

## محاضرة: القيادة الادارية

أولاً: مفهوم القيادة الإدارية:

### 1- تعريف القيادة

أ- لغة: القيادة في اللغة العربية جاءت من كلمة قود وقيد أي حبل يقاد به وهي أيضا مهنة القائد أي المكان الذي يكون فيه القائد.

ب- اصطلاحاً: من أبرز التعاريف التي أسندت لها نذكر:

- يعرف كل من "روست" و "سميث" القيادة على أنها: علاقة تأثير بين القائد وأتباعه، وتهدف هذه العلاقة إلى إحداث تغييرات حقيقية تعكس الأهداف التي يريد أن يحققها كل من القائد وأتباعه.

- كما عرفها "باص" على أنها: العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب فيه.

2- خصائص القيادة الإدارية: هناك دراسات كثيرة تشير إلى عوامل ذات قيمة، يجب على القائد أن يلتفت إليها ليستطيع بواسطتها أن يحقق المهمة ويحقق ذات الآخرين (المروسين).

ولإيضاح الخصائص والسمات التي يجب أن يتحلى بها القادة، يجب أن نتعرف على توزيعاتها، حيث هناك خصائص شخصية، وأخرى سلوكية وذهبية، وتتمثل في:

- التفاعل الاجتماعي: من خلال العمل والتعاون والتكيف مع الجماعة والشعور بمشكلاتهم.
- اليقظة وبعد الرؤية: وتعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ، أما الرؤية فتعرف بأنها تصور مستقبلي أفضل من الواقع الحالي بالإضافة إلى طرق تنفيذه.
- قوة التحمل والحكمة: وهذه الصفات ضرورية للقائد من الناحية الفعلية والبدنية لاستمرار مهامه، بينما الحكمة هي القدرة على وزن وتقدير الأمور بميزان حكيم.
- التواضع والعدل والولاء: أي التحرر النفسي من الغرور وجنون العظمة والغطرسة المصطنعة، ويجب أن يتحلى القائد بالعدل والإنصاف وتكريس المساواة وعدم المحاباة في الثواب أو العقاب، ويجب أن تتوافق أهدافه مع أهداف المرؤوسين وأهداف المنظمة.
- الروح المرحة: إشاعة جو من الهمة داخل العمل، والانتقاد بروح مرحة، مما ينعكس ايجاباً على العمل.
- الثقافة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية: أي القيم والأفكار والمعتقدات التي تتماشى مع أهداف الجماعة والخبرات والفهم والمعرفة، وهذا يساعد على حل الصراعات والمشاكل بين الأعضاء.
- الأخلاق الحميدة: الصفات والخصال النبيلة مثل التواضع وسعة الاطلاع والرغبة في المعرفة وموضوعية الحكم وواقعيته.
- جودة التعبير والخطابة والحسم والحزم: القدرة على عمل المقصود والقدرة على مواجهة الآخرين والخطابة بينهم وكذا الحزم في المحافظة على النظام.

- القدرة على المبادرة والمبادأة: القائد الإداري منوط به تحقيق أهداف محددة في ظل الظروف متغيرة، لذا عليه أن يوائم دائما بين أوضاعه أو أوضاع جماعته وتلك الظروف، كما عليه أن يستجيب لدواعي تلك المتغيرات الموقفية التي تفرض عليه وتتطلب منه سرعة المبادرة من تلقاء نفسه باتخاذ الإجراءات وإصدار القرارات وفق المقتضيات.
- القدوة الحسنة للمرؤوسين: إن فعل رجل في ألف رجل أقوى من قول ألف رجل لرجل، أي يجب قرن القول بالعمل من خلال سلوكه اليومي.
- القدرة على الاتصال: بعض الباحثين في الإدارة يعتبرون القيادة (مجموعة اتصالات والتي بواسطتها يؤثر القائد في المرؤوسين).
- الذكاء: يعتبر هذا الأخير من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة.
- المهارة السياسية: تتطلب القيادة مهارات وقدرات للتأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة إلا أن وجودها في المجتمع يؤثر عليها، وهذا ما يتطلب من القائد أن يتوافر على مهارات التعامل مع هذا المجتمع والسلطة التي تحكمه، وهو ما يعرف بالمهارة السياسية.

### 3- أهمية القيادة الإدارية:

- تعتبر من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبار أن القادة يؤثرون في الآخرين ويقومون بتتبع رغباتهم وتلبية احتياجاتهم لتحقيق الأهداف المنشودة.
- هي المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث.
- إن القيادة تمارس دورا أساسيا في النشاط المجتمعي من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها.
- معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد متفهمين للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.
- معرفة الجوانب المختلفة للعلاقة التفاعلية المتبادلة بين القيادة والرضا الوظيفي، والوقوف على الصفات والسمات المتميزة للقيادة في كل منهما.

### ثانيا: عناصر القيادة الإدارية:

- 1- القائد الإداري: يعتبر أهم عنصر في القيادة باعتباره أكبر المؤثرين على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة أبرزت الدور المهم الذي يلعبه القائد في الجماعة، والقائد هو العضو الذي يبذل تأثيرا إيجابيا أكبر على الآخرين مما يبذلونه نحوه، ويشير التأثير هنا إلى التأثير المرغوب من القائد والجماعة معا.
- 2- وجود جماعة من الناس: يرى "سميث" بأنها: وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم.
- 3- عملية التأثير: وهي العملية التي يمارسها القائد على مرؤوسيه، والوسائل التي يستخدمها لتحفيزهم على الإنتاج والعمل ومضاعفة الجهود، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين.

4- تحقيق الأهداف المرغوبة (الجماعة أو المنظمة): تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى المنظمة، ولكن هذه الأهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأخرى خاصة بكل فرد من أفرادها.

5- الموقف: يختلف الموقف حسب الظروف والمعطيات، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل، بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا، ولعل ما يصادف القيادة من صعوبات أن تتخلل مسيرتها القيادية أزمات يصعب حلها مواجهتها.

### ثالثا- أنماط القيادة الإدارية:

1- نمط القيادة الأوتوقراطي: غالبا ما تطلق صفة (الرئيس) على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة (القائد)، ذلك لأن الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم منفردا في إعداد خطته، ولا يشاركهم الرأي ولا يستمع إليهم، بل يملئهم أوامره ويطلبهم بتنفيذها دون نقاش.

2- نمط القيادة الديمقراطية: وهي قيادة تهتم بالمرؤوسين، وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية، لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات.

3- نمط القيادة الحرة (الفوضوية): يتميز هذا الأسلوب بالسماح للأعضاء بحرية التصرف، ويطلق العنان لمعاونيه ليفعلوا ما يشاءون، فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها، ويعملون ما يحلو لهم، والقائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها.

### رابعا: الاتجاهات الحديثة في القيادة:

#### 1- القيادة الكاريزمية:

##### الفكرة الأساسية:

تعتمد على جاذبية القائد الشخصية (الكاريزما) التي تلهم الآخرين وتدفعهم للولاء والطاعة والحماس. القائد الكاريزمي لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية، بل على القوة التأثيرية الناتجة من شخصيته ورؤيته وقدرته على إلهام الآخرين.

الكلمة "كاريزما" تعني باليونانية "هبة إلهية" أو "نعمة خاصة".

##### - السمات والسلوك القيادي:

القائد الكاريزمي يتميز بعدة خصائص نفسية وسلوكية، منها:

1. رؤية واضحة وجذابة للمستقبل. (Visionary).
2. ثقة عالية بالنفس وبالرسالة التي يحملها.
3. قدرة على التواصل والإقناع والإلهام العاطفي.
4. القدرة على تحدي الواقع القائم وإثارة الحماس نحو التغيير.
5. القدرة على تحريك مشاعر الأتباع وخلق إحساس بالمصير المشترك.

## - التطبيق في المنظمات:

في بيئات العمل، يُستخدم القائد الكارزمي عندما تحتاج المنظمة إلى تحفيز عالٍ أو تغيير جذري.  
أمثلة تطبيقية:

- عند تأسيس شركة ناشئة: القائد الكارزمي يستطيع بثّ الإيمان بالمشروع وتحفيز الفريق على تجاوز الصعوبات.
- في الأزمات: مثل الانخفاض المالي أو إعادة الهيكلة — القائد الكارزمي يرفع الروح المعنوية ويعيد الثقة.
- في المشروعات الإبداعية: مثل مؤسس شركة "آبل" ستيف جوبز، كان نموذجًا للقائد الكارزمي الذي يحفز بالقدوة والإلهام لا بالأوامر.

## - المزايا:

- يرفع الالتزام والحماس والولاء.
- يعزّز العمل الجماعي والثقة.
- يحفّز الابتكار والتفكير الإبداعي.

## - الانتقادات:

- قد يتحول إلى عبادة شخصية إذا غاب التوازن المؤسسي.
- نجاح القيادة مرتبط بشخص القائد، فإذا رحل تنهار الحماسة.
- قد يُغفل الأنظمة والهياكل لصالح التأثير الشخصي.

## 2- القيادة التبادلية:

## الفكرة الأساسية:

هي قيادة تقوم على التبادل بين القائد والمرؤوسين:  
القائد يحدد المهام والمكافآت، والمرؤوس يؤدي العمل المطلوب — علاقة تقوم على المقابل (صفقة "أنت تعمل، وأنا أجزيك")  
تركّز على الإشراف، والانضباط، وتحقيق الأهداف قصيرة المدى.

## - السلوك والخصائص:

القائد التبادلي يركّز على:

1. توضيح التوقعات والأهداف بوضوح.
2. المكافأة المشروطة: إذا أدبت العمل جيدًا → ستحصل على مكافأة.
3. الإدارة بالاستثناء: يتدخل فقط عند حدوث أخطاء أو انحرافات عن الخطة.
4. الرقابة والمتابعة المستمرة.

## - التطبيق في المنظمات:

- الأنسب للمهام الروتينية أو المحددة بوضوح) مثل المصانع، المؤسسات البيروقراطية، والإدارات المالية.
- فعالة في المواقف التي تتطلب الالتزام بالقواعد والتعليمات.
- تُستخدم في المرحلة التشغيلية للحفاظ على الأداء والانضباط.

## - المزايا:

- تحقق الانضباط والكفاءة التشغيلية.
- وضوح في الأهداف والمسئولية.
- مناسبة للأعمال التي تتطلب دقة وإجراءات ثابتة.

## - الانتقادات:

- تقتل الإبداع والمبادرة لأنها تعتمد على الطاعة والمكافأة فقط.
- تخلق علاقة مادية بحتة بين القائد والأتباع.

لا تحفز الولاء طويل الأمد ولا تنمي القيم أو الرؤية المشتركة

## 3- القيادة التحويلية:

## الفكرة الأساسية:

هي أعلى مراحل القيادة الحديثة، وتركز على تحويل الأفراد والمنظمة معاً إلى مستوى أعلى من الوعي والإنجاز. القائد التحويلي لا يكتفي بالإدارة اليومية أو المكافآت، بل يسعى لتغيير القيم والمعتقدات والتحفيز الذاتي لدى الأفراد. أي أنه يقود بالعقل والقلب معاً.

## - أركان القيادة التحويلية) حسب Bernard Bass و(Burns):

1. التأثير المثالي: (Idealized Influence) القائد قدوة يُحتذى بها، يتصرف بنزاهة ويكسب ثقة الآخرين.
2. التحفيز الإلهامي: (Inspirational Motivation) يقدم رؤية ملهمة للمستقبل ويحفز الأفراد على تحقيقها.
3. الاستثارة الفكرية: (Intellectual Stimulation) يشجع التفكير النقدي والإبداع ويقبل الأفكار الجديدة.
4. الاعتبار الفردي: (Individualized Consideration) يهتم بكل فرد في الفريق، ويوجهه ويدعمه حسب احتياجاته الخاصة.

## - التطبيق في المنظمات:

- في فترات التحول الاستراتيجي (دمج، تحديث، رقمنة، ابتكار).
- في إدارة التغيير التنظيمي والثقافي.
- في المؤسسات التعليمية والبحثية التي تعتمد على الإبداع والتفكير.
- في الشركات المبدعة والتكنولوجية مثل Google و Tesla.

#### مثال تطبيقي:

قائد يشرك الموظفين في وضع رؤية مستقبلية للشركة، يحفزهم على تطوير أنفسهم، يمنحهم الثقة والمسؤولية، ويحتفل بإنجازاتهم.

#### - المزايا:

- تخلق ثقافة تنظيمية قوية قائمة على الثقة والالتزام الذاتي.
- تحفز الابتكار والتعلم المستمر.
- تزيد الرضا الوظيفي والانتماء.

#### - الانتقادات:

- تتطلب قادة ذوي مستوى عالٍ من النضج والذكاء العاطفي.
- قد تكون غير فعالة في المهام الروتينية أو الهياكل الصارمة.
- يصعب قياسها كمياً لأنها تتعلق بالمشاعر والقيم.

#### خامساً: العوامل المحددة الفاعلية القيادة:

1- العوامل الخاصة بالقائد: سلوك المدير يتأثر بدرجة في أي لحظة بمجموعة من العوامل أو القوى التي يتفاعل داخليا في شخصيته، ونذكر منها مايلي: ميول القائد الشخصي، نظام القيم، الخبرة، التصورات المضمررة التي بناها القائد حول خصال مرؤوسيه.

2- العوامل الخاصة بالمرؤوسين: وتتمثل في: مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين، مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم ومدى تقبلهم لمعايشة الغموض، مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية، مدى اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة.

3- العوامل المؤثرة في الموقف: من خلال خصائص النمط التنظيمي السائد، ومن حيث ثقافة المنظمة، وحجم وحدات العمل فيها، ودرجة التشتت الجغرافي لأجزاء المنظمة، ودرجة الأحكام في نظام الرقابة السائدة للتأكد من تحقيق الهدف، والحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة، والأولويات التي تعطى للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.

4- العوامل المؤثرة في الهدف المشترك: تأثير درجة وضوح الهدف للتابعين، ودرجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك، ودرجة ملائمة الهدف لظروف الموقف، بالإضافة إلى مدى اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين.

سادسا: نظريات القيادة الإدارية:

1- النظريات التقليدية في القيادة:

أ- نظرية الرجل العظيم:

الفكرة الأساسية:

تُعد من أقدم نظريات القيادة، وظهرت في القرن الـ19. ترى أن القادة العظماء يُولدون قادة بالفطرة، وليسوا نتاج التدريب أو التعليم. أي أن القيادة صفة فطرية توجد عند أشخاص نادرين يمتلكون قدرات غير عادية.

التركيز:

السمات الوراثية والفطرية للشخص مثل: الذكاء العالي، الكاريزما، الشجاعة، الثقة بالنفس، القدرة على التأثير. أمثلة:

قادة تاريخيون مثل نابليون، غاندي، ونيلسون مانديلا، حيث اعتُبروا قادة بالفطرة.

الانتقادات:

- تُهمل دور التعلم والخبرة في تكوين القائد.
- لا تفسر كيف يمكن تطوير القيادة في الآخرين.
- تركز على "الرجال" وتستبعد النساء في بداياتها

ب- نظرية السمات:

الفكرة الأساسية:

تطورت بعد نظرية الرجل العظيم، وتقول إن القائد يختلف عن غيره في مجموعة من السمات الشخصية أو النفسية أو الاجتماعية يمكن تحديدها وقياسها.

التركيز:

السمات التي تميز القادة عن غير القادة، مثل:

- الذكاء
- الثقة بالنفس
- الطموح
- النزاهة
- مهارات التواصل
- الإبداع

المضمون:

حاول الباحثون وضع قوائم بالسمات التي تجعل الفرد قائداً ناجحاً، مثل قائمة ستوغديل (Stogdill) ومان (Mann).

الانتقادات:

- لم يتفق الباحثون على مجموعة موحدة من السمات.
- لا تفسر لماذا يفشل بعض الأشخاص ذوي السمات القيادية في مواقف معينة.
- تتجاهل العوامل البيئية والموقفية.

2- النظريات السلوكية في القيادة:

## الفكرة الأساسية:

تقول إن القيادة ليست فطرية، بل هي سلوك يمكن تعلمه وتدريبه.  
أي أن القائد يُصنع ولا يُولد.

## التركيز:

على سلوك القائد في تعامله مع الأفراد، وليس على صفاته الشخصية.  
وتم تحديد نوعين رئيسيين من السلوك القيادي:

1. التركيز على العمل: (Structure Behavior) يهتم بإنجاز المهام وتنظيم العمل.
2. التركيز على الأفراد: (Consideration Behavior) يهتم بالعلاقات الإنسانية وتحفيز العاملين.

## أبرز الدراسات:

- دراسات جامعة أوهايو (Ohio State)
- دراسات جامعة ميشيغان (Michigan)

## الانتقادات:

- لا تأخذ في الاعتبار الموقف أو الظروف المحيطة.

قد ينجح نفس السلوك في موقف ويفشل في آخر

## 3- نظرية الشبكة الإدارية:

صاحبها: بليك وموتون (Blake & Mouton – 1964)

## الفكرة الأساسية:

تجمع بين الاهتمام بالإنتاج (العمل) والاهتمام بالأفراد (العلاقات) لتصنيف أنماط القادة في شبكة (Grid) تتكون من 5 أنماط رئيسية.

## التركيز:

درجة اهتمام القائد بالعمل مقابل اهتمامه بالعاملين، على مقياس من (1 إلى 9).

## الأنماط الرئيسية:

1. (1,1) القيادة الفقيرة: اهتمام ضعيف بالعمل والأفراد.
2. (9,1) القيادة التسلطية: اهتمام كبير بالإنتاج وضعيف بالأفراد.
3. (1,9) القيادة الاجتماعية: اهتمام كبير بالأفراد وضعيف بالإنتاج.
4. (5,5) القيادة المتوسطة: توازن متوسط بين العمل والأفراد.
5. (9,9) القيادة المثالية: (Team Leadership) اهتمام قوي بالعمل والأفراد معاً — أفضل نمط قيادي.

## الانتقادات:

- تفترض أن النمط (9,9) هو الأفضل دائمًا، بينما الموقف قد يفرض أنماطاً أخرى.
- لا تفسّر دور العوامل البيئية والموقفية.

#### 4- النظرية الموقفية:

##### الفكرة الأساسية:

لا يوجد أسلوب قيادي واحد يصلح لكل المواقف، بل نجاح القائد يعتمد على مدى توافق أسلوبه مع الموقف.

##### التركيز:

على العلاقة بين:

- أسلوب القائد (سلطوي، ديمقراطي، موجه، داعم)...
- الموقف (طبيعة العمل، نضج العاملين، ثقافة المؤسسة)...

##### أهم النماذج الموقفية:

#### - النظرية التفاعلية — (Interactional Theory) النظرية التفاعلية في القيادة

##### الفكرة الأساسية:

القيادة نتاج تفاعل بين صفات القائد وسلوكه والموقف والمؤوسين. أي: لا تكفي صفات أو سلوك واحد، بل يجب فهم كيف تتفاعل هذه العوامل مع بعضها.

##### الافتراضات الأساسية:

- القائد يمتلك مجموعة من السمات والاتجاهات التي تؤثر على سلوكه.
- سلوك القائد يتأثر بمتغيرات الموقف (المهمة، الثقافة التنظيمية، الضغوط) وصفات المؤوسين (نضجهم، خبرتهم).
- الفاعلية القيادية تظهر عندما يتلاءم سلوك القائد وسماته مع الظروف والمؤوسين.

##### المتغيرات الأساسية:

1. سمات القائد (مثل الثقة، القيم، الخبرة).
2. سلوك القائد (قيادته موجهة للمهام أم للعلاقات أم مرنة).
3. خصائص الموقف (وضوح المهمة، درجة هيكلتها، ضغوط الوقت).
4. خصائص المؤوسين (نضجهم، قدرة اتخاذ القرار، دافعيتهم).

##### آلية العمل / كيف تشرح الفاعلية:

- عندما تتطابق سمات وسلوك القائد مع متطلبات الموقف واحتياجات المؤوسين، تكون النتيجة أداءً وتأثيراً أعلى.
- إذا كان هناك عدم تناسب، فحتى قائد ذو سمات جيدة قد يفشل بسبب عدم ملاءمة السلوك للموقف.

#### - نظرية المسار والهدف) — (Path–Goal Theory) روبرت هاوس (House)

## الفكرة الأساسية:

دور القائد هو توضيح المسار الذي يوصل المرؤوسين إلى أهدافهم وإزالة العقبات وتحفيزهم حتى يحققوا أداءً أعلى — أي القائد كمرشد ومسّهل للطريق نحو تحقيق الأهداف.

## الافتراضات:

- الناس يسعون لتعظيم الفائدة (مكافآت) وتقليل العقبات.
- القائد يزيد من أداء المرؤوسين بإزالة الحواجز وتحديد الطريق وتقديم الحوافز.
- الأسلوب القيادي الفعال يتغير بحسب خصائص المهمة والمرؤوسين والبيئة.

## أنماط سلوك القائد في النظرية (أربعة أساليب رئيسية):

1. الأسلوب التوجيهي (Directive): يعطي تعليمات، يحدد القواعد، يوضح التوقعات والمسارات. مفيد عند غموض المهام أو عدم خبرة المرؤوسين.
2. الأسلوب الداعم (Supportive): يهتم بالسلامة النفسية والرفاه ويركز على علاقة إنسانية. مفيد عند المهام المملة أو الضغوط النفسية.
3. الأسلوب المشاركة (Participative): يشرك المرؤوسين في اتخاذ القرار ويأخذ رأيهم؛ مفيد عندما يكون لدى الفريق معرفة وحاجة للمشاركة.
4. الأسلوب التطلعي/المحفّز على الإنجاز (Achievement-oriented): يضع أهدافاً عالية ويظهر ثقة بقدرات الفريق ويشجّع على الابتكار. مناسب للمرؤوسين ذوي الكفاءة العالية.

## المتغيرات الموقفية التي تؤثر أي أسلوب هو الأنسب:

- خصائص المهمة: مدى هيكلتها وتعقيدها.
- خصائص المرؤوسين: مستوى الحاجة للدعم، توقعاتهم، مستوى الكفاءة والدافع.
- مكافآت وظروف العمل: مدى وضوح المكافآت والعوائق المؤسسية.

## - نظرية فيدلر — (Fiedler's Contingency Model) نموذج فيدلر للموقفية

## الفكرة الأساسية:

فاعلية القائد تعتمد على ملاءمة أسلوب القيادة مع مدى ملاءمة الموقف. لا يمكن بسهولة تغيير أسلوب القائد (يعتبره فيدلر ثابتاً نسبياً)، لذا الأفضل تعديل الموقف أو اختيار القائد المناسب للموقف.

## مؤشرات أساسية في النموذج:

1. أسلوب القائد يُقاس عبر أداة تسمى — Least Preferred Co-worker (LPC) يقيس موقف القائد تجاه الشخص الذي عمل معه بأدنى تفضيل.

○ إذا قيّم القائد زميله السلبي بتعاطف وتوصيف إيجابي LPC => مرتفع => القائد يركز على العلاقات (relationship-oriented).

○ إذا قيّم زميله السلبي سلبياً جداً LPC => منخفض => القائد يركز على المهام. (task-oriented)

2. ملاءمة الموقف: (Situational Favorableness) تقاس بثلاثة متغيرات:

○ علاقة القائد بالمرؤوسين: (Leader-member relations) مدى ثقة المرؤوسين بالقائد ودرجة الاحترام.

○ هيكل المهمة: (Task structure) مدى تحديد المهام وقابليتها للقياس (مهيكلة/غير مهيكلة).

○ قوة منصب القائد: (Position power) مدى السلطة الرسمية التي يمتلكها القائد (قدرة على التوظيف/الفصل/المكافأة).