذ الدكتور: محمد السعيد جوال

djoual@gmail.com

النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

نظرا لإخفاق نظريات القيادة التقليدية في إعطاء تفسير واضح ومقبول لفعالية القيادة، وكذا ظهور المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية في الإدارة، تحول اهتمام الباحثين إلى جانب مهم في القيادة وهو دراسة السلوك القيادي بدلا من السمات.

توطئة:

ويفترض مؤيدو هذا الطرح أن أنشطة القائد وتصرفاته أثناء العمل -وليس سماته- والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته هي التي تحدد فعاليته.

وهذا التحول يعتبر هاما لأنه يرى بأن السلوك أو الأسلوب يمكن تعديله بعكس النظريات السابقة التي افترضت أن الصفات القيادية موروثة أي غير قابلة للاكتساب بالخبرة والتجربة والممارسة.

النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

توطئة:

انطلاقاً مما سبق سعى الباحثون ضمن هذا الطرح إلى تحديد أنماط السلوك (أساليب القيادة) التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على الآخرين.

وقد أجريت دراسات عديدة أهمها: **دراسة جامعة آيوا، دراسة جامعة أوهايو، دراسات جامعة ميتشيغان، ونحن سنركز هنا على دراسة لايكيرت، ودراسة بليك وموتورن (الشبكة الإدارية).**

لكن بداية لابد من الإشارة إلى أن مختلف الدراسات السلوكية حاولت دراسة أساليب القيادة الإدارية استناداً إلى **بعدين رئيسيين** فيما يتعلق بأعمال وأنشطة وممارسات القائد، هما:

النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

توطئة:

1) الاهتمام بالعمل Job-Oriented Behavior:

ويركز هذا البعد على مدى **سعي القائد لتحقيق الأهداف** وتوصيف الأعمال وتوزيعها على الأفراد، وإنجاز الأعمال في المواعيد 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:

نظرية رنسيس لايكتر:

لقد صنف رنسيس لايكتر أساليب القيادة استناداً إلى بعدي الناس والعمل إلى أربعة أساليب، هي كالآتي:

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

النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

نظرية رنسيس لايكتر:

ثانيا. القائد الأوتوقراطي الخير: يتقبل القائد هنا آراء ومقترحات مرؤوسيه أحيانا، 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 مرؤوسيه للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم.

ثالثا. القائد المشارك: يثق القائد المشارك بمرؤوسيه ويحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرار، كما يتخذ القرارات الإستراتيجية بنفسه ويفوض لهم القرارات الروتينية، وكذا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ويعزز الاتصال ذي الاتجاهين، كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب، ويشجع على العمل الجماعي.

النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

نظرية رنسيس لاكتر:

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

ويرى لاكتر 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:

نظرية الشبكة الإدارية:

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

والشكل الموالي يوضح الشبكة الإدارية
كما تصورها الباحثين:

الشبكة الإدارية:

9.9				5.9				1.9	عالي
									↑
9.5				5.5				1.5	بعد الاهتمام
									بالمرؤوسين
									↓
9.1				5.1				1.1	منخفض

منخفض ← بعد الاهتمام بالإنتاج → عالي

النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

ورغم أن الشبكة الإدارية تظهر واحدا وثمانون أسلوبا قياديا إلا أن **بلايك وموتون** ركزا على خمسة أساليب أساسية، هي:

نظرية الشبكة الإدارية:

أولا. القائد (1.1): ويسمى القائد المنسحب المتسبب، حيث يبدى اهتماما منخفضا بالإنتاج وبالمرؤوسين، فهو يبذل اقل جهد ممكن لانجاز العمل المطلوب، يهيئ درجة من الرضا لدى المرؤوسين بالقدر الذي يبقيه في مركزه الوظيفي فقط، كما يكتفي بكونه همزة وصل بين الإدارة و مرؤوسيه ويتجنب المشاكل ويدفن الابتكارات.

ثانيا. القائد (1.9): ويسمى بالقائد الاجتماعي، والذي يبدى اهتماما عاليا بالمرؤوسين مقابل اهتمام منخفض بالإنتاج، فهو يمارس إدارة النادي حيث يقوم بتكوين علاقات ودية مع مرؤوسيه ويهيئ مناخا يسوده الأمان والراحة لإرضائهم، كما يتجنب إعطاء الأوامر لمرؤوسيه خوفا من تلقى إجابات غير مرغوب فيها .

النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

نظرية الشبكة الإدارية:

ثالثا. القائد (9.1): ويسمى القائد المهم بالإنتاج (المتشدد)، حيث يبدى اهتماما عاليا بالإنتاج وبالعتاد والوسائل أكثر من اهتمامه بالمرؤوسين ويمشاعرهم، كما يستخدم أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب طلبا للامتثال من مرؤوسيه، ويراقبهم عن كثب ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار مما يؤدي بهم للإحباط وغياب الولاء التنظيمي.

رابعا. القائد (5.5): ويسمى بالقائد الوسط أو قائد منتصف الطريق، لأنه يوجه اهتماما متوسطا لكل من الإنتاج والمرؤوسين، لكنه عادة ما يواجه حرجا وصعوبة في إقامة التوازن بين هاذين البعدين خاصة إذا واجه مشكلا ما فسرعان ما يضحى بأحد البعدين لصالح الآخر .

النظريات السلوكية في القيادة الإدارية:

نظرية الشبكة الإدارية:

خامسا. القائد (9.9): ويسمى بالقائد المثالي أو قائد الفريق، الذي يبدي اهتماما عاليا بكل من الإنتاج والمروّوسين معا، حيث يستطيع أن يحقق التوازن بين اعلي انجاز للمهام والأعمال وبين أقصى تحفيز للمروّوسين وإرضائهم في العمل، من خلال الثقة بهم والإحساس بحاجاتهم واحترامهم مما يجعلهم ملتزمين ببذل أقصى جهد ممكن لانجاز العمل .

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 أسلوبا قياديا معينا كان فعالا بشكل دائم.

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