

القيادة Leadership

Prepared by Dr. Sulaiman Al-luhaidan

PRL 627
Public Relations)

Lecture 4



محتويات المحاضرة

Chapter 4

- ❖ مراجعة المحاضرة السابقة
- ❖ ماهية أنماط القيادة.
- ❖ نمط القيادة التسلطية.
- ❖ نمط القيادة الديمقراطية.
- ❖ نمط القيادة الإنسانية.
- ❖ نمط القيادة البيروقراطية.
- ❖ نمط القيادة الزئبقية (الميكافيلية).
- ❖ نمط قيادة الفريق.
- ❖ العوامل المؤثرة في أنماط القيادة.
- ❖ ملخص المحاضرة.

نظريات القيادة 2

ما نستنتج من نظريات القيادة

1. طبيعة الموقف والظروف المحيطة والمؤوسين .
2. تحقيق أهداف العاملين والمنظمة في ذات الوقت .
3. إدراك ومعرفة حاجات العاملين الغير مشبعة لوضع نظام فعال للحوافز .
4. معرفة آراء العاملين واتجاهاتهم في طريق العمل وأساليبه
5. ليس هناك طريقة مثلى محددة وواضحة لقيادة الأفراد.
6. لا يوجد في الواقع قادة ديمقراطيين أو توتقراطيين مئة بالمئة.
7. عملية القيادة معقدة نظراً لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيها.
8. ان ذبرة القائد والمنداخ والظروف السائدة و شخصية القائد هي من العوامل الرئيسية التي تؤثر في سلوكه.

الاتجاهات النظرية الحديثة في القيادة

تعددت المداخل والنظريات في موضوع القيادة الإدارية والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات السلوك والتطبيقات الموقفية. وصولاً لآخر التطورات العلمية التي حاولت معالجة الانتقادات التي وجهت للنظريات السابقة والتطوير منها

1. القيادة التبادلية
2. النظرية الكارزمية
3. النظرية التحويلية

النظرية الموقفية

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقوى الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأساليب العمل المتبعة في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة.

1. النظرية الموقفية ليفيدلر
2. نظرية المسار والهدف
3. النظرية الموقفية لهيرسي وبلاشارد

Chapter

4

أنماط القيادة



Chapter
4

ماهية أنماط القيادة



النمط هو سلوك الفرد كما يراه غيره ليس كما يراه هو، فطريقتك في العمل والتعامل مع الآخرين هي من الجوانب المهمة والتي تميزك عن سواك، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه نمط بشكل عام.

والنمط في الإدارة هو السلوك الذي يتشكل نتيجة لتفاعل مجموعة من السمات والصفات والخصائص المتعددة بعضها ببعض والمدددة بطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه، ويعرف النمط القيادي بأنه مجموعة السلوكيات التي تظهر لدى القائد خلال تأثيره على الآخرين باتجاه أهداف المنظمة.

وبهذا يكون النمط القيادي هو تعبير عن أمرين هما:

1. المكونات المساهمة في إحداث سلوك القائد مع الآخرين.
2. الطريقة التي يؤدي بها عمله.

وهكذا يمكننا أن ننظر إلى النمط بأنه الطريقة التي يسلكها القائد الإداري باتجاه مرؤوسيه وصولاً إلى الأهداف المشتركة.

وسوف نتناول في هذه المحاضرة مجموعة من الأنماط والتي تُعد الأبرز في القيادة وهي:

الإنسانية

الديموقراطية

التسلطية

قيادة الفريق

الزئبقية
(الميكافيلية)

البيروقراطية

Chapter
4

نمط القيادة التسلطية



تقوم القيادة التسلطية على افتراض أن **القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة** حيث تحدد الأعمال وتوزع التسهيلات وتعطي التوجيهات دون التشاور مع الشخص الذي يقوم بتنفيذ العمل. ويعتقد القائد المتسلط أنه بسبب مركزه وما يتمتع به من سلطة يمكنه أن يقرر أفضل من غيره ماذا ينبغي عمله، كذلك فإن الأساليب الرقابية المستخدمة عنيفة في ظل القيادة الدكتاتورية، كذلك فإن القائد المتسلط من النادر أن يعطي أسباباً لتصرفاته، رافضاً بشدة إيضاح أوامره وتوجيهاته، مستهتراً بكل الآراء التي تخالفه.

ولذلك فإن القائد الدكتاتوري سينفرد بوضع السياسات واتخاذ أغلب الإجراءات وتوجيه مباشر لجميع الأعمال. وتجدر الإشارة إلى أن القائد السلطوي قد يستخدم (نادراً) أسلوباً إيجابياً في تشجيع المرؤوسين وذلك حين يغدق عليهم الهبات والمكافآت ويسمى في هذه الحالة بالقائد السلطوي السمج.

الافتراضات الأساسية عند القائد المتسلط

لدى القائد المتسلط رؤية مختلفة تجاه العمل والمرؤوسين تتلخص في الافتراضات التالية:

1. العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم للناس.
2. معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
3. يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
4. أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).
5. لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

طريقة الإدارة عند القائد المتسلط

1

مسؤول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الأذنين، فهو صاحب السلطة وعلى الأذنين الطاعة.

3

ينظم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة له حتمية.

5

يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول

2

يخطط للعمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللائحة وذلك لأن المرؤوسين كسالى من وجهة نظره.

4

يسخدم في عملية التوجيه قانوناً واثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً.

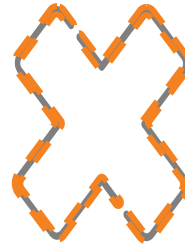
6

يعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء، يعاقب المخطئ بقسوة ليكون عبرة.

النظرة للأهداف عند القائد المتسلط



أهداف المرؤوسين



أهداف المنظمة

يعتقد القائد المتسلط أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف المرؤوسين وفي دال تحقيق أهداف المرؤوسين فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.

النظرة للزمن عند القائد المتسلط

- ❖ الأهداف بالنسبة له محدودة بزمان والزمن محدد بالساعة والدقيقة.
- ❖ البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا.
- ❖ ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.
- ❖ يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضيعة للوقت.
- ❖ يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

مفهوم السلطة عند القائد المتسلط

- ❖ أن السلطة حق له وليس حق للآخرين.
- ❖ أن السلطة تفوض وقد فوضت له من الأعلى.
- ❖ السلطة تحكم تصرفات الآخرين.

نوع العلاقات عند القائد المتسلط

العلاقات السليمة عند القائد المتسلط هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.

Chapter
4

نمط القيادة الديمقراطية



الديمقراطية تعني سلطة الشعب أو حكم الشعب وفي ظل هذا النمط من أنماط القيادة تقوم الجماعة باختيار قائدها، ويتم بناء علاقات إيجابية وطيبة بين القائد ومرؤوسيه بحيث يقوم العاملون بمناقشة المشكلات ومشاركة القائد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

وفي هذا النمط يستمد القائد سلطته من مرؤوسيه والعاملين معه، ويقوم بتشجيع المرؤوسين ويبني ثقة متبادلة معهم، ويفوض القائد سلطاته في هذا النمط إلى مرؤوسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية ولا يفرض القائد أو يملئ قرارات وإنما تتخذ القرارات بالأغلبية. ويعد هذا النمط الأمثل في إدارة وتوجيه المنظمات.

الافتراضات الأساسية عند القائد الديمقراطي

- 01 العمل في حد ذاته مرغوب لمعظم للناس.
- 02 أغلب العاملين في المنظمة طموحين وتوجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
- 03 يتمتع معظم الأفراد بقدرة عالية على الابتكار.
- 04 أن التحفيز لا يتم إلا عن طريق الدعم النفسي للعاملين (ترقية ، تكريم، مشاركة).
- 05 لابد من الرقابة غير المباشرة على العاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

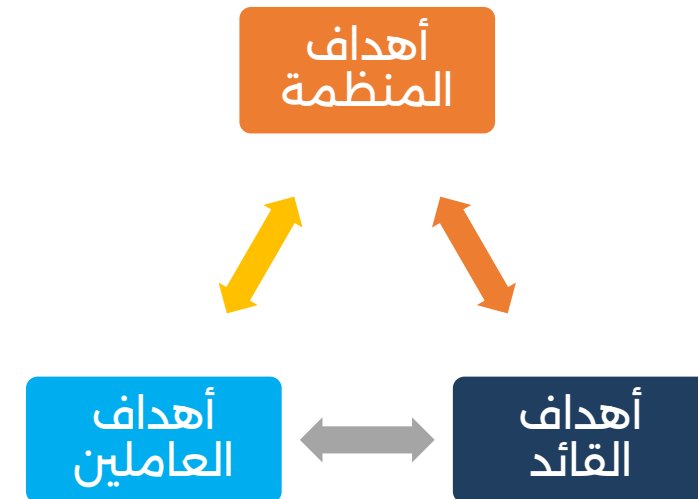
طريقة الإدارة عند القائد الديمقراطي

- ❖ الآخرون مسؤولون عن تنفيذ العمل من خلال المشاركة.
- ❖ أن العاملين هم أصحاب السلطة ومسؤولون عن تطبيق القانون.
- ❖ إنه يشارك الآخرين بتخطيط العمل لأنهم مبدعون من وجهة نظره.
- ❖ تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس المبادرات الذاتية للعاملين.
- ❖ يستخدم في عملية التوجيه غير المباشر وعبر التحفيز غير المادي.
- ❖ يضع معايير مرنة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول.

النظرة للأهداف عند القائد الديموقراطي

يعتقد القائد الديموقراطي أن هناك تطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة وأهداف العاملين.

حيث أنه في حال تحقيق أهداف العاملين فإن ذلك يكون خطوة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.



النظرة للزمن عند القائد الديمقراطي

- ❖ تحقيق الأهداف بالنسبة له مرتبط بالنتيجة النهائية للعمل.
- ❖ البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا.
- ❖ يناقش كل التعليمات قبل تعميمها ويفتح باب النقاش بمدى صلاحيتها للتطبيق.
- ❖ يشجع على التقارير التفصيلية في مرحلة التقييم والتي توضح فيها نقاط القوة ونقاط الضعف في الخطط المطبقة.

مفهوم السلطة عند القائد الديموقراطي

- ❖ إن السلطة مفهوم يعتمد على التشاركية.
- ❖ إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعضاء المنظمة.
- ❖ الأخلاق المهنية هي التي تحكم تصرفات الآخرين.

نوع العلاقات عند القائد الديموقراطي

العلاقات السليمة عند القائد الديموقراطي هي علاقة أشخاص تتشاور وتتبادل الآراء الخاصة بطبيعة العمل داخل المنظمة.

Chapter
4

نمط القيادة الإنسانية



تقوم القيادة الإنسانية على بناء الثقة المتبادلة والاحترام للعاملين، وإبداء اهتمام حقيقي باحتياجاتهم والرغبة في الاعتراف بشؤونهم والاستماع لآرائهم وتقديم المساعدة الشخصية لهم ومساندة اهتماماتهم وطموحاتهم، والاهتمام بوضعهم الأسري ومعاملتهم كنظراء لهم.

الافتراضات الأساسية عند القائد الإنساني



الناس بطبيعتهم طيبون
ووظيفة المدير مساعدة
مرؤوسيه في حل
مشاكلهم.



القائد الإنساني يصور
نفسه على أنه الأخ الأكبر
ووظيفته مساعدة
الآخرين.



الحاجات الإنسانية
متعددة ويختلف الأفراد
في حاجاتهم ودوافعهم.

طريقة الإدارة عند القائد الإنساني

- ❖ يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن عليه أن يقود المرؤوسين ولا يدفعهم.
- ❖ يخطط للعمل، ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون. حيث أنه يتسامح مع مرؤوسيه.
- ❖ المحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي.
- ❖ يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد.

النظرة للأهداف عند القائد الإنساني

يعتقد القائد الإنساني أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف العاملين. وقائد هذا النمط يردد دائما أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد.

النظرة للزمن عند القائد الإنساني

إن القائد الإنساني يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين.

نوع العلاقات عند القائد الإنساني

1 يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة

2 يشجع العلاقات بين العاملين.

3 من الطبيعي أن تظهر الشلية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس.

Chapter
4

نمط القيادة البيروقراطية



تقوم القيادة البيروقراطية على التقيد بحرفية القانون واتباع القواعد والنظم بدقة والتوقع من الفريق بالسير على نفس النهج.

هذا النمط من القيادة لا يشجع المبادرة ويفضل الالتزام التام بالتعليمات والإجراءات والعمل وفق ما تمليه.

نمط القيادة البيروقراطية

Chapter

4

الافتراضات الأساسية عند القائد البيروقراطي

أن العمل لشر أو لا
فائدة فيه على
أحسن تقدير.

أن معظم الناس
أشار والبعده عنهم
غنيمة.

ليس من
مسؤوليته التحفيز،
ومن يريد شيء
يسعى إليه.

ليس من الضرورة
الرقابة على الناس
لعدم وجود فائدة
من ذلك.

طريقة الإدارة عند القائد البيروقراطي

- ❖ لا يدير أشخاصا، ويفتقد رؤوسيه لتواصله الفعال معهم.
- ❖ لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الإدارة الأعلى.
- ❖ يؤمن بترك الناس على حالها.

النظرة للأهداف عند القائد البيروقراطي

هدف القائد البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به.

مفهوم السلطة عند القائد البيروقراطي

مفهوم السلطة عنده لا تتعدى كونه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا.

نوع العلاقات عند القائد البيروقراطي

يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.

Chapter
4

نمط القيادة الزئبقية
(الميكافيلية)



نمط القيادة الزئبقية (الميكافيلية)

Chapter

4

القيادة الزئبقية هي أسلوب قيادي يتميز بتركيز القائد على تحقيق الأهداف وفرض سيطرته على الفريق، مع قلة اهتمامه بمشاعر واحتياجات أفراد الفريق.

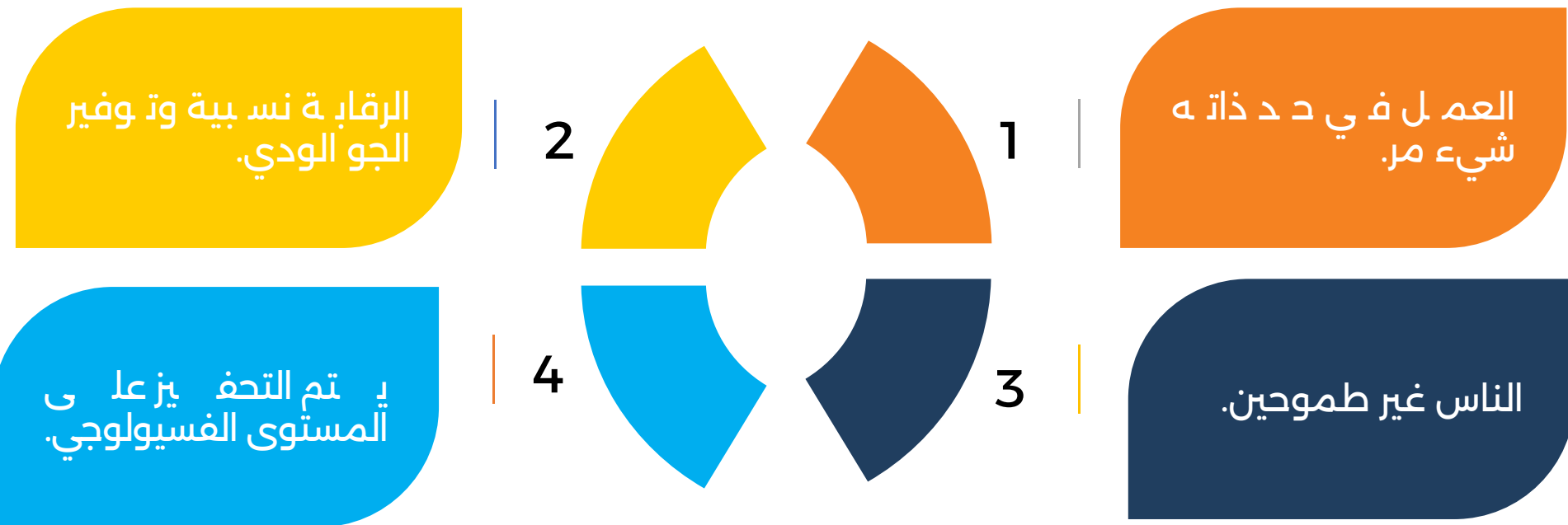
قد يكون هذا الأسلوب فعالاً في بعض المواقف، مثل المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، أو المواقف التي يكون فيها أفراد الفريق غير ذوي خبرة أو مهارة كافية.

نمط القيادة الزئبقية (الميكافيلية)

Chapter

4

الافتراضات الأساسية عند القائد الزئبقي



طريقة الإدارة عند القائد الزئبقي

- ❖ ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات.
- ❖ يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.
- ❖ يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته.
- ❖ يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول.
- ❖ يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب.

نمط القيادة الزئبقية
(الميكافيلية)

Chapter

4

النظرة للأهداف عند القائد الزئبقي

يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

النظرة للزمن عند القائد الزئبقي

- ❖ الأهداف محددة بزمان معقول.
- ❖ لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية.
- ❖ تعليماته ليست مختصرة كالدكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.
- ❖ لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة استثنائية.

مفهوم السلطة عند القائد الزئبقي

يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة.

نوع العلاقات عند القائد الزئبقي

ينظر القائد الميكافيلي إلى نوعين من العلاقات : علاقات رسمية محدودة ومعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي وعلاقات شخصية.

Chapter
4

نمط قيادة الفريق



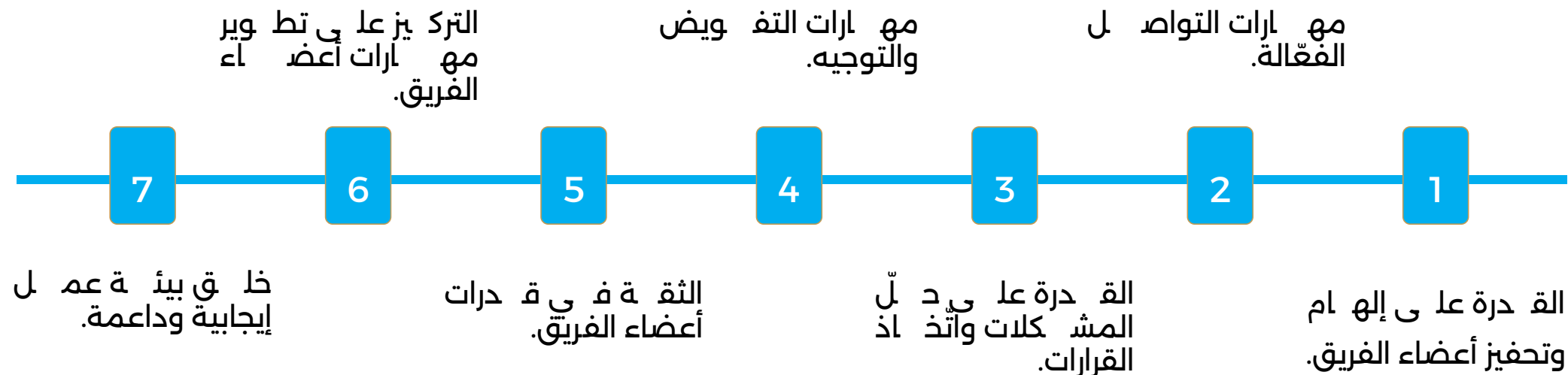
نمط قيادة الفريق

Chapter

4

نمط قيادة الفريق هو أسلوب قيادي يركز على التعاون والمشاركة بين أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة.

يتَّسم قائد الفريق بصفاتٍ مثل:



الافتراضات الأساسية عند قائد الفريق

- ❖ العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.
- ❖ الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية.
- ❖ التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات.
- ❖ بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان.
- ❖ ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

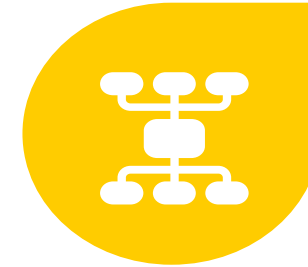
طريقة الإدارة عند قائد الفريق

- ❖ مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع.
- ❖ مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع.
- ❖ التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.
- ❖ طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تنبع من ذات الفرد .
- ❖ إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.

النظرة للأهداف عند قائد الفريق



يقوم بوضع أهداف المنظمة مع
مؤسسيه ورؤسائه بحيث تكون هذا
أهداف لكل مناصب من المناصب
الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية
الأخرى رأسياً وأفقياً.



يعتبر نفسه مسؤولاً ليس عن وضع
الأهداف للمنظمة، ولكن ينظر إلى نفسه
على أنه مسؤول عن التأكد من سلامة
أهداف المنظمة وكونها متسقة مع
الأهداف السليمة للأفراد.

النظرة للزمن عند قائد الفريق

مفهوم قائد الفريق للسلطة أنها مستمدة من الوقت والموقف.

نوع العلاقات عند قائد الفريق

تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية.

Chapter
4

العوامل المؤثرة في
أنماط القيادة



العوامل المؤثرة في أنماط القيادة

Chapter

4

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي

1

خصائص
القائد

2

خصائص
المرؤوسين

3

خصائص النسق
التنظيمي

4

خصائص المهمة

5

البيئة المحيطة

العوامل المؤثرة في أنماط القيادة

Chapter

4

1- خصائص القائد وتتضمن العناصر التالية

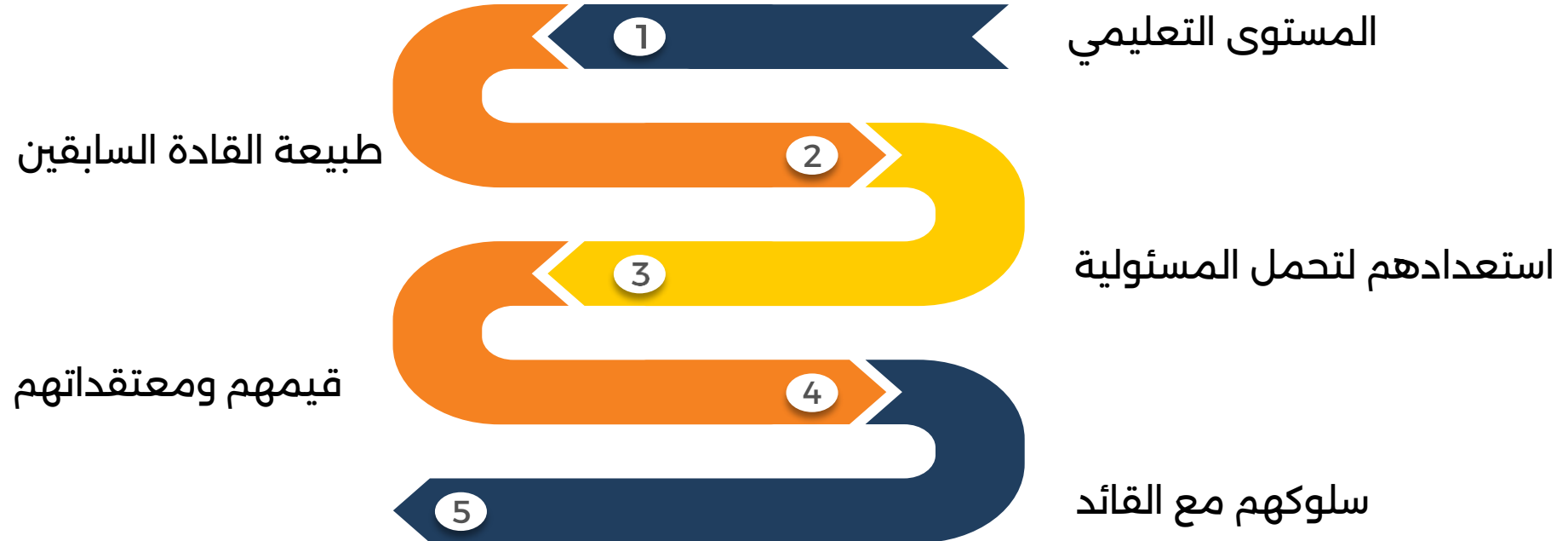
- | | | |
|--------------------|------------------|--------------------|
| 1 القيم والمعتقدات | 2 السمات الشخصية | 3 الجاذبية الشخصية |
| 4 الحزم | 5 الحيوية | 6 استيعاب الآخرين |
| 7 الأفكار والخبرات | 8 طموحات القائد | 9 دافعيته للإنجاز |

العوامل المؤثرة في أنماط القيادة

Chapter

4

2- خصائص المرؤوسين وتتضمن العناصر التالية



العوامل المؤثرة في أنماط القيادة

Chapter

4

3- خصائص النسق التنظيمي وتتضمن العناصر التالية

1

الثقافة
التنظيمية

2

حجم المنظمة
وجماعة العمل

3

هدف
المنظمة

4

الهيكل
التنظيمي

5

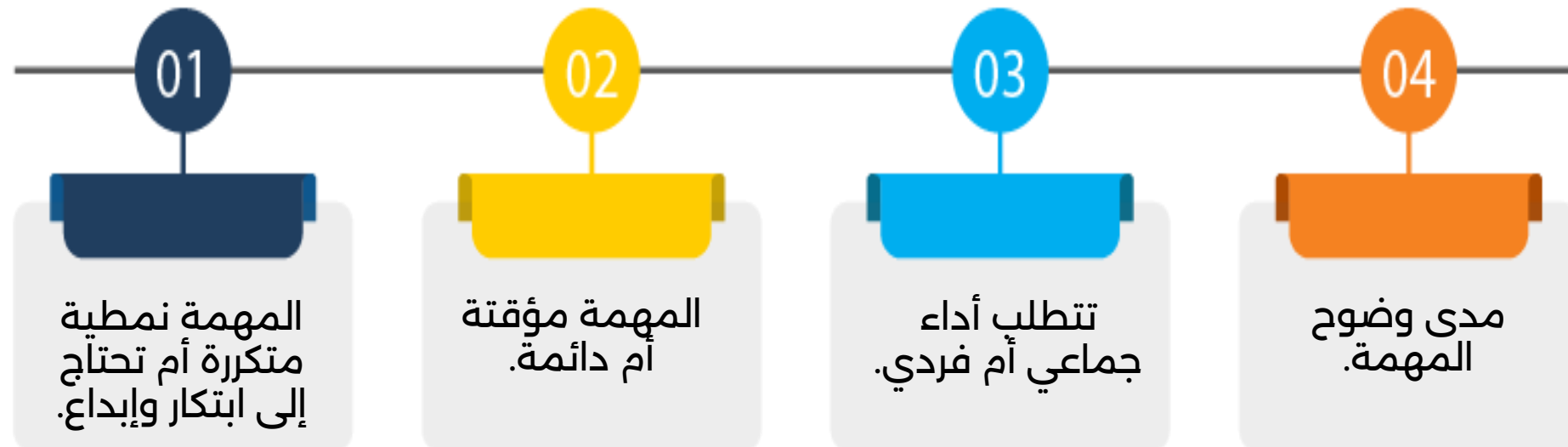
الاتصالات
الإدارية

العوامل المؤثرة في أنماط القيادة

Chapter

4

4- خصائص المهمة وتتضمن العناصر التالية



أنماط القيادة

العوامل المؤثرة في أنماط القيادة

- ❖ خصائص القائد.
- ❖ خصائص المرؤوسين.
- ❖ خصائص النسق التنظيمي.
- ❖ خصائص المهمة.
- ❖ البيئة المحيطة.

أنماط القيادة

- ❖ نمط القيادة التسلطية
- ❖ نمط القيادة الديمقراطية
- ❖ نمط القيادة الإنسانية
- ❖ نمط القيادة البيروقراطية
- ❖ نمط القيادة الزبئية (الميكافيلية)
- ❖ نمط قيادة الفريق

Thank You