



التميز القيادي

دمشق الفيحاء

17 / 12 / 2009م

د. خالد المدني

د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



المحور الأول : القيادة: أسس و مفاهيم

= أنواع القيادة / تحليل الشخصية القيادية

= صفات القائد الفعال .

= قل لى من أتباعك . . أقل لك أى قائد أنت؟



القيادة — مفاهيم وتفريقات

تعريف جوردن :القيادة الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يمكن من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم .



◀ تعريف تيد tead :

القيادة هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف التي يرغبونها.



عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد و مخطط له ، على أن يكون هذا التحريك باختيارهم الذاتي. (في كثير من الأحيان).



القيادة

هي التي تتوفر فيها ثلاثة عناصر :



★ النفوذ :

هو القدرة على إحداث تغيير أو منع حدوثه ،والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع .

★ التأثير :

هي القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة.



★ السلطة القانونية :

وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع ،وقدرته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المخولة.



بين القيادة و الإدارة

ماذا تعنى كلمة القيادة؟ *To Lead*

تحريك الناس نحو رؤية

ماذا تعنى كلمة الإدارة؟ *To Manage*

تأطير هذا التحريك



القائد

القائد هو ذلك الشخص الذي يملك القدرة على التأثير وإحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما تؤثر بالآخرين لتحقيق أهداف معينة .



اللقاء

هي مجموعة من الصفات:

- تجعلك متزعا لغيرك
- تجعلك مؤثرا فيهم
- تجعلك متميزا عنهم
- تجعلهم يطيعونك



بين القيادة و الإدارة

الإدارة

Planning
Organizing
Supervising
Control

1- التخطيط

2- التنظيم

3- التوجيه

4- الرقابة

Pathfinding 1- تحديد الرؤية
Empowering 2- حشد الطاقات
Aligning 3- حفظ التوازن
Modeling 4- (النمذجة)

القيادة



القيادة — مفاهيم وتفريقات

عملية التأثير في الآخرين (الأفراد والجماعات) التي تهدف إلى خلق التفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل طريقة ممكنة باتجاه تحقيق الأهداف. (النعيمة، 2008م ، 140).



عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك وهو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه، أو هي استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها وسيرها في الإتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف. (البدرى، 2001م، 50).



الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز السلطة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة ، وهي في مجملها تحمل المسؤولية تجاه المجموعة.(العدلوني ، 1421هـ ، 18).



ويعرف أوكا القيادة بأنها : مجموعة خاصّة من العلاقات حيث يؤثّر شخص أو أشخاص على تفكيرو مشاعر وسلوك آخرين للوصول نحو حصيلة مقصودة (أوكا ، 2004 م ، 72).



وتعرّف القيادة الإداريّة بأنها فن القائد وقدرته الذاتية على بسط نفوذه على مرؤوسيه، والتأثير الإختياري عليهم، لتحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده، واللّجوء للسلطة الرسميّة عند الضرورة فقط. (الطويّان، 1996م، 34).



أنّ القيادة التربويّة هي التي تتوفّر فيها ثلاث خصائص رئيسيّة هي: قوّة الأهداف ووضوحها، ومشاركة العاملين في الحقل التربوي في اتخاذ القرارات، والمشاركة الفاعلة في عمليّتي التعليم والتعلّم. (الحربتصرف، 2003، 2).



القيادة التربويّة عمليّات جماعيّة أو أنّها خصائص شخصيّة أو أنّها ممارسة
للتأثير أو فعل معيّن أو أنّها قوّة علاقات أو أنّها أداة لتحقيق الأهداف أو أنّها أثر
من آثار التفاعل في المواقف القياديّة. (وهبي، 1998م، 191).



نشاط إنساني تفاعلي بين قائد صاحب فكر سليم ومجموعة من الأفراد الذين يتواجدون داخل منظمة تربويّة بهدف التأثير فيهم ، وتحفيزهم نحو أهداف محددة باستخدام الأسلوب القيادي المناسب في بيئة عمل مناسبة.®



- تحديد الاتجاه والرؤية .
- حشد القوى خلف هذه الرؤية .
- التحفيز وشحن الهمم .



القيادة — مفاهيم وتفريقات

- السيطرة الإنفعالية .
- الوجود الحقيقي المؤثر.
- الإستشعار المبكر عن الفرص .



القيادة — مفاهيم وتفريقات

-عدم التعارض بين ما يريده الإنسان وما يسمح لنفسه القيام به :

- الإنكار
- الخضوع
- التبرير
- التشويه

القيادة — مفاهيم وتفرقات

• مكونات الشخصية القيادية:

• درجة ومستوى وعي القائد.

• مراحل التكوين للشخصية (طفولة .مراهقة .شخوخة)

• طبيعة المزاج للقائد

• التعلم العاطفي واللفظي

• الانفعالات السلبية

• مستوى الدافعية

• الاضطراب النفسي

• أسلوب مواجهة الإضطرابات (انسحاب .مواجهة .غضب)



القيادة — مفاهيم وتفريقات

-مكونات القيادة الممكنة:

- تشكيل الإتجاه.
- تنظيم الأفراد.
- التحفيز والتشجيع .



القيادة — مفاهيم وتفريقات

-النجاح يأتي من اختيار مسار التفوّق الرسمي بدلا من اختيار مسار الطّلبة الأخيرة
أو نقطة الدّم الأخيرة أو المقاومة حتى آخر نفس. (برناردشو).



نظريات القيادة:

1. نظرية الرجل العظيم:

تقوم نظرية الرجل العظيم على أنّ القائد يولد ولا يصنع، واستندت إلى عناصر الوراثة، والصفات الجسميّة، وذهب أصحاب هذه النظرية إلى الاعتقاد بأنّ القيادة شيء فطري بمعنى أنّ هناك من يولد وبه صفات لأن يكون قائداً، وهناك من يولد وبه صفات لأن يكون تابعا



2. نظرية السمات:

ترتكز هذه النظرية على فكرة وجود صفات معينة في الفرد تجعله مؤهلاً للقيادة وتلك الصفات إما مدروسة أو مكتسبة، وذلك نظراً لوجود الشخص في المجتمع وتبعاً لتوافر الخصائص والصفات والمهارات الجسميّة والعقليّة والنفسيّة لدى الفرد بشكل مميز عن بقية المجموعة فإنه يصبح قائداً لهم



3. النظرية الموقفية:

تعتبر النظرية الموقفية تطورا جديدا في النظرة إلى القيادة والقائد فطبيعة الموقف هي التي تحدد نوعية وسلوك القائد، وبما أنّ هناك اختلاف من تنظيم لآخر ومن وقت لآخر فيكون الفرد قائدا في موقف وتابعا في موقف آخر، فمتطلبات الموقف القيادي تختلف حسب أنواع عديدة من المجتمعات والظروف والتقسيمات الإدارية بل وفي المستويات الإدارية في المنظمة أو المؤسسة الواحد



4. النظرية التفاعلية:

- يرى أصحاب هذه النظرية أنّ صفات القائد تنبع من التكامل بين عدد من العوامل:
- صفات القائد الشخصية التي ينطوي تحتها مدى إيمانه بالقيم والمثل ،
 - مدى ثقته في العاملين معه ،
 - استعدادة لاتخاذ القرارات بمفرده أو معهم.
 - مدى شعورهم بالأمن في حالات عدم التأكد.
 - توقعاته من العاملين معه ، وصفات التابعين له .



5. النظرية التحويلية:

المنظمات المعاصرة باتت بحاجة ماسة إلى قائد تحويلي وهو فرد يتمتع بمهارات وخبرات وخصائص تمكنه من التأثير في الآخرين، ويهيء المناخ الملائم لعملية التغيير بما يكفل تحويل المنظمة التربوية من الموقع الذي تحتله إلى موقع أكثر إشراقا وتطورا.



ووفقا للعالم (باس) فإنّ القائد التحويلي يتمتع بقدرة مع تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقّعون أن بمقدورهم القيام بها، ويعمل جاهدا على تعزيز إحساس العاملين بأهميّة المهام التي يؤديها، ويهيّء المناخ الملائم الذي يرفع من درجة التغيير إلى أعلى مستوى ممكن .



- مهارات القائد التحويلي لباس وزملائه:
- التأثير بالقدوة ويقصد بها مهارة القائد في بناء الثقة
 - التحفيز المتميز
 - الإستشارة الفكرية
- العناية بالفرد ودمج الأفراد في عملية التغيير التنظيمي



خلاصة أفكار باس وبيرنز وافيلو ويوكل في القائد التحويلي:

- القائد التحويلي صاحب رؤية مستقبلية.
- القائد التحويلي مسئول عن التطوير والتغيير.
- القائد التحويلي يسعى لتطوير ثقافة منظمة جديدة.
- القائد التحويلي مبدع وشجاع ومغامر بحساب.
- القائد التحويلي قيم مبدئية.



خلاصة أفكار باس وبيرنز وافيلو ويوكل في القائد التحويلي:

- القائد التحويلي دائم التعلم.
- القائد التحويلي لديه القدرة على التعامل مع التعقيد والغموض.
- القائد التحويلي يجيد التعامل مع الآخرين.
- القائد التحويلي واثق من نفسه.
- القائد التحويلي لديه أهداف واضحة.



خلاصة أفكار باس وبيرنز وافيلو ويوكل في القائد التحويلي:

- القائد التحويلي قادر على بناء رؤية مستقبلية مثيرة لما يمكن أن يكون.
- القائد التحويلي محفّز للآخرين لأن يخرجوا أفضل ما لديهم أكثر مما كانوا يتوقعونه.



-دراسة هامة:

صفات غيزلي الشخصية

م	السمات	الأهمية (أ)
1	القدرة الإشرافية (ق)	100
2	الإنجاز الوظيفي (ح)	76
3	الذكاء (ق)	64
4	تحقيق الذات (ش)	63
5	الثقة بالنفس (ش)	62



61	القدرة على الحسم (ش)	6
54	قلة الحاجة للأمن (ح)	7
74	العلاقة مع جماعة العمل (ش)	8
34	المبادرة (ق)	9
20	قلة الحاجة إلى مردود مالي عال (ح)	10



10	الحاجة إلى السّلطة (ح)	11
5	البلوغ (ش)	12
صفر	الرجولة والأنوثة (ش)	13

نتائج الدراسات والبحوث في صفات القائد



1 الرؤية المرشدة

2 القدرة على إدارة التغيير

3 الثقة-الاستماع-احترام المرؤوس

4 الإيجابية- الأولويات - التعلم المستمر

5 معرفة القصور - الشجاعة

6 التعامل مع: ماض/حاضر/مستقبل

7 قيادة الذات أم قيادة المؤسسات

أمثلة

منتقاة

أمثلة

أخرى

المهارات الأساسية السبع للقيادة:

بيرت نانوس

1- بعد النظر

2- إدارة التغيير

3 - إعادة هيكلة المنظمة.

4 - التعلم المستمر.

5 - المبادرة.

6 - تفاضل وتكامل.

7 - المصداقية العالية



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

WWW.OLTO.ORG



مميزات قادة القيم لجيمس أوتول



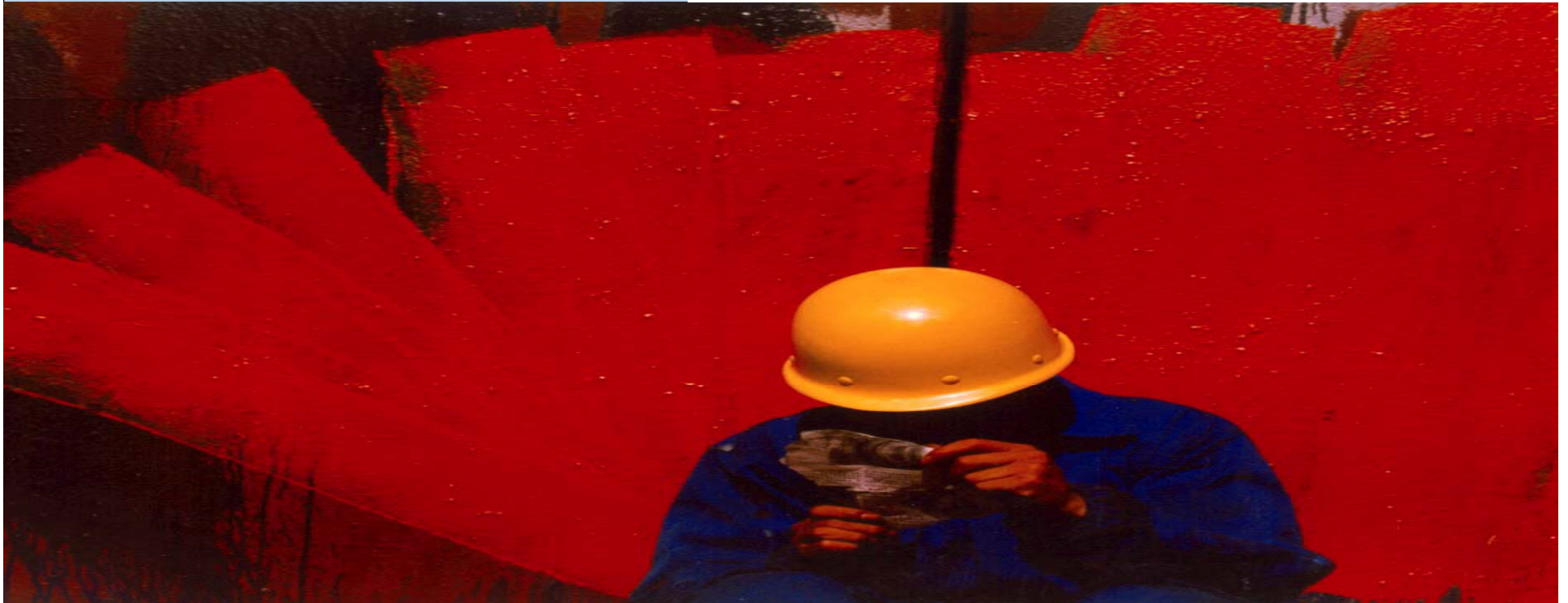
د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.olt.org



1- الرؤية المبدئية



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG

2- الثقة



Your imagination...
Our reality..



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



3- الإنصات



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





4 - احترام المروؤسين



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



صفات ماكس ديرييه للقيادة:



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



1- الاستقامة



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.olt.org



2- معرفة قصورك



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



3- الفطنة



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.olt.org



4- فهم النفس الإنسانية



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



Your imagination...
Our reality..



5- المرح

د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





6- سعة أفق التفكير



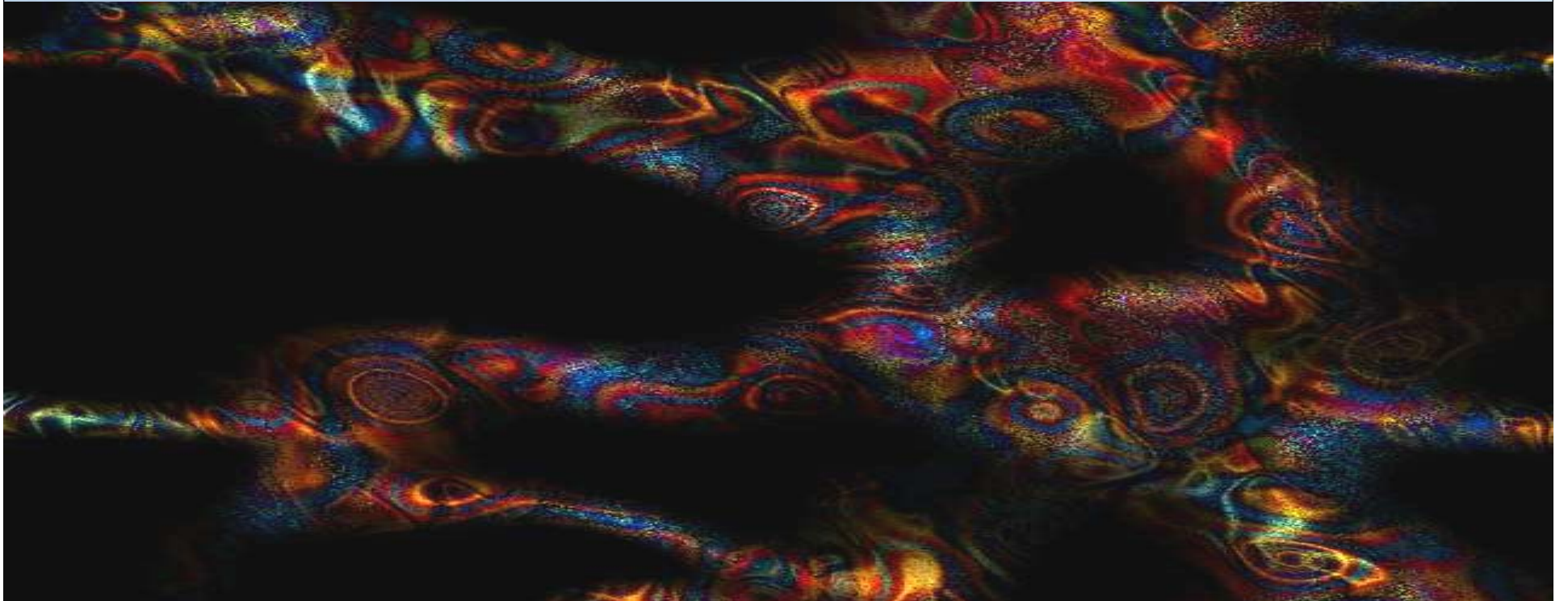
د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



صفات جون جاردنر للقيادة



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



Your imagination...
Our reality..

1- الحيوية الجسدية

د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





2- الاستعداد لتحمل المسؤولية



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



3- فهم احتياجات اتباعك



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

WWW.OLTO.ORG



4- فن التعامل مع الناس



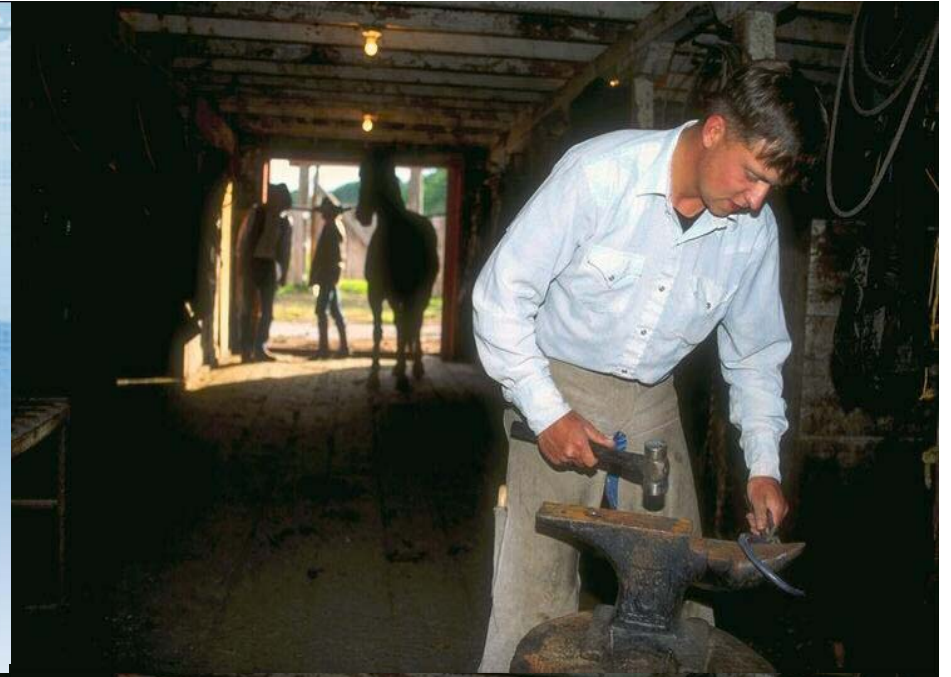
د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



5- الرغبة في الانجاز



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



6- القدرة على التحفيز



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



7- القدرة

على

كسب

ثقة الناس



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

WWW.OLTO.ORG



8- القدرة على الإدارة وأخذ القرار وترتيب الأولويات.



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





9- الهيمنة والسيطرة



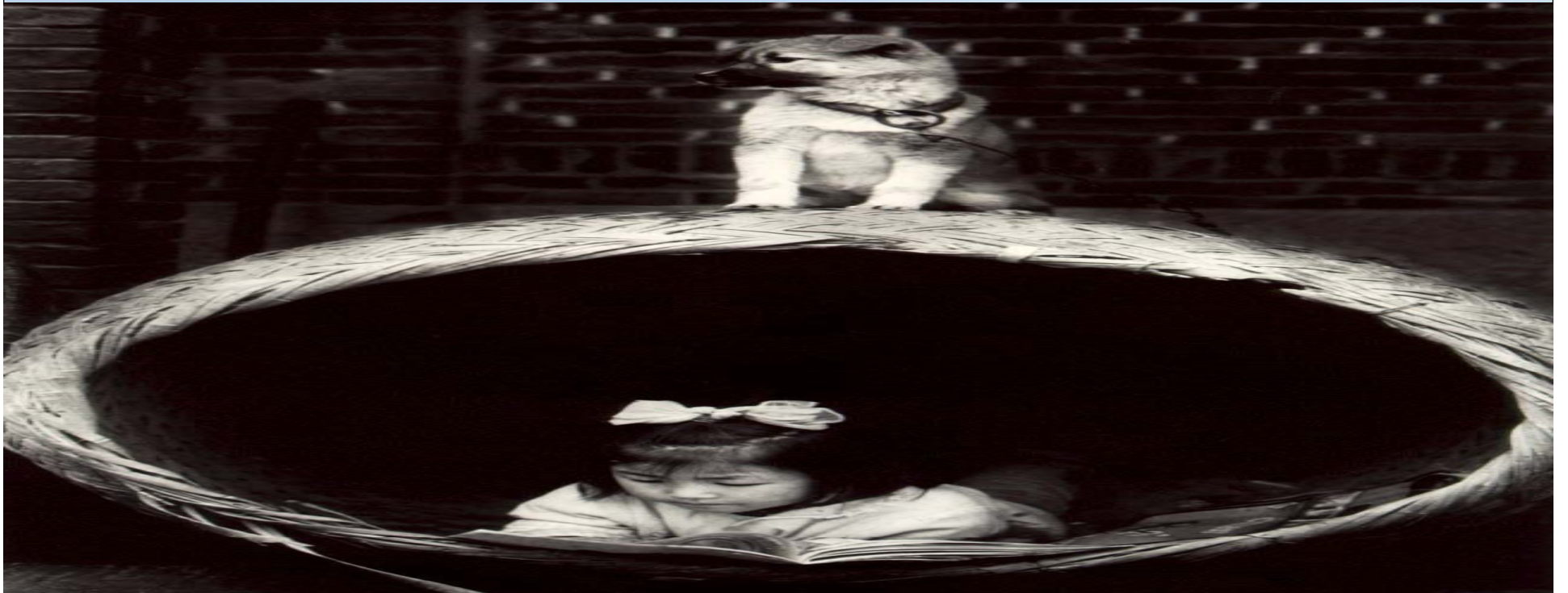
د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

WWW.OLTO.ORG



10- التكيف والمرونة



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



قوانين بلانك الطبيعية حول القيادة



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



1- القائد له أتباع مخلصون



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





2- ليس كل شخص سيتبع مبادرات القائد

د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



3- القادة لا يعملون غالبا وفق سياسات المنظمة المحددة سلفا



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



4 - القيادة تحدث كحدث



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



5- القادة يستخدمون التأثير خارج السلطة.



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



6 - القيادة تشتمل على المخاطر



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



7 - الوعي والقدرة على التعامل مع المعلومات تصنعان القيادة



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



8 - القيادة حقل للعلاقات المتداخلة



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.olt.org



9 - القيادة عملية تتأثر بخلفية كل شخص



د. خالد المدني

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



أسعد بلقائكم ... والتواصل معكم

البريد الإلكتروني:

ch@olto.org

موبايل :

00966505816064