

القيادة Leadership

Prepared by Dr. Sulaiman Al-luhaidan

PRL 627
Public Relations

Lecture 2



محتويات المحاضرة

Chapter 2

- ❖ مراجعة المحاضرة السابقة.
- ❖ أهمية نظريات القيادة.
- ❖ المدرسة التقليدية.
- ❖ النظرية السلوكية.
- ❖ نظرية الأبعاد الثلاثة.
- ❖ ملخص المحاضرة.

القيادة

مفهوم القيادة

إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة

الفرق بين القيادة والإدارة

تختلف من حيث تصميم البرامج والتنمية البشرية والتخطيط والنتائج

وسائل التأثير في القيادة

يستخدم القادة عددا من الوسائل للتأثير على مرؤوسيههم وذلك حسب الموقف وحسب طبيعة المرؤوسين أو التابعين واتجاهاتهم نحو عملهم

القيادة عبر التاريخ

- 1- تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ
- 2- القيادة في الفكر الإداري القديم:
 - في الحضارة الصينية
 - في الحضارة المصرية القديمة
 - في الحضارة الرومانية القديمة
 - في الحضارة الإسلامية
- 3- أهم مراحل القيادة التاريخية

مفهوم القيادة الإدارية

القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا في ممارسة نشاطها

علاقة القيادة الإدارية بالعلوم الأخرى

يعتمد علم القيادة كثيراً على العديد من العلوم الاجتماعية والإنسانية والرياضية ولذا يعتبر علماً متعدد الحقول والمصادر

عناصر القيادة

وجود الجماعة، وجود هدف مشترك، التناسق والانسجام، القدرة على التأثير

الوظائف الأساسية للقيادة

توفير (المعلومات، الخبرة) الاستراتيجيات، التنظيم، الرقابة والتنفيذ

أهمية القيادة

القيادة هي جوهر العملية الإدارية والمغير الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم

أهمية القيادة في العلاقات العامة

القيادة مهارة أساسية يجب على مختصي العلاقات العامة اكتسابها لضمان نجاح العلاقات العامة وتعزيز دورها الاستراتيجي

Chapter

2

نظريات القيادة 1



Chapter
2

أهمية نظريات القيادة



أهمية نظريات القيادة

Chapter

2

نظراً لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر منها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرية الاجتماعي وعن نظرية 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 وإن كان يخلق نوعاً من الاختلاف في بعد 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 وينظم علماً أو عدة علوم ويُقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ. وسنتطرق خلال هذه المحاضرة والمحاضرة القادمة لأبرز النظريات التي تطور من خلالها علم القيادة.

Chapter
2

المدرسة التقليدية



مقدمة المدرسة التقليدية:

Chapter

2

المدرسة التقليدية في القيادة تعتبر من أقدم المدارس والنظريات التي حاولت فهم ماهية القيادة، وما الذي يجعل من الشخص قائدا ناجحا. هذه المدرسة تركز بشكل أساسي على الخصائص والصفات الشخصية للقادة، وتفترض أن هناك مجموعة من السمات التي تميز القادة عن غيرهم. ولدت هذه الأفكار من ملاحظات ودراسات حول الشخصيات التاريخية البارزة والتأثير الكبير الذي كان لهم على مجتمعاتهم وعصورهم.

فالقيادة كانت دائما موضوعا مثيرا للاهتمام والدراسة. من القادة السياسيين والعسكريين إلى القادة الدينيين والاجتماعيين، كان لدى هؤلاء الأفراد القدرة على تحريك الجماهير وتوجيههم نحو أهداف معينة. فالمدرسة التقليدية في القيادة تداول فهم هذا التأثير من خلال التركيز على الشخص نفسه بدلا عن السياق أو الظروف المحيطة به.

بدأت هذه المدرسة في فترة كان ينظر فيها إلى القيادة على أنهم أفراد يتمتعون بصفات فطرية تجعلهم مميزين. هذه الفكرة مفادها أن القادة لا يصنعون بل يولدون، وأن هناك شيئا في طبيعتهم يمنحهم القدرة على القيادة. تعتمد المدرسة التقليدية في القيادة على نظريتين رئيسيتين هما:

نظرية السمات

نظرية الرجل العظيم

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس. ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا أن هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة واستثنائية ومواهب وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها. وهم القادة العظماء الذين يتحكمون في مسار التاريخ والتغيير.

فوفقاً لهذه النظرية، الرجل العظيم هو فرد موهوب بسمات وصفات قيادية فريدة لا تتوافر في الأفراد العاديين. هذه الصفات تشمل الذكاء والإرادة القوية والشجاعة والحكمة والشخصية الكاريزمية. يتمتع هؤلاء القادة بقدرة استثنائية على رؤية الفرص والتحديات، واتخاذ القرارات الصائبة، وحشد الناس وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف.

مؤيدو هذه النظرية يرون أن هؤلاء القادة العظماء لديهم القدرة على تغيير مجرى التاريخ. فالشخصيات البارزة مثل أنبياء الله عليهم السلام والإسكندر الأكبر وذا بليون، كانوا قادرين على تشكيل الأحداث التاريخية بشكل كبير بفضل ما امتلكوه من قدرات قيادية استثنائية.

النظرية تؤكد على دور الفرد القائد في صنع التغيير التاريخي، وترى أن النجاح والإنجازات الكبرى لا يمكن فهمها إلا من خلال دراسة سمات الشخصية القيادية لهؤلاء الأفراد العظماء. فالقادة الكبار هم الذين يفرضون إرادتهم على الأحداث ويغيرون مسارها بناء على رؤيتهم واستراتيجياتهم.

ويستند هذا الطرح إلى فكرة أن القيادة تنبع من موهبة فطرية وليست من خلال التعلم أو التطوير. فالقادة العظماء يُولَدون وليسوا يُصَنَعون، وهم يتميزون بصفات وقدرات شخصية خارقة لا يمكن اكتسابها من خلال التدريب والممارسة.

على الرغم من بساطة هذه النظرية وجاذبيتها للبعض، إلا أنها تواجه انتقادات كبيرة وأهمها:

1- تجاهل دور السياق التاريخي والاجتماعي

نظرية "الرجل العظيم" تركز بشكل مفرط على دور الصفات الفردية للقادة، وتغفل الدور الحاسم للعوامل الخارجية كالظروف التاريخية والاجتماعية والسياسية في تشكيل القيادة. إن فهم القيادة يتطلب النظر في التأثيرات المتبادلة بين القائد والسياق الذي يعمل فيه.

على الرغم من بساطة هذه النظرية وجاذبيتها للبعض، إلا أنها تواجه انتقادات كبيرة وأهمها:

2- إغفال عملية التطوير والتعلم

النظرية تفترض أن القادة يولدون وليسوا يصنعون، وأن قدراتهم القيادية هي موهبة فطرية لا يمكن اكتسابها. لكن الأبحاث الحديثة تؤكد أن القدرات القيادية يمكن تطويرها من خلال التعلم والتجربة والتدريب. وبذلك ظهرت برامج تدريبية وتعليمية للقيادة مبنية وفقاً لأعلى المستويات في العالم.

على الرغم من بساطة هذه النظرية وجاذبيتها للبعض، إلا أنها تواجه انتقادات كبيرة وأهمها:

3- إهمال الديناميكيات الجماعية

النظرية تركز على دور الفرد القائد وتتجاهل أهمية العمل الجماعي والتفاعلات بين القادة والمرؤوسين في عملية القيادة. إن القيادة عملية تفاعلية وليست مجرد صفات فردية.

على الرغم من بساطة هذه النظرية وجاذبيتها للبعض، إلا أنها تواجه انتقادات كبيرة وأهمها:

4- التحيز والانتقائية في اختيار "الرجال العظماء":

عادة ما يتم اختيار نماذج "الرجال العظماء" من بين الشخصيات البارزة والناجحة فقط. مع تجاهل قادة آخرين ذوي إنجازات مهمة. هذا يؤدي إلى تحيز في التفسير التاريخي.

على الرغم من بساطة هذه النظرية وجاذبيتها للبعض، إلا أنها تواجه انتقادات كبيرة وأهمها:

5- محدودية التطبيق العملي

نظرية "الرجل العظيم" تصلح لتفسير القيادة في سياقات معينة فقط، ولا يمكن تعميمها على جميع السياقات التنظيمية والاجتماعية.
إن نماذج القيادة المعاصرة تؤكد على أهمية السياق والعوامل الوقفية في فهم وممارسة القيادة.

وتعتبر هذه النظرية من أولى المداولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، حيث تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، ويمكن إذا ما توافرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً، وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد، من أهمها القدرة القيادية، ومهارة الانجاز، وتحمل المسؤولية، وروح المشاركة، والمكانة الاجتماعية، والقدرة على تفهم الموقف.

إلا أن هذه النظرية لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة، ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها.

وتعد هذه النظرية تطوراً طبيعياً لمفهوم نظرية الوراثة مع توسيع نطاقها، وهي من أولى المحاولات المنتظمة التي بذلت لشرح ظاهرة القيادة، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، وتداول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من هم الذين يصلحون كقادة، وتلك الصفات يمكن أن تكون مورثة، 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 واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وعن طريقها استطاعوا أن يستنبتوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة.

وقد توصلت الدراسات التي أجريت في هذا المجال إلى أن القادة عادة يتمتعون بمستوى أعلى من غيرهم في عوامل هامة مثل :
الثقة بالنفس والتكيف الثقافي.

وقد قسمت السمات التي يجب توافرها في المدير لتجعل منه قائدا إداريا إلى ثلاث مجموعات هي :

سمات نظامية

سمات سياسية

سمات شخصية

وهذاك دراسات حديثة أوضحت صفات أخرى يجب توافرها في القائد منها ، الذكاء والمعرفة والثقة بالنفس والنشاط وتحمل المسؤولية.
وإلى جانب هذه السمات والصفات يفترض في القائد أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمله وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية هي :

المهارة الذهنية

المهارة الإنسانية

المهارة الفنية

الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات

أ- إن الكثير من السمات التي افترض أنصار نظرية السمات بأنها غير موجودة إلا في القادة قد تتوافر في غير القادة. مثل سمات الذكاء، الجوانب الجسمية الحماسة، العزم الطموح الاستقامة العدل.. إلخ، الأمر الذي لا يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائداً ناجحاً. كما أن التجربة أثبتت أن هناك الكثير من القادة الناجحين لا تتوافر فيهم كل السمات القيادية، كما أن هناك الكثير من القادة بتوافر بينهم قدر كبير من السمات القيادية، ولكنهم بالرغم من ذلك فهم قادة غير ناجحين.

ب - صعوبة الوصول إلى معيار صادق لقياس سمات القائد. تعتمد نظرية السمات على فكرة أن هناك مجموعة من الصفات التي تميز القادة عن غيرهم. ولكن هذه الصفات غالباً ما تكون ذاتية ويصعب قياسها بشكل موضوعي. فما قد يعتبره شخص ما سمة قيادية، قد لا يعتبره شخص آخر كذلك. وبالتالي، من الصعب تحديد معيار صادق لقياس سمات القائد.

الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات

ج- قد يفقد القائد سمة أو أكثر من سمة متفق عليها، ومع ذلك فإنه ينجح في قيادته. ففوة الجسم وسلامة الأعصاب مثلاً تعتبر في رأي البعض من الصفات التي يلزم توافرها في القائد، ومع ذلك فهناك من القادة الناجحين من لا يتمتعون بهذه السمات، بل إن منهم من يفقد بعضها فقداناً تاماً.

د- عدم الواقعية لأنها تؤكد على ضرورة توافر كل السمات القيادية أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية. وذلك أمر لا يمكن تطبيقه، إما لعدم توفر هؤلاء الأشخاص بهذه السمات، أو إن وجد أشخاص بهذه السمات فهم ليسوا قادة، لأن المجتمعات لا تعيش واقعاً مثالياً يقوم على أساس الشخص المناسب في المكان المناسب.

الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات

و - تجاهل نظرية السمات للطبيعة الموقفية.

بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل المواقف في القيادة، كما أنها تجاهلت أن الظروف الاجتماعية والسياسية لها دورها المحدد أحياناً في صناعة القائد ، خاصة إذا ما عرفنا أن المجتمعات هي التي تصنع قاداتها ، وذلك لأن القيادة تمثل دوراً اجتماعياً رئيسياً يقوم به الفرد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة كما أن القيادة هي عملية سلوكية تخضع لزمان ومكان غير معينين ونجاح القائد في وظيفة معينة لا يعني نجاحه في وظيفة قيادية أخرى عدا أن لكل وظيفة قيادية استحقاقاتها وخصائصها وسماتها ، ولها ما تتطلبه من قدرات ومهارات مغايرة لوظيفة قيادية أخرى.

نماذج لقادة عظماء درستهم المدرسة التقليدية

Chapter

2

نماذج لقادة عظماء درستهم المدرسة التقليدية

عيسى عليه السلام

النبي المسمى يحيى الـذي اشتهر
بـرسـالته الدينية والأخلاقية
السامية.
تعدّ به المدرسة التقليدية قائدا
روحيا بارزا لقدرته على إلهام
الملايين.

محمد صلى الله عليه وسلم

النبي الأذير والرسول الـذي بعث
بالدين الإسلامي وبني أول دولة
إسلامية.
تنظر المدرسة التقليدية إليه على
أنه مثال للقائد الحكيم والـرؤوف
بأتباعه.

موسى عليه السلام

النبي الكبير الـذي قاد بني إسرائيل
في الخروج من مصر وتلقي الوصايا
العشرة.
اعتبرته المدرسة التقليدية نموذجًا
للقائد الملهم والحازم.

نماذج لقادة عظماء درستهم المدرسة التقليدية

Chapter

2

ومن الشخصيات التاريخية التي اهتمت بها المدرسة التقليدية

أبراهام لينكولن

الرئيس الأمريكي الشهير الذي قاد البلاد خلال الحرب الأهلية الأمريكية نجاده في توحيد البلاد والقضاء على العبودية هذا جعله مدح اهتمام المدرسة التقليدية في القيادة.

نابليون بونابرت

القائد العسكري الفرنسي الشهير الذي استطاع خلال مدة حكمه أن يوسع إمبراطورية فرنسا وينتصر في العديد من المعارك. يعتبر نموذجاً للقائد المولود بالسماة القيادية.

الإسكندر الأكبر

قائد عسكري وسياسي فذ من اليونان القديمة، نجح في إنشاء إمبراطورية واسعة قبل وفاته المبكرة. المدرسة التقليدية تنظر إلى الإسكندر على أنه مثال للقائد الذي يولد بمواهب قيادية استثنائية.

Chapter
2

النظرية السلوكية



بسبب الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات قام الباحثون في تحويل اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث:

ما يفعله القادة في الواقع. وكيف يفعلونه.

وقد قاموا بوضع برنامج لبناء استبانة وصف سلوك القادة، وهو أشمل البرامج حيث تم بناء قائمة بـ 1800 سلوك محتمل للقادة وهي ما تسمى الآن بـ (الاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي).

وقد أشارت نتائج هذا الاستقصاء إلى وجود 3 أبعاد للنمط القيادي وهي:

1. الحفاظ على الجماعة.
2. تحقيق الأهداف الموضوعة.
3. التفاعل.

ومن أبرز التوجهات في النظرية السلوكية:

نظرية X & Y

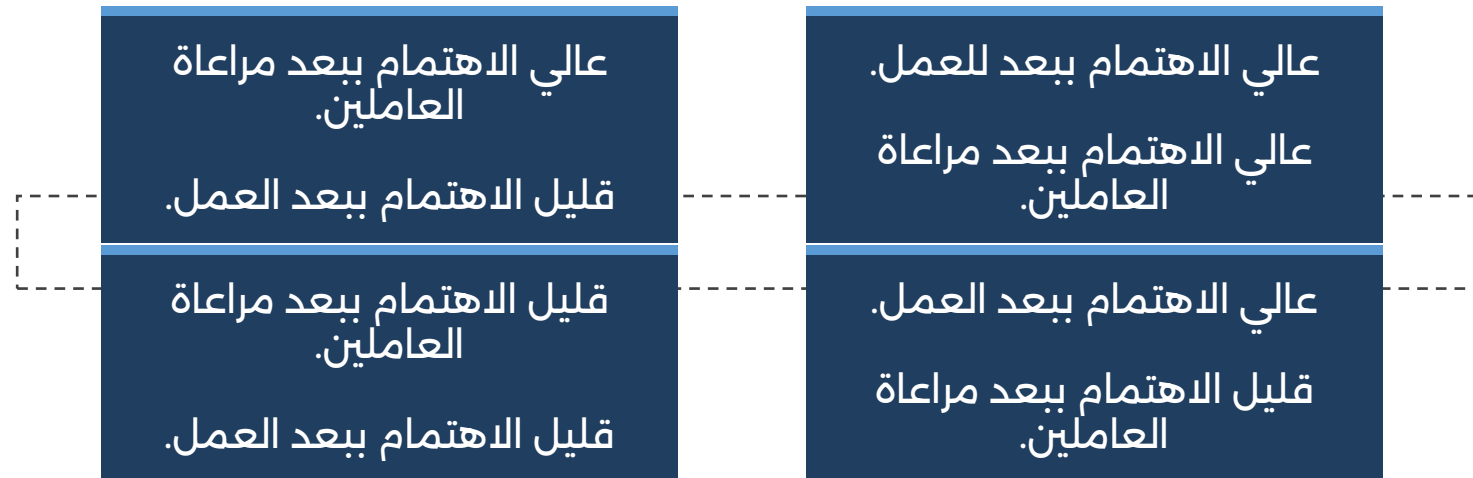
نظرية الشبكة الإدارية

نظرية الشبكة الإدارية

Chapter

2

بنيت على محورين هما (الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين)، والجدول التالي يوضح صورة مبسطة لشبكة سلوك القائد:



النماذج القيادية في نظرية الشبكة الإدارية

Chapter

2

- 01 القيادة المنعزلة: اهتمام منخفض بالإنتاج والأفراد.
- 02 القيادة التسهيلية: اهتمام مرتفع بالأفراد واهتمام منخفض بالإنتاج
- 03 القيادة المتوازنة: اهتمام معتدل بكل من الإنتاج والأفراد.
- 04 القيادة المُنظَّمة: اهتمام مرتفع بالإنتاج واهتمام منخفض بالأفراد.
- 05 القيادة الفريقية: اهتمام مرتفع بكل من الإنتاج والأفراد.

الانتقادات الرئيسية في الشبكة الإدارية

Chapter

2

التحيز الثقافي

تعكس وجهة نظر
غربية محدودة وقد
لا تنطبق على
سياقات ثقافية
مختلفة.

الافتقار للتغير والديناميكية

لا تراعي تغير أنماط
القيادة وتطورها
بتغير الظروف.

صعوبة التطبيق العملي

صعوبة تحديد
أنماط القيادة
بشكل دقيق في
الواقع العملي.

الافتقار للسياق التنظيمي

لا تأخذ في الاعتبار
السياق التنظيمي
والتحديات الخارجية

تبسيط مفهوم القيادة

النظرية تُبسّط
مفهوم القيادة
وتحصره في بعدين
فقط.

هي إطار نظري طوره العالم السلوكي دوجلاس ماكجريجور في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي كنموذج للقيادة والإدارة يحدد افتراضات القائد حول طبيعة الأفراد والعاملين في المنظمة. وهذه الافتراضات تؤثر على أساليب القيادة والإدارة المتبعة. فهي تتكون من مجموعتين من الافتراضات

1- افتراضات نظرية X

والتي تقوم على أن القائد يجب أن يفرض السيطرة والرقابة المباشرة على العاملين لتحقيق الأهداف التنظيمية. وهي افتراضات يرى أنها الغالبة في العمل اليومي.

1- افتراضات نظرية Y

حيث أن القائد يجب أن يوفر بيئة تنظيمية تسمح للأفراد بتحقيق ذواتهم والمشاركة في اتخاذ القرارات. وهي افتراضات لا تأتي إلا في الأعمال الاستراتيجية.

نظرية X & Y

Chapter

2

افتراضات نظرية (Y)	افتراضات نظرية (X)
• تحقيق الأهداف يأتي نتيجة للحوافز المصاحبة للإنجاز. • لدى الإنسان قدرة كبيرة على ممارسة درجة عالية من الابتكار والإبداع. • التهديد بالعقاب لا يشكل الوسيلة المناسبة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف.	• الإنسان العادي يمقت العمل في قرارة نفسه. • يميل الإنسان إلى الكسل وعدم الرغبة في العمل. • وبالتالي فهو يحاول تجنب العمل قدر الإمكان. • الإنسان العادي طموحه ضئيل، ويفضل أن يتم توجيهه.

الانتقادات الرئيسية للنظرية:

- التبسيط المفرط: تُبسّط طبيعة الأفراد وتعتبرها ثابتة، بينما الواقع أكثر تعقيداً.
- التحيز الثقافي: تنعكس وجهة نظر غربية محدودة وقد لا تنطبق على سياقات ثقافية مختلفة.
- افتقار للسياق التنظيمي: لا تأخذ في الاعتبار السياق التنظيمي والتحديات الخارجية.
- التجاهل للفروق الفردية: لا تراعي الاختلافات بين الأفراد في الدافعية والسلوك.
- عدم القدرة على التنبؤ: لا يمكن التنبؤ بنجاح نمط القيادة في ظل تغير الظروف.

ولذلك ظهرت نماذج قيادية أكثر شمولية تأخذ في الاعتبار تعقيد طبيعة الأفراد والسياق التنظيمي

1. نظرية الشبكة الإدارية:

أ- نموذج القائد (التركيز العالي على الإنتاج والعلاقات):

ستيف جوبز: كان قائداً صاحب رؤية استراتيجية واضحة لشركة آبل. كان يركز بشدة على الابتكار والتميز في المنتجات مع المحافظة على بيئة عمل تعاونية تدعم الإبداع والتفاني. كان يتمتع بقدرة عالية على التحفيز والتأثير في فريق العمل، مما ساعد في تحقيق نتائج استثنائية. مع ذلك، كان أسلوبه القيادي أحياناً متسلط وقاسي نوعاً ما، مما خلق بعض التوترات مع الموظفين.

ب- نموذج القائد (التركيز المتوسط على الإنتاج والعلاقات):

جاك ويلش: الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك كان قائداً يسعى إلى تحقيق التوازن بين الأداء التنظيمي والعلاقات الإنسانية. عمل على تطوير أداء الشركة وزيادة الإنتاجية، مع المحافظة على مناخ تنظيمي إيجابي ودعم التطوير المهني للموظفين. اتبع أسلوب القيادة بالأهداف والنتائج، مع إعطاء الموظفين قدر من المرونة والاستقلالية في العمل.

2. نظرية X & Y

(أ) نموذج القائد وفقاً لنظرية X

جورج باتون: كان قائداً عسكرياً يؤمن بأن الأفراد لا يحبون العمل بطبيعتهم وأنهم بحاجة إلى السيطرة والرقابة الصارمة. اعتمد على أساليب قيادية قائمة على الأوامر والتعليمات المباشرة، والتركيز على الانضباط والالتزام بالقواعد. وكان قادراً على تحقيق نتائج عسكرية مبهرة خلال الحرب العالمية الثانية، لكن هذا الأسلوب القيادي أحياناً ما خلق بيئة عمل متوترة.

(ب) نموذج القائد وفقاً لنظرية Y:

ريتشارد برانينجي: رجل الأعمال البريطاني الشهير والمؤسس لمجموعة شركات فيرجن. كان قائداً يؤمن بأن الأفراد لديهم دافع ذاتي للعمل وتحمل المسؤولية. عمل على تفويض السلطة وتمكين الموظفين، وإشراكهم في اتخاذ القرارات. شجع على الإبداع والابتكار، وبنى ثقافة تنظيمية تدعم المشاركة والتعاون. ساهم هذا الأسلوب القيادي في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة وتحقيق نجاحات كبيرة لشركته.

Chapter
2

نظرية الأبعاد الثلاثة



هذه النظرية لوليم ريدن حيث يرى أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر فعالية من القيادة ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري:
المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل والعاملين، وبناء على الثلاثة أبعاد والتي هي:

البعد الأول : العمل

البعد الثاني : العاملون

البعد الثالث : الفاعلية

الأبعاد الثلاثة لنظرية الأبعاد الثلاثة

Chapter

2

البعد الأول : العمل

- يركز هذا البعد على مدى اهتمام القائد بالإنجاز والنتائج التشغيلية للمنظمة.
- القائد المتفاني يكون مرتفع في هذا البعد، حيث يضع تحقيق الأهداف والمهام في المقام الأول.
- هؤلاء القادة يكونون موجّهين نحو المهام، ويركزون على الكفاءة والإنتاجية.
- القائد المنعزل يكون منخفض في هذا البعد، حيث لا يركز كثيرًا على الإنجاز والنتائج.

الأبعاد الثلاثة لنظرية الأبعاد الثلاثة

Chapter

2

البعد الثاني : العاملون

- يركز هذا البعد على مدى اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية والتفاعل مع الموظفين.
- القائد المتصل بالآخرين يكون مرتفع في هذا البعد، حيث يعطي أولوية عالية للعلاقات والتفاعل الإنساني.
- هؤلاء القادة يكونون موجّهين نحو الأشخاص، ويركزون على التحفيز والتنمية البشرية.
- القائد المتفاني يكون منخفض في هذا البعد، حيث لا يركز كثيرًا على العلاقات والتفاعل مع الموظفين.

الأبعاد الثلاثة لنظرية الأبعاد الثلاثة

Chapter

2

البعد الثالث : الفاعلية

- يركز هذا البعد على مدى قدرة القائد على التأثير والتأثر بكل من العمل والعاملين.
- القائد المتكامل يكون مرتفع في هذا البعد، حيث يسعى إلى تحقيق التوازن بين المهام والعلاقات.
- هؤلاء القادة يكونون موجهين نحو النتائج والفعالية، ويركزون على التوازن بين الإنتاجية والتفاعل الإنساني.
- القائد المنعزل يكون منخفض في هذا البعد، حيث لا يركز على التأثير والتأثر بين العمل والعاملين.

ونسج ريدن أربعة أنماط لسلوك القيادي في نظرية الأبعاد الثلاثة وهي:

1. القائد المتفاني: وهو يهتم بالعمل اهتماماً عالياً.
2. القائد المتصل بالآذنين: وهو يهتم بتوثيق العلاقة مع العاملين.
3. القائد المتكامل: وهو يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد.
4. القائد المنعزل: وهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين.

القائد المتكامل Integrated Leader

- مرتفع في البعدين: العمل (الإنتاجية والإنجاز) والعاملين (العلاقات والتفاعل الإنساني).
- يسعى إلى تحقيق التوازن والتكامل بين تحقيق الأهداف التنظيمية والاهتمام بالعاملين.
- يوظف مهارات قيادية متنوعة، ويتصف بالفعالية في التأثير على الآخرين.
- يخلق بيئة عمل إيجابية تتسم بالثقة والتعاون والإنجاز.

القائد المتفاني Leader Task-Oriented

- مرتفع في البعد الأول: العمل (الإنتاجية والإنجاز).
- منخفض في البعد الثاني: العاملين (العلاقات والتفاعل الإنساني).
- يركز على تحقيق الأهداف والمهام بطريقة كفؤة وفعالة.
- يهتم بالإنتاجية والنتائج أكثر من العلاقات الإنسانية.
- قد يتصف بضعف في مهارات التواصل والتحفيز.

القائد المتصل بالآخرين People-Oriented Leader

- مرتفع في البعد الثاني: العاملين (العلاقات والتفاعل الإنساني).
- منخفض في البعد الأول: العمل (الإنتاجية والإنجاز).
- يركز على بناء علاقات طيبة مع الموظفين وتلبية احتياجاتهم.
- يُعطي الأولوية للجانب الاجتماعي والعلاقات الإنسانية.
- قد يكون أقل تركيزًا على الإنتاجية والنتائج التنظيمية.

القائد المنعزل Impoverished Leader

- منخفض في البعدين: العمل (الإنتاجية والإنجاز) والعاملين (العلاقات والتفاعل الإنساني)
- يظهر قليلاً من الاهتمام أو الالتزام تجاه الأهداف التنظيمية أو العاملين
- قد يكون متراجعاً وغير قادر على التأثير بفعالية على الآخرين
- قد يؤدي إلى بيئة عمل سلبية وانخفاض الإنتاجية والرضا الوظيفي

إن فهم هذه الأنماط يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف لدى القادة، وبالتالي تطوير أساليب القيادة الفعالة.

الانتقادات الرئيسية لنظرية الأبعاد الثلاثة

Chapter

2

محدودية التنبؤ بالفعالية

• محدودية التنبؤ بالفعالية.
• من الصعب تحديد الفعالية
التي ستنتج من استخدام
النموذج في مواقف مختلفة.
• هذا يرجع إلى أن النموذج
يأخذ في الاعتبار فقط
العوامل التي تم قياسها
في المواقف التي تم اختبارها.

التجاهل للتطور والتغير

• التجاهل للتطور والتغير.
• لا تأخذ في الاعتبار
التغيرات التي تحدث
في المواقف أو في
الأفراد مع الزمن.
• هذا يرجع إلى أن النموذج
يأخذ في الاعتبار فقط
العوامل التي تم قياسها
في المواقف التي تم اختبارها.

ضعف التطبيق العملي

• صعوبة تحديد الأنماط
القيادية بشكل دقيق
في الواقع العملي.
• قد لا يكون من السهل
تحديد الفعالية من
هذه الأنماط المحددة.

عدم الشمولية

• النظرية تركز فقط على
الجوانب "العملية"
و"العملية"، وتتجاهل
عوامل أخرى مثل
الثقافة والتأثير
الاجتماعي والبيئي.
• هذا يرجع إلى أن النموذج
يأخذ في الاعتبار فقط
العوامل التي تم قياسها
في المواقف التي تم اختبارها.

البساطة المفرطة

• النظرية تبسط الواقع
المعقد إلى مستويات
القياس إلى أربعة
أنماط محددة فقط.
• هذا يرجع إلى أن النموذج
يأخذ في الاعتبار فقط
العوامل التي تم قياسها
في المواقف التي تم اختبارها.

نماذج لقادة عظماء درستهم نظرية الأبعاد الثلاثة

Chapter

2

بناءً على نظرية الأبعاد الثلاثة لريدن، يمكن استنتاج نماذج لقادة عظماء في كل من الأنماط الأربع:

1. القائد المتكامل (الاهتمام بالعمل والعاملين عالي):
 - لينكولن: قائد سياسي حنكة وحكمة وقدرة على الجمع بين المصالح المتضاربة.
 - مارتين لوثر كينغ: قائد حقوقي ملهم وحاز على احترام الجماهير بسبب التزامه الأخلاقي.
2. القائد المتفاني (الاهتمام بالعمل عالي والاهتمام بالعاملين منخفض):
 - نابليون بونابرت: قائد عسكري استراتيجي موجه نحو تحقيق الأهداف والنتائج بأي ثمن.
 - الحاكم الصناعي هنري فورد: ركز على الإنتاجية والكفاءة التشغيلية في صناعة السيارات.

نماذج لقادة عظماء درستهم نظرية الأبعاد الثلاثة

Chapter

2

بناءً على نظرية الأبعاد الثلاثة لريدن، يمكن استنتاج نماذج لقادة عظماء في كل من الأنماط الأربع:

3. القائد المتصل بالآخرين (الاهتمام بالعاملين عالي والاهتمام بالعمل منخفض):
 - مهاتما غاندي: قائد روحاني ملهم اهتم بالعدالة والمساواة وحقوق الإنسان.
 - نيلسون مانديلا: قائد سياسي اهتم بتوحيد الشعب وإرساء السلام بعد الفصل العنصري.
4. القائد المنعزل (الاهتمام بالعمل والعاملين منخفض):
 - هتلر: قائد توتاليتاري جمع بين الفاشية والعنصرية وتجاهل الجوانب الإنسانية.
 - ستالين: قائد شيوعي استبدادي اهتم فقط بتحقيق أهداف الحزب على حساب الشعب.

هذه مجردة أمثلة توضيحية لا تعبر بالضرورة عن جميع جوانب شخصيات هؤلاء القادة والواقع أن معظم القادة العظماء كانوا يجمعون بين الاهتمام بالعمل والعاملين في درجات متفاوتة.

Chapter

2

نظريات القيادة 1

المدرسة التقليدية

تأتي هذه المدرسة من مدة كان ينظر فيها إلى القادة على أنهم أفراد يتمتعون بصفات فطرية تجعلهم مميزين هذه الفكرة مفادها أن القادة لا يصنعون بل يولدون. تعتمد المدرسة التقليدية في القيادة على نظريتين رئيسيتين هما:

نظرية الرجل العظيم ، نظرية السمات

أهمية نظريات القيادة

نظراً لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر منها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الاجتماعي وعن نظرة القائد العسكري

نظرية الأبعاد الثلاثة

هذه النظرية لوليم ريدن حيث يرى ريدن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر فعالية من القيادة.

الأبعاد الثلاثة ، الأنماط الأساسية للقيادة ، الانتقادات الرئيسية

النظرية السلوكية

بنيت على محورين الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين.

نظرية الشبكة الإدارية ، نظرية X & Y



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

