



مجموعة جامعة
الجميع الذمية
للتعليم القلضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY

القيادة

المحاضرة الأولى

المدارس الإدارية للقيادة

إعداد : د. هند علي

www.midocean.ae

المدارس الإدارية لأنماط القادة

- ماهية القيادة
- الاختلافات الرئيسية بين القيادة، والإدارة.
- مهارات القيادة التنظيمية
- مصادر تأثير القادة
- أساليب التأثير التي يستخدمها القادة
- تطور نظريات أنماط القادة فى المداخل التقليدية والحديثة.

مفهوم القيادة

تتوقف كفاءة وفاعلية أداء المنظمات على عدد كبير من العوامل من بينها وجود القيادة الإدارية الفعالة ، والقادرة على التنظيم والتوجيه والتخطيط والمراقبة والتأثير في المرؤسين لتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية من ناحية، وأهداف العاملين من ناحية أخرى. وقد تزايد اهتمام الباحثين في مجالات الإدارة والسياسة وعلوم النفس والاجتماع والتربية بمفهوم القيادة، وتناولوه من مداخل مختلفة بإختلاف تركيز إهتمامهم على ما يخص كل علم من تلك العلوم ، لذا تختلف تعريفات القيادة باختلاف مداخل العلوم الإجتماعية المعنية بتحديد ماهية القيادة .

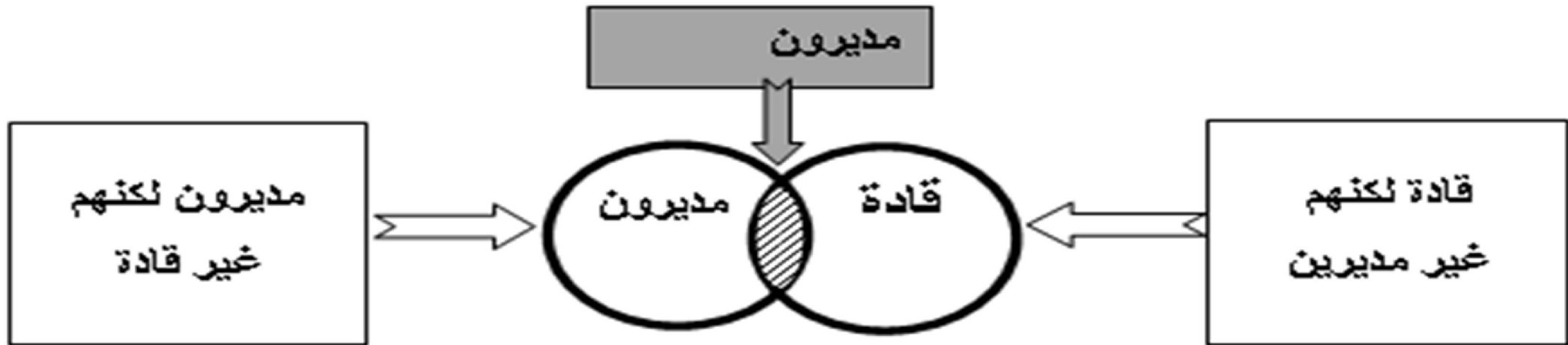
- **مدخل علم النفس :** يركز أصحاب هذه المدرسة على السمات والخصائص التي يجب أن تتوافر في كل شخص يتولى مراكز الإدارة العليا، و يولون أهمية كبرى للخوافز النفسية والعلاقات والاتصالات غير الرسمية بين القادة والمرووسيين، وتأثير هذه العلاقات على اتجاهات ومعتقدات المرووسيين.
- **مدخل علم الاجتماع :** ينظرون للقيادة باعتبارها ظاهرة اجتماعية تتجسد في كل موقف اجتماعي، حيث يشكل القائد محور النشاط الإداري، بينما يمثل المرووسون الأفراد الذين يتصرفون تبعاً لأفكار هذا القائد
- **مدخل علم الإدارة :**
- الفكر الإداري التقليدي: يتمحور حول السلطة التي يحددها المركز الوظيفي للقائد في المنظمة ، و التي تمكن القائد من أحكام السيطرة على الآخرين بإعطاء الأوامر ووضع القرارات ودفعهم لأداء المهام خوفاً من العقاب.
- الفكر الإداري الحديث : يرفض التوجه التقليدي القائم على التحكم و السيطرة المستندة إلى السلطة ،ويؤكدون على الاقناع والاستمالة كأساليب أساسية تمكن القائد من جعل المرووسيين يسعون لتحقيق أهداف مشتركة.
- لذا تؤكد المداخل الإدارية الحالية القيادة الموقفية التي تدعم اختلاف خصائص وسلوكيات القيادة باختلاف المواقف التنظيمية

- **مدخل علم الإتصال** : ينظرون للقيادة على أنها عملية جوهرها الاتصال تستهدف تحفيز العاملين لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، من خلال تفاعل القادة مع أعضاء مجموعة عمل أو أكثر بغية تغيير مدركاتهم، مواقفهم، وتوقعاتهم، والعمل على إقامة علاقات متوازنة بين الزملاء والمرؤوسين والمتعاملين مع المنظمة .

يتضح من العرض السابق أن هناك أربع مداخل رئيسية لتعريف القيادة يعتمد كل منها على منظور يهتم بجانب واحد ، ويغفل بعض الجوانب الأخرى، فالأول يركز على الخصائص، و يعيبه أنه يغفل وسيلة التأثير، كما أنه لم يحدد ما إذا كانت هذه السمات الواجب توافرها في القائد الفعال موروثه أم مكتسبة وبالتالي تعد هذه السمات غير كافية ولا يمكن الاستناد إليها وحدها لتحديد سمات القيادة الفاعلة ووسائلها في التأثير، والثاني يركز في تعريف القيادة على قدرته على بناء الجماعة وتفاعلها، ولكنه أغفل الغاية الرئيسية من هذا التفاعل الإجتماعي، والثالث يركز على سلطة القيادة وتأثيرها على العاملين ،وهو بذلك يهتم بالوسيلة ويهمل الغاية.ويؤكد المدخل الرابع على أهمية الاتصال و التفاعل بين القادة و المرؤوسين بغية تحقيق الفهم المشترك و العلاقات المتوازنة بين الطرفين كوسيلة رئيسية لتحقيق الأهداف التنظيمية .

" **القيادة** هي عملية إدارية تفاعلية مكتسبة تتوقف كفاءتها على مدى تمتع القائد بالقدرة على التأثير فى مرؤوسيه بما يمتلكه من مهارات اتصالية فى اتجاه بناء علاقات تنظيمية تُعنى بالجوانب النفسية و الإجتماعية للأفراد و الجماعات و تعمل على توحيد جهودهم و تحفيزهم و توجيههم لتحقيق أهداف العمل ، ووفق رؤية و رسالة المنظمة و يستخدم فى ذلك استراتيجيات ادارية و اتصالية تختلف باختلاف القوى الموقفية التى تحتمها المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية."

الإدارة والقيادة



الفرق بين الإدارة والقيادة

أوجه الاختلاف	الإدارة	القيادة
(١) الاهتمام الرئيسي	- الأداء والإنجاز . - الأصول المادية والمالية والتكنولوجية	- العناصر المادية و البشرية معاً - البشر باعتبارهم الأصول الحقيقية للمنظمة و موارد الحاضر و المستقبل.
(٢) مصدر التأثير	السلطة الرسمية (المركز الوظيفي)	السمات الشخصية (الكاريزما) والسلطة
(٣) الهدف	-أهداف مؤسسية (قصيرة الأجل) (كيف ومتى)	-أهداف مشتركة (قصيرة وطويلة الأجل) (ماذا ولماذا)
(٤) تكتيكات تحقيق الهدف	- التحفيز المادي.	- التحفيز المعنوي والمادي.
(٥) الموضوعية	- المدير موضوعي يستند إلى العقل ويستشرد بالمعلومات والأرقام الواردة إليه من المرؤوسين	- يجمع بين الموضوعية والعاطفة
(٦) الوظائف	- يخطط على المستوى التكتيكي الجزئي ، يضع خطوات عمل محددة، يوزع الموارد، ينظم، يوجه، ويراقب ، ويصحح	- يخطط على المستوى التكتيكي و الاستراتيجي. - يخطط على المستوى الاستراتيجي الكلي ، يضع الأهداف المستقبلية طويلة الأجل. - غالباً (ثنائية) في اتجاهين - اقناع المرؤوسين بالوأي المستقبلية والاستراتيجيات وكسب تأييدهم لها والتأكد من فهمهم لها، وتنفيذ ردود أفعالهم بشأنها. - نقل الأوامر و التعليمات وتنفيذ المقترحات و ردود أفعالهم وتنفيذ ردود أفعال الإدارة بشأن أدائهم
(٧) نمط الاتصالات الهدف من الاتصالات	- غالباً (أحادية) في اتجاه واحد من أعلى لأسفل - إبلاغ المرؤوسين بالأوامر والتعليمات.	- غالباً (ثنائية) في اتجاهين - اقناع المرؤوسين بالوأي المستقبلية والاستراتيجيات وكسب تأييدهم لها والتأكد من فهمهم لها، وتنفيذ ردود أفعالهم بشأنها. - نقل الأوامر و التعليمات وتنفيذ المقترحات و ردود أفعالهم وتنفيذ ردود أفعال الإدارة بشأن أدائهم
(٨) نمط العلاقة مع المرؤوسين	- علاقة تبادلية تقوم على مراقبة المرؤوسين.	- علاقة تطويرية تغييرية تقوم على تنمية وصيانة الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين. علاقة تقوم على المراقبة والتصحيح لصيانة العلاقات وبناء الثقة والمحافظة عليها.
(٩) صناعة القرارات	- لا تفويض ثغراء من المدير بصناعة القرار.	- قد يفوض أو لا يفوض مرؤوسيه في السلطات ، و لكنه يشركهم في صناعة القرارات .
(١٠) المخرجات	- النتائج المتوقعة غالباً من جانب أصحاب الأموال والمعاملين.	- نتائج غير متوقعة وغير مألوفة، فهو يسعى إلى إحداث تغييرات جوهرية (صنع وخدمات جديدة ، أسلوب أداء خدمة مبتكر ، خلق علاقات طيبة مع جماهير المنظمة).



ليس كل مدير قائداً ، بل كل قائد مديراً

مهارات القائد الإدارية	مهارات القائد السياسية
- القدرة على فهم عمله . - توزيع العمل داخل التنظيم بعدالة - وضع معايير ومقاييس للأداء. - التنسيق بين أنشطة الوحدات المختلفة - إعداد وتطوير الكفاءات البشرية. - الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال.	- قدرته على تبصر المصالح والأهداف العامة للدولة. - الربط بين أهداف المنظمة وسياساتها - وبيان أهداف وسياسات الدولة والمجتمع. - التوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة في المجتمع وبين عمل المنظمة.
مهارات القائد الإنسانية والإتصالية	مهارات القائد الفنية
- القدرة على التعامل وبناء علاقات مع الأفراد والجماعات. - إفساح المجال لمروسيه للابتكار. - القدرة على تدعيم قنوات الاتصال والروابط بينه وبين المرؤوسين في المنظمة ككل. - امتلاك مهارات اتصالية وبلاغية (حديث-إستماع)	- معرفة متخصصة في فرع من فروع العلم. - القدرة على الأداء التخصصي الجيد. - علمه بالأنشطة المتخصصة في المنظمة. - قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في مجال التخصص.

مصادر تأثير القادة

- **التأثير بالسلطة (الاتصالات الرسمية):** هي تلك القوة المستمدة من المركز والمكانة الوظيفية الرسمية التي يحتلها القائد في الهيكل التنظيمي، وهذه السلطة تمكن القائد من استخدام عدة مصادر فرعية أخرى للسلطة مثل: قوة المكافأة ، قوة العقاب، قوة المعلومات (امتلاك القائد للمعلومات) ، قوة الخبرة (ادراك المرؤوس لمعرفة و مهارات القائد).
- **التأثير الشخصي (الاتصالات غير الرسمية):** وهو لا ينبع من السلطة الرسمية للقائد فحسب ، بل يستمد القائد نفوذه من قوة تأثيره الشخصي و مكانته الإجتماعية بين مرؤوسيه ، ولذلك مصادر عديدة منها: السمات الشخصية (الكاريزما ، الأخلاق الحميدة) ، التقاليد (ادراك القائد لخلفيات و ثقافات المرؤوسين) .

أساليب التأثير التي يستخدمها القادة

- **السلوك النموذجي:** أن يؤثر القائد في المرؤوسين من خلال تقديم نفسه كقدوة يُحتذى بها، فيظهر توافقاً بين أقواله وأفعاله.
- **الوضوح والمباشرة:** أن يكون القائد إيجابياً، مباشراً، صريحاً، واضحاً، محدداً، وحاسماً في اتجاهاته وسلوكياته.
- **التودد:** أن يسعى القائد لكي يصبح شخصاً محبوباً، وغالباً ما يتم ذلك باستخدام مهارات سياسية تدرك الإحتياجات الأساسية للمجتمع و للآخرين .
- **تمكين العاملين:** أسلوب يعتمد على اتجاه المديرين لإشراك الموظفين أو أعضاء فرق العمل في النفوذ والسلطة، وذلك من خلال إشراكهم في صناعة القرار لإكسابهم احساس أكبر بالفاعلية والمسئولية الشخصية عن العمل والنتائج فترتفع كفاءتهم.

المدخل التقليدية في القيادة

الفصل

١

مدخل السمات الشخصية Personality Approach (أوائل القرن العشرين)

تميل المدارس الفكرية المبكرة التابعة لهذا المدخل إلى النظر للمرؤوسين كمتلقين سلبيين لتأثير القائد و تركز على الخصائص الفسيولوجية و الفكرية للقائد و يشمل هذا المدخل نظريتين هما :

-

نظرية الرجل العظيم : تقوم هذه النظرية على إفتراض رئيسي و هو: "إن القادة يُولدون، ولا يُصنعون"، فالقائد هو شخص استثنائي موهوب بالفطرة و يتميز بخصا ئص فريدة موروثة و ليست مكتسبة تميزه عن التابعين.

نظرية السمات : تقوم هذه النظرية على ان القائد يختلف عن التابعين فى أنه يتمتع بدرجة اكبر و مستوى افضل من السمات الشخصية، و المهارات الاجتماعية ، فإذا توافرت فى أى فرد سمات معينة فإنه يكون قائداً ناجحاً. و القائد وفقاً لنظرية السمات يتسم بمجموعة من الصفات منها : القوة الجسمية ، الذكاء، النزاهة، الطموح، المثابرة، القدرة على التأثير والتواصل، الشجاعة، تحمل المسؤولية، التعاون، العدالة، الثقة بالنفس، الاهتمام بالآخرين، النضج العاطفى، إلى جانب المهارات الإدارية.

المدخل السلوكي Behavioral Approach

(من الثلاثينيات إلى الخمسينيات)

مدخل القيادة- الاتصال

تُعد دراسة جامعة LOWA (Lewin 1939) من أولى الدراسات الرائدة التي إهتمت بتأثير تنوع أنماط القيادة و اتصالاتها على درجة رضا المرؤسين وروحهم المعنوية. و قد قام Lewin بتحديد ثلاث أنماط رئيسية :

▪ النمط الأوتوقراطي Autocratic : سلطة مركزية فى إتخاذ القرارات (عدم إشراك العاملين)- تأكيد المسافات الإجتماعية -اتصال أحادى الإتجاه.

▪ النمط الديموقراطي Democratic : - اشراك العاملين فى صناعة القرارات و تحديد الاهداف .
تشجيع الإبداع (لكنه يظل المسئول الأول) -يحقق الفهم المتبادل من خلال الإتصال المساند.

▪ النمط الفوضوى / الحر Laissez-faire : - يشير هذا النمط الى ما يعرف اليوم بالجماعات عديمة القيادة Leaderless groups
لانه يتخذ مدخل رفع الايدي hand off بمعنى انه لا يتدخل فى شئون مرؤسيهه إلا عند الضرورة القصوى ، لا يوجه و لا يسيطر .

مدخل العمل و الإنجاز مقابل الإعتبارات الإنسانية :

هدفت دراسة جامعة أوهايو Ohio State 1945 إلى التعرف على أنماط السلوك القيادي و تحديد العوامل المؤثرة عليه ، و مدى تأثير اختلاف النمط القيادي على مستوى الاداء الوظيفي لجماعات العمل المختلفة. واستنتجت الدراسة وجود نمطين اساسيين للقادة كالتالي :

- القائد الخبير فى عمله : التركيز على المهام لتحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن أهداف المرؤوسين .
- القائد المهتم بالاعتبارات الإنسانية : يهتم القائد بحاجات العاملين المادية و المعنوية ، و بناء ثقة متبادلة معهم، و يشركهم فى القرارات، و التخطيط من خلال الاتصالات المفتوحة .

نظرية (X & Y) ١٩٥٧

وصف ماجريجور McGregor هذه النظرية في كتابه الجانب الانساني للمشروع " The Human Side of Enterprise " ووفقاً لهذه النظرية هناك نمطين للقيادة وفقاً لنظريتين :

▪ نظرية X :

المروؤوس كسول بطبعه - يكره العمل و يفترق الطموح - يفضل أن يعمل كتابع ليتفادى المسؤولية فالأفراد بحاجة دائمة للمراقبة و ضبط السلوك .

النمط الديكتاتوري للقيادة : القائد هنا سلطوى يحكم السيطرة على التابعين من خلال التهديدات.

▪ نظرية Y :

المروؤوس يبذل أقصى جهد بدنياً و عقلياً- يحب العمل - يتسم بالطموح و الإبداع- يسعى لتحمل المسؤولية.

النمط الديمقراطي للقيادة : يشبع حاجات العاملين - يبنى الثقة والتواصل - يدعم و يحفز دون تهديد.

مدخل الموارد البشرية

نظرية الشبكة الادارية Blake & Mouton 1964:

أجري الباحثان عدداً من الدراسات التي بُنيت على دراسات جامعة أوهايو ، و توصلا من خلالها إلى تصنيف القيادة على مقياس من ٩ : ١ وفقاً لمتغيري التوجه بالعاملين Employee-centered و التوجه بالإنتاجية Productivity-centered إلى خمسة أنماط :

- **نمط القائد الفقير Management Impoverished** : اهتمام منخفض بكل من الانتاج و العاملين - يساهم القائد بأقل مجهود بهدف الإبقاء بعيداً عن المشاكل .
- **نمط القائد المعنى بمهام العمل Task style** : إهتمام مرتفع بالعمل و الإنتاجية ، و منخفض بالعاملين ومعنوياتهم . الهدف الرئيسي: الكفاءة فى تحقيق أهداف المنظمة (متابعة تنفيذ القوانين).
- **نمط القائد الإجتماعى Country club style** : اهتمام عالى بالعاملين ، و منخفض بالانتاج -الهدف الرئيسي : خلق إجراءات عمل مريحة و رحيمة و خلق الثقة المتبادلة بين القادة و المرؤوسيين.

نظرية الشبكة الادارية Blake & Mouton 1964:

- نمط القائد المعتدل Middle of the road : يوازن بين اهتمامه بمهام العمل ، و معنويات العاملين.
- نمط القائد المتكامل Team Management : يتميز بالاهتمام العالي بالعاملين و الانتاج معاً. وتتحقق الفعالية من خلال بناء الثقة و الإحترام ، فيكون الفريق أكثر تماسكاً و إلزاماً و إنتماءً و إنتاجاً.

الشبكة الإدارية

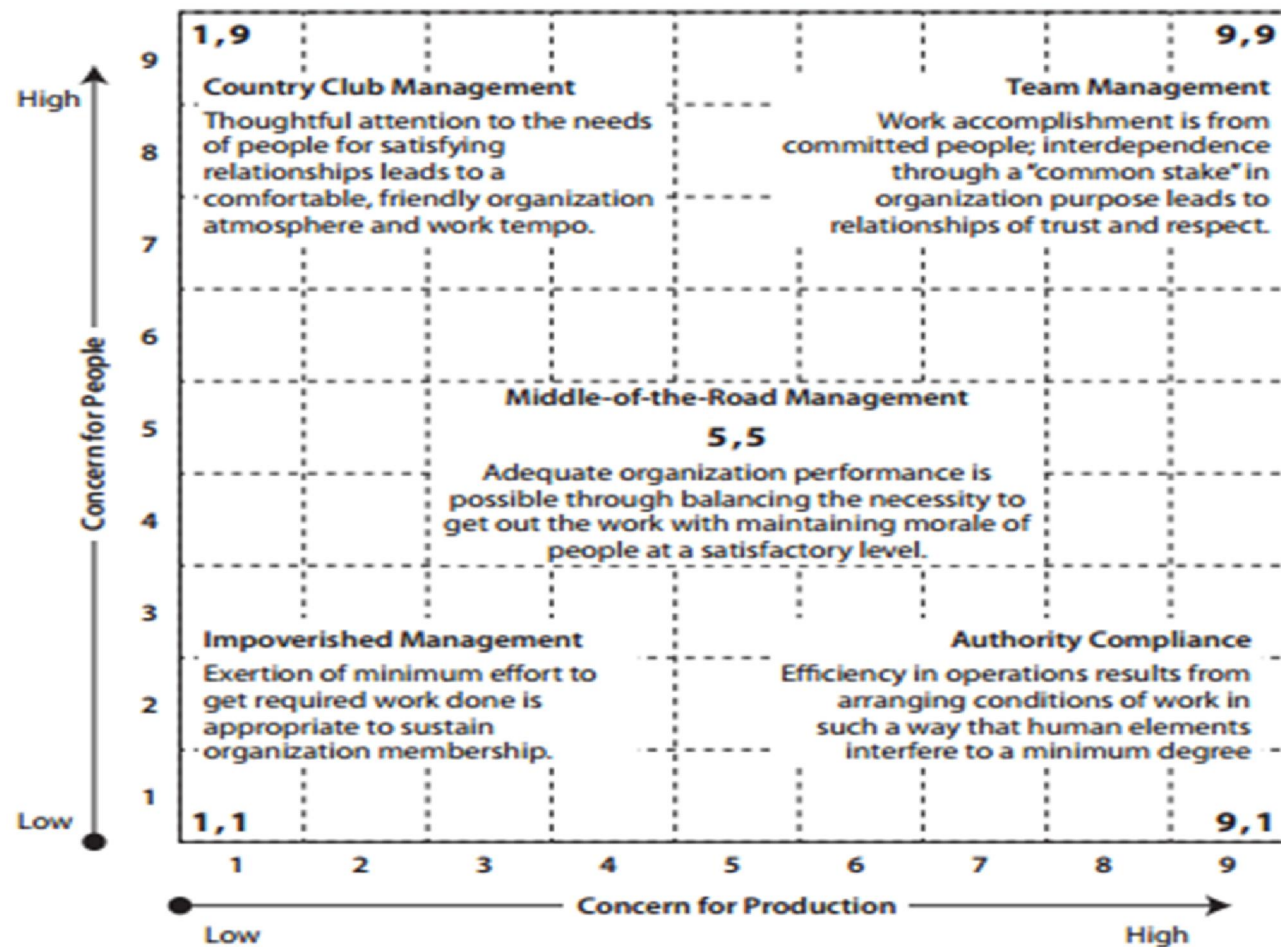


Figure 2.3 The Leadership Grid³⁸

نموذج ليكرت 1967 Likert

قام ليكرت 1967 likert و زملاؤه بمعهد البحوث الإجتماعية بجامعة ميتشجان بتحديد أنماط القيادة فى أربعة أنماط :

- **التحكمى / المستغل (Exploitive-Authoritative) :** صناعة القرار مركزية تماماً -تكون الاتصالات أحادية من أعلى فقط.- يستخدم التهديد-لا يثق فى مرؤوسيه.
- **التحكمى الخير (Benevolent-Authoritative) :** تمكين محدود- تكون الاتصالات ثنائية محدودة.- مزيج من الإثابة و التهديد.- ثقة متوسطة فى مرؤوسيه.
- **الديمقراطى التشاورى (Consultative Democratic) :** تنفرد القيادة بالقرارات الهامة ، و تفوض الأقل أهمية -اتصالات ثنائية أفضل- يجمع بين الثواب و العقاب-ثقة أكبر فى المرؤوسيين
- **الديمقراطى المشارك (Participative Democratic) :** لا مركزية -الاتصالات ممتازة فى جميع الاتجاهات-يشجعهم على الابتكار و الإبداع -ثقة القائد كاملة فى مرؤوسيه .

المدخل الموقفى Situational Approach

ظهر هذا المدخل نتيجة القصور فى المداخل الشخصية و السلوكية و عدم قدرتهما على تقديم افتراضات عن محددات فعالية القيادة تقوم على أسس منهجية سليمة ، و تتعدد نظريات المدخل الموقفى و لكنها تقوم جميعاً على افتراض رئيسى هو أن" الموقف هو الذى يصنع القائد" ، فالقيادة لا تظهر إلا نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة _____ و المجموعة ، فسمات و خصائص الموقف تتطلب سمات و خصائص قيادية تتلائم معها ، فلا يوجد نمط قيادى امثل ، بل تتحدد فعالية القيادة فى ضوء القدرة على التوفيق الأمثل بين نمط القيادة و خصائص الموقف. و بالتالى فإن هذ المدخل يستوعب المدخلين السابقين بشكل اكثر شمولية وواقعية ، فهو لا ينكر سمات و سلوكيات القائــــــــــــد و لكن يؤمن بضرورة تعديلها و تكييفها مع متغيرات الموقف . إن القيادة لا تعتمد بشكل تام على الموقف والظروف ، بل إن الفروق الفردية بين أفراد الجماعة تؤثر بوضوح فى إدراك بعضهم بعضاً. و فيما يلى سوف نستعرض أهم النماذج القيادية ضمن هذا المدخل .

النموذج الشرطي :

و هو تطوير لمدخل الشبكة الإدارية فى حالة المواقف الصعبة أو إدارة التغيير ، حيث قرر Fiedler 1960 أنه لا يوجد نمط أفضل للقيادة، بل تتفاعل متغيرات الموقف مع خصائص و سلوكيات القائد، و قد حدد فيدلر ثلاثة عناصر تحدد مدى ملائمة النمط القيادى للموقف و هى:

العلاقة بين القائد و المرؤوسين: مدى قبولهم واحترامهم للقائد.

هيكلية العمل :وضوح الادوار.

نفوذ القائد : الرسمى و غير الرسمى.

- النمط المهتم بالعلاقات الإنسانية Relationship-Oriented : يكون أكثر فعالية فى التأثير على المرؤوسين فى أسوء و أفضل المواقف .
- النمط المهتم بالعمل و الإنتاج Task-Oriented : يكون أكثر فعالية فى التأثير على المرؤوسين فى أسوء و أفضل المواقف

نموذج المسار- الهدف 1971 Path-Goal Model

وضع House & Mitchel هذا النموذج الذى يؤكد أن القائد الفعال يقوم بدور فى مساعدة و دعم مرؤوسيه فى الوصول إلى تحقيق الأهداف. و يعد النمط الافضل هو ذلك النمط الذى يؤثر فى كل من : خصائص المرؤوسين ، ورغباتهم الحالية و المستقبلية ، ومهام العمل : التى ينجزها التابعون و نظام الصلاحيات الرسمية. ووفقاً لهذه النظرية يُتاح للقائد استخدام الأنماط التالية:

- **المساند Supportive** : يخلق بيئة عمل تتسم بالود- يلبي احتياجات العاملين -يتبع سياسة الباب المفتوح.
- **الموجهة Directive** : يقوم بجدولة الأعمال- يحدد للعاملين الادوار و كيفية الأداء.- يعطى التعليمات و الارشادات الخاصة بالعمل
- **المشارك Participative** : - يستشير المرؤوسين فى صناعة القرارات، ويأخذها بالإعتبار- يحقق الفعالية عندما يتسم المرؤوسون بالخبرة .
- **الموجه بالإنجاز Achievement** : - يضع أهدافاً صعبة، يتوقع انجازها على اعلى مستوى- الثقة العالية بينه و بين المرؤوسين.- يفوض الصلاحيات و السلطات اللازمة -مرن جداً و كيف قيادته وفقاً للموقف عندما يتسم العمل بالتعقيد.

نموذج سلوك العمل مقابل سلوك العلاقات الشخصية

وضع **Hersey & Blanchard (1974)** نظرية موقفية للقيادة تضم ثلاثة متغيرات رئيسية تركز على العلاقة بين القادة و مرؤوسيهم و هي :

درجة التوجيه و السيطرة من القائد للعاملين (سلوك العمل) - قدر الدعم العاطفي الذي يقدمه (سلوك العلاقات الشخصية)

(مستوى نضج المرؤوسين) و استعدادهم لاداء مهام محددة ، و يمثل هذا العنصر أهم المتغيرات الموقفية المؤثرة على سلوكيات القادة .

- **الآمر / الحاكم :** يحدد ادوار و مهام المرؤوس- قرارات مركزية- اتصالات أحادية-اهتمام مرتفع بالعمل مقابل اهتمام منخفض بالعلاقات.
- **النمط المقتنع :** يحظى بقبول الآخرين-يحدد المهام ولكنه يشجع علي تقديم المقترحات- مركزية في صناعة القرار-اهتمام مرتفع بالعمل والعلاقات معا-اتصالات ثنائية.
- **النمط المشارك:** يشجع تقديم المقترحات والأفكار-اهتمام منخفض بالعمل-مرتفع بالعلاقات الإنسانية- اتصالات ثنائية.
- **النمط المفوض/الإتكالي :** يفوض آخرين للقيام بعمله- اهتمام منخفض بالعمل والعلاقات- اتصالات محدودة و ضعيفة.

نموذج درجات مشاركة القائد العاملين فى صنع القرار :

وضع Vroom Yetton نموذج "Leader-Participation Model" و الذى يقوم على فكرة مدى مشاركة التابعين للقادة فى عمليات صنع القرار ، ووفقاً لذلك قسم "لياتون" أنماط القادة إلى خمسة أنماط :

- المنفرد بالقرار : يتخذ القرار بمفرده دون أى مساهمة من فريق العمل ثم يعلنه لهم
- المستشار لكل رؤوس : يستشير أعضاء الفريق فرداً فرداً ، و يشاركهم المشكلة و يحصل منهم على المعلومات والأفكار وتقييمها ثم يتخذ القرار.
- المستشار لفريق العمل : يستشير المرؤوسين أو فرق العمل ثم يتخذ القرار- يعرض عليهم القائد المشكلة فى اجتماع ويحصل على آرائهم ثم يتخذ القرار.
- الميسر أو المنسق : يشرح للفريق أبعاد المشكلة ثم يصل القائد و الجماعة إلى قرار جماعى . و قد يرأس القائد المجموعة، لكنه لا يحاول التأثير عليها.
- القائد المفوض: الذى يفوض سلطة اتخاذ القرار للمرؤوسين .

المداخل الحديثة للقيادة

أنماط القيادة الأبوية (النموذج الصيني)

يشير هذا النموذج – الذى وضعه Chang & Holt 96 & Chang 2002 - إلى ان المنظمة لا تتأثر فقط بالظروف الداخلية و لكن أيضاً بالبيئة الخارجية

- القيادة الإستبدادية Leadership Authoritarianism : ترفض تمكين العاملين.
- القيادة الخيرة Benevolence Leadership : تبدي إهتماماً بالافراد و الحفاظ على السمعة.
- القيادة الأخلاقية Moral Leadership : تفصل المصالح العامة عن المصالح الخاصة و تضع نموذجاً أخلاقياً يُحتذى به من جانب المرؤوسيين.

أنماط القيادة التبادلية و القيادة التحويلية وفقاً لنظرية Burns & Bass 1985

"القيادة التبادلية":

يعرف (Bass & Avolis, 2004) القيادة التبادلية بأنها "النمط القيادي الذي يؤكد تبادل الصفقات بين القادة والمرؤوسين، ويحدث ذلك عندما يقوم القائد بمكافأة أو معاقبة المرؤوس بناءً على أدائه". و يُعد بيرنر (Burns 78) هو أول من قدم مفهوم القيادة التبادلية في كتابه "القيادة" "Leadership" مؤكداً أن هذا النمط القيادي يقوم على عقد الصفقات Transactions بين القادة والمرؤوسين ، ولذلك أطلق عليها القيادة المتعاملة بالصفقات Transactional Leadership ، و تعنى عمليات التبادل لشيء له قيمة بين القيادة والعاملين، فالقائد يمتلك ويتحكم في ما يريده المرؤوس، وذلك مقابل الخدمات أو المهام التي يؤديها المرؤوسون و يقدم القائد المكافآت مقابل جهود الأداء المرغوب ، ويعاقبهم عند الإخلال بمهامهم. وتكون فلسفة القائد تجاه المرؤوس هي "اتباع القواعد التي أضعها وسوف أعطيك ما تحتاجه" ، أما فلسفة المرؤوس تجاه القائد فهي " دعنى أعرف ماذا تريد وسوف أفعله ". و تشمل القيادة التبادلية أربعة أبعاد رئيسية هي : المكافآت المشروطة ، الإدارة النشطة بالاستثناء، الإدارة الكامنة بالاستثناء، القيادة المتسببة .

"القيادة التحويلية»

قدم (Burns 1978) لأول مرة مصطلح القيادة التحويلية (Transformational Leadership) (TL)، وذلك فى إطار معالجته للقيادة السياسية ، وعرف Burns القيادة التحويلية بأنها العملية التى يرتبط فيها القادة والتابعين بطريقة يرفع كل منهما الآخر إلى مستويات عالية من التحفيز والأخلاقيات، فالقائد التحويلي يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية فى قيم وسلوكيات التابع .

واستند Bass على أفكار بيرنز Burns وقدم عام ١٩٨٥ مفهوماً عملياً لكل من القيادة التحويلية والتبادلية تمهيداً لتطبيق هذه المفاهيم فى منظمات الأعمال، وقام بتصميم قائمة مبدئية متعددة العناصر Multifactor Leadership Questionnaire وذلك لدراسة الاختلافات بين أنماط القيادة التحويلية والتبادلية وتسهيل قياس خصائص كل منها بشكل عملى . و تتضمن القيادة التحويلية أربعة أنماط فرعية هى : القائد الكاريزمى ، القائد الملهم ، القائد المحفز على التفكير الإبتكارى ، القائد المهتم بالإعتبارات الفردية .

وأكد Bass فى نظريته على أن سمات القيادة التحويلية تتمثل فيما يلى :

- رفع مستوى وعى وإهتمام المرؤوسين بأهمية عملهم وأهمية تحقيق مخرجات ذات قيمة
- ربط أهداف و مصالح و إهتمامات المرؤوسين الخاصة بتحقيق الصالح العام للمنظمة، وغالباً ما يتم ذلك من خلال خلق رؤية تحقق الربط بين قيم وأهداف العاملين ، وقيم وأهداف المنظمة وكذا تؤكد على ارتباط هوية العاملين بهوية المنظمة
Identification
- تحفيز المرؤوسين على العمل الجاد وتحقيق أداء عالى يفوق التوقعات العادية
- رفع واثارة الاحتياجات الداخلية العالية المستوى للمرؤوسين على هرم ماسلو من الإحتياجات الفسيولوجية و الإجتماعية إلى النمو والتطور الشخصى ورفع الكفاءة الذاتية SELF EFFICANCY .

العلاقة بين القيادة التحويلية والتبادلية

وجهة نظر "Burns 78" المؤسس الأول لهذا المدخل الحديث، يرى أن القيادة التحويلية ، والقيادة التبادلية يمثلان طرفي نقيض فالنمط التحويلي يعمل على رفع حاجات المرؤوسين للوصول إلى الحاجات النفسية المرتفعة مثل الإنجاز وتحقيق الذات يأتي على النقيض من النمط التبادلي الذي يركز بشكل أساسي على اشباع الحاجات الأساسية دون محاولة تنميتها، ووفقاً لهذا التوجه لا يمكن لقائد واحد أن يجمع بين هذين النمطين معاً.

وجهة نظر "Bass 85, Bass & Avolio 93, Bass 2004" وهم يرون أن القيادة التحويلية والقيادة التبادلية نمطان متكاملان، حيث يقوم نمط القيادة التحويلية على نفس أسس القيادة التبادلية وهو وما يعرف بنموذج المدى الكامل للقيادة Full Range Model Of Leadership ، حيث أكد باس أن القائد لا يستطيع أن يرتقى بمستوى حاجات المرؤوسين إلى المستويات الأعلى إلا إذا استطاع اشباع الحاجات الأساسية لهم .

وجهة نظر Bass	وجهة نظر Burns
١. يمكن أن تؤثر القيادة التحويلية ايجاباً أو سلباً حسب اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين. ٢. ان ارتفاع رغبات وحاجات المرؤوسين على هرم ماسلو يعنى زيادة الأداء بشكل طبيعي.	١. تؤثر القيادة التحويلية إيجاباً على المرؤوسين والمنظمة. ٢. يزداد أداء المرؤوسين فى المستويات الأعلى من هرم ماسلو Maslow.

قدمت الدراسات الإدارية الحديثة عدة تصنيفات لأنماط القادة ،
يمكن تقسيمهما إلى نمطين رئيسيين يتفرع من كل منهما عدة مستويات هما :

القادة الديمقراطيون



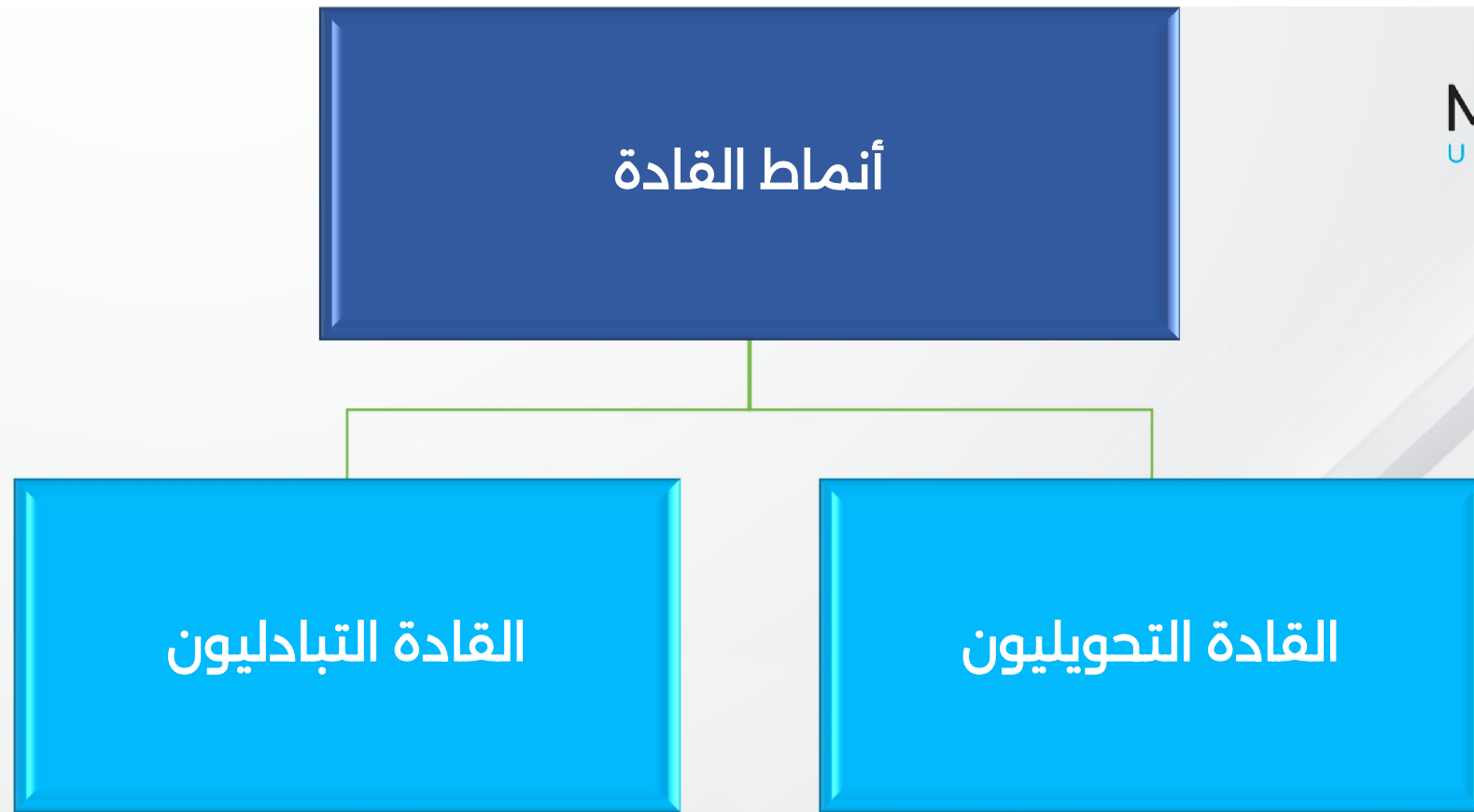
القادة السلطويون



أنماط القيادات المؤسسية

١	القيادة التبادلية (المتعاملة بالصفقات) (Transactional leadership)	قيادة تعتمد في علاقتها بمروؤسيها على حجم ونوعية المنفعة المتحققة لها منهم، وتتفرع أنماط هؤلاء القادة على النحو التالي :
أ.	القيادة السلطوية/الإستبدادية Authoritarian leadership	قيادة تعتمد على السلطة والقهر، ولا تدعم إقامة علاقات مؤسسية ممتازة مع مجموعات المصالح
ج.	الإدارة المستترة بالإستثناء Passive Management by Exception	قيادة تنتظر بشكل سلبي وقوع أخطاء من المروؤسين، ويتدخل فقط عندما لا تتحقق معايير الأداء المستهدفة معاقباً مروؤسية، ومنتخذا إجراءات تصحيحية سلبية.
د.	الإدارة النشطة بالإستثناء Active Management by Exception	قيادة متيقظة لأي إختلاف في معايير الأداء، تراقب أداء مروؤسيها، وتبحث عن الأخطاء لإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
هـ.	قيادة المكافآت المشروطة Contingent Reward	قيادة تستخدم المكافآت في تدعيم ولاء مروؤسيها ودفعهم لإنجاز أهدافهم الوظيفية، تحدد المطلوب، وتقدم الوعد بالمكافأة عند تنفيذه.
و.	القيادة الفوضوية (سياسة عدم التدخل) Laissez-Faire	قيادة تتخلى عن مسؤولياتها، وتتجنب إتخاذ القرارات، ولا تقدم رد فعلها عن مستوى الأداء، وتبذل القليل من الجهد لمساعدة مروؤسيها ولا تحاول مساعدتهم على النمو الوظيفي .

٢	القيادة التحويلية (الديمقراطية) (Transformational leadership)	قيادة ديمقراطية تقوم على تمكين العاملين (مشاركتهم في صنع القرار) وتهتم بالإعتبارات الفردية والإنسانية، كما تهتم بإدارة علاقات ممتازة مع مجموعات المصالح، وتؤثر إيجابيا على الرضا الوظيفي للعاملين، ويتفرع منهم عدة أنماط
أ.	القائد المُلهِم Inspirational leadership	قيادة تعمل على تشجيع العاملين وإثارة همتهم، تمتلك مهارات إتصال قوية، وتستخدمها مع مرؤوسيه بأساليب عاطفية لإنجاز مهام العمل بنجاح، وذلك بتشجيعهم وإعطائهم فرصة إنجاز مهام صعبة
ب.	القائد المحفز على التفكير Intellectual Leadership	يحرص على تحفيز العاملين على الابتكار والإبداع والمشاركة في حل مشكلات العمل بطرق جديدة
ج.	القائد المهتم بالإعتبارات الفردية Individualized leadership	تحظى العلاقات الإنسانية باهتمامه في تعاملاته مع مرؤوسيه، يهتم بالاستماع للحاجات الفردية لكل مرؤوس ويعمل على الإستجابة لها مما يدفعهم للعمل بشكل أكثر جدية
د.	القائد الكاريزمي Charisma Leadership	هو القائد الذي لديه القدرة على خلق رؤية ورسالة لمنظمة تحظى بثقة مرؤوسيه، يشكل مجموعة من القيم والأخلاقيات واضحة، ويقدم النموذج والقُدوة للإحتذاء به وترغب مرؤوسيه على إتباع نهج في إنجاز المهام.



أثبتت الدراسات العملية أنه :-

من الممكن أن تكون أى من هذه الأنماط فعالة
فى مواقف معينة، وغير فعالة فى مواقف أخرى
وأن فاعلية كل منها تعتمد على
الموقف الذى تُستخدم فيه.

السمات العامة للقيادة التبادلية / الأتوقراطية

- (١) يستمد قوته من السلطة الرسمية الممنوحة له بحكم مركزه فى التنظيم الإدارى.
- (٢) يتخذ القرارات وحده ، ويصدر أوامره لمرؤوسيه ويطلب تنفيذها دون مناقشة .
- (٣) يحدد السياسات والأهداف دون استشارة معاونيه.
- (٤) يوجه معاونيه إلى الطريقة التى يجب أن يعملوا بها طبقا لرؤيته لأسلوب الأداء.
- (٥) ينسب المنجزات لنفسه عند ظهور نتائج إيجابيه لقراراته
- (٦) اذا تمخضت قراراته عن نتائج سلبية يوجه اللوم لمرؤوسيه لتهاونهم.
- (٧) لا يقدم المعلومات لمرؤوسيه عن خطته المستقبلية.
- (٨) ينعزل عن الجماعة معظم الوقت ولا يهتم بالجوانب الإنسانية للعاملين.
- (٩) اهتمامه ينصب على الإنتاج ، ويتمسك باللوائح والقوانين وأنظمة العمل حرفيا.
- (١٠) يركز بصفه أساسية على الحوافز السلبية
- (١١) يكافئ أو يعاقب مرؤوسيه طبقا لمبادئه.

التأثيرات السلبية للقيادة (التبادلية) الأتوقراطية

- سلبية المرؤسين
- الإعتماد الزائد للمرؤسين على القائد
- إفتقار المرؤسين للرغبة فى تحقيق مصلحة القائد
- إنخفاض الروح المعنوية
- ليس هناك إهتمام بتنمية المهارات الإدارية للعاملين
- حدوث عداوات وإنقسامات داخل الإدارة أو المنظمة

القيادة الديمقراطية (التحويلية)

هى القيادة التى تتركز حول الجماعة ، حيث يعطى القائد أهمية كبيرة لمرؤوسية ويعتمد فى قيادته على الإقناع والتأثير الشخصى وليس التهيب والتهديد.

يتفرع من هذا النمط نموذجان للقيادة هما:

- القيادة الديمقراطية التشاورية.
- القيادة المشاركة

سمات القيادة التحويلية (الديمقراطية):

- (١) يحدد القائد الأهداف والسياسات بعد مشاركة الجماعة.
- (٢) يصدر القائد أوامره بناء على مشورة مرؤوسيه.
- (٣) يشارك القائد الجماعة في العمل كعضو فيها.
- (٤) يوضح للجماعة خطط العمل المستقبلية.
- (٥) يشجع المرؤوسين على الاشتراك في صناعة القرارات.
- (٦) يشجع المرؤوسين على الابتكار، ويعمل على تنمية مهاراتهم ومستويات أدائهم.
- (٧) يستخدم أساليب تقوم على التعاون والفهم المتبادل بينه وبين من يعملون معه.
- (٩) يأخذ في اعتباره احتياجات من يعملون معه فيما يتخذ من قرارات.

التأثيرات السلبية للقيادة التحويلية :

- يفشل القائد التحويلي فى المواقع التنظيمية التى تتطلب إنجاز أهداف قصيرة المدى ،وسرعة فى التنفيذ.
- لاينجح فى المواقع التى بها عاملون ذوى ثقافة محدودة
- لاينجح فى الأعمال التى تتطلب متابعة وإشراف حثيث ودقيق

التأثيرات الإيجابية للقيادة التحويلية

- القائد التحويلي يعمل علي رفع إدراك مستوي مرؤسييه للأهداف المؤسسية.
- يعمل علي تنشيط حاجات مرؤسييه لتترقي إلي أوضاع وظيفية أعلي .
- يستخدم استمالات إيجابية في اتصالاته مع مرؤسييه .
- يؤكدون علي القيم المؤسسية (الشفافية- العدالة- المسؤولية) .

التأثيرات الإيجابية للقيادة التحويلية

- ١- أكدت الأبحاث الحديثة وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة التحويلية، ومقدار الجهد الذى يبذله اتباعهم نتيجة للإرتياح النفسى
- ٢- تؤثر سلوكيات القيادة التحويلية على درجة الرضا الوظيفى للعاملين ، كما أن لها تأثيرها الإيجابى على سلوك الأفراد والمنظمات.
- ٣- للقيادة التحويلية تأثير إيجابى على العوامل النفسية لاتباعهم.
- ٤- خلق الارتباط العاطفى الوثيق بين أفراد وجماعات العمل مع قائدهم .
- ٥- وجود هوية شخصية و اجتماعية مميزة للمنظمة .
- ٦- يخلقون مناخ عمل إيجابى يرفع من كفاءة الأداء.
- ٧- يساعدون على تدعيم الثقافة التنظيمية .



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

