



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

## قراءة تحليلية في النظريات الموقفية لقيادة الإدارية

سنة ثانية ماستر علوم التسيير  
مقرر: القيادة الإدارية

السنة الجامعية: 2025/2026

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 أسلوبها قيادياً معيناً كان فعالاً بشكل دائم.

توطئة:

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.

# النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

نظريّة:

شميدت & تنانبوم

## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

نظريّة تانباوم وشميدت .Tannenbaum & Shmidt

اقترح كل من روبرت تانباوم ووران شميدت Robert Tannenbaum & Warren Schmidt ، مدي يضم سبع أساليب للقيادة الإدارية تتراوح بين القيادة الأوتوقراطية التي تتمحور حول سلطة القائد، والقيادة الديمقراتية التي تتمحور حول سلطة المرؤوسين، فحسبهما أن أسلوب القيادة الإدارية وممارسته تختلف وفقا لقدر السلطة التي يمنحها القائد لمرؤوسيه، كما يوضح الشكل

# النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

نطاق سلطة القائد

نطاق حرية المرؤوسين

يسمح القائد لمرؤوسيه بحريّة العمل في إطار القيود التي حدّها قائده الأعلى.	يحدد القائد القيود والحدود ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار.	يعرض القائد المشكلة ويحصل على اقتراحات لصنع القرار.	القائد يقدم قراراً مبدئياً ويناقشه مع مرؤوسيه ويكون مستعداً لتغييره.	القائد يقدم أفكاره ويشجع المرؤوسين على المناقشة وطرح التساؤلات.	القائد يتخذ القرار ويقنع المرؤوسين به.	القائد يتخذ القرارات ويعانها لمرؤوسيه.
---	---	--	--	--	---	---

## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

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

**العوامل المتعلقة بالقائد:** وتمثل في نظام قيمه الشخصية الذي يحدد اتجاهاته نحو مرؤوسيه ودوره في عملية صنع القرار؛ درجة ثقته بمرؤوسيه والتي ترتبط بإدراكه لكتافة 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:** وتمثل في درجة حاجتهم للاستقلالية؛ مدى استعدادهم لتحمل مسؤولية المشاركة في صنع القرار؛ القدرة على معالجة مواقف تتسم بالغموض وعدم التأكيد؛ مدى اهتمامهم بالمشاكل التسييرية والشعور بأهميتها؛ مدى فهمهم لأهداف التنظيم والتفاعل معها؛ مدى اكتسابهم لمعرفة الخبرة اللازمة للتعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة.

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

# النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

نظريّة:

هورسي & بلانشارد

## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد .Hersey & Blanchard

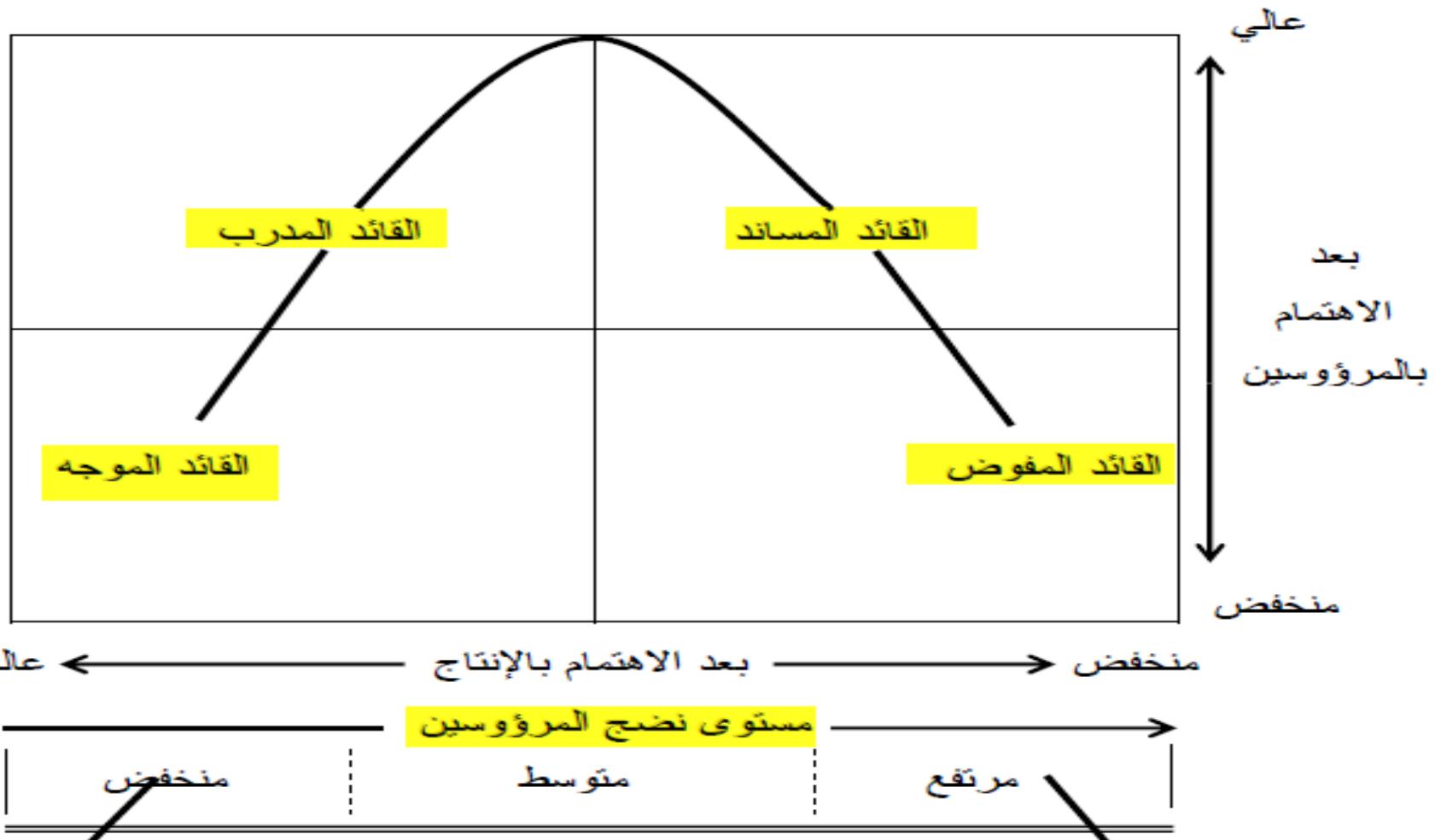
تم تطوير هذه النظرية من قبل بول هيرسي وكانت بلانشارد Paul Hersey & Kenneth

Blanchard ، اعتمادا على نظرية الشبكة الإدارية ل بلاك وموتون، وذلك بإدراج متغير ثالث وهو

مستوى نضج المرؤوسين -الذي يعد محصلة لقدرة 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 لصيغة لتنفيذ المهام، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلاً الخبرة، لأن نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل (مستوى نضج منخفض).

## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

**أسلوب القائد المدرس (Entraîner):** يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معاً، وفي هذه الحالة

يستمر القائد في توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصاً للسؤال عن المهام الغامضة، ويشرح القرارات التي سيتخذها، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب يناسب العمل الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازه (مستوى نضج من منخفض إلى متوسط).

## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية:

**أسلوب القائد المساند (Epauler):** فيتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاج، وفي هذه الحالة يقوم القائد بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يقتسم معهم مسؤولية اتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في العمل ومساندتهم، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال القادرون على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون أسلوباً مسانداً 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 وتنفيذ للمرؤوسين، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال جيداً الخبرة والقادرون على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام واستعداداً كبيراً لتحمل المسؤولية (مستوى نضج مرتفع).