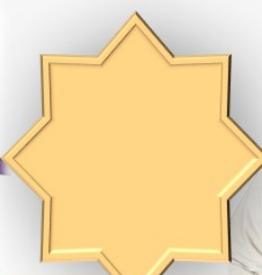




حاول علماء الإدارة والنفس والمجتمع إيجاد تصنيف معين لأنماط السلوك القيادي ، غير أنهم لم يتفقوا على تصنيف موحد لتلك الأنماط، تعال بنا نتعرف عليها

4898 January 20, 2025 الكاتب : د. محمد العameri عدد المشاهدات :

القيادة الإدارية [Administrative Leadership](#)



## نماذج السلوك القيادي Leadership behavior models

جميع الحقوق محفوظة  
www. mohammedaameri.com

نماذج السلوك القيادي  
Leadership behavior models

إذا كانت القيادة هي عمل القائد من خلال الآخرين والتأثير فيهم من أجل تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة ، فإنه من المؤكد وجود عدة أساليب وأنماط لتلك القيادة ، فالأفراد بطبعتهم يختلفون في ممارستهم إدارة وتسخير شئون منظماتهم نتيجة لاختلاف اتجاهاتهم ومعارفهم حول المفاهيم القيادية وأساليبها ، وقد يرجع ذلك الاختلاف إلى اجتهاداتهم الفردية وخبراتهم الشخصية وطبيعتهم الاجتماعية .

ولقد حاول علماء الإدارة والنفس والمجتمع إيجاد تصنيف معين لأنماط السلوك القيادي ، غير أنهم لم يتفقوا على تصنيف موحد لتلك الأنماط ، الأمر الذي أدى إلى وجود رؤى عديدة حول تلك الأنماط القيادية ، ويشير بعض الكتب إلى أن هناك عدداً من المداخل التي تم من خلالها تصنيف أنماط القيادة ، فالبعض أكد على

أهمية أنماط اتخاذ القرار كمدخل لتنصيف أنماط القيادة ، بينما أكد البعض الآخر على أهمية النظرة إلى السلوك الإنساني بوجه عام ، وآخرون أكدوا على أهمية ما إذا كان اهتمام القيادة منصب على العلاقات الإنسانية أو إنجاز العمل .

وسوف يتم استعراض أهم النماذج التي تحدثت عن السلوك القيادي، وهي:

## 5/1 النموذج الكلاسيكي:

تصنف أنماط السلوك القيادي في هذا النموذج على أساس سلوك القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه ، وقد صنفت أنماط القيادة الإدارية على هذا المعيار إلى ثلاثة أنماط ، هي :

### 5/1/1 النمط الأوتوقراطي (السلطي):

تعرض العديد من المنظرين والباحثين لهذا النمط من أنماط القيادة ، فقد أشار بعضهم بأن الرئيس الأوتوقراطي يركز سلطة اتخاذ القرار في يده ويتوقع من مرؤوسيه تنفيذ ما يؤمنون به ، والرئيس هنا يحتكر السلطة ويفترض تحمل كامل المسئولية .

وعليه يمكن القول إن هذا النمط من القيادة يقوم على تحكم القائد في موظفيه دون تقدير للعلاقات الإنسانية ، كما أن هذا النمط يتصرف بالسلط والإكراه في تسيير شؤون العمل عن طريق القرارات المركزية ، وتنصف شخصية الرئيس هنا بالدكتatorية دون اعتبار آراء الآخرين ، إضافة إلى التدخل المباشر في تفصيات العمل وجزئياته وتحمل نتائج القرارات التي تتخذ بشأنها.

ويرى البعض أن هذا النوع من السلوك الإداري غير صالح لإدارة المنظمات على المدى الطويل ، أما في المدى القصير ، فإن بعض المنظمات تعتمد على القيادات المتحكمة لفترة قصيرة من الوقت وغالباً ما يكون ذلك لإصلاح بعض الأخطاء التي تتعرض لها أو تهديد حياتها بالفشل ، وبعد ذلك تعود إلى استخدام أنماط أخرى من أنواع القيادات طبقاً لما تقتضيه الملابسات .

ويظل تمكّن العمل مرهون بوجود القائد إلا أنه في المدى الطويل يظهر عدم الرضى والتذمر بين أفراد الجماعة ، مما يضعف روحهم المعنوية ويقلل من إنتاجيتهم .

ويعد هذا النوع خطراً قوياً على كيان المؤسسة والأمة بأسرها ، لأنه ينفر العاملين ويقلل الإنتاجية ويؤدي إلى التسرب من المؤسسة ، ولا يمكن تحقيق الأهداف بهذه الصورة.

وقد ذكر النمر نمطين لهذه القيادة ، هما :

1. القيادة الأوتوقراطية الصالحة : ويكون القائد فيها منفرداً باتخاذ القرارات ، ولكنه في الوقت نفسه يعمل على أن يكون لبّاً متعاوناً ، لكي يخلق مناخاً ملائماً لدى مرؤوسيه حتى يتقبلوا قراراته ، وبالتالي تقل ردود الفعل السلبية التي تظهر بين أفراد الجماعة.

2. القيادة الأوتوقراطية اللبقة: وفيها يحاول القائد خلق الإحساس والشعور لدى مرؤوسيه بمشاركةهم في اتخاذ القرارات مع أن هذا قد لا يكون بالفعل ، فعن طريق اللقاءات والندوات التي يعقدها مع مساعديه ومرؤوسيه يحاول أن يخلق لديهم انطباعاً بوجود مشاركة من جانبهم ، وقبولاً منهم لقراراته واقتناعاً بها .

يطلق على القائد الممارس للنمط الديموقراطي القائد المشارك ، حيث لا تكون هناك مركبة في السلطة بل مشاركة في السلطة ، وهذا القائد يستشير مرؤوسه ويشركهم معه في صنع القرار ، وهو بذلك يشكل مع مرؤوسه وحدة اجتماعية واحدة ، وعليه يمكن القول إن هذا النمط يقوم على أساس العلاقات الإنسانية السليمة والمشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة.

ويرى البعض أن هذا النمط من القيادة بالإضافة إلى اعتماده على المشاركة في اتخاذ القرارات فإنه يعتمد على المشاركة في عمليات التخطيط والتنظيم مما يشعر الجماعة بالالتزام تجاه العمل ، ويشجعهم على تحمل المسؤولية ويكون لهم حرية الاتصال فيما بينهم ، وهذا يعمل بدوره على خلق روح التعاون ، وتنبعث حالة الرضا والعمل الجماعي ، ويندفع الجميع نحو العمل بهدف تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة . فالقيادة الديموقراطية هي القيادة الإنسانية ، التي تضمن التفاف الجماعة حول القائد ويتمسكون بولائهم . وهي [أيضاً] قيادة تقل فيها درجة الاستخدام النسبي للسلطة ، فالقائد هنا يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى من يقودهم من خلال المشاركة ، وهذه المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، وتشعرهم بأهميتهم وقيمتهم إضافة إلى أنها تنمي ولاءهم والتزامهم له .

ويتسم النمط القيادي الديموقراطي بمجموعة من السمات نورد منها ما يلي :

1. سيادة العلاقات الإنسانية السليمة.
2. التعاون المثمر لنجاح الأهداف.
3. الإيمان بقدرة الفرد على العمل وبقيمه وكرامته.
4. شعور أعضاء الجماعة بالرضا.
5. الثقة المتبادلة بين القائد والجماعة.
6. الروح المعنوية المرتفعة لدى العاملين.
7. السلطة في هذا النمط ليست مصدر قوة ، وإنما هي ميزة تتيح الفرصة لمعرفة الآخرين.
8. مساعدة الأفراد في تطوير مهاراتهم بأقصى ما تسمح به إمكاناتهم ويوهلهم لتولي القيادة.

أن من خصائص هذا النمط أنه يرتكز على ثلاثة أسس، هي:

1. إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسه.
2. المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج .
3. تفويض السلطة.

وهي القيادة التي ترك الآخرين حرية التصرف أو حرية السلوك دون توجيه ودون تدخل في شؤونهم ، وهو أقل الأنماط إنتاجاً ، ولا يبعث على احترام المجموعة لشخصية القائد ، ويشعر الأفراد بالضياع والقلق وعدم القدرة على التصرف السليم.

ويعتبر هذا النوع من القيادة قيادة فاشلة في أقصى التعبيرات : لأن القائد لا بدل له من وضع خطة يسير

عليها هو والعاملون معه ، ويؤدي هذا النوع إلى عدم الإخلاص في العمل والتسيب وعدم الاتقان في غالب الأحيان ، بالإضافة إلى عدم وضوح الرؤية بالنسبة للموظفين .  
كما يعد هذا النمط أقل الأنواع من حيث ناتج العمل ، وكثيراً ما يشعر الأفراد بالضياع والقلق وعدم القدرة على التصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى توجيه النص أو المعونة مما يكون له آثار سلبية على العمل وعلى علاقة الجماعة بالقائد ، وبالتالي فإن القائد في هذا النمط من القيادة يفقد كل مقومات القيادة الفعالة نظراً لتخليه عن المسئولية في اتخاذ القرارات .

خصائص النمط الترسلي:

1. عدم تحديد المسئولية مما يؤثر على تحقيق الأهداف .
2. ضياع وحدة العمل كفريق متكامل .
3. لا يبعث على احترام الجماعة لشخصية القائد .
4. يشعر العاملون تحت هذا الأسلوب من القيادة بالضياع والقلق وعدم القدرة على التصرف .
5. هذا النمط أقل أنماط القيادة إنتاجاً.
6. انعدام التعاون بين الجماعة والقائد.
7. القائد سلبي في تصرفاته.

وأنماط الثلاثة السابقة ناقشتها كثير من الدراسات الإدارية الميدانية في مجتمعنا السعودي ولكنها لم تطرق لنماذج القيادة الأخرى ، والتي سنقوم باستعراض جزء منها .

## 5/2 نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة

ومن النماذج الموقفية نموذج فيدلر (Fiedler) وزملائه ، ويقوم على أساس أن فاعلية القائد في تحقيق مستوى عال من الأداء الجماعي يتوقف على هيكل حاجات القائد ومدى تحكمه وتأثيره في موقف معين ، ويكون الإطار الذي يقوم عليه نموذج فيدلر من ثلاثة عوامل تصور مدى ملاءمة الموقف بالنسبة للقائد ، وهي : طبيعة المهام ، ومناخ الجماعة ، ومصادر القوة المرتبطة بوظيفة القائد .

1- طبيعة المهام: وتشمل العناصر التالية : وضوح الأهداف ، وتعدد مسارات الهدف ، قابلية القرار لاختبار الصحة ، ودقة القرار .

إذا كانت مهمة الجماعة بسيطة ومتكرر ، فمن المحتمل أن تكون أهدافها محددة (وضوح الهدف) ، وتتضمن عملاً أو مشكلات يمكن حلها في خطوات محددة ، أو باتباع عدد من الإجراءات المحددة (تعدد مسارات الهدف) ، ويكون من يسيراً تقويم مردودها (صحة القرار) ويكون لها حل صحيح واحد (دقة القرار) ، وفي مثل هذا الموقف تكون قدرة القائد على التأثير مقيدة إذ أن المهمة قد دددت بوضوح .

2- مناخ الجماعة: وهو ما يطلق عليه علاقات القائد والأعضاء ، وفي هذا النموذج ، كلما كانت العلاقة بين القائد والأتباع ودية ، سهل على القائد الحصول على تعاون الجماعة وتضافر جهودها ، وعادة ما توصف علاقات القائد والأعضاء هنا بأنها طيبة ، أو ضعيفة .

3- مصادر قوة المنصب : يتعلق العامل الموقفي الأخير بالقوة المرتبطة بموقع القيادة ، ويشير إلى مدى قدرة القائد على التأثير على سلوك الآخرين ، والتي يحصل عليها عن طريق القوة الشرعية ، وقوة الإثابة أو القوة القسرية ، ويتمثل أحد الجوانب الأساسية هنا في مدى قدرة القائد على ترقية المرؤوسين ، أو فصلهم

من العمل ، أو توجيههم لإنجاز العمل . (szilagy&Wallace, 1987, p302).

ووفقاً لنظرية فيدلر تكون المواقف ملائمة للقائد إذا كانت الأبعاد أو العوامل الثلاثة المشار إليها سلفاً مرتفعة ، ويترتب على ذلك أن الموقف يكون أكثر ملاءمة ، ويصنف فيدلر أنماط القيادة وفق نمطين باعتماد الاستيابنة التي استخدمها والمعروفة ب (LPC) وهم :

1- نمط يميل إلى العاملين . 2- نمط يميل إلى الإنتاج .

فقد وجد فيدلر في أبحاثه عن أنماط القيادة ومدى ملائمتها للموقف أنه في ظل ظروف المواقف الملائمة جداً ، وكذلك المواقف الأقل ملاءمة ، يكون نمط القائد المرتبط بالمهام أكثر الأنماط فاعلية ، وأنه حينما يكون الموقف ملائماً بقدر معقول أو غير ملائم بقدر معقول يكون القائد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية أكثر الأنماط فاعلية ، ويوضح الشكل العلاقة بين القائد ومدى ملاءمة الموقف .

(szilagy&Wallace, 1987, p302).

### شكل النموذج الموقفي

									الوحدات
8	7	6	5	4	3	2	1	علاقة القائد بالأفراد	
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	طبيعة المهام	
غير محددة	غير محددة	محددة	محددة	غير محددة	غير محددة	محددة	محددة	القوة المرتبطة بموقف القائد	
ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	ضعيفة	قوية	الوقف على درجة عالية من الوضوح	
غير ملائم		ملائم على نحو معتدل				ملائم		اللاؤم الموقف	
الموقف غير مؤكّد		درجة التأكيد متوسطة						وضوح الموقف	
الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالموظّف	الاهتمام بالموظّف	الاهتمام بالموظّف	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالعمل	أسلوب القيادة المفضل	

(szilagy&Wallace, 1987, p304).

وعلى الرغم من الانتقادات التي وجهت لنموذج فيدلر ، فقد قدم النموذج إضافة هامة لدراسة القيادة في المنظمات وسيستمر كمصدر هام للأفكار والقضايا والفرضيات حول القيادة الموقفية ، وأهم من ذلك فإنه يشير إلى عدم موضوعية وصف القيادة بأنها حسنة أو سيئة ، بل إن النظرة الموضوعية تتركز في إمكانية فعالية الأسلوب القيادي لأنّي قائد في أحد المواقف عدم فعالية ذات الأسلوب في موقف آخر.

### 5/3 نموذج المسار والهدف:

يعتبر هذا النموذج الذي قام بتطويره روبرت هاوس House بالاشتراك مع تيرانس ميتشل Mitchell في سنة 1974 محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين ، فهو يرى أن فعالية القائد تتوقف

على الأثر الذي يحدّثه نمط سلوكه القيادة على دافعية المرؤوسيين للأداء وعلى معنوياتهم واتجاهاتهم النفسية ، فهذا النموذج يحلل الكيفية التي يؤثّر بها القائد على نظره العاملين معه لأهداف التنظيم وأهدافهم الشخصية ومحاولة توضيح المسار لتحقيق تلك الأهداف .

وقد ميز الباحثان بين أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلّق بالاهتمام بالعمل والاهتمام بالناس وهي :

1. القيادة الموجّهة:

يخبر القائد موظفه بما يتوقع منهم ويشعرهم بأهمية النظم والإجراءات.

2. القيادة المشتركة:

يقوم القائد بمشاورة المرؤوسيين والأخذ بأرائهم واقتراحاتهم عند اتخاذ القرار.

3. القيادة المهتمة بالإنجاز:

يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية ويتوقع إنجازاً كبيراً من العاملين.

4. القيادة الإنسانية:

وتتمثل في إبداء الشعور والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم وجعل جو من الصداقة والود يسود في المنظمة. (House, Mitchel. 1978, p226).

#### 5/4 نموذج تنبنوم وشميدت، (استمرارية القيادة):

قام كل من تنبنوم وشميدت (1958م) بعمل نموذج لتحليل سلوكيات القائد المتعددة والمحتملة ، فيما يتعلق باستخدام سلطته في عملية اتخاذ القرارات ومقدار الحرية التي يمنحها لمرؤوسيه أو التابعين له في المشاركة في اتخاذ القرارات ، وقد بنى الباحثان نظريتهما على أساس أن القائد يواجه صعوبات عديدة عند تحديد الأسلوب المناسب لاتخاذ القرارات من حيث المشاركة بين القائد والمرؤوسيين في المشكلات التي تواجهه ، حيث أن معظم القادة الإداريين ليسوا متأكدين من المدى الذي عليهم أن يقوموا به باتخاذ القرارات بأنفسهم عن طريق تفويض سلطة اتخاذ القرارات إلى المرؤوسيين التابعين لهم .

ويقوم نموذج تنبنوم وشميدت على افتراضين أساسيين هما:

1. إنه ليست هناك سمات أو أساليب لصيغة بشخصية القائد، ولا يمكنه تغييرها ، فالقائد يستطيع أن يتّخذ أو يتبنّى أساليب مختلفة وفقاً لكثير من المتغيرات.

2. أن السلوك القيادي ليس وقفًا على القائد نفسه ، فهو مجرد طرف واحد في معادلة السلوك الإداري ، والطرف الثاني هم المرؤوسيون ، فإذا زادت درجة مشاركة المرؤوسيين في اتخاذ القرار ، قل استخدام القائد سلطاته ، وكلما ازداد استخدام القادة سلطاته قلت درجة مشاركة المرؤوسيين في اتخاذ القرارات .

ولقد قام تنبنوم وشميدت بتصوير العلاقة على شكل نموذج يحدد طرفيين لإمكانيات سلوك القائد مع المرؤوسيين :

الطرف الأول على اليسار يحافظ القائد على درجة عالية من الانفراد باتخاذ القرار ، ويرمز لهذا الأسلوب بالأسلوب التسلطي في القيادة.

وفي الطرف الأيمن يترك القائد للمرؤوسين حرية المشاركة في اتخاذ القرار ، وهذا أسلوب القيادة المنطلقة كما في الشكل رقم (4) ، وعلى هذا الأساس صنف السلوك القيادي إلى سبعة أنماط قام النمر وآخرون (332هـ، ص1422) بعرضها ، وهي :

1. القائد يتخذ القرارات منفرداً ثم يعلنها على مرؤوسيه : ينفرد القائد بالتفكير في المشكلة ، يحددها ويعرف على أسبابها ويضع البديل لمعالجة هذه الأسباب ، ويختار أحد هذه البديل ويصدر قراره بهذا البديل طالباً من المرؤوسين التنفيذ.

2. القائد يتخذ القرارات ويحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين : يتشابه هذا النمط السلوكي مع النمط السابق ، حيث يحدد القائد المشكلة وبديل حلها ، ويتخذ قراراً بشأنها ، ولكن في هذه المرحلة يحاول القائد إقناع مرؤوسيه بأن القرار الذي اتخذه كان هو أنساب قرار لحل المشكلة وأنه لا يتعارض مع مصالحهم حتى يضمن تأييدهم للقرار وتحمسهم لتنفيذه بقدر ما يعتقد.

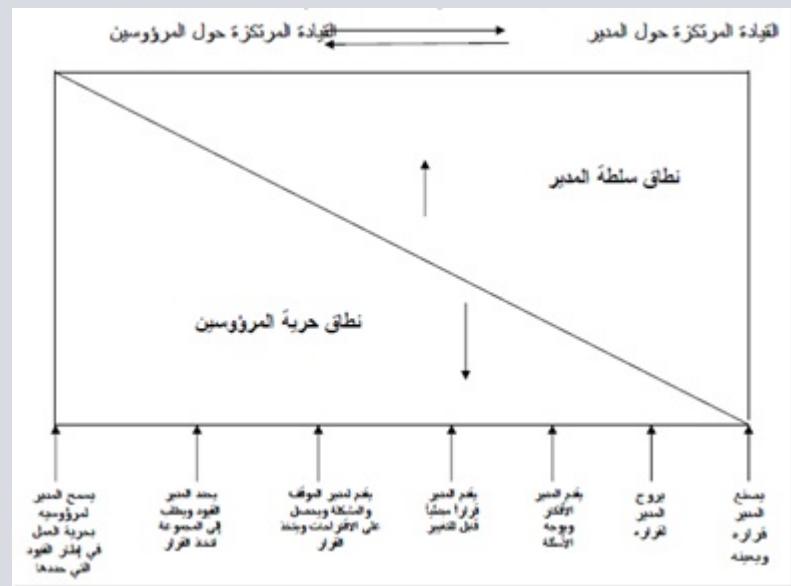
3. القائد يقدم الأفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بشأنها: في هذه الحالة يزيد الأمر قليلاً عن الحالتين السابقتين ، صحيح أن القائد هو مصدر الأفكار ، ولكنه يزيد بأن يحاول أن يشرح لهم بالتفصيل أفكاره والغرض من إصدار القرار ، وسيطلب منهم بعد ذلك التفكير فيما شرحه لهم ويدعوهم لتقديم تساؤلاتهم حتى يزداد تفهمهم لما يريد إنجازه .

4. القائد يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل: وهنا فقط يبدأ التوازن بين سلطة القائد ومشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرار ، فهو يسمح بمناقشة البديل التي يطرحها أمامهم ، ولكن المبادرة تأتي من جانبه فهو الذي يحدد البديل المسموح بمناقشتها ، ولا يدع لمرؤوسيه أن يقترحوا بدائل أخرى ، فهو الذي يختار البديل ويقدم قراراً مبدئياً قد يكون قابلاً للتعديل بعد المناقشة معهم ولكن ما تزال المبادرة أساساً في يده هو.

5. القائد يقدم المشكلات، والمرؤوسون يعرضون اقتراحاتهم ثم يتخذ القرار : يقوم القائد بتحديد المشكلة ، ولكن يترك للمرؤوسين بعض الحرية كي يقترحوا الحلول الممكنة ، ولكن القائد في النهاية هو الذي يتخذ القرار على أساس أن هناك متغيرات قد لا يحيط بها المرؤوسون وعلى أساس أنه هو المسؤول في النهاية عن اتخاذ القرار، ولكنه سيكون أكثر مناسبة للواقع من الأساليب السابقة ما دام المرؤوسون هم الذين يقدمون الحلول التي سوف يقومون بتنفيذها.

6- القائد يحدد الإطار العام للتصريف ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار: وهنا يقوم القائد بتحديد المشكلة ويضع حدوداً يجب اتخاذ القرار في إطارها ، ثم يترك للجماعة حرية اقتراح البديل و اختيار البديل الأمثل من بينها، ومن الواضح أن درجة اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرار واضحة في هذه المرحلة ، ولذلك تعد هذه المرحلة اتجاهها من القائد لتفويض حقيقي لسلطاته، وما دام المرؤوسون هم الذين سيستخدمون القرار ، فمن المتوقع أن يكونوا أكثر حماساً في تنفيذه.

7- القائد يسمح لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة: وفي هذه يصبح للمرؤوسين الحرية في تحديد المشكلة وتحديد أسبابها والبدائل المتاحة لحل المشكلة ووزن هذه البديل بمقارنة مزاياها وعيوبها ، ولكن القائد يتقييد بالطبع بالسياسات العامة والمحددات والاتجاهات التي تحددها إدارة المنظمة ، ويعد هذا السلوك من القائد هو أعلى درجات الديمقراطية والحوار المفتوح بين الجماعة وقائدها.



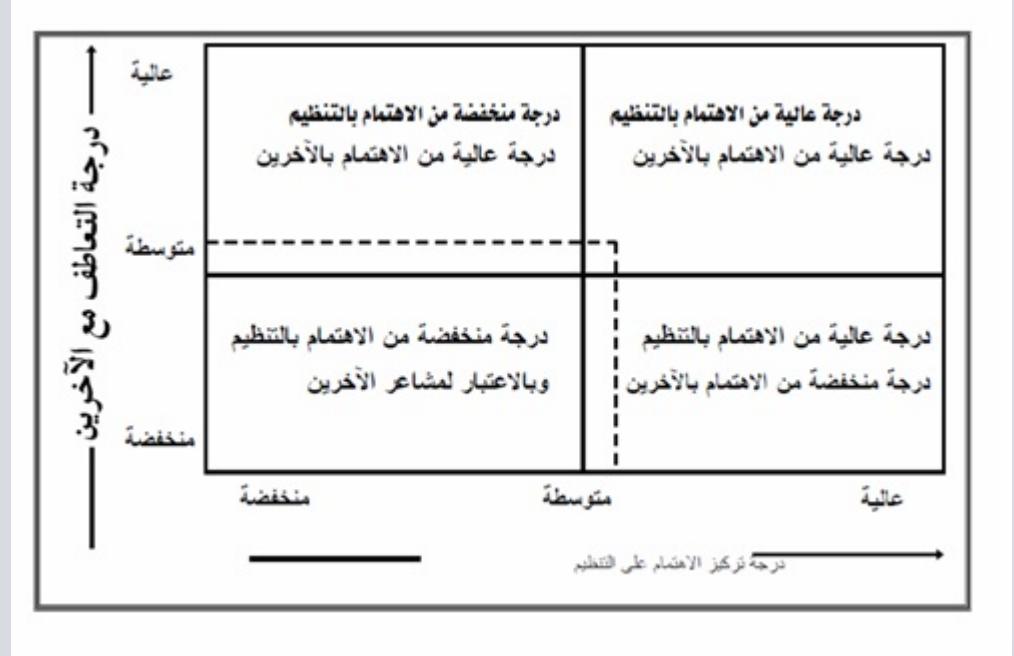
### 5/5 نماذج جامعة ولاية أوهايو:

تعتبر دراسة جامعة (أوهايو Ohio) عام 1950م التي تدور حول تنظيم السلوك ، وتفعيل العلاقات واحدة من العديد من الدراسات التي جرت بعد الحرب العالمية الثانية ، ويشير الباحث في هذا المقام إلى أن هذه الدراسة قد اشتغلت على نمطين من أنماط القيادة : النمط الأول هو نمط تنظيم السلوك وهو الذي يقوم من خلاله القائد بتنظيم وتحديد العلاقات والمهام ، وقنوات الاتصال وإنجاز العمل ، أما النمط الثاني فهو تفعيل العلاقات ، وهو السلوك الذي يبني على أساس العلاقات الإنسانية ، مثل : الثقة المتبادلة ، والصداقة ، وحسن المعاملة ، وتقدير الذات ، والاحترام ، والمودة ، والألفة بين القائد والعاملين ، وقد تم قياس هذين النمطين عن طريق استبيانين منفصلين : الأول يستطيع رأي القيادة ، والثاني يستطيع وصف سلوك القائد . واتضح للباحث في النهاية للدراسة أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية ، وقد أكدت دراسة أوهايو على أن القيادة الفعالة هي تلك التي تحاول أن تتحقق الهدفين معاً [الحافظ على الجماعة والأهداف الموضوعة] . (Hersey, Blanchard. 1982. p104)

وعلى ذلك فإن هناك جانبين مستقلين للقيادة:

- 1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه ، وفهم مشاعر الآخرين ، حيث يتضح للباحث أن القائد الذي يملك درجة عالية من المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه يتدخل في تحفيظ الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه ، ويحدد أدوارهم في إنجاز الأهداف ، كما يقوم بتوزيع العمل والرقابة عليهم ز
- 2- أما القائد الذي تكون لديه درجة عالية من تفهم مشاعر الآخرين يميل إلى أن ينمي جوًّا من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه ، وقد أثبتت تلك الدراسات أن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة في آن واحد ، كما تبين أن القائد الذي عنده درجة عالية على كل من البعدين يحقق الرضا وإنجاز الجماعي لمرؤوسيه ، ويعد الجانبان ذوا طبيعة متصلة ، إذ أن ارتفاع إيجابية أحدهما لا يتطلب بالضرورة الانخفاض في الآخر ، ويمكن للقائد أن يتصرف بكل منهما وبدرجة متساوية كما في الشكل.

شكل مستوى الاهتمام بالتنظيم والتعاطف مع الآخرين



المصدر: العديلي. 1402هـ، ص 142.

### 5/ نموذج جامعة متشجان:

وفي عام (1967م) قام (رينسس ليكرت Likert) عن طريق جامعة (متشجان Michigan) بدراسة كيفية قيادة الأفراد ، وتوجيهه جهودهم لتحقيق الأداء المطلوب وإنجاز الأهداف المرسومة، وقد لاحظ (ليكرت) أن معظم الدراسات التي أعدت بواسطة معهد الدراسات الاجتماعية بجامعة (ميشجان) كانت تهدف إلى اكتشاف مبادئ وأساليب القيادة الفعالة.

وتمثل الهدف الأساسي للدراسات التي تمت هناك في تحديد الأنماط السلوكية للقيادة التي تؤدي إلى الارتفاع بمستوى رضا وأداء العاملين ، وقد توصلت تلك الدراسات إلى أساليب متميزين من القيادة هما:

1. الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعمل: ويركز على أسلوب الإشراف المباشر ، واستخدام القوة الشرعية والقسرية ، والالتزام بجدال الإنتاج ، وتقويم أداء العمل ، ويماثل هذا الأسلوب جانب المبادأة والتنظيم في أعمال جماعة ولاية أوهايو ، ويشير إلى العنصر الرئيسي المتعلق بالسلوك القيادي الموجه نحو أداء المهام.

2. الأسلوب القيادي الذي يهتم بالموظف أو الفرد ، ويركز على تفويض المسؤوليات ، والاهتمام بمصالح وحاجات الموظفين ، ويماثل هذا العنصر جانب التعاطف في دراسات ولاية أوهايو ، ويشير إلى مجموعة أنماط السلوك القيادي الموجه نحو الاهتمام بالعاملين .

وقد تمثلت النتيجة الرئيسية التي تم التوصل إليها في أنه لا يلزم تقييم فاعلية الأسلوب القيادي باستخدام معايير الإنتاجية فقط ، بل لا بد من اشتمال التقييم على معايير أخرى ترتبط بالعاملين ، مثل الرضا الوظيفي. (Hersey, Banchard, 1982, P117).

وقد اشتملت المعايير الفعالية المستخدمة في الدراسات على الإنتاجية لكل موظف والرضا الوظيفي ومعدلات الغياب ومظالم الموظفين والتکلیف والتحفیز الإداري.

ولقد أجريت تلك التجارب والدراسات على العديد من القطاعات المختلفة ، وعلى ضوء ذلك تم تجميع المعلومات من آلاف العاملين الذين يؤدون أعمال مختلفة تتراوح بين الأعمال التي لا تتطلب أي مهارة ، والتي تتطلب مهارات عالية ، وقد تناولت الدراسة نمطين في القيادة : الأول ، نمط التركيز على العمل ، والثاني نمط التركيز على العامل .

ويستخدم نموذج القائد الذي يركز على العمل أسلوب القسر ، والسلطة الشرعية للتأثير على سلوك وأداء العاملين ، ويرى هذا النمط أن الاهتمام بالأفراد يعتبر هاما ، إلا أن ذلك يعد من الكماليات التي لا يمارسها القائد .

أما نموذج القائد الذي يركز على العاملين يؤمن بأهمية تفويض واتخاذ القرارات ومساعدة العاملين في تلبية احتياجاتهم لإيجاد بيئة عمل مساندة ، ولذلك فالقائد مهتم بالتقدم الشخصي للعاملين . ومن الملاحظات التي أبداها النقاد بشأن دراسات جامعة متشجان ، مماثلة لتلك التي وجهت لأعمال جامعة ولاية أوهايو ، وقد تركزت هذه الانتقادات على جانبين:

1. هناك بعض الشواهد التي توضح أن أسلوب القائد يتغير من موقف لآخر ، فقد يتبع أحد القادة مثلاً الأسلوب الذي يهتم بالعاملين في الظروف العادية ، أما في الظروف الملحمة وتزايد الضغط لإنجاز العمل في مواعيد محددة ، فقد يغير القائد سلوكه ليكون موجهاً نحو الوظيفة (العمل).
2. لم تؤخذ في الحسبان العوامل الموقفية الأخرى مثل تماسك الجماعة ، أو طبيعة الخصائص الشخصية للمرؤوسين ، أو للمهام ، فقد يكون سلوك قائد الجماعة غير المتجانسة مختلفاً عن سلوك قائد الجماعة المتجانسة حتى ولو كانوا يُؤدون مهام متشابهة. (Szilagy&Wallace. 1987, p297).

## 5/7 نموذج بiley وMouton (الشبكة الإدارية):

اقتصر كل من بiley وMouton (Blake and Mouton) نموذج الشبكة الإدارية في القيادة استناداً إلى نظرية البعدين (الاهتمام بالعلاقات ، والاهتمام بالعمل) التي نتجت من أبحاث جامعيي أوهايو وميتشجان، وافتراضاً أن التفاعل بين هذين البعدين بدرجاتهما المختلفة ينتج عدداً من الأنماط القيادية ، ومن بين هذه الأنماط يبرز ما هو أفضل نمط للقيادة ، ويتم هذا التفاعل من خلال ما يطلقان عليه المصفوفة الإدارية ، والتي يشغل فيها بعد الاهتمام بالعلاقات (التقدير) المحور الرأسى ، والاهتمام بالعمل المحور الأفقي ، وحتى يمكننا من التقدير الكمي لكل بعد قاماً بتقسيم كل محور إلى تسعة مستويات (من 1 إلى 9) ولكنها اقتصرت على التعامل مع ثلاثة مستويات فقط ، على المحور الواحد ، هي المستوى (1: منخفض، 5: متوسط، 9: مرتفع) . وتوضح هذه الأنماط في شبكة أو مصفوفة إدارية .

ويشمل الاهتمام بالإنتاج عدداً من العناصر ، مثل : نوعية القرارات والسياسات الإنتاجية ، والإجراءات والعمليات ، والابتكار والتجديد في بحوث الإنتاج ، والكفاءة في العمل ، وحجم الإنتاج . أما الاهتمام بالأفراد ، فيشمل : مدى التزام الأفراد بالأهداف ، والحفاظ على احترام العاملين ، المسؤولية المبنية على الثقة لا على الخضوع ، ظروف عمل جيدة ، وإشباع حاجة الأفراد في إقامة العلاقات التبادلية بينهم وبين بعض .

ويوضح من الشكل أن التفاعل بين المستويات الثلاثة لبعدي سلوك القائد ينتج عنه خمسة أنماط للقيادة فيما يلي:

### 1. نمط (1 1) أو الإدارة السلبية:

ويطلق عليه البعض (القيادة الفقيرة) ، وهذا النمط من القادة يمثل أدنى نقطة على محوري الاهتمام بالإنتاج أو بالعاملين ، ويعبر عن القائد الذي يولى أدنى اهتمام للإنتاج وهو عديم الاهتمام بالعاملين .

### 2. نمط (9 1) أو الإدارة العلمية:

وينصب تركيز مثل هذا القائد على تنظيم العمل بغية الوصول إلى أقصى قدر من الإنتاجية ، بيد أنه يتعامل مع العاملين كأدوات لإنجاز العمل فقط ، وينسى مثل هذا القائد الجوانب النفسية ومشاعر العاملين ، مما قد يسبب لهم نوعاً من الإحباط ولذلك يطلق البعض على هذا النمط من القادة (القائد المتسلط).

### 3. نمط (٩/٩) أو الإدارة الاجتماعية:

وهو القائد الذي يبدي اهتماماً ملحوظاً بحاجات العاملين ويعمل على إشباعها ، ويقيم علاقات تنسجم بالصدقية والود معهم ، ولكن يتضاءل اهتمامه بالإنتاج والعمل إلى الحد الأدنى ، وهذا النمط من القادة أطلق عليه البعض اسم (القائد المجامل).

### 4. نمط (٥/٥) أو الإدارة المتأرجحة:

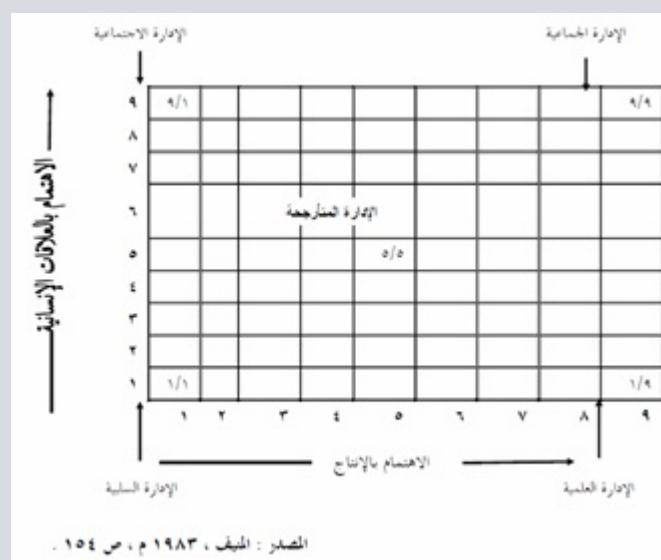
وهو القائد الذي يسعى لتحقيق القدر المناسب من الأهداف التنظيمية من خلال التوازن بين ضرورة أن يتم العمل مع الاحتفاظ في الوقت ذاته بمعنويات العاملين مرتفعة ، ويعرف هذا النوع من القيادة بقيادة الحد الوسط.

### 5. نمط (٩/٩) أو الإدارة الجماعية:

ويعرف بنمط الإدارة الجماعية أو قيادة الفريق ، ويركز مثل هذا القائد على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة ، ويهتم كذلك بالعاملين أو المرؤوسيين إلى أقصى حد : ولذلك فهو يستطيع فعلاً تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية العالية عن طريق استثمار الطاقات الكامنة لدى العاملين تحت قيادته إلى الحد الأقصى مع العمل على تحقيق رضاهم في الوقت نفسه وكذلك تنمية قدراتهم باستمرار ليتمكن من النهوض بمنظمته وتطويرها .

وفي ختام دراستهما يوصي الدارسان (بليك وموتون) إلى أن الوضع الأمثل للقيادة الفعالة هو النمط (٩/٩) حيث يكون القائد مهتماً بكل من العمل وال العلاقات الإنسانية بدرجة مرتفعة ، ولكنهما لم يقدما دليلاً واضحاً على إمكانية حدوث هذا من الناحية النفسية في الواقع ، ولذلك يبقى التساؤل عن إمكانية أن يظهر فرد واحد كل النوعين من السلوك بقدر مرتفع على نحو ميسور ، أو أن يوازن بينهما ؟ إن استطاع أن يفعل ذلك على نحو دقيق لمدة طويلة . (علقي، ١٩٨٥، ص ٦٠٢).

## شكل نموذج بليك وموتون



المصدر: المنيف، ١٩٨٣م، ص ١٥٤.

## 5/8 نموذج ريدن (النموذج ذو الأبعاد الثلاثة في القيادة):

انطلاقاً من أن هناك بعدان أساسيان للسلوك القيادي هما : بعد الاهتمام بالعلاقات مع العاملين وبعد الاهتمام بالعمل . قام وليام ريدن (W. reddin) بتطوير النموذج الشبكي الذي قدمه كل من (بليك وموتون) في الشبكة الإدارية ، وذلك بإضافة بعد الفعالية، وبهذا تضمن النموذج ثلاثة أبعاد كل منها ينقسم إلى مستويين (مرتفع ومنخفض) ، ومن هنا خرج (ريدن) بثمانية أنماط للقادة كما في الشكل رقم (7) ويمكن تلخيصها كما ذكر (Troyceecil, Waynek, 1982، م 253-259) فيما يلي:

أولاً: الأنماط الأربع الأقل فاعلية:

1- الانسحابي:

يتمثل هذا النمط في عدم الاهتمام بكل من الأفراد والعمل ، وهذا النمط غير فعال ليس لأنه لا يرغب ولا يهتم بالعمل فحسب ، بل لتأثيره السلبي في علاقات الأفراد العاملين وروحهم المعنوية.

2- المجامل:

يعتبر هذا النمط التناسق بين الأفراد وال العلاقات الطيبة فوق أي اعتبار آخر ، وتنقصه أو تغيب عنه الفاعلية كما في الشكل رقم (8) لاهتمامه بنفسه ورغبته في أن يرى فيه الآخرون شخصاً طيباً ، لذلك فهو لا يخاطر بالعلاقات رغبة في الحصول على الإنتاجية المرغوبة .

2- الأتوقراطي الديكتاتوري:

يحاول القائد في هذا النمط تركيز كل السلطات في يده ، ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرداته ، ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها ، كما أنه غير فعال في تعامله مع مرؤوسيه حيث يبدو أنه قليل الثقة فيهم وأنه لا يغير العلاقات الإنسانية أي اهتمام.

ويؤكد (ريدن) من خلال دراساته إلى أن القائد الأتوقراطي يعتقد بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسيين ومتابعة أعمالهم وتهديداتهم بالعقاب لكي يعملا ، وأنه يحاول دائمًا أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإيجادها ، وأنه يضع العمل الواقعي العاجل والحصول على نتائج التنظيم فوق أي اعتبارات أخرى ، كما أنه لا يعرف معنى التحفيز ويشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل .

4. الموقف (المقنقع):

يعرف هذا النمط مميزات الاهتمام بكل من العمل وال العلاقات ، ولكنه غير قادر أو ليس لديه رغبة في اتخاذ القرارات السليمة ، ويسعى إلى الحلول الوسط كأسلوب في العمل ، ويسعى إلى التقليل من المشكلات التي يواجهها في الحاضر : لأنه يركز على الضغوط التي يتعرض لها في الحاضر ، ويحاول جاهدًا إرضاء من يؤثرون فيه أو يهددون حياته العملية .

ثانيًا: الأنماط الأربع الأكثر فاعلية :

1. البيروقراطي:

وهذا النمط القيادي لا يهمه في حقيقة الأمر العمل أو العلاقات الإنسانية إلا أنه لا يظهر ذلك للعاملين معه بل يخفيه في إطار اتباع النظم والتعليمات حرفياً ، فهو يعمل وراء قناع من الرغبة في العمل ، فعال في اتباعه للتعليمات ، وعلى ذلك فهو لا يؤثر كثيراً على الروح المعنوية للعاملين ، والقائد البيروقراطي لا يسمح بالمناقشة والتفاهم ، ويأمر مرؤوسيه بما ينفي عليهم أن يفعلوه في ضوء النظم والتعليمات واللوائح المحددة ، وعادة ما يكون القائد منعزلًا عن الجماعة التي يعمل فيها لا تربطه بهم علاقات إنسانية كريمة من التعاطف والمودة ، فهو يستمتع بمراقبة الأهداف والمخرجات ونشاطات الآخرين ، وقد أطلق (ريدن) على هذا

النمط (القائد المنعزل) على أساس أنه منعزل عن العمل وعن الأفراد.

2. المنفي (المطرور):

يتحقق هذا النمط بالعاملين ضمئاً ، ويعتقد أن عمله يتمثل أساساً في تنمية وتطوير قدرات ومواهب الآخرين ، وفي تهيئة مناخ العمل الذي يتيح تحقيق أعلى درجات الإشباع لحاجات العاملين ، وفعالية هذا النمط تنبع من المناخ المشجع الذي يهيئه لمروءوسيه : لذلك يزداد ارتباطهم به وبالعمل ، غير أن اهتمامه بالعاملين يدفعه في بعض المواقف إلى التضحيه بأهداف الإنتاج القصيرة والطويلة الأجل من أجل التنمية الذاتية للآخرين.

3. الأوتوقراطي العادل (الخير):

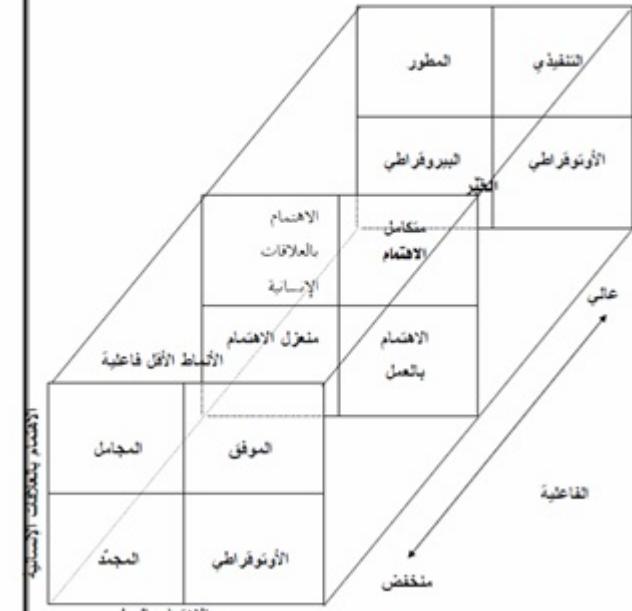
يتحقق هذا النمط بنفسه ضمئاً ، ويهتم بالعمل ، وترتكز فعاليته على قدراته ومهاراته في دفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤديه دون مقاومة منهم قد تؤثر في الإنتاج ، ويكسب طاعة مروءوسيه وولائهم عن طريق مهاراته في توفير مناخ يساعد على أداء العمل ، ولذلك يوصف القائد في هذا النمط بأنه ذو قصد طيب في تعامله مع مروءوسيه ، فهو يحاول إقناعهم بقبول قراراته ، وقد توصل (ريден) من خلال دراسته إلى أن القائد الأوتوقراطي العادل يكون في الغالب شخصاً طموحاً توصل إلى مركزه بالدرج من أدنى المناصب إلى أعلىها ، وأنه يعرف وظيفته جيداً ، وينفذ أعماله بكفاءة لأنه يكرس معظم وقته للعمل ويؤديه بإخلاص ، ولهذا يمكن اعتباره من الطراز المتفاني في العمل .

4. التنفيذي:

يعتبر هذا النمط أن عمله يتمثل في توجيهه أقصى طاقات العاملين نحو العمل المطلوب ، بحيث أنه يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج ، ويدرك أن ثمة فروقاً فردية بين العاملين ، وهذه الفروق في القدرات والمهارات تجعله يمارس أساليب مختلفة في التعامل مع كل فرد منهم ، وتنبع فعاليته من كونه يهتم ويركز على كل من العاملين والعمل بشكل واضح وظاهر للجميع ، لذلك فهو يحقق إنتاجية عالية ، وهذا هو النمط المثالي للمدير الفعال إذ يهتم كثيراً بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد ، وهذا النمط يشابه إلى حد بعيد نمط (9/9) في نظرية بليك وموتون ، وقد أطلق (ريден) على هذا النمط (القائد المتكامل) على أساس التكامل من حيث الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد.

وقد توصل ريدن من خلال دراسته التي أجراها لتحديد مدى صدق النظرية الثلاثية الأبعاد إلى أن الأنماط الثمانية توجد فعلاً بدرجات مختلفة بين القادة كما أنها قابلة للتعوييم على أنماط السلوك القيادي دون ارتباط بمجتمع أو ثقافة معينة ، ووجهت الأنظار إلى بعض الأنماط السلوكية التي لم تكن تلق اهتماماً كبيراً من قبل.

شكل نموذج ريدن ثلثي الأبعاد لأنماط السلوك القيادي



المصدر: المنيف، 1983، ص 157.

شكل أنماط السلوك القيادي في نموذج ريدن على أبعاد الاهتمام بالعمل والاهتمام بالناس والفاعلية

نوع النمط	الاهتمام بالعمل	الاهتمام بالناس	الفاعلية
1- الإدارية أو التنفيذية Executive	عالية	عالية	عالية
2- الموفق Compromiser	منخفضة	عالية	عالية
3- الأوتوقراطي العادل Benevolent Autocrat	عالية	منخفضة	عالية
4- الأوتوقراطي Autocrat	منخفضة	منخفضة	عالية
5- المنقى Developer	عالية	عالية	منخفضة
6- المجامل Missionary	منخفضة	عالية	منخفضة
7- البيروقراطي Bureaucrat	عالية	منخفضة	منخفضة

النقطة القيادي	درجة الاهتمام بالعمل	درجة الاهتمام بالناس	درجة الفعالية
8- المجرّد أو الانسحابي Deserter	منخفضة	منخفضة	منخفضة

المصدر: المنيف، 1983م، ص 161

## 5/9 نموذج النمو القيادي

الفكرة الأساسية التي يدور حولها النموذج الذي يقترحه درهمير وجروسمان (drehmer&grossman) هي كيفية التوجيه نحو خلق مناخ الثقة والاحترام المتبادل وعلاقتها بسلوك القائد وفعاليته ، وسوف يتم استعراض الفكرة الأساسية في شكل متواالية تضم هذه العناصر ، والتي تم تصنيفها إلى تسع مراحل رئيسية ، تصف التطور الاجتماعي للموظف الجديد عند بداية دخوله للعمل حتى حدوث تعوده الشخصي وإظهاره ولائه ، وهذه المراحل الرئيسية بالنموذج المقترن كما في الشكل رقم (9) ، وهذه المراحل هي :

### 1. الانتباه والاهتمام:

وتمثل هذه المرحلة مدى استعداد المدير لإعطاء الاهتمام والوقت الكافي لمساعدة في حل المشكلات المرتبطة بالعمل ، ويتمثل ذلك الرابع الأول بنموذج دورة الحياة ، وفي هذه المرحلة من عدم النضج النسبي ، فإن المروّوس يحتاج بداية إلى معرفة كيفية أداء المهام الوظيفية ، ومن ثم يجب على المدير التركيز على تحديد المهام ، وذلك بإعطاء مزيد من الاهتمام لمساعدة المروّوس على أداء المهام المطلوبة .

### 2. التدعيم أو المساعدة:

وتتضمن هذه المرحلة المساعدة الإدارية للمروّسين لحل مشكلات العمل ، ويرتبط ذلك أيضاً برباعية هيريسبي وبالنشارد ، حيث ينطبق هذا السلوك القيادي على المروّسين غير الناضجين نسبياً ، بينما يصورها هذا النموذج كجزء من التعرف على الوظيفة وملامحها ، وبالتالي فهي دورة تالية يمر بها كل الموظفين الجديد ، والفرق الجوهرى بينهما أن النموذج الأول يركز على نضج المروّوس فقط بينما يركز الثاني على نضج العلاقة والمروّوس .

### 3. تبادل المعلومات المرتدة :

قبل هذه المرحلة كان القائد يقوم بتعريف محتوى العمل ، أما في هذه المرحلة فهو يهتم بالتركيز على تفاصيل العمل ، ولذلك لأن المروّوس ينظر إلى قيادته كمفسر لمسارات القيام بالعمل ، وكمصدر لتبادل المعلومات عن الموضوعات التي تؤثر على مدى كفاءته ، وبالتالي يتحول القائد في هذه المرحلة من التركيز المبكر على مهام العمل إلى نمط أكثر مشاركة ، حيث يشعر المروّوس بوضوح الرؤية واهتمام الآخرين ، وبأهمية كصديق وعضو في الفريق بدلاً من العزلة .

### 4. الرعاية أو العناية :

وفي هذه المرحلة تسود العلاقات القوية بين القائد ومرؤوسه بصورة واقعية ، ومع استمرار تبادل المعلومات المرتدة في المرحلة السابقة ، وتزايدها لتشمل هنا تبادل الأفكار والمشاعر الإنسانية ، حيث يتم التعرف على المشاعر والاحتياجات الإنسانية بوضوح للمرة الأولى ، وتعتبر الرعاية خطوة مهمة لنضج الأفراد ، حيث يبدأ اعتمادهم على النفس والعمل على حل المشكلات التي تم تصعيدها ، حتى لا يحدث الجمود

وعدم ترابط مراحل النمو ، كما تبدأ الاستقلالية في الظهور كنتيجة للدّوافع الحقيقية.

#### 5. نشأة الاستقلالية:

ويكون التركيز في هذه المرحلة على العلاقات ، حيث يشعر الفرد بأنه مرغوب فيه ، وأن هناك حاجة ماسة إليه ، كما يتم تقوية احترام الذات والانتماء ، ويبدأ الفرد في التفكير والتصرف بنفسه ، وتعتبر هذه المرحلة بالخصوص الشديد والداعية لدى المسؤولين ، ومن ثم فإن عدم التوجيه الصحيح لهذه الطاقة قد يؤدي إلى أضرار بالغة للمنظمة ، وتوابع هذه المرحلة بواحد الرابع الثالث بنموذج دورة الحياة لهيرسي وبلانشارد .

#### 6. وضع الحدود:

وتعتبر هذه المرحلة بداية التشريع لتحديد الأداء والناتج المتوقع ، ويرى درهمير وجورسمن أن أهم ما يميز هذه المرحلة هو وضع القائد للحدود والضوابط المناسبة لدور الفرد بالمنظمة ، وفي هذه الحالة يجب عليه توجيهي طاقة مسؤوسيه تجاه قنوات منتجة داخل المنظمة ، حيث يتم توضيح التوقعات عند تبادل القائد للمعلومات عن كيفية مواجهة هذه التوقعات ، ويجب ألا تكون هذه المرحلة تقويمية أو تأديبية من جانب القائد ، بل يجب أن تكون الجهود متضامنة وبناءة.

#### 7. الكفاءة أو المقدرة الشخصية:

وتمثل تماما الرابع في نموذج دورة الحياة وهنا يفترض دورهمير وجورسمن أن العاملين لديهم الآراء الخاصة القوية ، والمعرفة الجيدة بالوظائف ، والقدرة العالية لتحمل المسؤوليات ، بناء على ذلك فإن المسؤولين في هذه المرحلة على درجة عالية من النضج ، حيث أن لديهم مهارات عمل مرتفعة ، وهم ذوو إنجازات عالية واستعداد شخصي أكبر لتحمل المسؤوليات عن النتائج ، ومن ثم فإنه يجب على القائد تعزيز وقوية هذه الكفاءة والمقدرة الشخصية لمسؤوليه ، واعتبارهم كأعضاء مساهمين في إنجاز الوحدة الإنتاجية .

#### 8. استقلالية النمو الشخصي والمهني:

في هذه المرحلة يجد المسؤول عامل كامل ، كفرد كفء ومبدع ، قادر على توجيه الذات ، ناجح ومحمل للمسؤولية ، وهنا يرى درهمير وجورسمن انتفاء الحاجة إلى المدير التقليدي الذي يعتمد على الإشراف الدقيق والتركيز على العمل ، نظراً لاكتساب المسؤول النضج الشخصي والثقة الذاتية في المرحلة السابقة .

#### 9. الولاء والالتزام:

وفي هذه المرحلة النهائية يكون الفرد العامل قد وصل إلى ما أسماه أوشي (ouchi) بالترابط الأساسي مع القائد ومع المنظمة ، حيث يرى العالم نفسه كجزء من كل أكبر ، وعليه مسؤولية تدعيم أو تعزيز هذا الكل الذي ينتمي إليه بصورة شخصية شديدة ، وهنا يصبح القائد والمنظمة بمثابة أسرة للعامل . وعندما يصل الفرد إلى هذه المرحلة فإنه يكون مبادراً ومحفزاً وملتزماً ومرتبطاً مع أسرة العمل.



المصدر: بسيوني، 1412هـ، ص20

### 5/10 نموذج هيرسي وبلانشارد:

قام كل من بول هيرسي (Paul Hersey) وكينيث بلانشارد (Kenneth R. Blanchard) بتطوير نموذج دورة الحياة للقيادة على ضوء بحوث نموذج ريدن في القيادة . وهذا النموذج يعتبر إحدى نظريات الموقف في القيادة ، ويقوم هذا النموذج على افتراض أساسي هو أنه بزيادة درجة نضج المرؤوسين يتطلب السلوك القيادي المناسب درجات مختلفة من التهيئة للمهام (العمل) والتهيئة للعلاقات (الأفراد) ، فعند النظر إلى علاقة الطفل بوالديه يمكن تصور أربع مراحل لهذه الدورة هي:

1. عندما يكون الطفل صغيراً يقوم الوالدان بكل الأعمال المتعلقة بهيكلة المهام ، من إلباسه وإطعامه ، ويكون سلوكهما بصفة أساسية هو التهيئة المهامية!
2. عندما ينمو الطفل يبدأ سلوك الوالدين تدريجياً في الاتجاه نحو العلاقات بإظهار الاحترام والثقة ، وهنا تكون التهيئة نحو العلاقات مرتفعة.
3. حينما يلتحق الابن بالجامعة يبدأ في تحمل جزء من المسئولية عن سلوكه ، وعند هذه المرحلة يبدأ الوالدان في استخدام نمط مختلف بالنسبة للتهيئة المهامية ونمط مرتفع بالنسبة لتهيئة العلاقات سلوكياً.
4. عندما يتزوج الابن ويكون عائلة فإن الوالدين يمارسان تهيئة مهامية وتهيئة علاقات نحوه بشكل منخفض. يعني ذلك أنه كلما تقدم الفرد منن حالة عدم النضج إلى مرحلة النضج المختلفة تطلب الأمر نمطاً مختلفاً من السلوك من جانب والديه ، وكذلك الحال في ظروف العمل ، فإذا سمحت للعامل بأن ينضم فإنما يتم ذلك من خلال التغيير الذي يظهر في سلوك القائد كما في الشكل رقم (10) ، وقد شرحا نظريتهما تحت مسمى القيادة الموقفية بشكل مفصل حيث عرفا النضج في القيادة الموقفية بأنه قدرات واستعدادات الأفراد لتحمل المسئولية لإدارة سلوكهم.

وقد قام كل من (هيرسي وبلانشارد) بتصميم نموذج لأسلوب القيادة يتكون من أربعة مربعات ، حيث استخدام تشخصيات مختصرة لكل من المربعات الأربع ، تبدأ بـ (م1) ، وتنتهي بـ (م4).

عند (م1) تكون المهام عالية والعلاقات منخفضة كأسلوب قيادة ، (م2) تكون المهام عالية والعلاقات

مرتفعة كأسلوب قيادة، وفي (م3) تكون العلاقات عالية والمهام منخفضة كأسلوب قيادة، (م4) تكون العلاقات منخفضة والمهام منخفضة كأسلوب قيادة.

فيما يخص نضوج التابع فالامر ليس مجرد سؤال عن كونه ناضجاً أو غير ناضج ، ولكن الأمر يخص الدرجة ، كما هو واضح في الشكل رقم (11) ، ويمكن تحقيق النضج لتحديد أسلوب القيادة المناسب عن طريق تقسيم خط النضج إلى أربعة مستويات من النضج ، مستويات دنيا من النضج المتعلق بالمهمة يشار إليه بالرمز (ن1) ومنخفض إلى متوسط يشار إليه بالرمز (ن2) ، ومتوسط إلى مرتفع يشار إليه بالرمز (ن3) ، ومستوى عال يشار إليه بالرمز (ن4).

وكمثال لتحديد أسلوب القيادة المناسب ، يمكننا الملاحظة كما في الشكل رقم (12) ، إذا كان نضج تابع يختص بالمهمة يقع في المستوى (ن1) (نضج منخفض) ، فإن أسلوب القيادة الذي يتميز بأعلى احتمالية للنجاح سيكون من النمط (م1) (المهام عالية وال العلاقات منخفضة) ..... إلخ.

وهكذا فإن نظرية الوضع القيادي تنص على أنه حين التعامل مع ذوي النضج المنخفض (ن1) فيما يخص إنجاز مهمة معينة فإن (م1) لها أعلى احتمالية نجاح ، وعند التعامل مع أناس ذوي نضج منخفض إلى متوسط (ن2) فإن (م2) تبدو هي الأقرب ، وللعمل مع أناس متوسطين إلى مرتفعي النضج (ن3) فإن (م3) لها الاحتمالية من النجاح مع أشخاص ذوي نضج عال مرتبطة بالمهمة (ن4).

إن نظرية الوضع القيادي لا تقتصر فقط على الأسلوب القيادي الأكثر احتمالية لمستويات النضج المختلفة ، ولكنها تقوم أيضاً بتحديد احتمالات النجاح للأساليب الأخرى إذا كان القائد غير قادر على استخدام الأسلوب المرغوب ، إن احتمالية النجاح لكل أسلوب للمستويات الأربع تعتمد على مدى كون الأسلوب من الاحتمالية العليا ، وهي كالتالي:

ن1 : م1 احتمال عال / م2/م3/م4 احتمال منخفض.

ن2 : م2 احتمال عال / م1/م3/م4 احتمال منخفض.

ن3 : م3 احتمال عال / م4/م2/م1 احتمال منخفض.

ن4 : م4 احتمال عال / م3/م2/م1 احتمال منخفض.

أن علاقة سلوك القائد بنضج المرؤوسين التابعين له يمر بأربع مراحل كما هو موضح بالشكل رقم (12) ، حيث يسمى المنحنى الموجود بالشكل بـ (المنحنى المكتسب بطول المدة) : لأنه يوضح النمط القيادي المناسب وال مباشر لعلاقة مستوى النضج . هذا و تتمثل أنماط القيادة الأربع بالتالي: (1) التوجيه (الإخبار) (2) الاستشارة (الإقناع) (3) المشاركة (4) التفويض، وهي تجمع سلوك المهام وال العلاقات . فسلوك المهام يعني (ما يقدمه القائد مباشرة للناس العاملين معه وما يوجهه لهم من أوامر لأداء عمل ما ، ماذا يفعلون؟ متى فعلون؟ أين يفعلون؟ وكيف يفعلونه؟ بمعنى آخر (تصفييم الأهداف لهم وتعريف وتحديد أدوارهم) أما أسلوب العلاقات فيعني (ما ينهمك فيه القائد من علاقات ثانوية مع الناس مثل تقديم الدعم والسداد، والتشجيع، التعزيزات النفسية، وتسهيل السلوك) بمعنى آخر: الاستماع للناس وتأييده جهودهم.

إن استخدام تقنية تحديد أسلوب القيادة المناسب والموضح في الشكل رقم (12) قد يجعلنا نشعر بأن هناك مدى ضيقاً من السلوك المناسب لكل وحدة من مستويات النضج الأربع ، في الحقيقة فإن المدى سيتضمن أيضاً السلوك خلال الدالة كلها والتي تتقاطع مع كل المربعات الأربع للقيادة.

ويرى هرسي وبلنشارد أن نضج المرؤوسين يكون في مستويات ما بين مستوى منخفض ، ومستوى متوسط ،

ومستوى عال.

كما يرى الكاتبان بأن الأسلوب القيادي المناسب لكل مستوى من مستويات النضج يتضمن الجمع والتوفيق الصحيح ما بين سلوك مهام العمل (الإدارة) وسلوك العلاقات (التأييد).

وعلى ذلك فهناك أربعة أنماط لسلوك القائد مع المرؤوس بحسب تطور قدرات المرؤوس وذلك كما يلي:

الخطوة الأولى:

عندما يكون المرؤوس قليل النضج من حيث معرفته بنظام المؤسسة أو طبيعة العمل ، فإن دور القائد هو تزويد المرؤوس بالمعرفات والمعلومات الازمة من فهم المهام بالشكل المطلوب ونمط القائد في هذه الحالة توجيهي .

الخطوة الثانية:

هي محاولة القائد التركيز على تكوين اتجاهات إيجابية لدى المرؤوس نحو العمل والمهام المطلوبة ونحو رؤسائه وتأكيد ولائه للمنظمة ويكون ذلك بالاهتمام البالغ بالعلاقات العامة والاهتمام بالمشاعر والأحساس لدى المرؤوس ومراعاة ظروفه وتقدير واحترام نفسيته فتتولد لدى المرؤوس مشاعر جمة نحو العمل والمؤسسة .

الخطوة الثالثة:

بعد أن تكون لدى المرؤوس المشاعر والاتجاهات الإيجابية نحو العمل والفهم الدقيق لطبيعة المهمة فإن من المؤكد أن المرؤوس أصبح ذو قدرة كبيرة لممارسة دوره بفعالية كبيرة والقيام بما يطلب منه على الوجه المطلوب وينتظر منه المبادرة نحو العمل نظراً لما تكونت لديه من اتجاهات إيجابية ولذلك ينتقل القائد لمشاركة ذلك المرؤوس في القيادة لأنه يمتلك جانبين على قدر كبير من الأهمية (الإتقان، وحب العمل) . ولذلك سيكون النمط المناسب هو الأسلوب التشاركي ومراعاة أن تكون العلاقات عالية ويبداً الاهتمام بالمهام في الانخفاض وذلك تبعاً لسلوك المرؤوس الفردي الإيجابي.

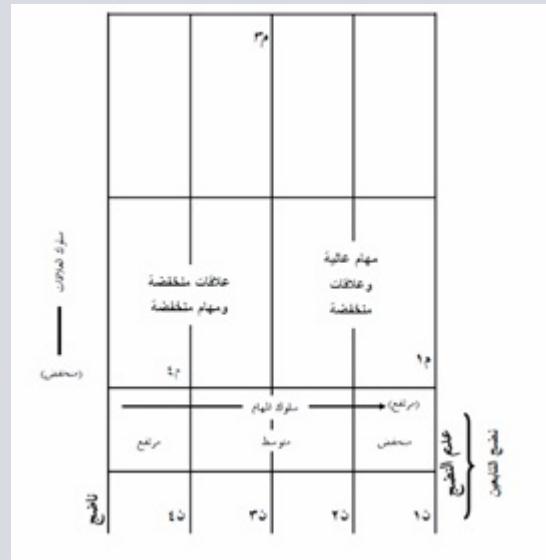
الخطوة الرابعة:

إذا استطاع المرؤوس أن يكتسب المهارات الفردية الازمة وأصبحت سلوكياته الفردية تدل على نضج عالٍ ومهارة كافية لأداء المهام فإن الرئيس ينتقل إلى توظيف قدرات المرؤوس نحو العمل الجماعي وقيادة المجموعات وفرق العمل وبذلك يكتسب مهارات السلوك الجماعي والقدرة على قيادة العمل الجماعي وعند توفر هذه المهارة يكون النمط القيادي مع ذلك المرؤوس هو التفويض ومنح مزيد من الصلاحيات .

(Hersey&Blanchard, 1982, P156)

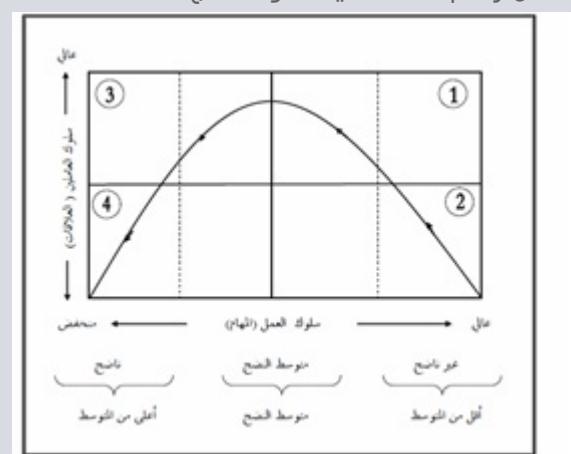
شكل رقم (10) القيادة المناسبة والتي تلائم مستوى نضج الاتباع





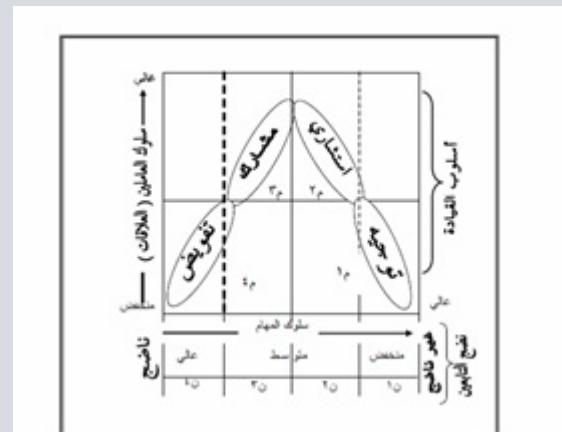
المصدر: (Hersey&Blanchard,1982, P155)

شكل رقم (11) القيادة والنضج



المصدر: (Hersey&Blanchard,1982, P161)

شكل رقم (12) أساليب القيادة ومستويات نضج المرؤوسين



المصدر: (Hersey&Blanchard,1982, P197)

وقد أشار كل من هيرسي وبالنشارد إلى أن المديرين يدخلون دورتين أثناء أداء العمل وهاتين الدورتين هما:  
1. الدورة التطويرية (التنموية)

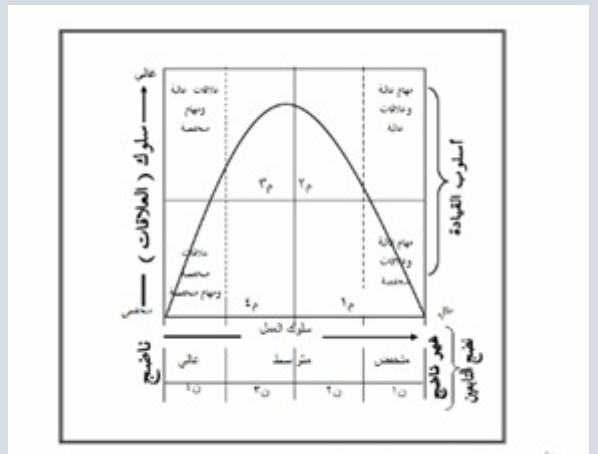
يدخل المديرون الدورة التطويرية في كل مرة يحاولون فيها زيادة النجاح المتعلق بأداء مهام الأفراد أو المجموعات زيادة على المستوى السابق الذي أحرزه الفرد أو المجموعة ، بمعنى آخر أن الدورة التطويرية هي دورة تعمية.

وللوضيح الكيفية التي تعمل بها الدورة التطويرية يورد الباحث هذا المثال ، نفترض أن مديرًا ما كان قادرًا على تشخيص حالة البيئة ، ثم وجد أن النجاح المتعلق بأداء المهام لفرد أو المجموعة والذي يندرج تحت مسؤولياته ، حيث وجده منخفضًا (ن)، وهو يستخدم نموذجًا مناسباً من العلاقات الدنيا والمهام العليا (م)، كما هو مبين في الشكل (13) نموذج تحديد القيادة المناسبة .

كما يمكن ملاحظة أنه بمجرد تشخيص المدير بأن لدى تابعين مستوى منخفض من النجاح ، يمكنه وبالتالي أن يحدد النموذج المناسب للقيادة الذي يمكن استخدامه ، حيث الزاوية اليمانية للمنشأة من نقطة التقائه النجاح المتصل مع دالة المنحنى في جزء نموذج القيادة من الشكل .

باستخدام (م) في هذه الحالة قد ينتج عنه أداء فاعلاً سبيلاً ، ولكن إذا افترض نفس القيادي أو المدير أن إحدى مسؤولياته هي زيادة الرشد (النجاح) النسبي لأتباعه ، من ثم عليه أن يكون متحفزاً للدخول في مفاجرة فيقوم بتفويض جزء من المسئولية للأفراد الذين يعملون لديه . (Hersey&Blanchard, 1982, P194)

شكل (13) نموذج تحديد القيادة المناسبة



المصدر: (Hersey&Blanchard, 1982, P197)

#### 1. الدورة الارتدادية:

يشير هيرسي وبلانشارد إلى إن المديرين قد يحتاجون إلى القيام بتدخل ارتدادي ، وذلك عندما يبدأ الأتباع بالسلوك بطريقة أقل نجاحاً مما كانوا عليه في الماضي ، ولذلك فإنه في الدورة التطويرية يحاول المديرون أن يدعموا النجاح الخاص بالأهداف بفرد أو مجموعة لم يخضع لها في الظروف السابقة ، من ناحية أخرى فإن الدورة الارتدادية تشتمل على تدخل من المديرين ويكون ضرورياً عندما يكون فرد أو مجموعة من المرؤوسيين أقل فعالية من البقية ، ولهذا فإنه في الدورة الارتدادية فإن المديرين يجب أن يوظفوا أسلوب قيادة مناسبة لمستوى النجاح الحالي بدلاً من الأسلوب الذي كان فعلاً عندما كان الفرد أو المجموعة في مستوى أعلى من النجاح .

يأتي الانخفاض في النجاح عادة كنتيجة لما يمكن أن يسمى (استجابات المنافسة القوية) في البيئة المحيطة ، إن أشياء أخرى تدخل في منافسة مع أهداف القائد أو المنظمة ، وبالتالي تصبح حاجات أقوى

بالنسبة للتابعين فيما يخص سلوكهم ، وللوضيح فكرة عمل هذه الدورة يورد المؤلفان عدداً من الأمثلة ، لكننا سنورد واحداً منها .

أثناء استشارة معمل بحوث وتطوير ضخم ، عمل أحد المؤلفين مع مدير مسؤول عن الإشراف على أحد العلماء النشطين جداً من بين الطاقم العامل في المعمل، لقد كان هذا العالم منهماً ومنكباً على عمله لدرجة أنه عندما يذهب ذلك المشرف إلى المعمل في الساعة الثامنة مساءً لم يكن من المستغرب رؤية الإضاءة تحت باب معمله ، وحتى في عطلات نهاية الأسبوع يكون من المعهود وجود هذا العامل في المعمل ، لقد كان له مساقط في البرنامج الذي يعمل عليه أكثر من مساقط أي شخص آخر في المعمل .

وقد لاحظ المؤلف أن هذا المدير كان يتبع سلوكاً مناسباً باستخدام أسلوب علاقة منخفضة ومهام منخفضة (م4) لمستوى النضج الأعلى (ن4) لهذا العالم ، ولهذا فإنه بدلاً من العمل كما يعمل المشرف على هذا العضو ، كان المدي يعمل كممثل لهذا العالم عند المستويات الأعلى في المنظمة ، وكان المدير يحاول الوصول إلى أعلى مستوى من الأداء لهذا العالم عن طريق كونه همزة وصل لتوفير كافة الموارد والتنسيق مع الأعضاء الآخرين .

ويوضح من استعراض النظريات والنماذج القيادية السابقة ، وعلى الرغم من اختلاف مساعيها فيما بينها ، إلا أنها تدور حول بعدين أساسيين في السلوك القيادي هما:

البعد الأول: بعد الإنساني ، الذي يركز على الاهتمام بالإنسان .

البعد الثاني: بعد الوظيفي الذي يركز على الاهتمام بالعمل والانتاج .

وإن ما ينزع عن هذين البعدين من انماط ينحصر بين تلك التي تدور حول مفهوم القسوة والإكراه والضغط كوسيلة لإحداث التأثير ، وتلك التي تسعى إلى المشاركة ، ومراعاة المشاعر كأسلوب للتأثير على العاملين (Hersey&Blanchard, 1982, P197) .

ومن خلال استعراض نماذج القيادة الإدارية السابقة يتضح للباحث أن هناك أوجهًا من الشبه والاختلاف بين هذه النماذج وبين نموذج هيرسي وبلاشارد ، فمثلاً:

1. أسلوب التوجيه (الإخبار):

والذي يعتقد كل من هيرسي (Hershey) وبلاشارد (Blanchard) أن الأفراد غير القادرين أو غير المستعدون لتحمل مسؤولية عمل بعض الأشياء في هذا النمط غير جديرين أو غير واثقين ، لذلك فإن نمط التوجيه (الإخبار) في (م1) يقدم لهم وضوحاً ، ويؤدي إهمال عنصر الاهتمام والإشراف المباشر إلى الاختلال الوظيفي ، حيث يقلل من جمود الأفراد في حالة غياب المشرف ، لذلك يكون الإشراف فعال لهذا المستوى من النضج ، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بنموذج النمو القيادي لـ (درهميرو جروسما) حيث سميه مرحلة الانتباه أو الانتباه .

ويتشابه أسلوب التوجيه مع دراسة جامعة أوهايو حيث تسمية الاهتمام العالمي بالميكل والاهتمام الأقل بالاعتبارات الإنسانية ، ومع نموذج ليكرات في القيادة ، وهو الأسلوب القيادي الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالفرد أو الموظف ، ومع نموذج تنبنوم وشميدت فهو يشبه النمط الأول من النماذج السبعة التي وضعوها ، وهو النموذج التسلطي ، ويتشابه مع نمط (1/9) لبليك وموتون والذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس ، ويتفق مع نموذج ريدن ذو الأبعاد الثلاثة في النمط الأوتوقراطي العادل أو الخير .

2. أسلوب الإقناع أو (الاستشاري):

وهم الأفراد غير القادرين ، ولكنهم مستعدون (ن2) لتحمل المسؤولية ، وهم واثقون غير أنهم في حاجة إلى

مهارات في هذا الوقت ، فلذلك يقدم لهم الإقناع (الاستشاري) (م2) سلوكاً توجيهياً بسبب حاجتهم إلى القدرات ، وكذلك يحتاجون إلى سلوك تأييد ودعم لتعزيز استعداداتهم لكون أكثر مناسبة مع أفراد هذا المستوى من النضج ، والتابعون في هذا المستوى النضجي يقفون مع القرار إذا فهموا سببه ، وإذا وفر قائدتهم بعض المساعدات والتوجيه ، وبالتالي يتحول القائد في هذه المرحلة من التركيز المفض على مهام العمل إلى أسلوب أكثر مشاركة ، ويتضمن ذلك علاقات ومشاعر قوية : مثل نمط (9/9) لبليك وموتون ، وأسلوب تبادل المعلومات المرتدة لدرهمير وجروسمان ، والاهتمام الكبير لكل من الهيكل والاعتبارات الإنسانية في دراسات جامعة أوهابي ، والقائد المشارك لليكرت والذي يهتم بالعمل والفرد ، والنطء السابع لتانبوم وشميدت ، والنطء التنفيذي لريدين حيث يثق بالعاملين إلى جانب الاهتمام العالي بالإنتاج .

### 3. أسلوب المشاركة:

الأفراد في هذا المستوى من النضج قد يرون ، غير أنهم غير مستعدون (ن3) لعمل ما يريدون القائد ، إن عدم استعدادهم غالباً ما يكون فعالية لنشدائهم الثقة أو عدم الاطمئنان ، كما أنهم قد يرون وغير مستعدون ، إن إيجادهم عن الأداء يعتبر مشكلة دوافع أكثر منه مشكلة طمأنينة وأمن ، وفي كلتا الحالتين يحتاج القائد إلى فتح الباب (اتصال ثانوي وإصغاء نشيط) ، وذلك لدعم وتأييد جهود التابعين لاستخدام القدرات التي لديهم ، ويكون التركيز في هذه المرحلة على العلاقات ، حيث يشعر الفرد بأنه مرغوب فيه ، وأن هناك حاجة ماسة إليه ، وتوازي هذه المرحلة نشأة الاستقلالية في نموذج درهمير وجروسمان ، والنطء (9/7) لبليك وموتون ، والاهتمام العالي بالعلاقات في دراسة جامعة أوهابي ، والاهتمام العالي بالموظف في نموذج ليكرت ، والنطء المنعم (المتطور) لريدين ، والذي يسعى إلى إيجاد جو من التعاون في العمل مما يساعد على إيجاد أقصى قدر من الدافعية والتحفيز والرضا بين العاملين .

### 4. أسلوب التفويض:

والأفراد في هذا المستوى من النضج يعتبرون مستعدين وقدرين أو واثقين لتحمل المسؤولية ، لذلك فإن أسلوب التفويض (م4) الذي يقدم توجيهها وتأييدها قليلاً يكون لديه احتمال عال لأن يكون فعال مع الأفراد في هذا المستوى من النضج ، وفي الوقت نفسه فإن الأفراد في هذا المستوى ناضجون نفسياً ولا يحتاجون إلى اتصال ثانوي أكثر من المعدل أو إلى سلوك تأييدي ، وهنا يفترض أن الأفراد لديهم الآراء الخاصة القوية ، والمعرفة الجدية بالوظائف ، والقدرة العالية لتحمل المسؤوليات ، وتماثل هذه المرحلة تماماً الكفاءة أو المقدرة الشخصية في نموذج درهمير وجروسمان ، وتشابه النطء (1/1) لبليك وموتون ، والاهتمام المنخفض بالعمل وال العلاقات في دراسة جامعة أوهابي ، والنطء البيروقراطي أو الروتيني في نموذج ريدن ، ولم يتعرض نموذج تانبوم وشميدت إلى هذا النموذج ، والذي ينخفض فيه الاهتمام بالعمل وال العلاقات .

---

**المراجع:** الصفيّر، محمد بن عبد الله، رسالة ماجستير بعنوان: مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد (دراسة تطبيقية على ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك فهد للأمنية) - قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض ، 1424هـ -

