

المحاضرة السادسة عشر

تعريف القيادة والنظريات المفسرة

تعريف القيادة وأهميتها

القيادة اصطلاحاً عرفت في معجم لسان العرب هي (الِقود) نقيض السّوق : يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها ، ويمكن أن نستشف من هذا التعريف إن القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة .

كما يمكن تعريف القيادة بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية .

وفي الإطار ذاته تعرف القيادة بأنها "القدرة على التأثير في آخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة" وهي عملية استخدام الموارد التنظيمية المتاحة لتحقيق أهداف محدد

في حين عرفها لواب (Loab, 1999) على أنها "نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما اتفقوا على أنه مرغوب فيه"،

وفي الإطار ذاته تعرف القيادة " بأنها: قدرة القائد على التأثير في الآخرين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المحددة لهم، أو أنها عملية تأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة والتنسيق بين جهودهم بما يكفل كفاءة إنتاجية .

وفي نفس السياق ، فقد عرفت الشريدة (2002) ، على أنها "ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها"،

ويرى ديزلير (Dessler, 2001) "أن القيادة تشتمل على تخطيط وتنظيم وإدارة وتقييم ورقابة مشروع ما بحيث يشمل ذلك التفكير بطبيعة المشروع منذ التخطيط له حتى تحقيق أهدافه"

في حين يعرف القائد التربوي: على أنه الشخص المسئول عن قيادة العاملين وتوجيه اللجان وتتوافر شروط القيادة فيه وتكون كفيلة بأداء مهمته على الوجه الأكمل مع استعداده للتقدم في إدارة الموظفين وتحريك عجلة العمل داخل المدرسة.

وتتضح أهمية القيادة في التالي :-

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع .
- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكتل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع
- مساعدة أعضاء الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد .
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها .
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع
- تمثيل جماعات المجتمع واشتراكهم في الأعمال والنشاطات المختلفة التي تساعد على تحقيق أهدافهم
- زيادة خبرات المشتركين والإسهام في نضجهم كأفراد وجماعات .
- تدعيم العلاقات بين الجماعات والمواطنين والمنظمات الحكومية .

خصائص عملية القيادة

- القيادة عملية تبادلية :- أي أن القائد يؤثر ويتأثر بالآخرين المتفاعلين معه في نفس الوقت
- القيادة عملية انتقالية :- أي أن القيادات تتغير بمعنى أن القيادة ليست جامدة أو قاصرة على أشخاص معينين

- القيادة عملية تعاونية : لا يستطيع القائد تحقيق الأهداف ألا إذا قام بتنمية روح التعاون بين الأعضاء وبعضهم البعض وبين القائد أيضا .
- القيادة عملية هادفة : إي أن القائد يحاول تنظيم الأعضاء وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعة ، وهناك عناصر جوهرية لازمة للقيادة وأهمها التفاعل الاجتماعي حيث أنه لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده وتعتمد القيادة على التكرار والتفاعل الاجتماعي ويتطلب ذلك صفات شخصية معينة في القائد . تساعد على تحقيق أهداف معينه وتعمل على إثارة الطاقات الكامنة لتحقيق الأهداف

بعض النظريات التي فسرت القيادة

لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزراية التي ينظر بها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري. وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة فالمزيج المعرفي، وان كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بُعد من أبعاده لكنه سيسهم في سعة أفق المتلقي والمتحاور والباحث والنتائج ستكون أكثر من فكرة لفكرة واحدة وهي بلا شك إن لم تنفع في وقت معين فإنها ستسهم في زيادة ثقافة الإنسان المتخصص في هذا الجانب.

ويقصد بتعريف النظرية بأنه تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم ويقدم منهاجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ^(١٠٥).

كما تعرف النظرية على أنها مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسر طبيعة الإدارة وهي تفسر ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون^(١٠٦).

لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي وهل يستمر القائد لفترة معينة أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها أو هل هو متعلق بأفراد مرحلته فأن تغيروا زال وهل القيادة مكتسبه أو موروثه، مرتبطة بظرف معين أو بهدف خاص أو بصفات خاصة أو بالأسباب أنفة الذكر مجتمعة، هذه التساؤلات وغيرها حاولت بشكل أو بآخر أن تجيب عليها النظريات القيادية وقد انقسمت إلى مجموعتين أهمها:-

١- النظريات القديمة وتنقسم إلى نظرية الوراثة، نظرية الصفات الجسمية، نظرية التدريب.

٢- النظريات الحديثة وهي: نظرية السمات (الصفات) القيادية، النظرية الموقفية (الظروف) ، النظرية التفاعلية، نظرية المسار والهدف، نظرية الطوارئ، نظرية حاجات التابعين، نظرية الرجل العظيم .

النظرية في نظر البعض، أما بخصوص نظرية التدريب فضعفها يكمن في عدم قدرتها على استيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحيطة بكل قائد ومع ذلك لا تخلو من قوة عن سابقاتها لوجود أسس علمية متبعة في مناهج التدريب.

- أما أهم النظريات الحديثة في القيادة هي:-

١. نظرية السمات (The Traitist Theory of Leadership):-

حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية. إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة

عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها^(١٠٧).

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها. وهي من أولى المحاولات المنتظمة، التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة (Phenomena of Leadership)، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقيادة. وترتكز فكرة هذه النظرية، على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلاً للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثية، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع. وطبقاً لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية أو عقلية أو نفسية .

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء (Leaders) واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية (Inductive procedure) للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة^(١٠٨).

٢. النظرية الموقفية (Situational Theory):

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحله ما، حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحله أخرى... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف^(١٠٩).

وهذه النظرية ترى أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل وأستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصه، ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحدياً لهم^(١١٠).

٣. النظرية التفاعلية Interaction Theory :-

تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية^(١١١).

أما تطبيقات هذه النظرية من ناحية عملية فهي انه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا بد أن ينعكس ايجابياً على التنظيم ككل^(١١٢).

٤. نظرية المسار والهدف (Path- Goal Theory) :-

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز

تلك الأهداف. وحددت أربعة أنماط للقيادة هي: النمط الموجه، والنمط المساند، والنمط المشارك، ونمط الإنجاز^(١١٣).

وقد قامت هذه النظرية على أفكار (مارتن إيفان) عام ١٩٧٠م، ثم طورها (روبرت هاوس) في العام التالي. وتقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، وتتوقف فاعلية القائد على ما يحدثه سلوكه، ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم^(١١٤).

٥. نظرية الطوارئ:-

نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات تقوم على أن نمط وأسلوب القيادة يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون تسلطيا إلى حد كبير في موقف ما وفي موقف آخر تشاركيا وفي غيره يكون زميلا وهو في كل تلك الأدوار فإن المعيار هو حسن الأداء والنجاح^(١١٥).

٦. نظرية الرجل العظيم :-

تتلخص هذه النظرية أن الشخص يتصف ويتمتع بخصائص دون غيره من أفراد جماعته هي التي تفوضه قائداً عليهم والقائد الفذ يستطيع أن يغير من سمات الجماعة وخصائصها لأنه يتمتع بمواهب وقدرات غير عادية^(١١٦).

وتفترض هذه النظرية إن هناك أشخاصاً ذوي مواهب فذة تمكنهم من التحكم في مجرى التغيير ومجرى التاريخ (الفكرة الأساسية لهذه النظرية تعتمد أساسا على افتراض أن القادة يولدون ولا يصنعون وهذه الولادة تكون في أعضاء ارسقراطيين فقط). فبعض الرجال يتصفون بسمات غير اعتيادية منذ الولادة، من جهة أخرى فإن السمات القيادية تنتقل بشكل تنازلي من شخص إلى آخر عبر نظام الوراثة.

فقد قبلت معظم المجتمعات القديمة قادتها على أساس براعتهم وشجاعتهم حيث كان يتم اختيار الرجل الأقوى كحاكم أو زعيم، وكان من مهامه الأساسية كسب معارك جماعته وحروبها. ويبني أصحاب هذه النظرية رأيهم على ضوء مسلمة تقول بأن القادة يولدون ومعهم موهبة القيادة وأنه توجد فيهم خصال تميزهم عن تابعيهم. وقد كان الاعتقاد سائداً بأنه من خلال بقاء الأصلح وبالتزاوج يظهر القادة المتميزون عن الآخرين مما يوصلهم إلى مركز القوة. ومن أولئك الذين نادوا بمثل هذا كالتون ودز "Calton Woods"، وويكام "Wiggam" وكذلك بارنارد "Barnard"، وتيد "Teed"^(١١٧).

٧. نظرية فيدلر

قام فيدلر Fiedler بتطوير نموذج للقيادة الموقفية معتمداً في ذلك على أبحاث العلاقات الانسانية والاهتمام بالعمل في المواقف القيادية المختلفة التي انجزت في جامعتي ميتشكان واوايو. ويعتمد الموقف القيادي على ثلاثة ابعاد هي

طبيعة العلاقة بين القائد وتابعيه والولاء والحب والثقة فيما بينهم
..... الخ .

هيكلية العمل ووضع الاهداف وتحديد الادوار وتوضيحها وتنظيم
العمل.... الخ .

الصلاحيات والسلطة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من اجبار
تابعيه بالانصياع له وتقبل توجيهاته .

وتتفاعل هذه الابعاد الموقفية الثلاث في ضوء الاهتمام بكل من العاملين والعمل، قدم فيدلر نظريته في ثمانية خلايا موقفية يحدد كل منها للمدير النمط القيادي الواجب اتباعه ليكون فعالاً .

أنماط القيادة

من الضروري أن تتوفر لدى القائد الإداري معرفه وخبره بأنماط القيادة وطرق التعامل بها واستخدام كل نمط منها وفق متطلبات الحالة العامه للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال ما يتبعه المدير القائد من نمط سلوكي في قيادته للآخرين يكتسب تسميته (الدكتاتوري، الديمقراطي، التشاوري). وقد لا يكون القائد معتمداً على نمط واحد من أنماط القيادة بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة فأن كانت الحالة لا تحتمل التأخير وتحتاج إلى السرعة في اتخاذ القرار نرى أن الأسلوب الدكتوتاري كما يسمى أفضل في حسم النزاعات واختلاف وجهات النظر أما إذا كان الموضوع متعلق بتطوير الأداء وزيادة فعالية العمل مثلاً يسعى المدير إلى التشاور والمشاركة في اتخاذ القرار وهكذا . وهذا ما يجب أن يمتلكه (القائد الإداري الفاعل) والذي يمكن أن نعرفه على أنه القائد الذي يمتلك ألقدره على الانتقال بين الأنماط القيادية حسب مقتضيات الحالة الظرفيه بغية الوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم وتنفيذ إستراتيجيته الانيه والمستقبلية والبديلة.

ويمكن توضيح بعض أهم الأنماط القيادية السائدة من وجهات نظر متعددة:-

أ- وفق الدوافع تقسم القيادة إلى: (١٨)

- (١) القائد الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل وزيادة كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية واقتناعهم بالهدف وكسب تعاونهم.
- (٢) والقائد السلبي: يدفع أفراد مجموعته إلى العمل باستعمال العنف والشدة واستخدام الحوافز ألقائمة على الخوف والتهديد.

ب- وفق مصدر السلطة: (١١١)

القيادة الرسمية : تتواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية وأن ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات - مثل تحديد الواجبات والمهام- يتبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة و نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك فهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.

القيادة غير الرسمية: تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر في توجيه سلوك الآخرين، والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف المجموعات، ورغم أنهم لا يعيّنون رسمياً أو لا ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية. كما نجد أن القيادتين الرسمية وغير الرسمية تتعايشان في معظم مواقف العمل وقد يتصرف المديرون أحياناً كقادة رسميون في بعض المواقف وكقادة غير رسميون في مواقف أخرى وعندما يتصرف كقائد رسمي فإن المدير يتبع خط السلطة ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي وذلك من المدير إلى التابعين ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإن المدير يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي والمطلوب هو قوة إقناع لتحقيق القيادة غير الرسمية نظراً لأن القائد غير الرسمي يفتقد إلى السلطة الرسمية (١٢٠).

وفق مركزية السلطة، يمكن تقسيم القيادات إلى:

(١) قيادات لامركزية : تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين، لاتخاذ الكثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة (control) على الموضوعات المهمة والضرورية.

(٢) قيادات مركزية: تعتمد على تركيز السلطة في يدها، والمركزية في اتخاذ القرارات وتلج إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفه جداً تجنباً لذلك، أو لأنها تريد أن تقدم صوره متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصوره عامه (١٢١).

وفق البعد السلوكي:-

١- القائد الأوتوقراطي (حكم المكتب) Autocratic Leader يعتمد على السلطة المركزية والتشريعات والمكافئات والقوة القشرية... الخ ويطلق عليه أحياناً الدكتاتور أو الاستبدادي ويحاول التأثير على سلوك مرؤوسيه، وأن يظهر دائماً بمظهر القوه (١٢٢).

٢- القائد الليبرالي Liberal Leader القيادة التسلية هي تلك التي لا تتدخل في مجريات الأمور، ولا تلعب دوراً يذكر في تسيير شؤون المجموعه أو إقرار أساليبها وتحديد أهدافها وهي قيادة تتخلى عن دورها الريادي وتسير وفق ما تمليه عليها الظروف، ولا تلعب دوراً يذكر في استغلال طاقات الأفراد والاستفادة الكاملة من الإمكانيات (١٢٣).

٣- القائد الديمقراطي Democratic Leader يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات وهو يهتم بتروسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة إذ يعتمد الخبرة وقوه الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل وروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولأئهم ويزيد دافعيتهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي (١٢٤).

٣- القائد المرن أي النمط المزيج أو المختلط أو المتصل (إفراز) ومن صفاته نمط سلطوي يقرر السياسة وتحفظ بالرقابة على المرؤوسين ويتخذ القرارات

ويسوقها للأخير ويعوق أفكاره ويطلب الاسئله عليها و ديمقراطي يسمح للمرؤوسين باتخاذ القرارات^(١٢٥).

٤- القائد الحر أو غير الموجهه Laisser Faire ويقابل القائد الاوتوقراطي في التطرف القائد الحر الذي يسمى أحيانا بقائد (أطلاق العنان أو القائد المتساهل.... الخ) وهذا النوع من القادة يقابل القادة الدكتاتوريين المبالغ في سلبيتهم وحريرتهم وتساهلهم مع التابعين إلى درجة التسبب والفوضى.... القائد هنا لا يمارس دوراً أو عملاً قيادياً يذكر و القائد موجود بجسمه غائب من حيث تأثيره وتوجهه وقيامه بدور ايجابي في قيادة الجماعة ولا يصدر قراراً مستقلاً ولا يوجهه و ولا يفصل و ولا يأمر ولا ينهي و لا يكاد يحس بوجوده على الإطلاق ويترك عنان الأمور في أيدي التابعين الذين قد تتعارض رغباتهم وتصرفاتهم^(١٢٦).

كما أكد ريدين على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى آخر لقد حدد ريدين الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي:-

- ١- القائد المتفاني (Dedicated Manager) ويهتم كثيراً بعمله.
- ٢- القائد المرتبط (Related Manager) ويهتم بعلاقاته مع الناس.
- ٣- القائد المتكامل (Integrated manager) يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس في أن واحد.
- ٤- القائد المنفصل (Separated manager) لا يهتم كثيراً بعمله أو بعلاقته مع الآخرين.

أما الأنماط الأكثر فاعلية والأقل فاعلية فقد صنفتها ريدن إلى ثمانية أصناف هي:-^(١٣٧)

أ. القائد الأنسحابي:-

- ١- غير مهتما بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- ٢- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- ٣- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين
- ٤- يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل، ورقابته شبه معدومة، لا يعتقد بقيمة الزمن.
- ٥- يقلل من واجباته بالتهرب والتقائها على الآخرين.

ب. القائد المجامل (المبشر العاطفي):-

- ١- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- ٢- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
- ٣- كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رأيه.

ج. القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):-

- ١- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ٢- ضعيف الفاعلية بسبب أهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- ٣- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د. القائد الوسطي (الموفق):-

- ١- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم.

٢- الحلول الوسط هي الأسلوب الدائم في العمل مبنية على تنازلات للأغلبية وان وجد حل أفضل.

٣- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبار للمستقبل.

٤- يمتاز بالمناورة وعدم الوضوح.

هـ. القائد الروتيني (البيروقراطي):-

١- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.

٢- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.

٣- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.

٤- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات.

و. القائد التطويري (المنمي):

١- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم .

٢- ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.

٣- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به والعمل.

٤- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز. القائد الأوتوقراطي العادل :-

١- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.

٢- تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

٣- يثق في نفسه وفي طريقه أداءه.

ح. القائد الإداري (المتكامل):

- ١- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- ٢- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج.
- ٣- يحقق أهدافاً عالية.
- ٤- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- ٥- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.
- ٦- إيجابي ديناميكي يستشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.
- ٧- يهدف إلى تحقيق نتائج طيبة من خلال التنسيق واعتماد الرقابة الذاتية لدى الأفراد