

[الجزء الأول 2) د. محمد أكرم العدلوني المملكة العبدالسعوديّة لاض 7201 صرت : 521745 لكان متابع صلجبالتين كتانتف: "57*5/غ فاكس + 27-١٠ الحيد لله رب العالمين والصداء والسلار عله حاتم النبیین 500 ريكّ حي ما سو و م «كلکم راع، وكلکم مسؤول عن رعيته. «أيها الناس: قد وليت أمرکم وسنت بخیرکم؛ أقواکم عندي الضعيف»: حتى آخذ بحقه وإن أضعفکم عندي القوي، حتى آخذ منه الحق. (من خطبة لأبي بكر الصديق) عطا قستمل 15 «نطوملعده 1 خطعت ق5عمنتطا ومزمل 15 أمعمع هصة71/1 (2007). 5 : [8]. ةلافك 8 10 لا 000 ك0 الى 0000000 عبررونييف لل الى 1 3 1 3 2 6 7 هـ - 2" + أده 8 'م 5 5 1 سر اع ابن 3 . 5 3 "لل كك آء"" . ، بز ان ور ١ 0 1 عد" م سق ' 1 " إفيذا انلعم إحصاءا بد 0 - 1 5 ان *» ١ م يتحسيم 0 3 0 0 1 اسه [قسم 3 5 5 7 ا بسم الله الرحمن الرحيم الحمت لله رب العالمين والصاة والسلار عله خاتم المرسلين نين يلايك برتاميجاً تدريبياً خول القائد الفغال. المنظرين في القرن العشرين: وحاولنا من خلال هذا البرنامج أن نعطيك تسلسلاً حول أهمّ المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع الهامّ' وابتدأنا بالمبادئ والأسس التي تعتبر ركيزة لفهم موضوع القائد والقيادة وتحدثنا من خلالها كذلك عن خصائص ومهارات القائد الفغال والفرق بين القيادة وفي الوحدة الثانية تحدثنا عن نظريات القيادة وأعطينا ملخصاً بالجدول حول أنواعها وأشكالها وبعدها في الوحدة الثالثة تحدثنا عن أنواع 'السلولة القياديء وكيف تتحدد بناءاً عليها الأنماط القيادية. وانتقلنا في الوحدة الرابعة للحديث عن مهام وأعمال القائد الفغال ولخصناه في عشرة نقاط تحت كل منها تلخيصاً لأهمّ مرتكزات كل مهمة. وأخيراً نقلنا لك مختصراً حول الجدل القائم بين المفكرين حول مفهوم القيادة من حيث أنها موروثة أم مكتسبة وكيفية اكتشاف العناصر القيادية وملامح قادة المستقبل ومنهجية إعداد وصناعة القادة. ويبقى جهدنا ناقص لعنا نستكمل في المستقبل بإذن الله تعالى بمساندة المختصّين من المهتمين بهذا الموضوع الحيوي ألا وهو طرح (نظرية نفس الوقت لم نحب تأخير صدور هذا البحث فأثرنا إخراج بصورته الحالية كحافز للجميع على تطويره بما يتوافق مع النظرية الإسلامية المتكاملة التي ما زالت طور الاستخراج من كنوزنا في القرآن والسنة نأمل أن تكون استفادتكم من البحث كاملة ولا تنسانا من نصائحك وخالص لمن موجّه هذا البرنامج؟! تزويد المشاركين بالمفاهيم والمعلومات النافعة حول القيادة والقائد إكساب المشاركين المهارات العشرة اللازمة للقائد الفغال. تغيير اتجاهات المشاركين تجاه المواقف القيادية في البيئات المختلفة . تعريف المشاركين بكيفية اكتشاف نمطهم القيادي في التعامل مع بح لشي بالاتجاهات الحديثة لمهامّ القائد الفغال. المرشحون لاستلام مواقع قيادية اك ل ل ل 6 3 ات 0 7 ارا 1 3 7 ار 1: للك ل الآرا عكام الى ال اس ع 52 الى انواس ا شبيطةظ رسراسر - ا ار ننس سالى ام - - 2 0 ل لد كر 0! ا 2" 5 س. 1 3 1 7 / ١ 1 1 0 0 1 1 5 1 3 5 اسل و 1 2 - 1 7 1 2 الاك ب / وذ 1 0 0 1 ع 2 - اكه م ليج « 4 3 ل ولن' 5 + 5 + 0 ك 1 0 اد 5 1 7 ان ال ع 2: ا . لخم 4 2 5 ' اه 0 ام - * 1 أ نضا . 1 - 1 9 ا " وام 1 ك لين ا / 0 / سرام عه ا 1 1 كر 8 ؛ لي 1 ع ان 3 - 0 5 0 , 8 0 4 7 ل ان 0 1 0 0 : 1 عفة - , 1 م كير 3 الوحدة التدريبية الأولى: مقدمات حول القيادة والقائد. مفهوم القيادة والقائد 9 أهمية وضرورة القيادة خصائص ومهارات القائد الفغال الفرق بين القيادة والإدارة الوحدة التدريبية الثانية: نظريات القيادة وأنواعها نظرية القيادة الموقفية نظرية القيادة الخصائصية / السمائية نظرية القيادة التفاعلية / التكاملية نظرية القيادة الإلهامية نظرية القيادة التبادلية نظرية القيادة التحويلية نظرية القيادة المبدئية (محورية المبادئ) الوحدة التدريبية الثالثة: الأنماط القيادية والسلوك ١ - نظرية النظم الإدارية " - نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين - نظرية الفاعلية والكفاءة 4 - نظرية التوجيه والدعم 125102 ه نظرية 101560 الوحدة التدريبية الرابعة: مهام وأعمال القائد الفغال: الوحدة التدريبية الخامسة: إعداد وصناعة قادة ١ هل القيادة موروثة أم مكتسبة؟ 5 ما هي منهجية إعداد وصناعة القادة؟ 5 - 3 5 8 0 2 : - ل 0 0 0 " . فشكيس 000 - 1 10 " خصائص وههارات القائد الفغال من الأزمات التي تمر بها المنظمات والمؤسسات والحركات بشكل عام هي لأزمة القيادة» وأعراض هذه الأزمة وآثارها منعكسة على كل المستويات. والمقصود هنا بأزمة القيادة أزمة الأداء القيادي أو الدور القيادي الذي يلعبه من والمؤسسات فالقائد يفعل بأثره ما لا تفعله مجموعات كبيرة من الناس . ولكن: يسوق الدابة من خلفاء وعليه فمكان القائد هو المقدمة (كالدليل) الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله ليووجههم لإنجاز أهداف محددة» يكون قادراً على سياسة نفسه» فإن قصر عن ذلك كان عن سياسات غيره أشدّ تقصيراً وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما كملت عناصر قيادته فالله سبحانه وتعالى أثنى على إبراهيم عليه السلام بقوله 9إنّ نهيّم كانت أمّ كاكاً لله حا ول بك من نري 409. سورة النحل - آية ١١١ ل ميس المنظمة وأهداف الفرد امنيس السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من لزاء س2 حل بوط ردي موسا غير أن الله جعلني أثقل حملاً . فالقيادة إذن ليست مغنماً يتمم به القائد ويتلذذ بعبارات الثناء فيه بل هي عملية تتألف من

الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة؛ ليتحركوا باتجاه الأهداف المرسومة» وتتطلب القيادة عناصر منها: وهي القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغيير ما أو إيجاد قناة ماء تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة. ب - النفوذ : وهو القدوة علي إجادته تغييرها أد منع حدوثه) والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع. ج - السلطة القانوني وهي الحق 0 للقائد في أن " - وجود مجموعة من الأفراد. " - وجود قائد ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب في ثانيا: أهمية وضرورية القيادة إن القيادة لا بن منها حياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف إلى غير ذلك من أمور كثيرة تجعل القيادة ضرورة من ضرورات الحياة؛ ع لله ناس بتشهم يق نسحت الأنش 4». والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة» وفي الوقت نفسه ملتزمة بالنظم» وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون: «جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش أسود يقوده أرناب». ولعل أهمية القيادة تكمن في: 9 أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية . ؟ - أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات 8 أنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. 4- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر 5- تنمية وتدريب ورعاية الأهم والمواف. الأعلى. 17- مواكبة المتغيرات المحيطة الثا، شخصاتص . قد يعين الشخص في منصب عالٍ ولكنه لا يستطيع أن يقوده إذ أن فاعلية القائد تنبع من خلال السلطة الممنوحة له (الانتخاب أو التعيين). خلال قبول المرؤوسين له ولخصائصه ومهاراته. ١ من أهم خصائص القائد الفعال: أ خصائص ذاتية (فطرية): كالذكاء. والشجاعة؛ والصدق» والتواضع « والتفاؤل؛ والقوة والاعتدال. . . ب - خصائص شخصية (مكتسبة): كالإيمان» والعلم» وضبط النفس» والشعور بالمسؤولية» والنضج والجرأة» والطموح. ج - خصائص اجتماعية (تعاملية مع الآخرين): كاللطف والرفق» والعدل؛ والمساواة» والشورى؛ النصيحة» وحسن اختيار الأعوان. " - ومن أهم مهارات القائد الفعال: أ مهارات ذهنية / فكرية: كالتفكير والتخطيط. والإبداع. ب - مهارات إنسانية / اجتماعية: كالعلاقات. ج - مهارات فنية / تخصصية : كالتنظيم» والتنفيذ» واتخاذ القرارات» دابحا: الفرق بين القيادة والإدارة إذا كان الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ . وعلى الأخص بمفهومها الحديث لم يبدأ تناوله إلا في السنين الأخيرة. فقد استقر الرأي على أن وظائف الإدارة الرئيسية هي : التخطيط وإعداد الموازنات والتنظيم رعا الكوادر والرقابة و المشاكل» أي انها ترم على خلق جو من النظام أو الاستمرارية؛ الأحداث إلى حد كبير يساعد على إنجاز العمل في إطار زمني وميزانية ومن ناحية أخرى فإن القيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير» لذا فهي تركز على ثلاث عمليات رئيسية هي: ١ تحديد الاتجاه والرؤية. " حشد القوى تحت هذه الرؤية. " التحفيز وشحن الهمم. ومن هذين المفهومين يتضح لنا توافر أوجه للشبه وأوجه للخلاف بين الإدارة والقيادة» وتمثل أوجه الشبه في أن كل منهما يحدد ما الذي يجب سلف ويخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه» ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقاً للأسس الموضوعية. أما أوجه الخلاف فتتمثل في اعتماد الإدارة على التخطيط في إطار زمني مع التركيز على تقليل عنصر المخاطرة إلى أقصى درجة بينما تعتمد القيادة المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقات الكامنة. الخلاف الذي قد يؤدي إلى الصراع أحياناً فإنه لا غنى لأي منظمة عنهما فوجود إدارة فقط يؤدي إلى الجمود وعدم مساهمة التقدم نظراً لدركير على التفاصيل دون النظر إلى الصورة كاملة؛ والتركيز على التخصص والتحسك بالوائح والقوانين» وبالتالي تقليل يلاتن الابتكار والتحديث وعدم القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية مما يؤثر سلباً على المخرجات وبالتالي على الأداء والفاعلية. أما إذا توفر الجانب القيادي فقط دون الجانب الإداري فيصبح التركيز على الخطوط العريضة والصورة الشاملة دون الاهتمام بالتفاصيل» ويسود عدم الاكتراث بالمصادر المتاحة والميزانيات والتركيز على تفجير الطاقات دون التقيد بقواعد الرقابة أو استخدام أسلوب حل المشاكل» مما يترتب عليه فرض التخبر دون مزاجاة للمخاطر المحتملة. والجدول التالي رقم ١١) يوضح الفرق بين القيادة والإدارة. طبيعة التفكير شمولية / ١ - نظرية القيادة الوظيفية. نظرية القنادة السوقية . * - نظرية القيادة الشخائصية / السمائية. - نظرية القيادة التفاعلية / التكاملية. ه - نظرية القيادة الإلهامية. 1 " - نظرية القيادة التبادلية . - نظرية القيادة التحويلية. 8 نظرية القيادة محورية المبادئ. " والجدول التالي رقم (؟) يوضح هذه النظريات تركز على دراسة المهام يهتم أصحاب النظرية بكيفية وتشمل الوظائف القيادية: تتمحور شخصية القائد (لاقحة . بيروقراطية) ؛ تابع جدول رقم (؟) * [الموقفية] ترتبط بالسلوك القيادي نوعها: 511021 ا في الموقف النوعي. (51) 1605 ا تؤكد النظرية على أن القائد ديكتاتورية) ، الذي يصلح لقيادة مرحلة ما شكلها: حسب ظرف ما قد لا يصلح (إدارية - عسكرية فردية) . فالصديق رضي الله عنه أقدر الخطاب رضي الله عنه في يعد مشمداً فإن محيذاً قد مات ومن كان يعبد الله فإن الله حي لا يموت». القيادة هنا ترتبط بالظروف فهي قيادة ظرفية . تحكم هذه النظرية (الظرفية / الموقفية) عناصر هي : أ - ن مات القائد

الشخصية وقواه وقدراته الكافية . بات الأ : اع اج سمات الموقف وطبيعة تختلف المعايير في تحديد تتوقف السمات على طبيعة وأهدافها ومدى تغيرها عبر 1 السمات الجسمانية (كالطول ؟ - السمات المعرفية (قدرات) * - السمات الاجتماعية (القدرة الاتفعاى) وضبط النفس 1 . 6- السمات الشكلية (خينن) (إقناعية - شورية - (جماعية إدارية) . تابع جدول رقم (؟) تدور حول مسألة التفاعل تعتبر القيادة عملية تفاعل التالية: السمات + عناصر الموقف المراد قيادته + تطرح معياراً أساسياً يتمحور المنشودة بتجاح وفاعلية . تابع جدول رقم (5) ه ا الإلهامية ا تؤكد على أن هناك رجاله نوعها: 60881 ا عظماء يسبب ما يتصفون به (إقناعية ديمقراطية (113) م ا [من قدرات ومواهب غير شورية): هذه القيادة الإلهامية هي شكلها: تتحرك القيادة الإلهامية من خلال معابر شررط مادية تابع جدول رقم (؟) تقوم على أساس عملية تبادل أو مبادلة بين القائد والأتباع . التبادل على أساس توضيح القائد التادلي يدعم يركز على النوع وعلى ضغوط العمل لا تسمح (إقناعية - ديمقراطية شورية) . تابع جدول رقم (؟) يتمل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية وصاحب رسالة. وظيفته نقل التاس من حوله أهدافه عالية ومعاييره يتمتع باحترام من الآخرين رول اذ عشاعة قنضصة : يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات. ومصطلحات. (إقناعية - ديمقراطية شورية) . تابع جدول رقم (؟) القائد المبدئى يعمل لتحقيق القائد يتعامل مع الأتباع القائد يعمق الإحساس القائد يعتقد بوجود طاقات القائد المبدئي بنجمع بين (إقناعية ديمقراطية - اي 2 2 : ١ السلوك القيادي (حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين). ؟- السلوك القيادي (حسب نظرية التوجيه والدعم). * - السلوك القيادي (حسب نظرية الفاعلية والكفاءة). هو التشنسحلسحشوك التف بي انذي (جسكب 11156 1 1 4 00 جدول رقم ١) الأنماط القيادية والسلوك القيادي أو ل نظرية النظم الإدارية: اع انا . ١ الثقة بالعاملين " - قدرة بالعاملين الأنماط القباية مظاهر ومواصفات الأنماط القباية ١ القيادة ١ انخفاض درجة الثقة فى المرؤوسين لدرجة كبيرة. المستغلة 1 - التركيز على استخدام أساليب الترهيب والترقيب: المسلطة ا التركيز على أسلوب الاتصال من أغلى إلى أسفل (أوامر من القيادة وتقارير من المرؤوسين). ؛ انخفاض درجة التداخل بين الرؤساء والمرؤوسين. 8 أغلب القرارات تتخذ في قمة التنظيم وتفرض عن - التركيز على الأساليب الرقابية البوليسية من جانب ؟ - القيادة ١ درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم. الجماعية" استخدام نظم الحوافز المبنية على درجة مشاركة " - مشاركة المرؤوسين في تحديد الأهداف وتحسين أساليب. العمل وتقييم نتائجه . - درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد - درجة عالية من الاتصالات بجميع أنواعها عن أعلى إلى أسفل / من أسفل إلى أعلى / اتصالات جانبية) . " ١ سيادة رح الثقة والتعاون والصدقة بين المجموعة. + درجة عالية من ممارسة عملية الرقابة على تابع جدول رقم (؟) مظاهر ومواصفات الأنماط القنادية ١ تقل درجة الثقة في المرؤوسين. " - تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين " - يشبه القائد إلى درجة كبيرة الوالد الذي يؤمن ١ درجة أكبر من الثقة في المرؤوسين. " - درجة المشاركة أقل نسبياً. * - يسمح للمرؤوسين بإبداء آرائهم إلا أن القرار النهائي من اختصاص القائد . تابع جدول رقم (؟) ثانيا: نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين: 2 لنظلهة عاعة 8 1 89 ١ - القائد السليبي ؟ - القائد الرصيمي مظاهر ومواصفات الأنماط القنادية ١ اهتمام ضئيل جداً بالعاملين والعمل على حدّ سواء. هذا النوع لا يحقق أية أهداف إنتاجية . " - لا يتم تحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين. 4 يسود الصراعات والخلافات المستمرة في العمل. 8 من صفاته (حذرء محافظء منظم؛ يحب أن يتم العمل على أكمل وجه). 1 يحرص بشكل كبير على تطبيق اللوائح حتى لو . اهتمام كبير بالعمل وتحقيق النتائج العالية ١ . قليل الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين " 4 - يفرض أساليب الرقابة على أعمالهم . من صفاته (مصممء متحديء واثق من نفسهء مشغول: محرك» يحدد مهام الآخرين» يعتمد على نفسهء « مستغل » طموح). تابع جدول رقم (؟) " القائد الاجتماعي ع - القائد المتارج مظاهر ومواصفات الأنماط القنادية ١ اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية " - لا يعبر نفس الأهمية لتحقيق الأهداف الإنتاجية . تقدير كبير للعلاقات الإساية وتمتها: 3 - السعي الحثيث للقضاء على ظواهر الخلافات س من صفاته (غير رسمي؛ عاطفي صديق يقبل التأس كما هم). ؟- تمادس هذا التمتعء من القجاجة (اسلرب ميقى يغلب على هذا الأسلوب الفشل في تحقيق التوازن. 8 من صفاته (متردء يحب التلعء ضعيف الثقة ١ - يهتم بكلا البعدين العمل والعاملين. " - العمل الجماعي ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف وروح الفريق تسود المنظمة. " أهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية. يحقق المشاركة الفعالة للعاملين. 8 من صفاته (يستمد سلطته من الأهداف والآمال والمثل العليا يربط الأفراد بالمنظمة يهتم» تابع جدول رقم (؟) ثالءا نظرية الفاعلية والكفاءة: متلعء ر 8 ١ الاهتمام بالعاملين 7 الاهتمام بالعمل " درجة الفاعلية الأنماط القباية مظاهر ومواصفات الأنماط القباية ١-القائد ١ عدم الاهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية. الانسحابى 5 - غير فعال وتأثيره سلبى على روح المنظمة. ينسحب من العمل ويعيق الآخرين عن التقدم. 5 يحجب المعلومات اللازمة عنهم.

١٠ - القائد المجامل 11 يضع التناسق والانسجام بين الأفراد والعلاقات الطيبة ؟ - تغيب عنه الفاعلية نتيجة رغبته في رؤية نفسه لدى * - غير مجازف ولا باط ينا اضطراب في العلاقات السائدة . " - القائد الإنتاجي ١٨ - يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار. " ثقته بالآخرين منخفضة ويخافه الآخرون » ولا يحبونه. 5 يعمل مرؤوسيه فقط عندما يمارس ضغوطه عليهم. 4 - القائد الواسطي ١ يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين ولكن غير راغب أو " - تعتبر الحلول الوسط أسلوبه المستمر في العمل. ركيد موجه على الضغوط التي يواجهها في الحاضر. 5 يحاول الإقلال من المشاكل الحاضرة ولو تم ذلك 2 يحاول جهده إرضاء من يملكون التأثير على مكانته أو وظيفته . تابع / جدول رقم (٩) الأنماط القبائية مظاهر ومواصفات الأنماط القبائية 8 القائد الروتيني ١٨ - لا يهتم بأمور العمل أو العلاقات مع الأفراد. (البيروقراطي) 71 يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح. " تأثيره محدود على الروح المعنوية للعاملين. 5 - القائد ١ يضع ثقته الضمنية في الأفراد ويعمل على تنمية (المنمي) " يهيء مناخ عمل يؤدي إلى تحقيق أعلى درجات " - تنبع فاعليته من المناخ الذي يصنعه لتشجيع الأفراد فيزداد بالتالي ارتباطهم به وبالعامل. 4 ينجح في تحقيق مستوى عالٍ من الإنتاج إلا أن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف. له 11 0 ١ يضع ثقته الضمنية في نفسه. الأوتوقراطي 71 يهتم بالأجل القصير والطويل من عمله. العادل " تركز فاعليته في قدرته ومهارته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة من جانبهم. يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بمهارة خلق مناخ يساعد على ذلك . تابع جدول رقم (٩) مظاهر ومواصفات الأنماط القبائية 6 - القائد الإداري ١ يوجه أقصى الطاقات تجاه العمل المطلوب في " - يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج . " - يتفهم التنوع في القدرات الفردية ويتعامل معها على 5 - تظهر فاعليته من خلال اهتمامه وتركيزه على كل من يحقق أهداف إنتاجية عالية. تابع جدول رقم (٩) رابعاً نظرية التوجيه والدعم 12512: مقت صقل 8 . ١ درجة التوجيه " - درجة الدعم والمساندة الأنماط القبائية مظاهر ومواصفات الأنماط القبائية ١ القائد المح 41[13 د درجة الموعية عالية جد و كذلك الإشراف على ؟ درجة الدعم قليلة . 2 يهتم ويحترم الهيكل التنظيمي ويؤكد على الالتزام به. 5 يحكم الرقابة والسيطرة. كن - يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة القائد المسائد: هم ١ يمتدح ويشجع العاملين. " تصني بشكل جيد للعاملين . #القرم وى افيس والتكاسة العفية الاعمال. 5 - يمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية أ" - القائد المفوض 11 (يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات. " - يحيل لهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة. " - يمارس مع العاملين ذوي الكفاءة والالتزام العاليين. 4 القائد الرئيس 100 ١ يوجه ويساعد في الوقت نفسه. " - يمارس 2 العاملين ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام " - يزود المرؤوسين بالتعليمات ويقوم بتوضيحها