



تعريف الأسلوب القيادي:

الانشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع اتباعه ويتخذ منها منهجا يميز طريقة التعامل.
منهجا يميز طريقته في التعامل:

- 1- أسلوب الشدة
- 2- أسلوب اللين
- 3- أسلوب الحزم

أسلوب الشدة:

أول أسلوب تبناه القادة الإداريون، وكان نتيجة للظروف التي كانت سائدة في العصور القديمة والوسطى، ومع بداية العصر الحديث، ولقد ساد في تلك العصور مفهوم السيد والمسود، وكان النموذج الوحيد الذي يبين العلاقات بين الناس علي مدي فترة طويلة من الزمن.

نجد أن أسلوب الشد قد طغي في التعامل بين القادة والتابعين، واستمر لفترة طويلة من العصر الحديث، ومن أهم نماذجه النظريات المختلفة للمدرسة التقليدية في الإدارة، كنظرية البيروقراطية والإدارة العلمية، والتقسيم الإداري، من أهم تبريرات العلماء الاستخدام هذا الأسلوب:

مبررات استخدام اسلوب الشدة:

- الانحراف الشخصي أدى القادة الإداريين نتيجة الأحساس بالعظمة والشك في أسلوب الآخرين
- تأثير أ النظم العائلية والطبقية الاجتماعية التي تعزز المنهج التشددي لدى القائد
- تعود الأفراد على طاعة الأشخاص واعتبارهم رمزاً لهم
- شعور الأفراد بحاجتهم للأمن والطمأنينة التي يوفرها لهم القائد.
- التماس العذر للقائد في شدته نتيجة مسؤوليات مركزه القيادي
- الاعتقاد بتكاسل الأفراد وعدم تحملهم المسؤولية
- التركيز على دور الإدارة في تنظيم العمل نتيجة تكاسل الأفراد وتهاونهم

أسلوب اللين:

ساعد ظهور المدرسة السلوكية ونظرياتها (العلاقات الإنسانية). النظرية السلوكية. نظرية النظم (ظهرت عدة مآخذ على استخدام أسلوب القيادة بالشدة أثبتت أنه لا يمكن أن ينجح هذا الأسلوب في جميع الأحوال). وقد برز هذا الأسلوب نتيجة لوجود كثير من التغيرات والتطورات في الأعمال، ومن هذا المنطلق فقد بدأ القادة يتوجهون نحو تغيير أسلوبهم في التعامل مع أتباعهم إلى أسلوب اللين، والذي اعتبره القادة المنهج البديل المناسب لأسلوب الشدة.

أسلوب اللين:

مبررات استخدام اسلوب اللين:

- الحاجات الإنسانية تحفز الأفراد على العمل وليس أسلوب الشدة.
- أن الثورة الصناعية جردت العمل من قيمته ومعناه، وبالتالي أهملت العنصر البشري مما استوجب اللين في التعامل.
- الفرد يستجيب للإدارة بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية
- الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها عليه القائد المتشدد
- أن الحوافز السلبية لا يمكن أن تحفز الأفراد على العمل، وإنما الحوافز الإيجابية هي التي تحفز الأفراد على العمل.
- يمتلك الفرد حوافز ذاتية لتعلم أداء العمل، ويتمنع كذلك بروح المبادرة والابتكار التي تفرض على القائد معاملته باللين.

- الفرد يُحب العمل وَيقبل عَلَيْهِ كَمَا يُحب اللَّعب.
- يسعي الإنسان إلي أن يَكُون نَاجحاً وَمنتجاً فِي العمل، مِمَّا يَفرض عَلَيْهِ نوعاً مِّن المرونة والاستقلال.
- أن حَاجَات الإنسان هِيَ الَّتِي تُدفعه لِلعمل، وَهِيَ مَرتبطة هَرَمياً كَمَا أَشبعَت حَاجة ظَهَرَت حَاجة. ُ
- أن الدوافع وَالاحتياجات تُحرك الإنسان، كَمَا أن الأَضغوط الأَخارجية هِيَ الَّتِي تُهدده.
- يَعتبر أداء الفرد لَعمله جَزء مِّن تَحقي دَاتِيه.

أسلوب الحزم:

تبين انه لا يمكن ان يحل اسلوب اللين مشكلة جميع العاملين ولاينج مع البعض منهم توجه القادة الى اسلوب الحزم وهو اسلوب وسط بين الشده واللين ، وهو اكثر قبولا عند العاملين في كثير من الادارات وتحت العديد من الظروف.

مبررات أسلوب الحزم:

- بعض العاملين لا يمكن أن ينفع معهم أسلوب الشدة، كما أنه لا يمكن أن ينفع معهم أسلوب اللين، فإن أفضل أسلوب للتعامل معهم أسلوب الحزم الذي يقوم علي المؤامه بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.
- أن تحقي أهداف التنظيم بالإضافة إلي أهداف العاملين، يتطلب وجود قائد إداري صارم وحازم وهو ما يحق أسلوب الحزم.
- إن اشباع الحاجات الذي يحصل عليه الفرد يتوقف علي طبيعة العمل ودوافع الفرد وقدراته وخبراته لذلك القائد يستطيع الموازنة بين تلك القدرات وطبيعة العمل.
- يستجيب الفرد لاستراتيجيات القائد المختلفة (الانتقال ما بين الشد واللين) مما يكسب القائد فاعلية في المواقف المختلفة.
- يواجه سلوك الفرد في التنظيم عدد من العوامل التي تتغير حسب الظروف من وقت لآخر، مما يستدعي مرونة الاسلوب القيادي

ثانياً: أشكال القيادة الإدارية

- 1-القيادة الإستبدادية (التسلطية أو الاوتوقراطية)
- 2-القيادة المتساهلة
- 3-القيادة المشاركة (التعاونية)

القيادة الإستبدادية (التسلطية أو الاوتوقراطية):

- ✓ يعود تاريخ هذه الفلسفة القيادية إلي بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة، حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته، وكانت القبيلة القوية تسيطر علي القبائل الضعيفة. وكانت الدولة القوية تسيطر علي الدويلات الصغري. وعلي المستوي الفردي، ناخذ قصة قتل هابيل لأخيه قابيل مثلاً لهذا النوع من التسلط.
- ✓ تنطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم إجبار العاملين، علي أداء الاعمال انطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائ، والقوانين التنظيمية. والتي يرون بأن عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وضغط علي العاملين ليحققوا أهداف التنظيم.
- ✓ القائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي، الذي يقوم علي التخويف بالتهديد والوعيد

والعقاب، فهو لا يكثرث بأراء الاخرين.

القيادة الإستبدادية (التسلطية أو الاوتوقراطية)

وترتكز تلك الفلسفة على عدة مبادئ:

- إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم اجبار العاملين على اداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم التنظيمية
- إيمان القادة بانهم اعلى شأناً من الآخرين ومن ثم لا يهتم بمشاعرهم
- يهتم القائد بمركزه وبالإنتاجية على حساب الاهتمام بالعاملين
- يثق القائد المستبد في نفسه ثقة مفرطة
- تتعدم الثقة بين القائد وبين اتباعه
- ينسب القائد النجاح لنفسه وينسب الفشل لمروسيه
- ينفرد القائد بتخطيط العمل واتخاذ القرارات

القيادة الإستبدادية (التسلطية أو الاوتوقراطية)

مستويات القيادة المستبدادية:

- 1- القيادة التسلطية العنيفة
- 2- القيادة التسلطية الخيرة
- 3- القيادة التسلطية المناورة

القيادة الإستبدادية (التسلطية أو الاوتوقراطية)

مستويات القيادة الاستبدادية:

- القيادة التسلطية العنيفة:** يعتمد القائد على الاجراءات السلبية (القوه والاكراه) ويفرط في استخدامها ويركن إلي الأمور الصارمة والإجراءات الانتقامية، ولا يتغاضي عن الاخطاء
- القيادة التسلطية الخيرة:** يحاول ان يخلق جو عمل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني من خلال استخدام الاساليب الايجابية (المدح والثناء) ولا يلجأ الى الاكراه الا اذا لم يجد سبيل للأقناع.
- القيادة التسلطية المناورة:** القائد يشعر مروسيه انهم يشاركون في اتخاذ القرار حيث يعرض عليهم القرار شكلياً او يطلب منهم الآراء والافكار، بينما في الواقع هو من يتخذ القرار لإحساسه بأن أشتراكهم في أداء المهام وصنع القرارات عملية غير مجدية.

سؤال:

ما هي مزايا القيادة الاستبدادية؟

الإجابة:

مع أن خصائص القيادة الاستبدادية لا تُوحى بأن لها أي مزايا، وأنها لا يمكن أن تتجح في أي موقف أو منظمة. إلا أن هناك بعض المزايا التي تجعل منها شكلاً مقبولاً وناجحاً من أشكال القيادة، وفي مواقف معينة التي تقتضي ضرورة استخدام هذا النوع، مثال: للتعامل مع الذين لا يحبون العمل، ويتهربون من القيام بواجباتهم. وقد ينجح في مواقف الأزمات.

القيادة المتساهلة:

- ✓ تسمى احيانا بالقيادة المتحررة ، الفوضوية ، غير الموجهة او قيادة عدم التدخل.
- ✓ ظهرت كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يري بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً ، فإن أيضاً يمكن أن يكون متساهلاً.

✓ وهكذا فإن القائد يتساهل كثيرا من خلال إعطاء الأفراد كامل الحرية في التصرف وأداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة، ويكون القائد بذلك قد تنازل عن سلطته في اتخاذ القرار لاتباعه، فهو لا يسيطر عليهم بطريقة مباشرة، بل يفوض سلطته لاتباعه تفويضا وأسعا وهو لا يري نفسه إل منسقا للإدارة

القيادة المشاركة (التعاونية أو الديمقراطية:)

✓ ظهرت نتيجة ان الاستبدادية أدت الى تجميد الافكار وشل حركة التطور و الابداع ، كما ادت التساهلية الى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الاهداف والاهواء وتخلي القيادة عن دورها بالاشراف والتوجيه.

✓ القائد في القيادة المشاركة يترك قنوات الاتصال مفتوحة تماما مع العاملين، ويمنحهم الثقة التامة، وبالتالي يشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم علي ابداء الراي بما يخدم ويفيد الجماعة.

✓ وكذلك اهتمت القيادة المشاركة بالمشاعر وتلبية الاحتياجات، واحترام الافكار، والتوفيق بين مصالح المنظمة والمؤوسين.

✓ القيادة المشاركة تقوم علي ثلاث عناصر رئيسية هي إقامة العلاقات الانسانية بين القائد واتباعه، إشراك المؤوسين في بعض المهام القيادية، تفويض السلطة لهم بالشكل الذي يخدم التنظيم ويساعد في تحقيق أهدافه.

خصائص القيادة بالمشاركة تتلخص في التالي:

✓ يهتم ألقائد بمشاعر المؤوسين وينمي ألعلاقات الإنسانية بينه وبينهم.

✓ يشارك ألقائد المؤوسين في اتخاذ ألقارات بسبب ألقنة الكبيرة فيهم.

✓ يعمل ألقائد علي ألقناع المؤوسين بدلا من إجبارهم، وبالتالي فهو يحترمهم ويهتم بمدي قناعتهم.

✓ ينمي ألقائد بعض ألالستقلالية لدي ألقابع، فهو يشاركهم في ألعمل مما يجعل ألقنشاط يتركز في الكل لا ألقزاء.

✓ يتحلي ألقائد بقدر كبير من ألمرونة والتكيف فهو يشارك ألقابع في سلطنة ألقوة والمسؤولية

❖ نظريات القيادة الإدارية التقليدية:

✓ نظرية السمات.

✓ نظرية الموقف.

✓ النظرية التفاعلية.

❖ نظريات القيادة الإدارية السلوكية:

✓ نظرية (x)(y)

✓ نظرية الشبكة الادارية.

✓ نظرية الأبعاد الثلاثة.

✓ نظرية الطريق إلي الهدف.

✓ نظرية النضج لدي الاتباع.

✓ نظرية سلسلة نظم الإدارة.

✓ نظرية أنماط القيادة.

نظريات القيادة الإدارية التقليدية

نظرية السمات:

نظرية الرجل العظيم تقوم على ان القائد رجل عظيم منحه الله عدد من الصفات لا تتوفر الا عند العظماء وبالوراثة

١٢١ ابن خلدون سب المنظرين الغربيين في وصف القادة حسب مفهوم هذه النظرية حيث قال: أن القادة أشخاص تتوفر لديهم أربع صفات (العلم، العدالة، الكفاية، سلامة الحواس).
١٢٢ أما الفارابي فقد حددها فيما يلي (جيد الفهم والتصور، جيد الحفظ، جيد الفطنة، حسن العبارة، محب للتعلم والاستفادة، رفيع النفس، وغيرها)
١٢٣ في الفكر الغربي حدد العالم (تيد) تلك الصفات العشرة: توفر الطاقة الجسمانية، الشعور القوي بالأهداف، توفر الخبرة الفنية، الحزم والقدرة علي اتخاذ القرارات، الحماس، القدرة علي تكوين صداقات، رقة المشاعر، والذكاء، القدرة علي تعليم الآخرين، قوة الايمان بالعقائد والقيم

صنف علماء الإدارة الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد إل ثلاث مجموعات:

١٢٤ الخصائص الذاتية والحالة المزاجية المتزنة:

١٢٥ الصفات الشخصية والجسدية: وتتمثل في الصفات التي ورثها الانسان مثل الذكاء والمظهر العام والمبادرة والشجاعة والصبر والطاقة الحيوية.. الخ

١٢٦ تحمل المشقة ويتم ذلك عن طريق التفكير والعمل علي مواجهة المشكلات والظروف الصعبة.

١٢٧ المثابرة وهي القدرة علي مواصلة العمل لفترات طويلة علي الرغم من الصعوبات والعقبات.

١٢٨ القدرات العقلية والإبداعية ومنها:

١٢٩ الحساسية للمشكلات من خلال استشعارها وتبين مواضعها والاستعداد للتعامل معها.

١٣٠ القدرة الاستدلالية وهي القدرة علي التوصل إلي نتائج غير معروفة.

١٣١ المرونة العقلية أي القدرة علي تغيير الواجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف.

١٣٢ المهارات الاجتماعية ومنها:

١٣٣ تأكيد الذات، بمعنى القدرة علي الدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها.

١٣٤ القدرة علي اقامة علاقات جديدة.

١٣٥ القدرة علي الاقناع

: مزايا نظرية السمات

· فسرت خصائص القائد.

· وضعت خصائص لاختيار القادة.

· اول لبنة لبناء النظريات القيادية

· ومهدت السبيل أمام النظريات الأخرى لترى النور.

· عيوب نظرية السمات:

· بنيت على فكرة الأسلوب الاستبدادي.

· ركزت على القائد وأهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم.

· ، كانت بعيدة عن الواقع لأن يوجد قادة ناجحين بالرغم من عدم توفر جميع السمات التي جاءت

بالنظرية.

· ركزت على القائد وأهملت المرؤوسين.

· اختلف الباحثون حول عدد السمات الوجب توفرها في القائد.

نظرية الموقف:

١٣٦ نشأة كرده فعل لنظرية السمات، تري أنه ليس من الضروري توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف حتي يكون قائدا ناجحا، فمثلا السمات اللازمة للقائد السياسي تختلف عن تلك اللازمة للقائد الإداري.

١٣٧ وبالتالي فهي تري أن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب العناصر المكونة له والعلاقة بينها.

وتري أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذ تهيأت له الظروف لاستخدام مهاراته، أمثلة: ظهور نجم هتلر كقائد للحزب النازي، وكذلك ظروف الهند عند ظهور غاندي كقائد للثورة ضد الانجليز.

مزايا نظرية الموقف:

- ترتبط السمات بموقف قيادي محدد فهي ليست عامه ،
- اول نظرية تبرز ألموقف الإداري كمؤثر على العملية الإدارية ،
- لم تنكر السمات وانما وضعت ألموقف في ألمقام الأول كمؤثر على نجاح ألقيادة
- حددت الأنماط ألقيدانية ألتى يلجأ أليها ألقائد بعد ألتعرف على ألموقف وأتحديد أبعاده.

عيوب نظرية الموقف:

- تتطلب وجود قادة حازمين .
- افتترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج ألقائد ألمناسب بينما يرى آخرون بان ألقائد هو الذي يصنع ألموقف.
- ليس هنالك اتفاق بين منطري هذه النظرية حول أنماط ألقيادة أمتبعة في ألمواقف ألمختلفة.

النظرية التفاعلية:

توسط بين الآراء المتطرفة للنظريتين السابقتين وتري ان القيادة الناجحة تنبع من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد واتجاهات وحاجات ومشاكل الاتباع وعناصر الموقف ، وبالتالي فان القيادة الادارية تتولد عن (التفاعل المستمر بين هذه العوامل)
فهي تفسر القيادة من خلال تحليل التفاعل القائد بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية(القائد والمرؤوسين والموقف).

النظرية التفاعلية

· مزايا النظرية التفاعلية:

- توفيقية معتدلة لم تنكر السمات ولا نظرية الموقف ،
- نوهت الى دور البيئة الاجتماعية داخل التنظيم وخارجه ،
- ركزت على قدرة القائد علي تمثيل اهداف مرؤوسيه واشباع حاجاتهم

· عيوب النظرية التفاعلية:

- افتترضت ان سلوك المرؤوسين يكون مؤيد للقيادة بشكل مطلق ،
- اهمل ردود فعل القادة الاداريين نتيجة لسلوكيات العاملين غير المتوقعة مما يمكن ان يؤدي الى فشلهم.

نظريات القيادة

تأخذ بعين الاعتبار السلوكيات المختلفة للاتباع وردود الفعل التي يتخذها القائد السلوكية

عمدت على دراسة السلوك الفعلي للقائد والاتباع على حد سواء وذلك على اساس ان القيادة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد استجابة لسلوكيات الاتباع ، بهدف حثهم على تحقيق الاهداف المنوطة اليهم ومن تلك النظريات

1. نظرية X & Y

2. نظرية الشبكة الإدارية

3. نظرية الأبعاد الثلاثة

4. نظرية نضج الأتباع

6. نظرية سلسلة نظم الإدارة

7. نظرية أنماط القيادة

نظرية: **X & y** ماكريجر هو صاحب النظرية وبنائها على مجموعتين من الافتراضات:

المجموعة الأولى (X)

- الانسان يكره العمل بطبعه
- الانسان كسول ولا يرغب في العمل
- الانسان يفتقد الطموح
- الانسان لا يتحمل المسؤولية
- الانسان ليس لديه الاستعداد للتعلم
- الانسان يحتاج دائماً الى رقابة خارجية

المجموعة الثانية (Y)

- الانسان نشيط ويرغب في العمل
- الانسان يتحمل المسؤولية
- الانسان لديه الاستعداد للتعلم
- الانسان يراقب نفسه ذاتياً

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية

نظريات القيادة الإدارية السلوكية:

نظرية الشبكة الدارية:

نشأت هذه النظرية بناءً على ابحاث قام بها موتو في عام 1976 م . وتوصلت الى ان السلوك القيادي يسير في اتجاهين:
التجاه الأول يركز الاهتمام على العاملين ويتعلق ببناء العلاقات الاجتماعية في العمل وبناء الثقة وتحقيق مستقبل الضمان الوظيفي
التجاه الثاني : يركز على الاهتمام بالعمل ويتعلق بنوعية القرارات والأفكار الإبداعية والاجراءات والعمليات وعدد الوحدات المنتجة
يتم قياس كل بعد على مقياس من 9 درجات حسب درجة الاهتمام بالبعد حيث يعني الصفر انعدام الاهتمام بالجانب او البعد بينما يعني 9 الاهتمام الكبير بهذا الجانب

نظرية الشبكة الادارية:

ويترتب على هذا التصور ظهور نحو 81 نمط من أنماط القيادة الإدارية ، ويبرز منها خمسة أنماط على وجه التحديد:

نمط المدير التقليدي (قائد المهمة) يقع على تقاطع 1 - 9 وهو نمط قيادي متسلط يركز على المهمة، اهتمامه بالإنتاجية مرتفع بينما ينخفض اهتمامه بالعاملين ويمنح القائد هنا أهداف المنظمة اولوية قصوى.

نمط المدير الاجتماعي : يقع على تقاطع 9 - 1 حيث يرتفع اهتمام القائد بالعاملين وينخفض اهتمامه بالعمل فتنشأ بيئة اجتماعية يتوافر فيها الطمأنينة والصدقة.

نمط المدير المنطوي (الضعيف) ويقع على تقاطع 1 - 1 ينخفض اهتمامه بالعاملين وبالعمل على حد سواء فقط يحاول أبقاء المنظمة على قيد الحياة.

نمط المدير العملي : يقع على تقاطع 5 - 5 ويبدى اهتماماً متوسطاً بكلاً من العمل والعاملين ويوازن بينهما لكنه نمط لا يحقق إنجازات

نمط المدير القائد : نمط من القيادة يقع على تقاطع 9 - 9 حيث يبدى اهتماماً مرتفعاً بالعاملين

واهتماماً مرتفعاً بالعمل وهو أعلى الأنماط كفاءة.

الإهتمام بالعمل

الشبكة الإدارية

الشكل

عالي	٩	٩-١								٩-٩
	٨									
	٧									
الإهتمام	٦									
بالأفراد	٥				٥-٥					
	٤									
	٣									
	٢									
منخفض	١	١-١								١-٩
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
		منخفض				الإهتمام بالإنتاج				عالي

الشبكة الإدارية لبليك وموتون

الإهتمام بالعاملين

نظرية الأبعاد الثلاثة:

نظرية الكفاءة الإدارية لوليم ردن 1979 أحدي النظريات المبنية علي نتائج دراسات جامعة أوهايو، ويرى أن هنالك مؤثرات ظاهرية للقائد تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر من فعالية القيادة. ويعني مفهوم كفاءة القيادة المجال الذي يستطيع فيه القائد التأثير علي العمل والعاملين.

تميزت النظرية بين اربعة نماذج للقيادة الادارية يقوم كل منها علي درجات معينة من التأثير علي العمل أو العاملين، في ظل متغير ثالث هو كفاءة القيادة الذي يؤدي إلي حدوث التأثير الإداري أو عدمه.

• نمط القائد المتخاذل او المنعزل : اهتمامه منخفض للغاية بالعمل والعاملين وبدون أي كفاءة قيادية وعندما يتوافر لديه عنصر الكفاءة يتحول الي قائد بيروقراطي يهتم بتطبيق النظام وبالتفاصيل علي حساب اهداف المنظمة والعاملين بها.

- **نمط القائد المتسامح او المرتبط** : يهتم بالعاملين ولا يهتم بالعمل مع كفاءة قيادية اقل ولكن عند إدخال عنصر التأثير الاداري، فإن القائد يصبح مصدرا للتطوير.
- **نمط القائد الدكتاتور او المتفاني** : يهتم بالعمل فقط ويتعامل مع العاملين بقسوة ولا يهتم بالكفاءة ، وعندما يدخل عنصر التأثير الاداري يتحول القائد **الى مستبد عادل** فهو يتعامل مع العاملين بقسوة ولكن بعدالة.
- **نمط القائد المتكامل** : يهتم بالعمل ويهتم بالعاملين وبدون كفاءة ، عندما تتوافر الكفاءة يصبح هذا النمط هو الأفضل بين الأنماط المختلفة حيث يبرز نموذج المدير القائد الناجح

نظرية المسار الى الهدف

- ✓ كانت بداية هذه النظرية مبنية علي أفكار مارتن إيفان، 1970 ، ثم طورها روبرت هاوس.
- ✓ تقوم هذه النظرية(أن علي القائد أن يوض للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلي أهدافهم، والمسار والاساليب المؤدية إلي ذلك، ويعني هذا أن فعالية القائد تتوقف علي ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر رضا علي العاملين وتحفيزهم)
- ✓ تري هذه النظرية أن القائد هو المصدر الرئيسي لإعطاء الحوافز والمكافآت.
- ✓ هذه النظرية تقوم علي عنصرين هامين هما :عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد هو مصدر رضاهم وأشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولي القائد توضيحها وشرحها بالشكل الذي يساعدهم علي الوصول إلي الهدف.

من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلي تبنيها في ظل معطيات نظرية المسار إلي الهدف: القيادة الداعمة والمشجعة: يبيدي القائد في هذا النمط اهتماما بالعاملين وباحياجاتهم. القيادة التوجيهية: يحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله، كما يجعلهم علي دراية تامة بما هو متوقع منهم إنجازة بالإضافة إلي اتباع النظم والإجراءات وجدولة العمل. القيادة المشاركة: وهذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين، ويشركهم في اتخاذ القرارات ويطلب أرائهم واقتراحاتهم. القيادة المنجزة: وهو نمط يضع أهدافا عالية، ويوجه المرؤوسين لإنجازها، ويسعي نحو الوصول إلي النتائج وتحسين الأداء والجودة، ويمن المرؤوسين الثقة لتحمي أعلي مستويات الإنجاز.

نظرية نضج الاتباع

نظرية نضج الأتباع:

قدم هيرسي وبلانشارد عام 1969 م في تلك النظرية وصفا لعلاقة المرؤوس بالآخرين ورغبته في تحمل المسؤولية ومستويات القدرات والخبرات في مراحل معينة من عمل المنظمة.

هناك 4 مراحل للنضج عند الأتباع تختلف من حيث التركيز على العلاقات مع الأفراد على المهمة وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل مختلفة:

- **مرحلة الانضمام المبكر** : هي المرحلة التي ينضم فيها موظف جديد للمنظمة وفيها يلتزم الموظف بتعليمات وتوجيهات المدير نظر أ لأنه يفتقد ثقته بنفسه ولا يملك الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
- **مرحلة العضوية المبدئية** : وفيها يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات الا انه مازال غير واثق من نفسه ويحتاج لبعض الدعم من المدير والذي يجد ان الموظف بحاجة الي بعض القناع لتنفيذ

- المهام المطلوبة منه.
- 2] **مرحلة العضوية التامة** : يرتفع مستوى النضج لدى الموظف ويكون على استعداد لأداء المهام دون أي توجيه مباشر من القائد ولديه ثقة بنفسه في أداء عمله والموظف هنا يحتاج الى **دعم ومشاركة** من القائد
- 3] **مرحلة النضج العالي** : يكون الموظف اكثر ثقة بنفسه واكثر قدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة الذاتية على نفسه والموظف هنا يحتاج من القائد **درجة كبيرة من تفويض المهام**

نظرية سلسلة نظم الإدارة

توصلت النظرية إلى نظم إدارية متتابعة شكلت نموذج للاهتمام بإدارة المصادر البشرية والمادية في المنظمة. موض كالتالي:

- النظام الأول** (اهتمام مرتفع بالمهام، واهتمام منخفض بالعلاقات) يستخدم من قبل القائد الذي لا يثق بتباعه مما يجعله يتولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب، بالرغم من أنه يصحبه بعض المكافآت في بعض المناسبات
- النظام الثاني** (اهتمام منخفض بالمهام والعلاقات الانسانية) يستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه، إلا أنه يحتفظ بصلاحيه إتخاذ القرارات ومراقبتها بالرغم من أنه يعطي تفويضا بسيطا للتنفيذ. والمرؤوسين يتوقعون العقاب كما يتوقعون المكافاة.
- النظام الثالث** (اهتمام مرتفع بالعلاقات، واهتمام منخفض بالمهام) ويوجد في هذا النوع مستوي كبير من الثقة، فالقائد يفوض القرارات التنفيذية ويحتفظ لنفسه بقرارات السياسة العامة للمنظمة، كما يعتمد القائد علي المكافاة لحفز العاملين سلبا و ايجابا.
- النظام ال ا ربيع** (اهتمام مرتفع بالمهام وبالعلاقات الانسانية) القائد يث في المرؤوسين ثقة عالية، لذا فهو يتوزع معهم صلاحية إتخاذ القرارات في كل المستويات كل حسب اختصاصه.

نظرية أنماط القيادة

وسعت النظرية الى شرح وتوضيح كيفية اختيار القائد الاداري للنمط القيادي الذي يتبعه وتعرض النظرية 7 انماط قيادية تتأثر بعدة عوامل:

العوامل الشخصية للقائد مثل المعرفة والخبرات والقيم.

والعوامل المتعلقة بالمرؤوسين مثل الاستقلالية وتحمل المسؤولية والمعرفة.

العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وتكوين الجماعات والتكوين البيئي والثقافي.

ويطلق عليها احيانا نظرية سلسلة السلوك القيادي.

نظرية أنماط القيادة:

وتتضح الأنماط السبعة فيما يلي:

- النمط الأول** : يسيطر القائد على الأمور ويتخذ القرارات ويعلمها للمرؤوسين
- النمط الثاني** : يتخذ القرارات ويحاول شرحها للمرؤوسين واقناعهم بها
- النمط الثالث** : يقدم القائد افكاره للمرؤوسين ويناقشهم
- النمط الرابع** : يتخذ القائد قرارات مبدئية قابلة للتغيير عند مناقشتها مع المرؤوسين
- النمط الخامس** : يعرض القائد المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم ابداء آرائهم ومقترحاتهم لحلها
- النمط السادس** : يحدد القائد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب
- النمط السابع** : تضع ادارة المنظمة الأنظمة والسياسة العامة لاتخاذ القرارات ثم يترك القائد للعاملين الحرية في اتخاذ القرار الذي يتوافق مع الأنظمة

