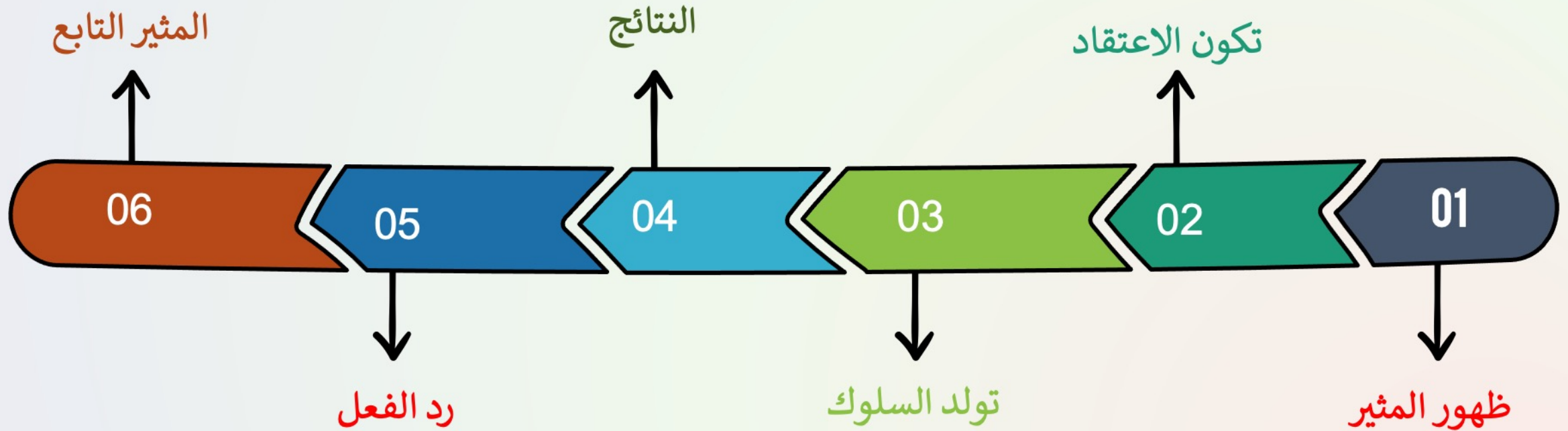


القيادة

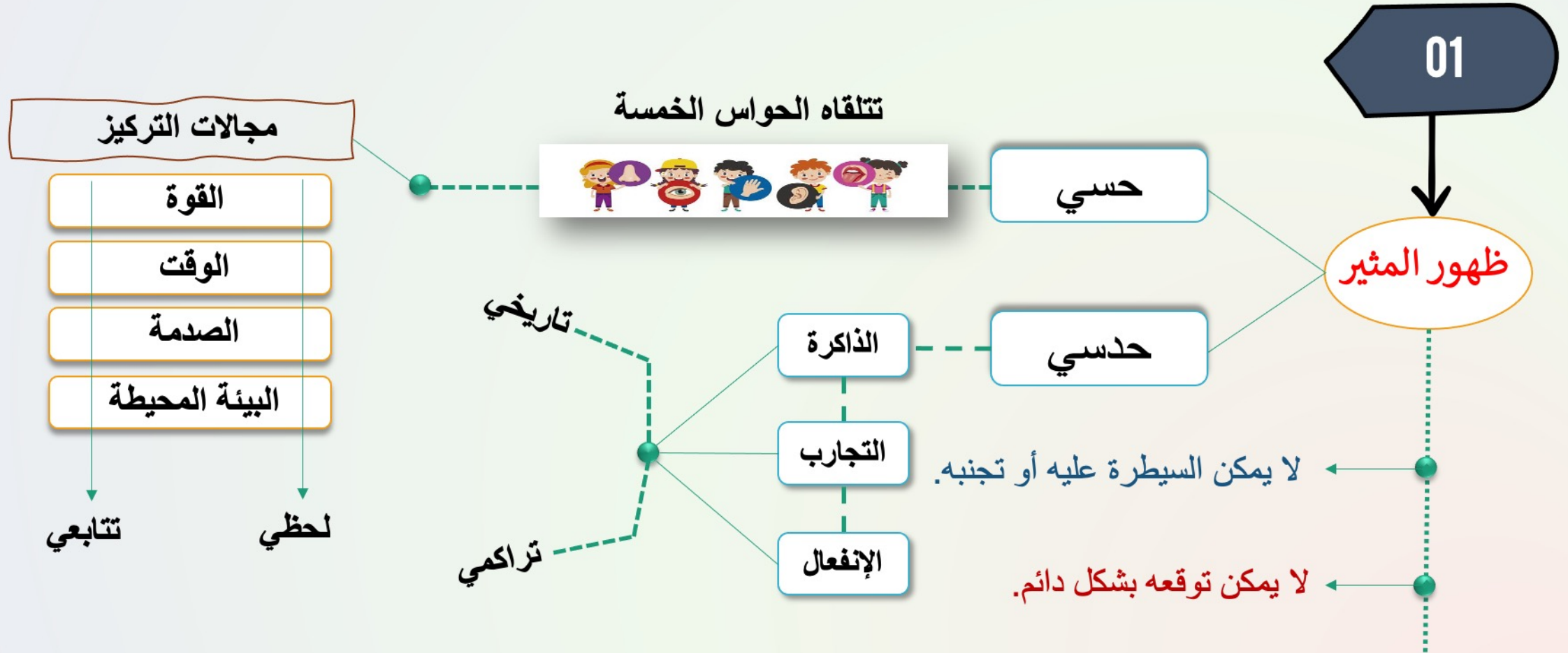
من محددات السلطة إلى فضاءات التأثير
القيادة التطوعية (النظرية والتطبيق)



خط تطور الحدث

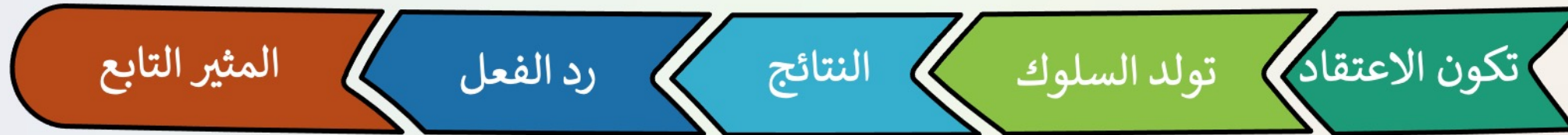


خط تطور الحدث

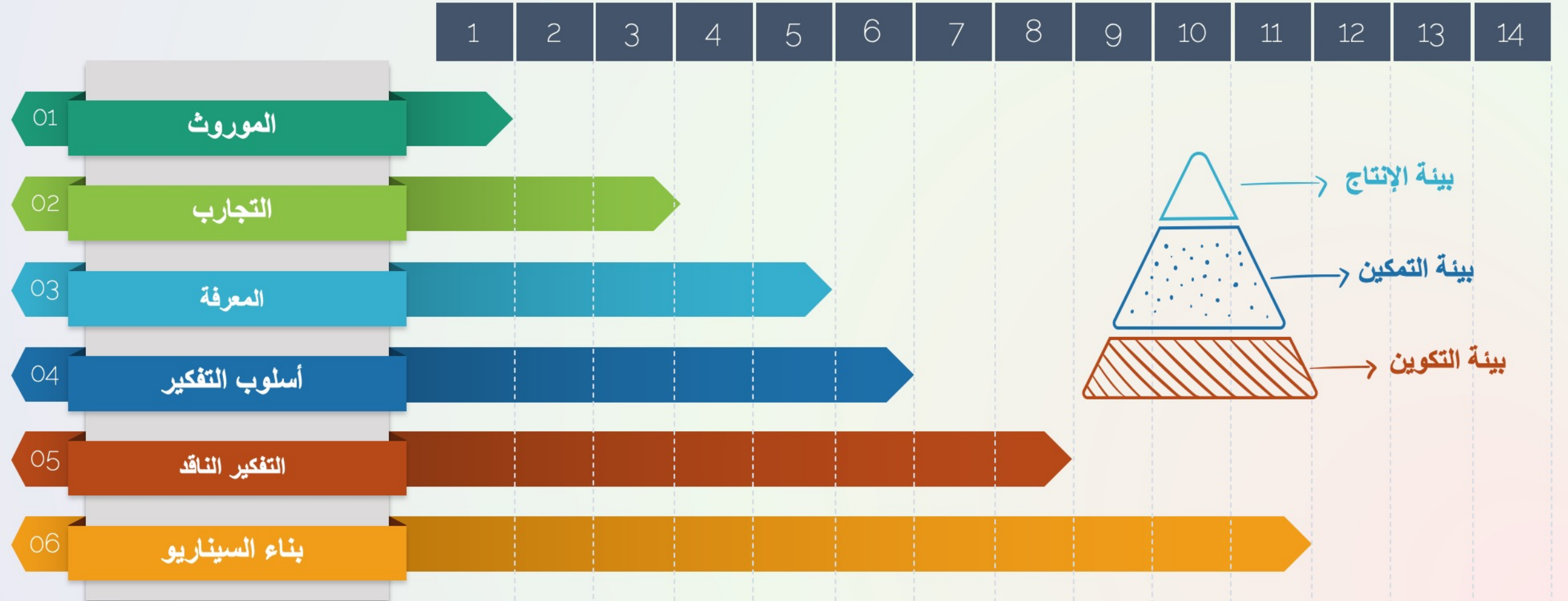
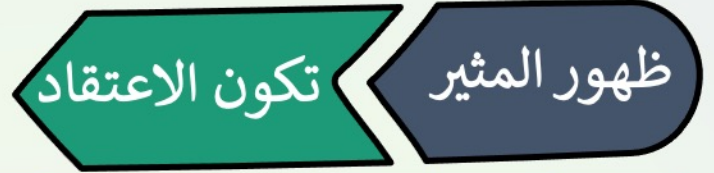


خط تطور الحدث

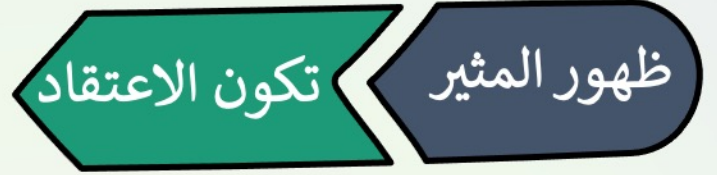
ظهور المثير



خط تطور الحدث



خط تطور الحدث



خط تطور الحدث

التعبير عن الإعتقاد من خلال رسائل مباشرة أو غير مباشرة ملموسة وغير ملموسة.

تولد السلوك

تكون الاعتقاد

ظهور المثير



مؤثر
سيطرة مطلقة



متعلم
سيطرة قوية



مستجيب
سيطرة ضعيفة



متلقي
سيطرة معدومة



التقدير والاحترام

الواقعية والموضوعية

المسؤولية

خط تطور الحدث

تولد السلوك

تكون الاعتقاد

ظهور المثير

المثير التابع

رد الفعل

النتائج

خط تطور الحدث

ما يترتب على السلوك من آثار واضحة أو غير واضحة، يمكن قياسها، وتقنينها.

النتائج

تولد السلوك

تكون الاعتقاد

ظهور المثير



خط تطور الحدث

النتائج

تولد السلوك

تكون الاعتقاد

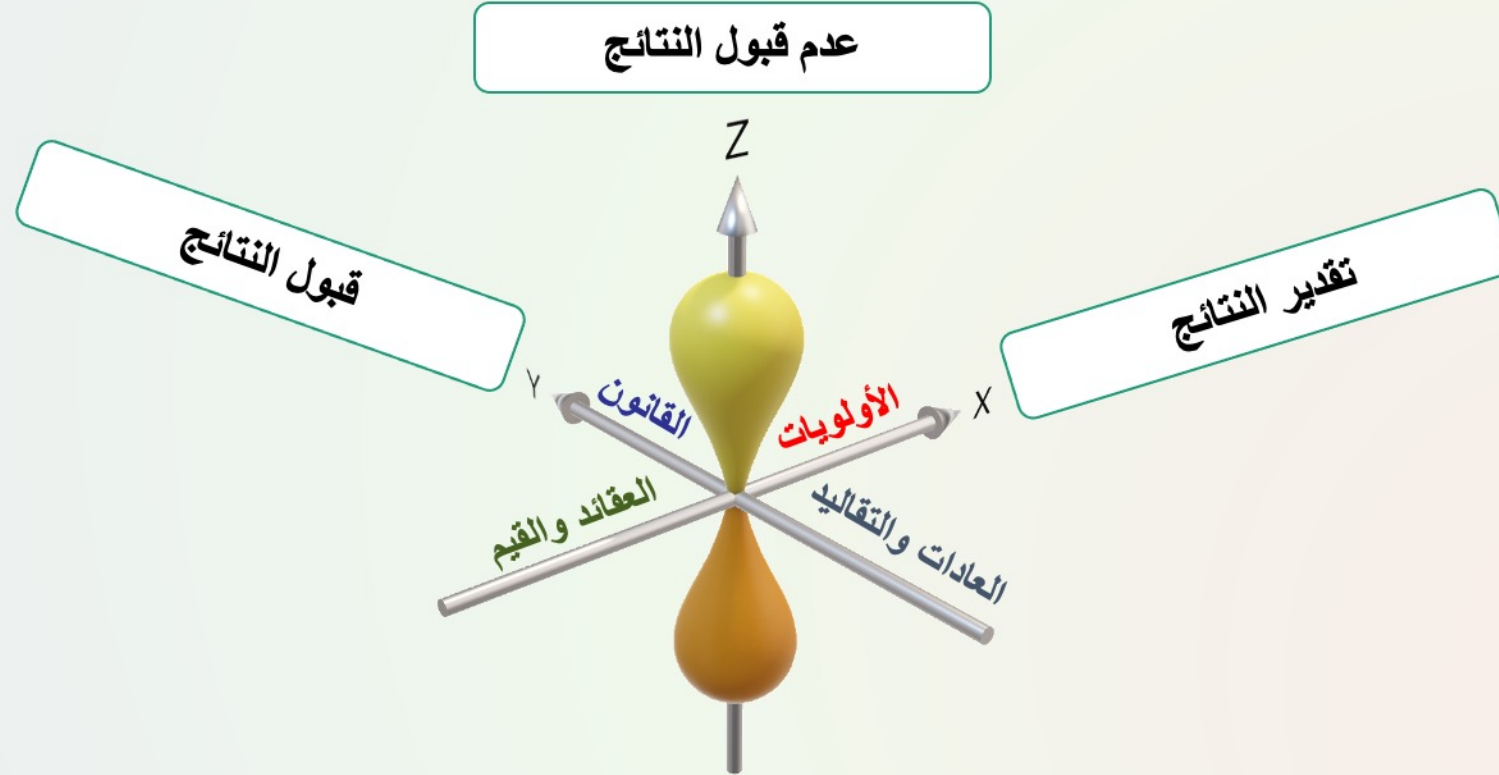
ظهور المثير

المثير التابع

رد الفعل

خط تطور الحدث

سلوك المجتمع والبيئة المحيطه
وتعامله مع النتائج المترتبة عن
السلوك الفردي.



خط تطور الحدث



المثير التابع

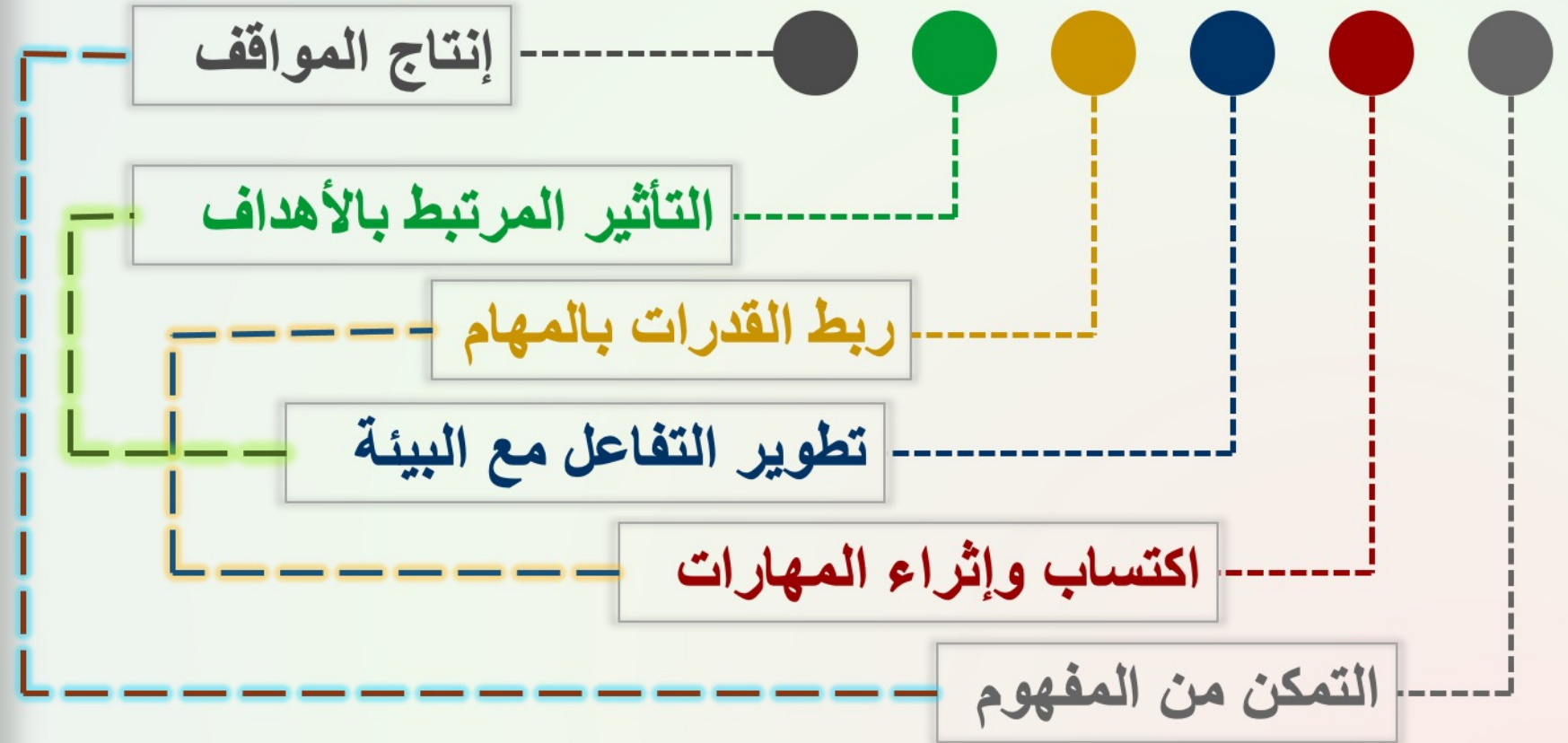
خط تطور الحدث



كل ردة فعل تشكل في حقيقتها
مثير جديد، قد نتأثر به أو
نتجاوزه.



مداخل التمكين القيادي



نماذج القيادة التطوعية

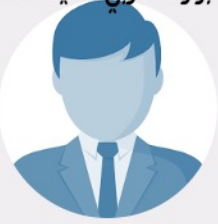
القيادة الحديثة

القيادة الموقفية

القيادة السلوكية

القيادة الكلاسيكية

مفهوم القيادة



القيادة في إطارها النظري مجموعة من المكونات، وفي إطارها العملي هي جملة من السلوكيات .

القيادة

القائد

المكون الأساسي في القيادة هو وجود القائد (هل بالضرورة - فرد؟)
أم من الممكن أن تكون القيادة جماعية ؟

الفريق - التابعين

العامل الحاسم للبدأ بعملية القيادة هو وجود فريق، أتباع يتم تحريكهم وممارسة
الأدوار القيادية عليهم ومن خلالهم

الأهداف المشتركة

العنصر الفارق بين عملية القيادة وأي أداء إداري أو سلطوي آخر
هو وجود أهداف مشتركة بين القائد والفريق - التابعين ،

التأثير في اللحظة

مفهوم القيادة

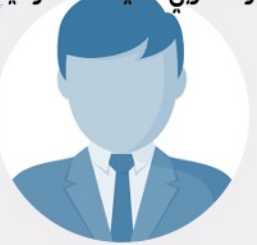
القيادة الكلاسيكية

القيادة السلوكية

القيادة الموقفية

القيادة الحديثة

نماذج القيادة التطوعية



الفهم

البيئة

الحدث

الشخصية

- المشاعر.
- الأخطار.
- البدائل.
- المتطلبات
- التغيّر

أدرك	أفهم
• ما تريده .	• ما تفكر به .
• كيف أعبر عنه .	• الموضوع .
• كيف أتعامل معها	• المشكلة
• كيف أنفذها	• الخطة .

كيف تعمل منظومة القيادة الفعّالة؟

عدد مرات الممارسة

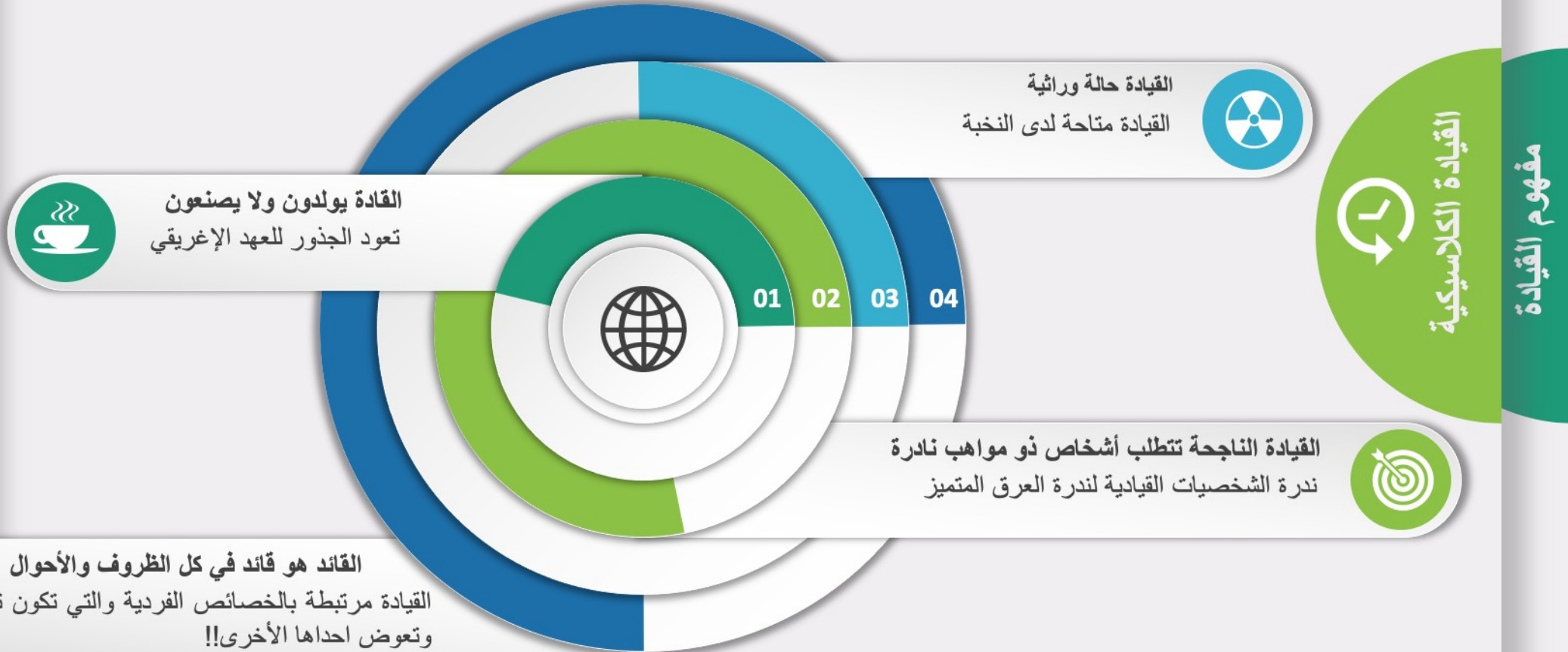
عدد الأهداف المحققة

تفعيل القدرات

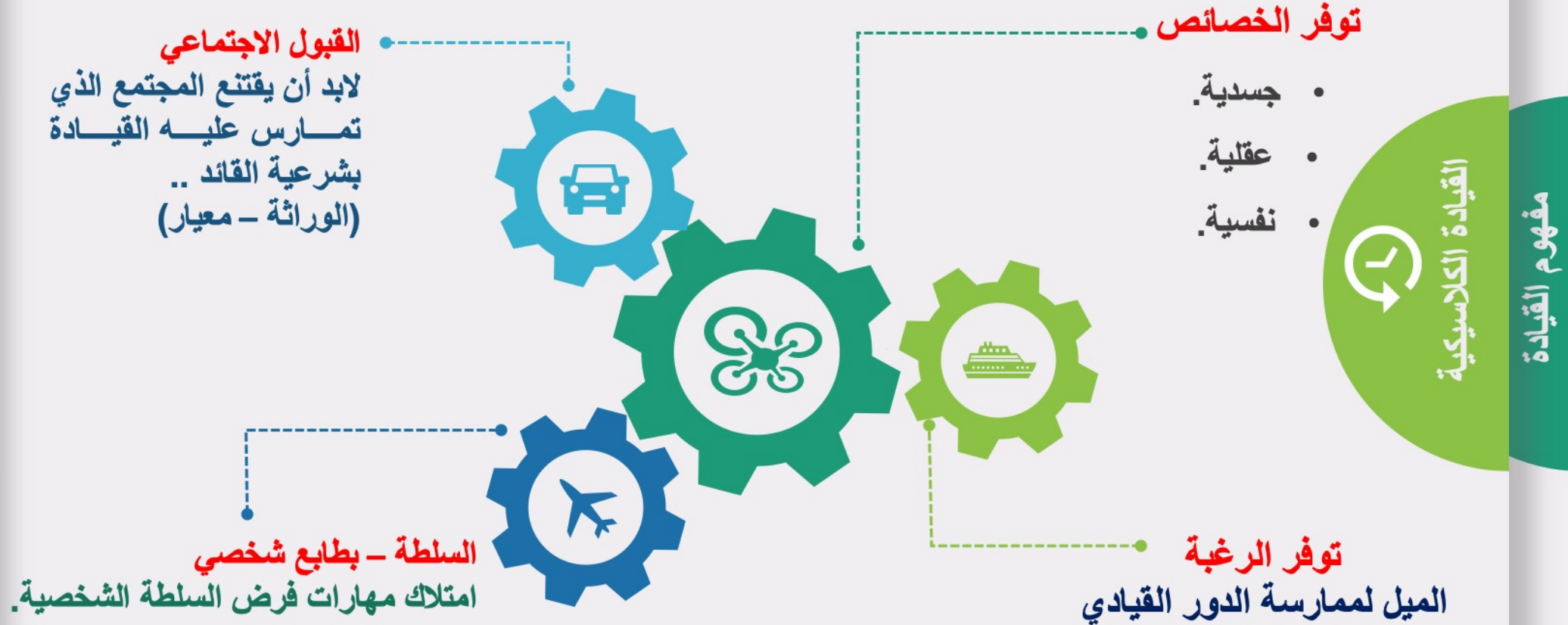
توقع الاحتمالات

مفهوم القيادة

نظرية الرجل العظيم



تفاعل عناصر القيادة وفق «الرجل العظيم»



نماذج القيادة التطوعية

القيادة الحديثة

القيادة الموقفية

القيادة السلوكية

نقد نظرية الرجل العظيم

تدرس القادة بعد أن يصبحوا عظماء.

لا تقدم منهج للكشف المبكر على القادة المحتملين.

التاريخ قدم نماذج قيادية لا تنطبق عليها مسلمة (وراثة القيادة)

لا تعطي أهمية لعناصر البيئة المحيطة وأثرها على الشخصية القيادية.

تفترض ثبات القدرة على ممارسة الدور القيادي وهذا يخالف مبدأ التغيير (الزمكاني)

تبني المؤسسات لها يعني عدم جدوى وجود برامج لتنمية وتدريب القادة.

1

2

3

4

5

6

القيادة الكلاسيكية

مفهوم القيادة

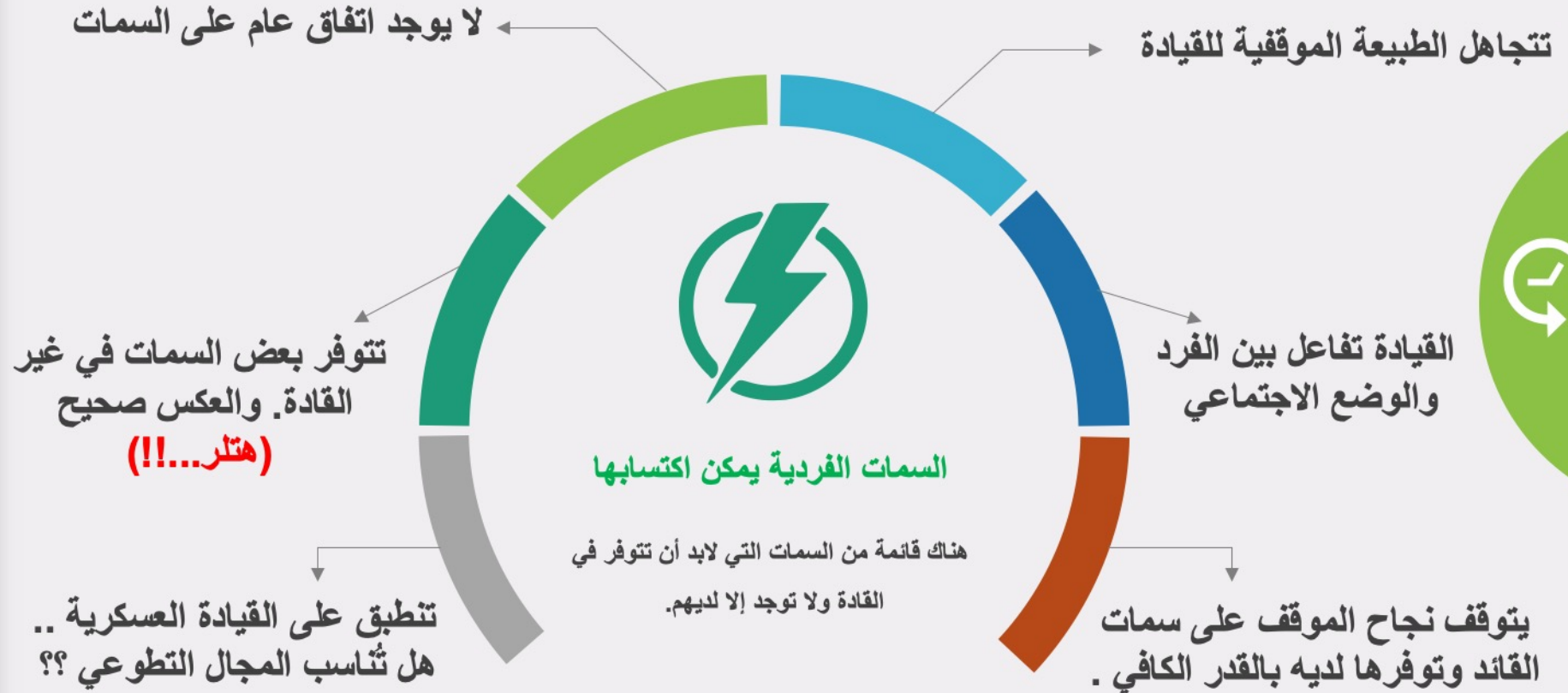
نماذج القيادة التطوعية

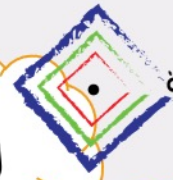
القيادة الحديثة

القيادة الواقعية

القيادة السلوكية

نظرية السمات (رالف ستوجديل) نظريات علم النفس





الثقة
بالنفس

الابتكار

الإلهام

التأثير

الصحة
الجسدية

الفهم
العميق

المرونة

المسؤولية

الحكم
الراجح

الشجاعة

الذكاء

معالجة
منضبطة
للذاكرة والفهم

كفاءة التعامل مع التغيير

التأكد من القدرة على
إحداث الفرق

القدرة على تحفيز السلوك.

مفهوم القيادة

القيادة الكلاسيكية



العمل مع النتائج وتحملها

القدرة على إنتاج الجديد
الغير مسبوق وله قياسات
معيارية.

الميل للمواجهة

كفاءة استخدام الأعضاء

القدرة على إتمام المهام
بأحسن ما يمكن؟

الحكمة والنقد

القدرة على
تحريك السلوك.

نماذج القيادة التطوعية

القيادة الحديثة

القيادة الموقفية

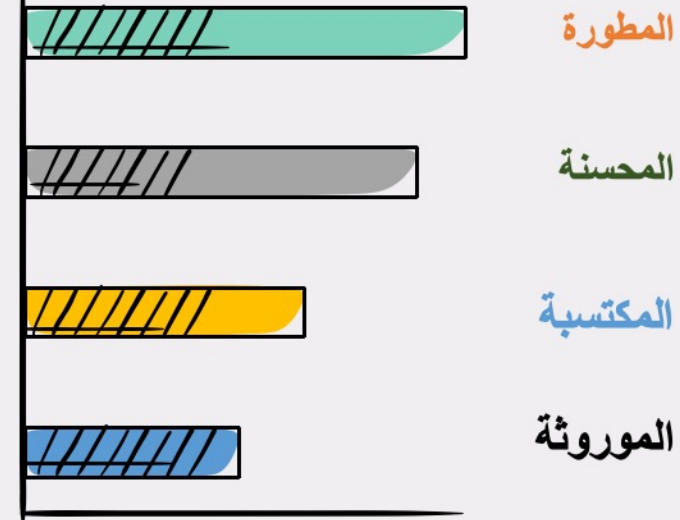
القيادة السلوكية

مؤشرات القيادة وفق نظرية السمات

السمات الجسدية والفكرية والإنفعالية



مؤشر مدى التأثير حسب السمات



مأخذ عزل البيئة

لا تولي النظريات أي أهمية لعوامل التأثير المتعلقة بالبيئة

هل تلائم السمات كل المواقف؟

هل تحقق الواقعية؟

السمات شرط ضروري غير كافي

ليست موضوعية على مستوى الجندر

السمات محركات للسلوك...

نماذج القيادة التطوعية

القيادة الحديثة

القيادة الموقفية

القيادة السلوكية

القيادة الكلاسيكية

مفهوم القيادة

نماذج القيادة التطوعية

القيادة الحديثة

القيادة الموقفية

نظريات القيادة السلوكية

السلوك هو المعيار لفاعلية القيادة ، حيث أن تحقيق الأهداف الكلية ورضا الفريق
تتوقف على النمط القيادي الذي يتبعه القائد



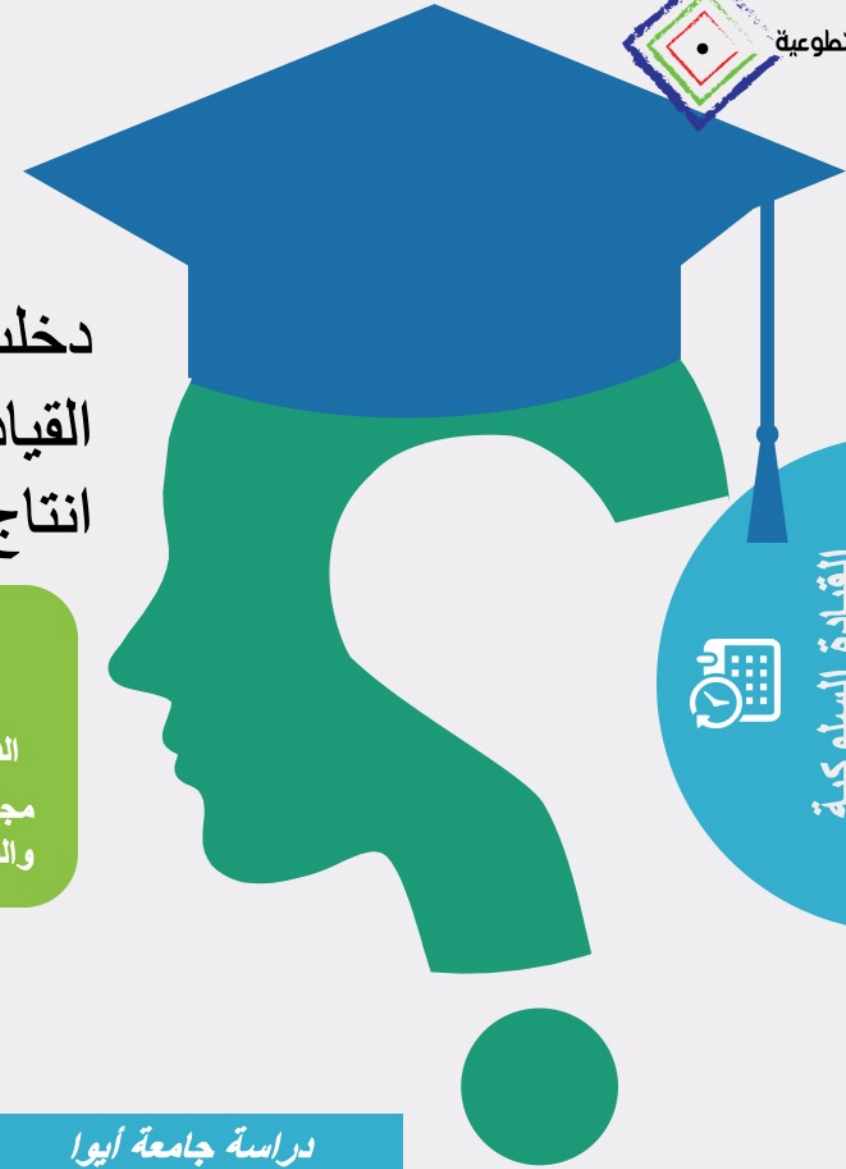
القيادة السلوكية

القيادة الكلاسيكية

مفهوم القيادة

السلوك هو ما يظهر من أفعال تجاه المواقف (المثيرات)

دخلت الدراسات الأكاديمية والتجريبية على مفهوم القيادة من خلال المدرسة السلوكية، وذلك لسهولة انتاج ومراقبة السلوك.



القيادة السلوكية

القيادة الكلاسيكية

مفهوم القيادة

03

النماذج العملية
نماذج بنيت لأغراض
تجارية أو سياسية

02

النظريات العلمية
طرح نظريات علمية
والعمل على تحكيمها

01

الدراسات الجامعية
مجموعة من الأبحاث
والدراسات الأكاديمية

بدأت التطبيقات الوظيفية تظهر بوضوح عند مستوى النظريات السلوكية.

دراسة جامعة متشيغان

دراسة جامعة أوهايو

دراسة جامعة أيوا

دراسة جامعة أيوا – أمريكا

استهدفت الأطفال في عمر 10 سنوات

ظهور الإهتمام التربوي في دراسات القيادة.

01

تجربة علمية (عمل، ملاحظة، قياس)

تم تكليف مجموعة من الأطفال بممارسة أشكال من العمل القيادي على أقرانهم ودراسة الأثر المترتب على ممارسة السلوك في كل حالة.

02

تمت الدراسة في بُعد سلوكي واحد

ركزت الدراسة على بعد سلوكي واحد (مدى ممارسة سلوك السلطة)

03

العمل على ثلاث أنماط سلوكية وأثرها

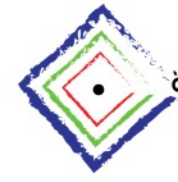
- الأوتوقراطي
- الديموقراطي
- الحر

04





السلوك الأتو قراطي



القائد

((إنه أنا))

توزيع المسؤوليات

الرأي فردي

لا يتم استشارة أعضاء
الفريق حول المسؤوليات
المناطة بهم



النقد

ليس بناء

توجيه النقد المستمر غير البناء
دون شرح أسباب الخطأ



تحديد الإجراءات

لا رأي للفريق

تحدد بشكل تفصيلي يصعب
معه معرفة الخطة كاملة..
تمويه الأهداف



استخدام الحوافر

على أساس شخصي

تقديم حوافر (سلبية وإيجابية) دون
تقديم أو شرح المبررات



السلوك الديموقراطي

حرية وضع السياسات

منح الفريق هامش عالي من حرية اقتراح ومناقشة
السياسات والإجراءات، مع تثبيت الأهداف .

وضع السياسات

حرية اختيار الشركاء

اختيار الشركاء

يمكن للشخص مناقشة وتفضيل اختيار
أعضاء الفريق الذي يعمل معه، وفق ضوابط
محددة.

النقد والمديح

بيان الأسباب والمبررات

تقديم النقد البناء والمديح الصادق ، في
الوقت والظرف المناسب مع تبريره.

السلوك الحر .. التفويض المطلق

01 منح الفريق الحرية المطلقة بوضع السياسات والإجراءات

02 الإلتزام بالحد الأدنى من المشاركة في الخيارات والأهداف

03 القائد موجود عن الحاجة والتعامل مع المواقف الاستثنائية

04 حرية ضبط وإدارة الوقت الخاص بتنفيذ المهام

النتائج الخمسة عن دراسة أيوا

تفوق النمط الديمقراطي على الأنواع، بينما كان نمط السلوك الحر أقل في الإنتاجية، والروح المعنوية، والدافعية، من النمط الديمقراطي

نمط السلوك المتفوق

روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية

انسجام الديمقراطي وظهور تشويش
الأنواع

الدافعية نحو العمل

السلوك الديمقراطي أعلى وأوضح من الأنواع

درجة الإبداع والابتكار

السلوك الديمقراطي أعلى منها في نمط السلوك الأنواع

إنتاجية الجماعة

في السلوك الأنواع أعلى منها في السلوك الديمقراطي



القيادة السلوكية

القيادة الكلاسيكية

مفهوم القيادة

نماذج القيادة التطوعية

القيادة الحديثة

القيادة الموقفية

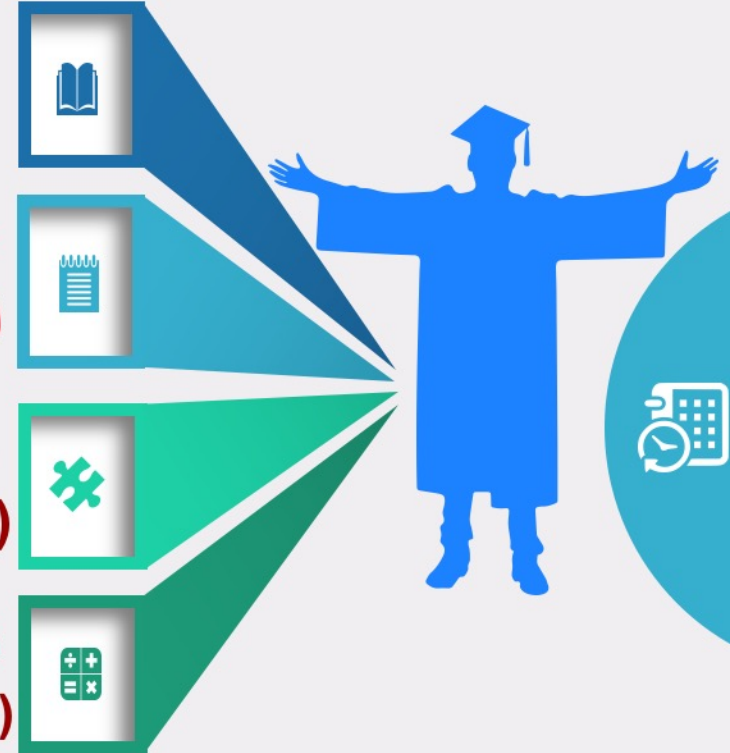
دراسة جامعة أوهايو (النظريات السلوكية)

الهدف - الوصول لأقل عدد من الأبعاد التي تصف سلوك القائد
البحث في أكثر من بُعد لفهم وتشخيص وتطوير القيادة.

تحديد ارتباط موقع القائد على الأبعاد وعلاقته بفاعلية القيادة
العملية القيادية تمثل تفاعل بين أبعاد ترتبط بسلوك القائد تجاهها

بُعد - سلوك (التقدير)
(الاهتمام بالمشاعر) يتم تشخيصه وفق مفهوم الحساسية الاجتماعية.

بُعد (هيكل المهام) - السلوك التنظيمي
(الاهتمام بتنظيم بيئة العمل) ، تشخيصه وفق امكانية الحث على الإنتاج.



دراسات جامعة ميشيغان (القيادة السلوكية)

تحديد مبادئ القيادة التي تؤدي إلى إنتاجية أكبر وتعزيز الرضا الوظيفي بين المرؤوسين.

التركيز على المهمة وآلية تنفيذها بأفضل الوسائل (الجودة، الوقت)
تتم عملية التوجيه من خلال مؤشرات الإنتاج - يطابق السلوك التنظيمي

الإهتمام بأداء الواجبات



الاهتمام بالعلاقات



التركيز على نسيج العلاقات المتبادلة بين مستوى
القيادة ومستوى المرؤوسين وعلى مستوى
المرؤوسين فيما بينهم - التوجيه بالموظف ، يطابق
سلوك التقدير.



القيادة السلوكية

القيادة الكلاسيكية

مفهوم القيادة

نماذج القيادة التطوعية

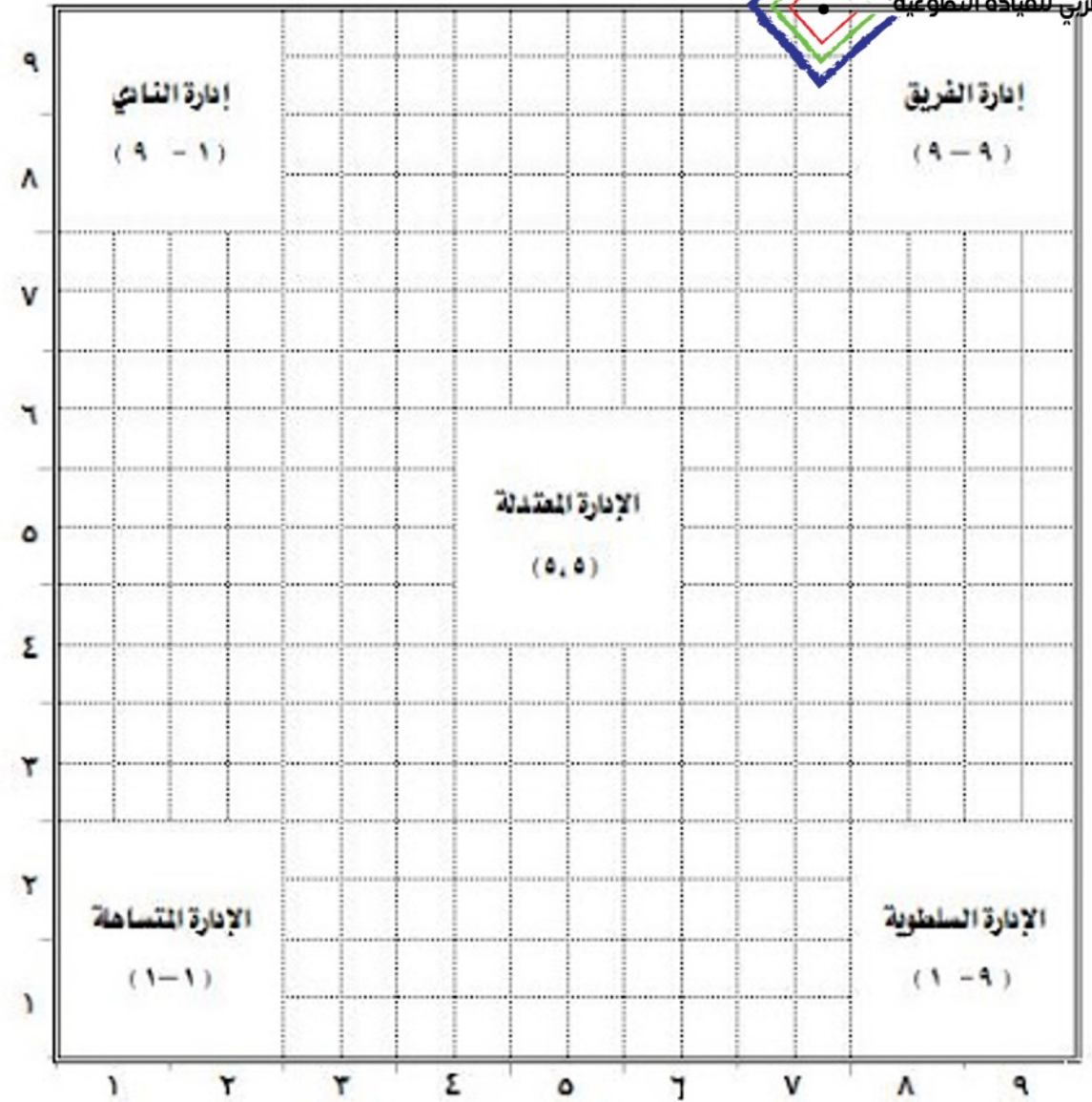
القيادة الحديثة

القيادة الموقفية

هناك خمسة أنماط رئيسية تقع في زوايا الشبكة وفي وسطها هي:

- (1.1) **القائد السلبي** (اهتمام قليل بالإنتاج / اهتمام قليل بالأفراد)
- (9.1) **قائد اجتماعي** (اهتمام قليل بالإنتاج / اهتمام كبير بالأفراد)
- (5.5) **قائد وسطي** (اهتمام متوسط بالإنتاج / متوسط بالأفراد)
- (1.9) **قائد مستبد** (اهتمام كبير بالإنتاج / اهتمام قليل بالأفراد)
- (9.9) **قائد مثالي** (اهتمام كبير بالإنتاج / اهتمام كبير بالأفراد)

الاهتمام بالأفراد



الاهتمام بالإنتاج

عـال الاهتمام بـالـأفـرـاد (العلاقات) مـنـخـفـض	9	(9 : 1) الإدارة الاجتماعية			الإدارة جيدة العلاقة وسطية			(9 : 9) الإدارة المثالية (قائد		
	8	(ادارة نادي)			الانتاج			الفريق) (قيادة حقيقية)		
	7	النمط السابع			النمط الثامن			النمط التاسع		
	6	الإدارة وسطية العلاقة غير			(5 : 5) الإدارة الوسطية			الإدارة وسطية العلاقة منتجة		
	5	منتجة			(المعتدلة) (المتأرجحة)			النمط السادس		
	4	النمط الرابع			النمط الخامس					
	3	(1 : 1) الإدارة الضعيفة			الإدارة ضعيفة العلاقة			(1 : 9) الإدارة المتشددة		
	2	(المتساهلة) (المتسببة)			وسطية الانتاج			(السلطوية) (الاستبدادية)		
	1	النمط الأول			النمط الثاني			النمط الثالث		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	عـال الاهتمام بالعمل (الانتاج) مـنـخـفـض									



القيادة السلوكية

القيادة الكلاسيكية

مفهوم القيادة

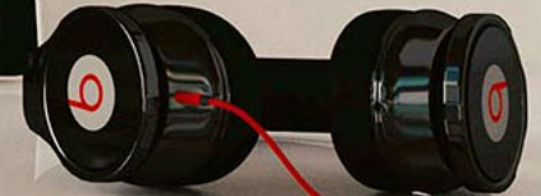
نماذج القيادة التطوعية

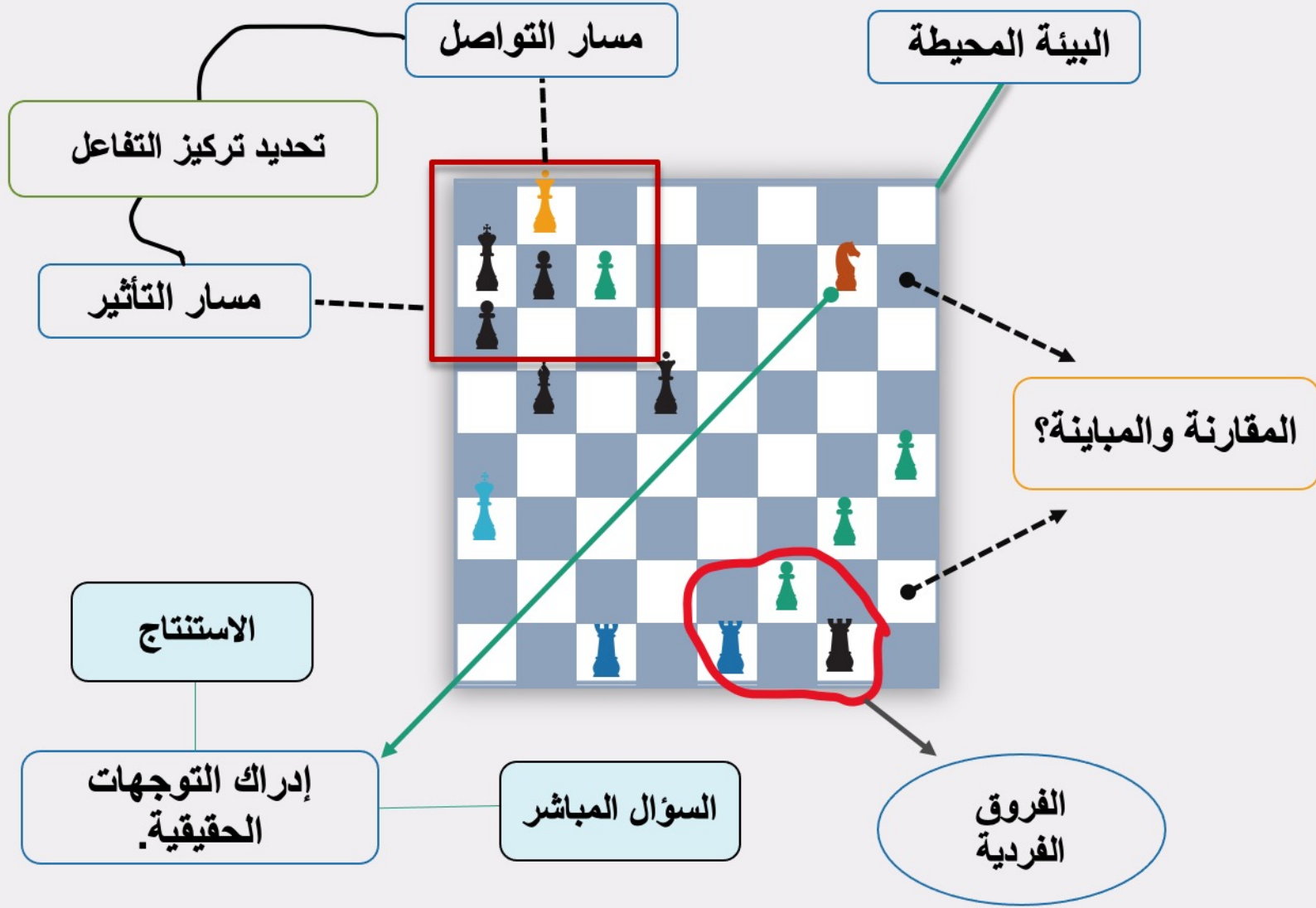
القيادة الحديثة

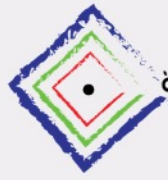
القيادة الموقفية

النظريات الموقفية

الموقف معيار أساسي



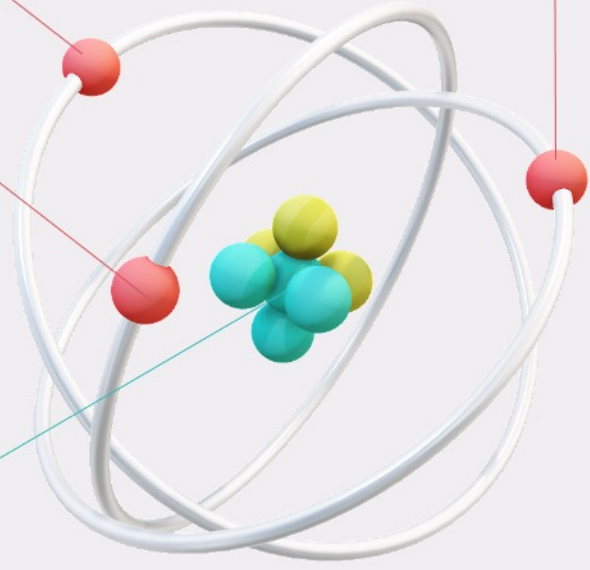




01 الوقت هو الثابت/ حركتنا في الوقت هي المتغير .

02 لا يمكن كسب الوقت/ يمكن استثماره .

03 الوقت لا يمكن استغلاله/ يمكن مضاعفته.



- تحدد الأولويات
- التخطيط
- التنظيم
- بيان المسؤولية

القيادة الموقفية

الدافع / المحرك

القيادة الكلاسيكية

مفهوم القيادة

القيادة الحديثة

نماذج القيادة التطوعية

الإدارة نثر، والقيادة

شعر (جون آيدر)

تعنى القيادة بإعطاء التعليمات خاصة في أوقات التغيير وتعمل على إلهام الآخرين وتحفيزهم على العمل بكامل إرادتهم.

الإدارة: تعنى بإدارة العمل في الظروف «المستقرة العادية» وتعتمد على التحكم من خلال الطرق المادية.

الدور العام للقائد يتمثل في 3 مستويات جوهرية:

تكوين الفريق والمحافظة على انسجامه واستمراره

تنمية الفريق وتطويره

إتمام المهام



القيادة الموقفية

الدافع / المحرك

القيادة الكلاسيكية

مفهوم القيادة

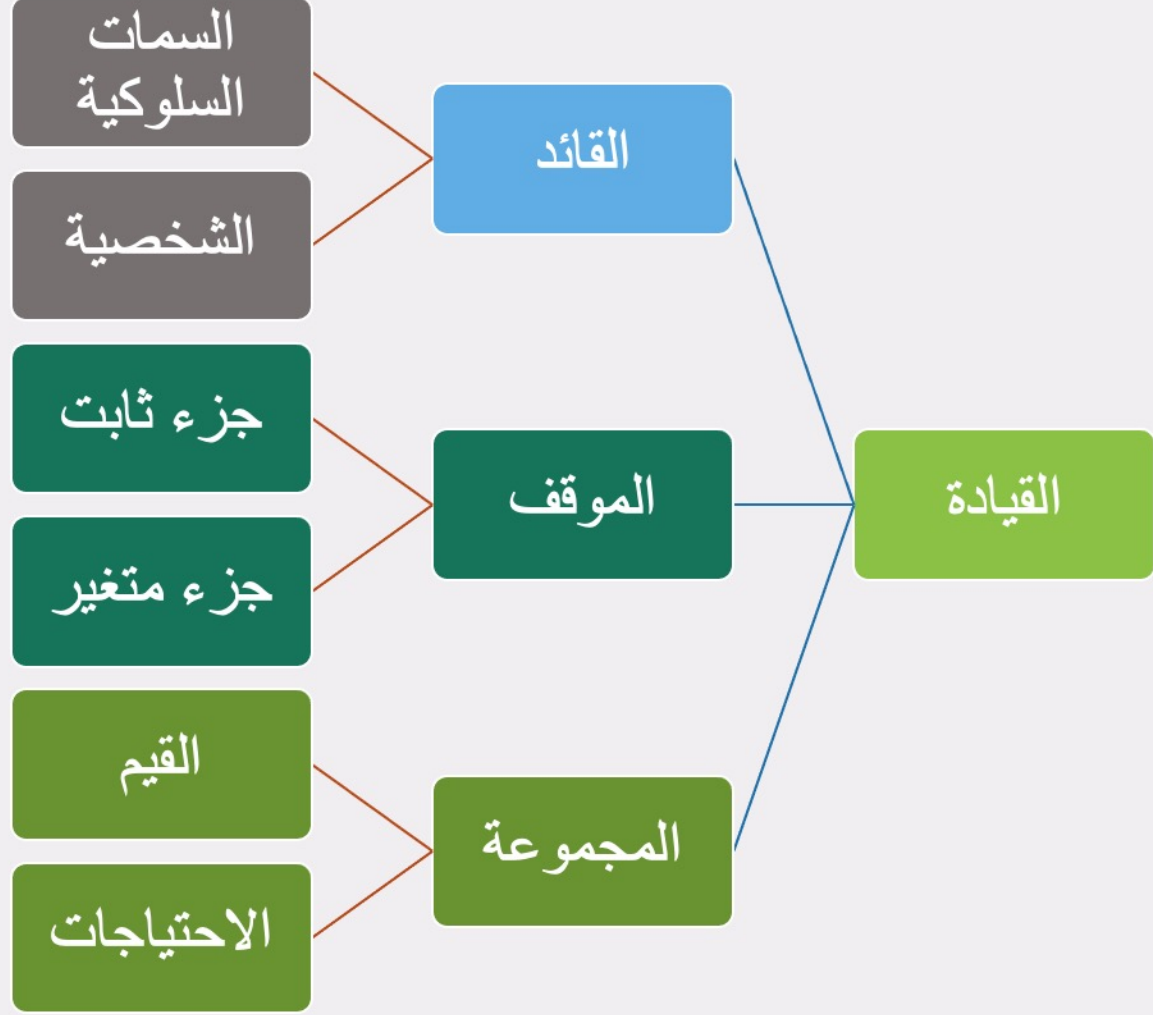
احتياجات المهمة

احتياجات الأفراد

احتياجات الفريق

- **حاجة المهمة:** اتمام المهمة المشتركة.
- **الحفاظ على الفريق:** التلاحم والاستمرار كفريق.
- **احتياجات الافراد:** احتياج الفرد الذي يجلبه معه إلى المجموعة.

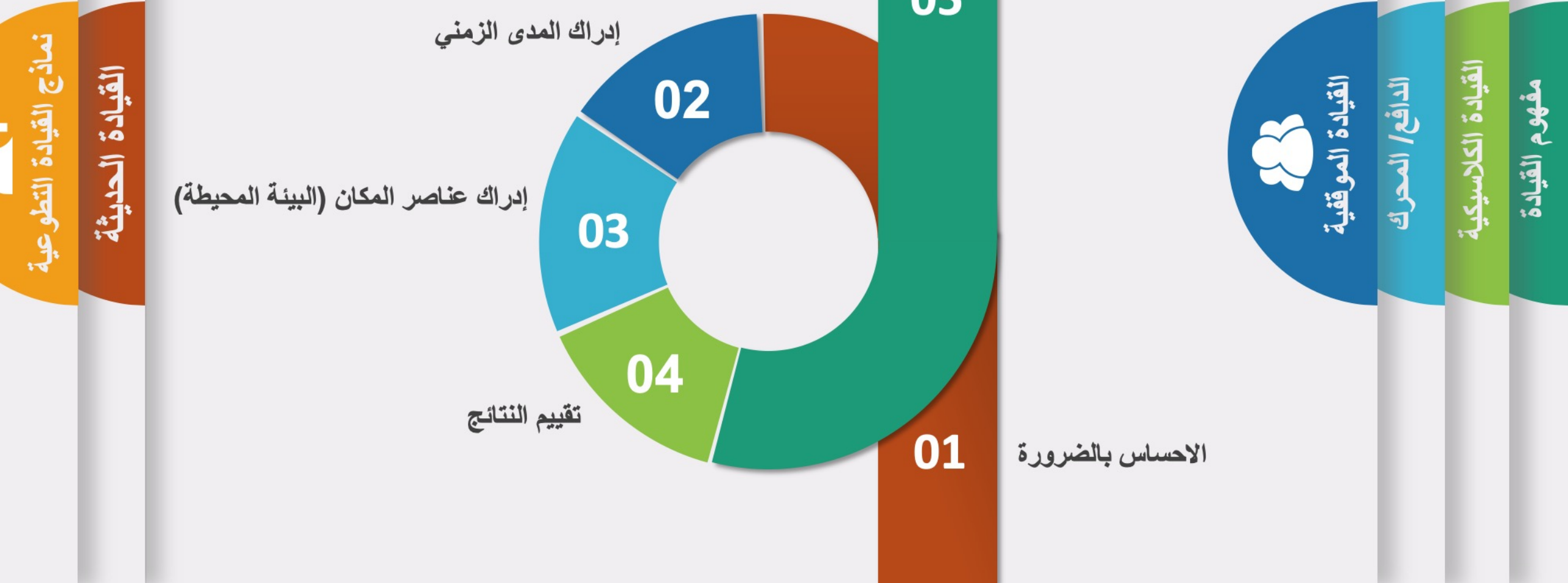
نماذج القيادة التطوعية
القيادة الحديثة



القيادة الموقفية
الدافع / المحرك
القيادة الكلاسيكية
مفهوم القيادة

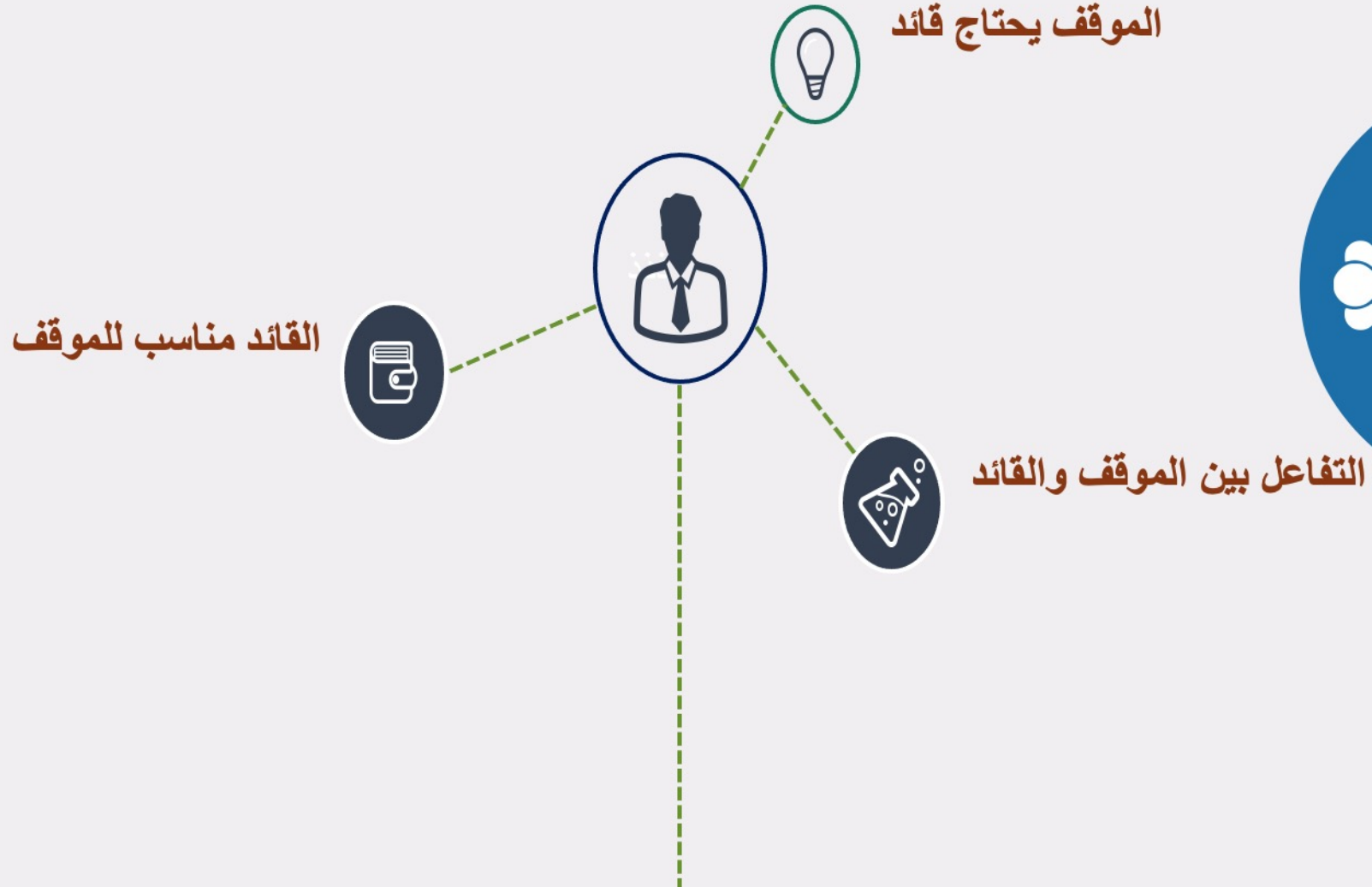
نموذج فيدلر

مبدأ التكيف والتأقلم في المواقف المختلفة



مرجعية الموقف

محور الإهتمام هو فهم وتشخيص الموقف



نماذج القيادة التطوعية

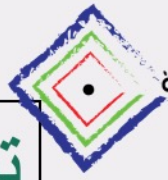
القيادة الحديثة

القيادة الموقفية

الدافع / المحرك

القيادة الكلاسيكية

مفهوم القيادة



تفاعل الموقف مع القائد

شخصية القائد وسماته



علاقة القائد مع المرؤوسين



سلوك القائد تجاه السلطة



القيادة الموقفية

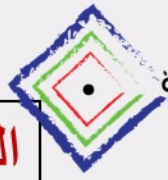
الدافع / المحرك

القيادة الكلاسيكية

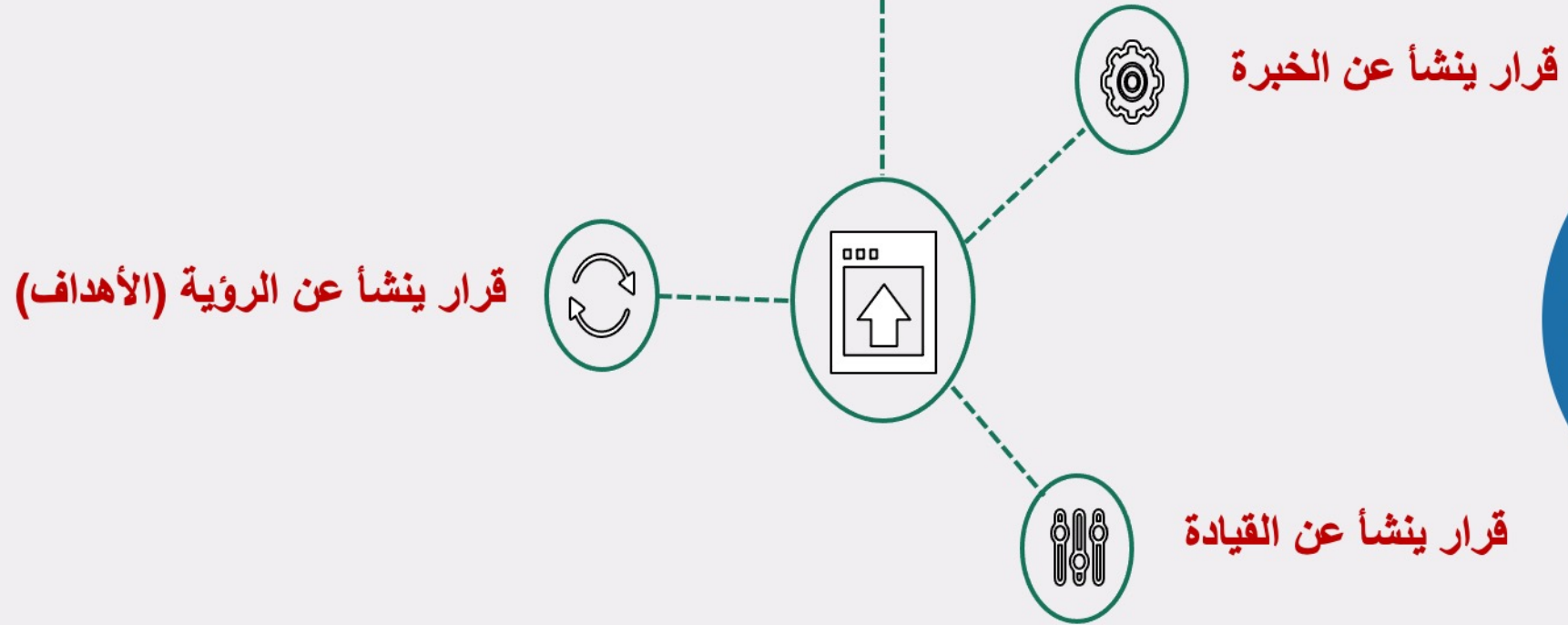
مفهوم القيادة

نماذج القيادة التطوعية

القيادة الحديثة



العلاقة بين الموقف والقرار



مفهوم القيادة

القيادة الكلاسيكية

الدافع / المحرك

القيادة الموقفية



