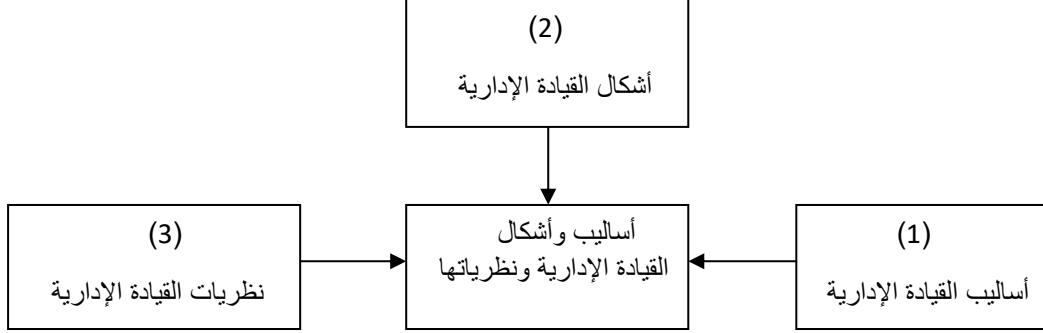


## الفصل الثالث

### أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظريته

#### أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظريتها



#### أولاً: أساليب القيادة الإدارية

##### تعريف الأسلوب القيادي:

الانشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع اتباعه ويتخذ منها منهاجاً يميز طريقة التعامل.

منهاجاً 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 على مدى فترة طويلة من الزمن
- ✓ نجد أن أسلوب الشد قد طغي في التعامل بين القادة والتابعين، واستمر لفترة طويلة من العصر الحديث، ومن أهم نماذج النظريات المختلفة للمدرسة التقليدية في الإدارة. كنظرية البيروقراطية والإدارة العلمية والتقسيم الإداري، من أهم تبريرات العلماء الاستخدام هذا الأسلوب:

##### مبررات استخدام أسلوب الشدة:

- الانحراف الشخصي لدى القادة الإداريين نتيجة الاحساس بالعظمة والشك في أسلوب الآخرين

- تأثير 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 الادارة 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 بالشدّة أثبتت أنه لا يمكن أن ينجح هذا الأسلوب في جميع الأحوال
- ✓ وقد برز هذا الأسلوب نتيجة لوجود كثير من التغيرات والتطورات في الاعمال، ومن هذا المنطلق فقد بدأ القادة يتوجهون نحو تغيير أسلوبهم في التعامل مع أتباعهم إلي أسلوب اللين، والذي اعتبره القادة المنهج البديل المناسب لأسلوب الشدة.

### أسلوب اللين:

#### مبررات استخدام اسلوب اللين:

- الحاجات الانسانية تحفز الأفراد على العمل وليس اسلوب الشدة.
- أن الثورة أقتصادية جردت العمل من قيمته ومعناه، وبالتالي أهملت العنصر البشري مما أستوجب 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 علي العمل، وإنما الحوافز الايجابية هي التي تحفز الأفراد على العمل
- يمتلك الفرد حوافز ذاتية لتعلم اداء العمل، ويتمتع كذلك بروح المبادرة والابتكار التي تفرض علي القائد معاملته باللين.
- الفرد يحب العمل ويقبل عليه كما يحب اللعب.
- يسعي الانسان إلي أن يكون ناجحا ومنتجا في العمل، مما يفرض عليه نوعا من المرونة والاستقلال.
- أن حاجات الإنسان هي التي تدفعه للعمل، وهي مرتبطة هرميا كلما أشبعت حاجة ظهرت حاجة
- أن الدوافع والاحتياجات تحرك الانسان، كما أن الضغوط الخارجية هي التي تهدده.
- يعتبر أداء الفرد لعمله جزء من تحقي ذاتيه.

### أسلوب الحزم:

- تبين انه لا يمكن ان يحل اسلوب اللين مشكلة جميع العاملين ولاينجح 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 المؤاممة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.
- أن تحقيق أهداف التنظيم بالإضافة إلي أهداف العاملين، يتطلب وجود قائد إداري صارم وحازم وهو ما يحقق 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 الصغرى .و علي المستوي الفردي، نأخذ 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 أنطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح ، 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 الآخرين.

**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

-تنعدم الثقة بين القائد وبين اتباعه

-ينسب القائد النجاح لنفسه وينسب الفشل لمرووسيه

-ينفرد القائد بتخطيط العمل واتخاذ القرارات

**القيادة الإستبدادية ( التسلطية أو الاوتوقراطية)**

مستويات القيادة السبداية:

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 والاجراءات 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 مرؤوسيه 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 توحى بأن لها أي مزايا، وأنها لا يمكن أن تنجح في أي موقف أو منظمة. إلا أن هنالك 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 الازمات.

**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 كثيراً من خلال إعطاء الأفراد كامل الحرية في التصرف وأداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة، ويكون القائد بذلك قد تنازل عن سلطته في اتخاذ القرار لأتباعه، فهو لا يسيطر عليهم بطريقة مباشرة، بل يفوض سلطته لأتباعه تفويض واسع وهو لا يري نفسه إلى 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 بالأشراف والتوجيه.
- ✓ القائد في القيادة المشاركة يترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ويمنحهم الثقة التامة، وبالتالي يشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم علي إبداء الراي بما يخدم ويفيد الجماعة.
- ✓ وكذلك اهتمت القيادة المشاركة بالمشاعر وتلبية الاحتياجات، واحترام الافكار، والتوفيق بين مصالح المنظمة والمرؤوسين.
- ✓ القيادة المشاركة تقوم علي ثلاث عناصر رئيسية هي إقامة العلاقات الانسانية بين القائد وأتباعه، إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، تفويض السلطة لهم بالشكل الذي يخدم التنظيم ويساعد في تحقيق أهدافه.

**خصائص القيادة بالمشاركة تتلخص في التالي:**

- ✓ يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين وينمي العلاقات الإنسانية بينه وبينهم.
- ✓ يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات بسبب الثقة الكبيرة فيهم.
- ✓ يعمل القائد علي إقناع المرؤوسين بدلا من إجبارهم، وبالتالي فهو يحترمهم ويهتم بمدي قناعتهم.
- ✓ ينمي القائد بعض الاستقلالية لدي الأتباع، فهو يشاركونهم في العمل مما يجعل النشاط يتركز في الكل لا الجزء.

يتحلي القائد بقدر كبير من المرونة والتكيف فهو يشارك أتباعه في سلطة القوة والمسئولية

## ❖ 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

- ابن خلدون سبق المنظرين الغربيين في وصف القادة حسب مفهوم هذه النظرية حيث قال : أن القادة أشخاص تتوفر لديهم أربع صفات ( العلم، العدالة، الكفاية، سلامة الحواس.)
- أما الفارابي فقد حددها فيما يلي(جيد الفهم والتصور، جيد الحفظ، جيد الفطنة، حسن العبارة، محب للتعلم والاستفادة، رفيع النفس، وغيرها)
- 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 الاخرين، قوة الايمان بالعقائد والقيم

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

### ☒ الخصائص الذاتية والحالة المزاجية المتزنة:

- ♥ الصفات الشخصية والجسدية: وتتمثل في الصفات التي ورثها الانسان مثل الذكاء والمظهر العام والمبادرة والشجاعة والصبر والطاقة الحيوية.. الخ
- ♥ تحمل المشقة ويتم ذلك عن طريق التفكير والعمل علي مواجهة المشكلات والظروف الصعبة.
- ♥ المثابرة وهي القدرة علي مواصلة العمل لفترات طويلة علي الرغم من الصعوبات والعقبات.

### ☒ القدرات العقلية والإبداعية ومنها:

- ♥ الحساسية للمشكلات من خلال استشعارها وتبين مواضعها والاستعداد للتعامل معها.
- ♥ القدرة الاستدلالية وهي القدرة علي التوصل إلي نتائج غير معروفة.
- ♥ المرونة العقلية أي القدرة علي تغيير الواجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف.

### ☒ المهارات الاجتماعية ومنها:

♥ تأكيد الذات، بمعني القدرة علي الدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها.

♥ القدرة علي اقامة علاقات جديدة.

♥ القدرة علي الاقتناع

### مزايا نظرية السمات

- فسرت خصائص القائد.
- وضعت خصائص لاختيار القادة.
- اول لبنة لبناء النظريات القيادية
- و مهدت السبيل امام النظريات الاخرى لترى النور.

### عيوب نظرية السمات:

- بنيت على فكرة الاسلوب الاستبدادي.
- ركزت على القائد واهملت المرؤوسين والموقف و عناصر التنظيم.
- ، كانت بعيدة عن الواقع لان يوجد قادة ناجحين بالرغم من عدم توفر جميع السمات التي جاءت بالنظرية.
- ركزت على القائد واهملت المرؤوسين.
- اختلف الباحثون حول عدد السمات الوجب توفرها في القائد.

### نظرية الموقف:

- نشأة كردة 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.
- وبتالي 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 الموقف الاداري كمؤثر على العملية الادارية ،
- ♥ لم تنكر السمات وانما وضعت الموقف في المقام الاول كمؤثر على نجاح القيادة
- ♥ حددت الانماط القيادية التي يلجأ اليها القائد بعد التعرف على الموقف وتحديد ابعاده.

### عيوب نظرية الموقف:

- ♥ تتطلب وجود قادة حازمين.
- ♥ افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي الى خروج القائد المناسب بينما يرى اخرون بان القائد هو الذي يصنع الموقف.
- ♥ ليس هنالك اتفاق بين منظري هذه النظرية حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة.

### النظرية التفاعلية:

- وسط بين الآراء المتطرفة للنظريتين السابقتين وتري ان القيادة الناجحة تتبع **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:-

- افترضت 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 الإدارية السلوكية

### نظريات القيادة الإدارية السلوكية:-

- انتقدت النظريات التقليدية على انها لم تأخذ بعين الاعتبار السلوكيات المختلفة للاتباع وردود الفعل التي يتخذها القادة نحوهم.
- عمدت النظريات السلوكية المختلفة الى 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 الادارية :** نشأت هذه النظرية بناءً على ابحاث قام بها موتو في عام 1976 م وتوصلت الى ان السلوك القيادي يسير في اتجاهين : **الاتجاه الأول** يركز الاهتمام على العاملين ويتعلق ببناء العلاقات الاجتماعية في العمل وبناء الثقة وتحقيق مستقبل الضمان الوظيفي

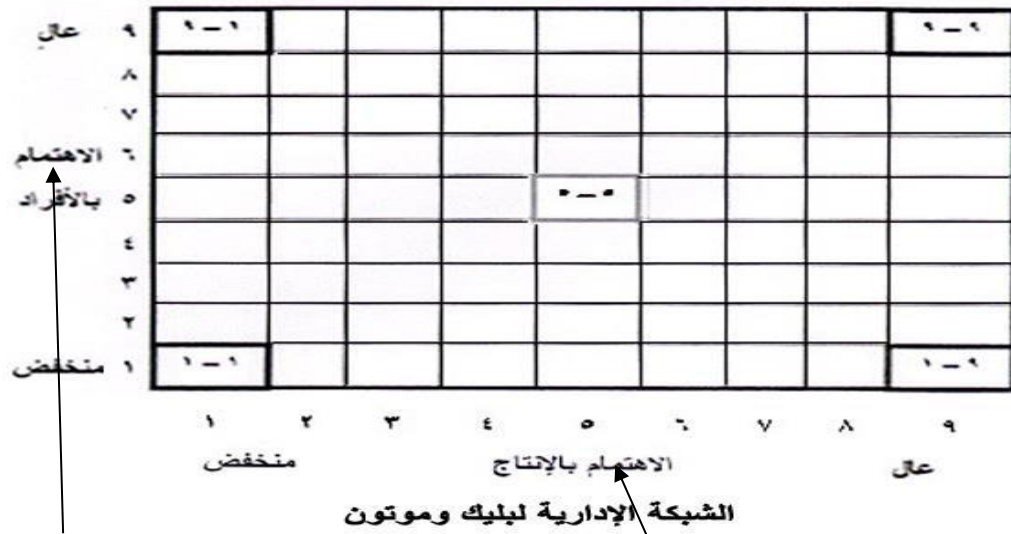
• **الاتجاه الثاني** : يركز على الاهتمام بالعمل ويتعلق بنوعية القرارات والأفكار الابداعية والاجراءات والعمليات وعدد الوحدات المنتجة يتم قياس كل بعد على مقياس من 9 درجات حسب درجة الاهتمام بالبعد حيث يعني الصفر انعدام الاهتمام بالجانب او البعد بينما يعني 9 الاهتمام الكبير بهذا الجانب

### نظرية الشبكة الادارية:

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

- **نمط المدير التقليدي ( قائد المهمة )** : يقع على تقاطع (9-1) وهو نمط قيادي متسلط يركز على المهمة، اهتمامه بالإنتاجية مرتفع بينما ينخفض اهتمامه بالعاملين ويمنح القائد هنا اهداف المنظمة اولوية قصوى.
- **نمط المدير الاجتماعي** : يقع على تقاطع (9-1) حيث يرتفع أهتمام القائد بالعاملين وينخفض اهتمامه بالعمل فتنشأ بيئة اجتماعية يتوافر فيها الطمأنينة والصدقة.
- **نمط المدير المنطوي ( الضعيف )** : ويقع على تقاطع (1-1) ينخفض اهتمامه بالعاملين وبالعامل على حد سواء فقط يحاول إبقاء المنظمة على قيد الحياة.
- **نمط المدير العملي** : يقع على تقاطع (5-5) ويبيدي اهتماما متوسطا بكلاً من العمل والعاملين ويوازن بينهما لكنه نمط لا يحقق إنجازات
- **نمط المدير القائد** : نمط من القيادة يقع على تقاطع (9-9) حيث يبدي اهتمام مرتفع بالعاملين واهتمام مرتفع بالعمل وهو أعلى الأنماط كفاءة الشبكة الإدارية

الشكل



الشبكة الإدارية لبليك وموتون

الأهتمام بالعاملين

الأهتمام بالعمل

### 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.



☒ ميزت 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 على حساب اهداف المنظمة والعاملين بها.
- **نمط القائد المتسامح او المرتبط** : يهتم بالعاملين ولا يهتم بالعمل مع كفاءة قيادية اقل ولكن عند إدخال عنصر التأثير الإداري، فإن القائد يصبح مصدرا للتطوير.
- **نمط القائد الدكتاتور او المتفاني** : يهتم بالعمل فقط ويتعامل مع العاملين بقسوة ولا يهتم بالكفاءة ، وعندما يدخل عنصر التأثير الإداري يتحول القائد الي **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 إلى الهدف**

- ✓ كانت بداية هذه النظرية مبنية علي أفكار مارتن إيفان، 1970 ، ثم طورها روبرت هاوس.
- ✓ تقوم هذه النظرية (أن علي القائد أن يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلي أهدافهم، والمسار والاساليب المؤدية إلي ذلك، ويعني هذا أنفعالية 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 :ويبدي القائد في هذا النمط اهتماما بالعاملين وباحتياجاتهم.
- القيادة التوجيهية :ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله، كما يجعلهم علي دراية تامة بما هو متوقع منهم إنجازه بالإضافة إلي اتباع النظم والإجراءات وجدولة العمل.
- القيادة المشاركة :وهذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين، ويشركهم في اتخاذ القرارات ويطلب آرائهم واقتراحاتهم.
- القيادة المنجزة :وهو نمط يضع أهداف عالية، ويوجه المرؤوسين لإنجازها، ويسعي نحو الوصول إلي النتائج وتحسين الأداء والجودة، ويمنح المرؤوسين الثقة لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز

### **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 نظراً 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 الى بعض القناع لتنفيذ المهام المطلوبة منه.

• **مرحلة العضوية التامة :** يرتفع مستوى النضج لدى الموظف ويكون على استعداد لأداء المهام دون أي توجيه مباشر من القائد ولديه ثقة بنفسه في اداء عمله والموظف هنا يحتاج الى دعم ومشاركة من القائد

• **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 إلي نظم إدارية متتابعة شكلت نموذج للاهتمام بإدارة المصادر البشرية والمادية في المنظمة .موضح 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 تفويض بسيط للتنفيذ .والمرووسين 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 سلبياً وإيجابياً.

**النظام الرابع) :**اهتمام مرتفع بالمهام وبالعلاقات الانسانية (القائد يثق 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

تلخيص : سميه صالح