

التميز القيادي

دمشق الفيحاء

2009 / 12 / 17

د. خالد المدنى

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





المحور الأول : القيادة: أسس و مفاهيم

= أنواع القيادة / تحليل الشخصية القيادية

= صفات القائد الفعال .

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



القيادة — مفاهيم و تفريقيات

تعريف جوردن : القيادة الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يعken من سمات و خصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم .

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





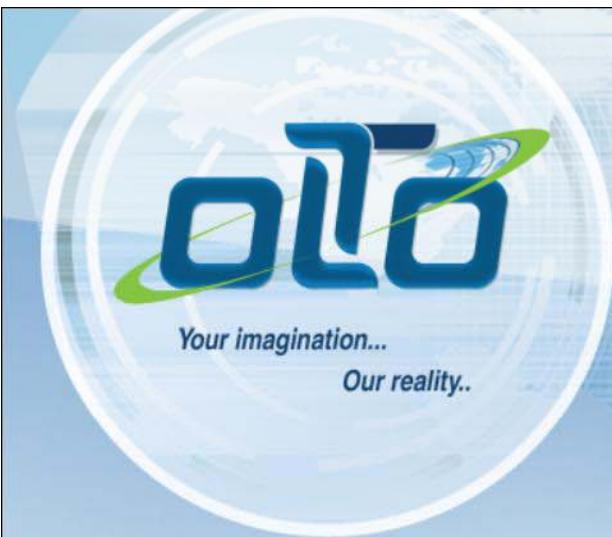
◀ تعريف تيد : tead

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

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





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

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





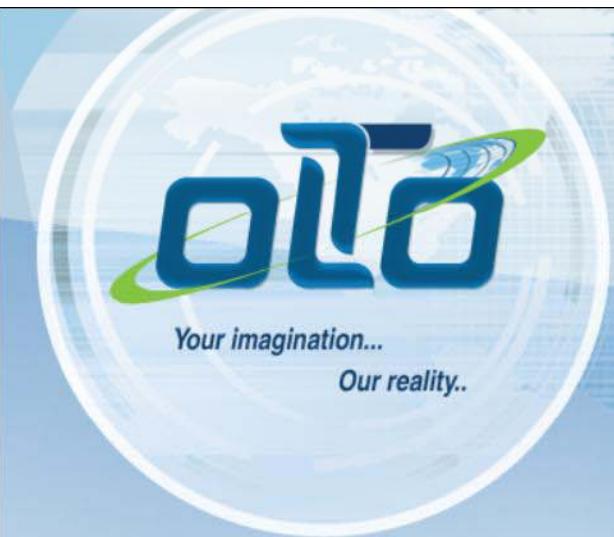
القيادة

هي التي تتوفر فيها ثلاثة عناصر :

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





* 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.

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





بين القيادة و الإدارة

ماذا تعني كلمة القيادة؟

تحريك الناس نحو رؤية

ماذا تعني الكلمة الإدارة؟

تأثير هذا التحريك

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





القائد

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

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





القائد
الـ

هـى مـجمـوعـة مـن الصـفـات:

- تـجـعـلـك مـتـزـعـما لـغـيرـك
- تـجـعـلـك مـؤـثـرا فـيـهـم
- تـجـعـلـك مـتـمـيـزا عـنـهـم
- تـجـعـلـهـم يـطـيـعـونـك

دـ. خـالـدـ الـمـدـنـي

Oxford Leading Training Organization
مـنـظـمة أـوـكـسـفـورـد لـلـتـدـريـبـ الـقـيـادـيـ



بين القيادة و الإدارة



Your imagination...
Our reality..

الإدارة

Planning

1- التخطيط

Organizing

2- التنظيم

Supervising

3- التوجيه

Control

4- الرقابة

1- تحديد الرؤية

2- حشد الطاقات

3- حفظ التوازن

4- (النماذج)

القيادة

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





القيادة — مفاهيم و تفريقات

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

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





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

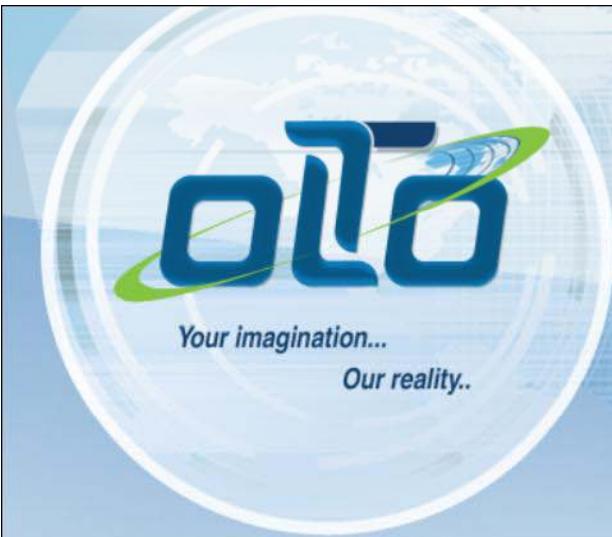


الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتجيئات المرؤوسين ليربطوا بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز السلطة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة ، وهي في مجلملها تحمل المسئولية تجاه المجموعة.(العدلوني ، 1421هـ ، 18) .

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
مختبرة أوكسفورد للتدريب القيادي

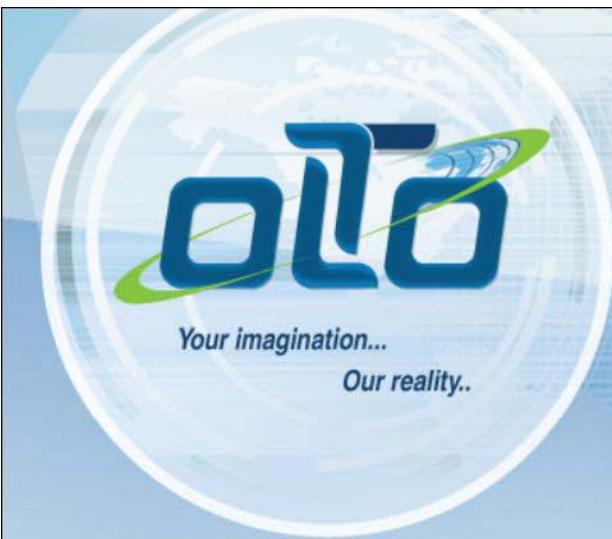




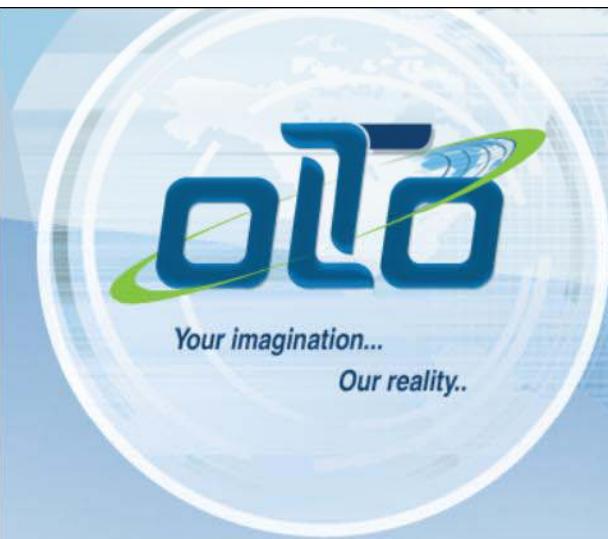
ويعرف أوكا القيادة بأنها : مجموعة خاصة من العلاقات حيث يؤثر شخص أو أشخاص على تفكير ومشاعر وسلوك آخرين للوصول نحو حصيلة مقصودة (أوكا ، 2004 م ، 72).



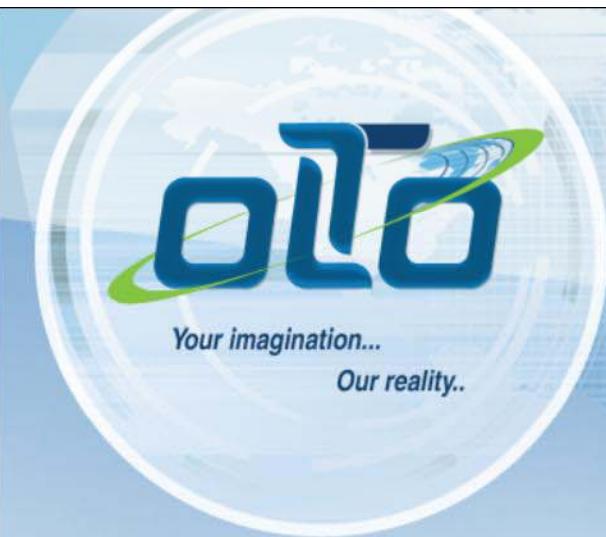
وتعّرف القيادة الإداريّة بأنّها فن القائد وقدرته الذاتيّة على بسط نفوذه على مرؤوسيه ، والتأثير الإختياري عليهم ، لتحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده ، والّجوء للسلطة الرسميّة عند الضرورة فقط . (الطوّيّان ، 1996م ، 34).



أن القيادة التربوية هي التي توفر فيها ثلث خصائص رئيسية هي: قوّة الأهداف ووضوحها، ومشاركة العاملين في الحقل التربوي في اتخاذ القرارات، والمشاركة الفاعلة في عمليّي التعليم والتعلم. (الحربي، 2003، 2).



القيادة التربويّة عمليّات جماعيّة أو أنّها خصائص شخصيّة أو أنّها ممارسة للتأثير أو فعل معين 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 تربوية بهدف التأثير فيهم ، وتحفيزهم نحو أهداف محددة باستخدام الأسلوب القيادي المناسب في بيئة عمل مناسبة. ®

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





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

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





القيادة — مفاهيم و تفريقات

- السيطرة الإنفعالية .
- الوجود الحقيقى المؤثّر.
- الإستشعار المبّكر عن الفرص .

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





القيادة — مفاهيم و تفريقات

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

- الإنكار
- الخضوع
- التبرير
- التشويه

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي



القيادة — مفاهيم و تفريقيات



Your imagination...

Our reality..

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
- اسلوب مواجهة الإضطرابات (انسحاب . مواجهة . غضب)

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





القيادة — مفاهيم و تفريقيات

مكونات القيادة الممكنة:

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

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





القيادة — مفاهيم و تفريقيات

النجاح يأتي من اختيار مسار التفوق الرسمي بدلاً من اختيار مسار الطّلقة الأخيرة أو نقطة الدّم الأخيرة أو المقاومة حتى آخر نفس. (برنارديو).

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





نظريّات القيادة:

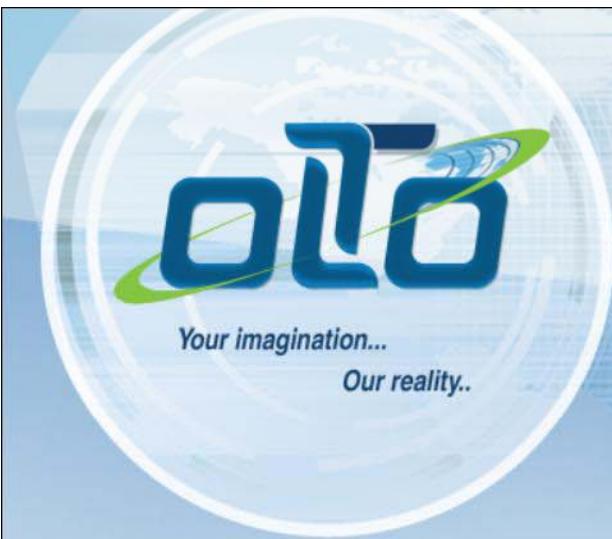
1. نظرية الرجل العظيم:

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

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
مُنظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





2. نظرية السمات:

ترتكز هذه النظرية على فكرة وجود صفات معينة في الفرد تجعله مؤهلاً للقيادة وتلك الصّفات إِمّا مدرّوسة أو مكتسبة، وذلِك نظراً لوجود الشّخص في المجتمع وتبُعاً لتوافر الخصائص والصفات والمهارات الجسمية والعقلية والنفسية لدى الفرد بشكل مميّز عن بقية المجموعة فإنَّه يصبح قائداً لهم



3. النظرية الموقفية:

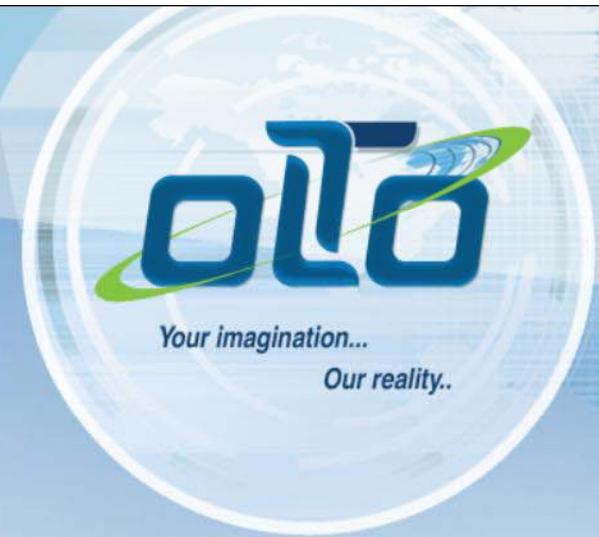
تعتبر النظرية الموقفية تطويراً جديداً في النظرة إلى القيادة والقائد فطبيعة الموقف هي التي تحدد نوعية وسلوك القائد، وبما أنّ هناك اختلافاً من تنظيم لآخر ومن وقت لآخر فيكون الفرد قائداً في موقف وتابعاً في موقف آخر، فمتطلبات الموقف القيادي تختلف حسب أنواع عديدة من المجتمعات والظروف والتقييمات الإدارية بل وفي المستويات الإدارية في المنظمة أو المؤسسة الواحد



4. النظريّة التفاعليّة:

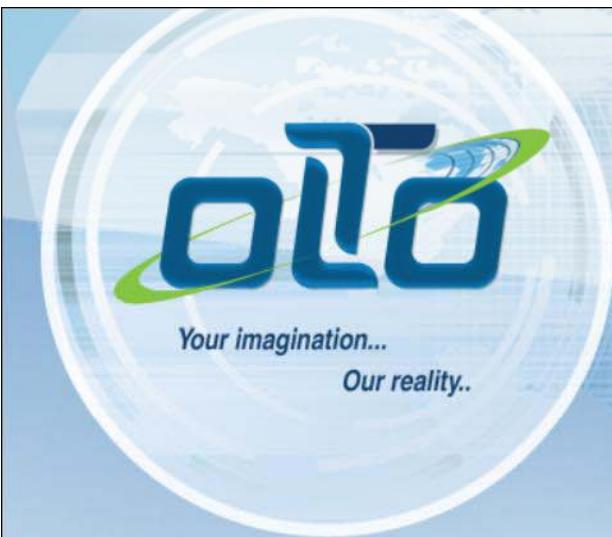
يرى أصحاب هذه النظريّة أنّ صفات القائد تنبع من التكامل بين عدد من العوامل:

- صفات القائد الشخصيّة التي ينطوي تحتها مدى إيمانه بالقيم والمثل ،
- مدى ثقته في العاملين معه ،
- استعداده لاتخاذ القرارات بمفرده أو معهم.
- مدى شعورهم بالأمن في حالات عدم التأكّد.
- توقعاته من العاملين معه ، وصفات التابعين له .



5. النظريّة التحويليّة:

المنظّمات المعاصرة باتت بحاجة ماسّة إلى قائد تحويلي وهو فرد يتمتع بمهارات وخبرات وخصائص تمكّنه من التأثير في الآخرين، ويبيّن المناخ الملائم لعملية التغيير بما يكفل تحويل المنظّمة التربويّة من الموضع الذي تتحلّه إلى موقع أكثر إشراقة وتطوراً.

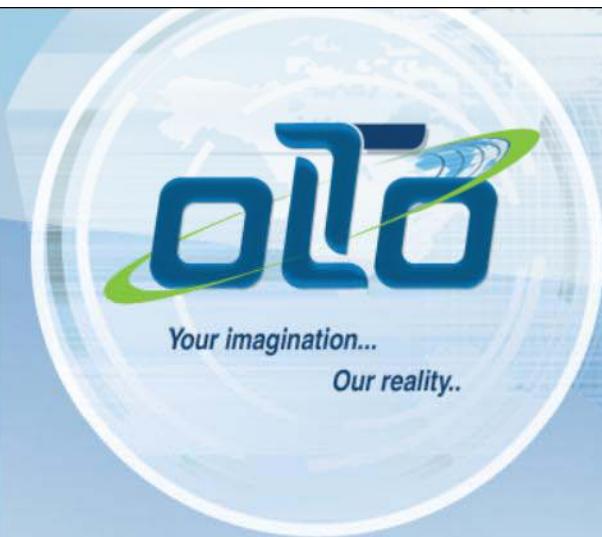


ووفقاً للعالم (باس) فإنّ القائد التحويلي يتمتع بقدرة مع تحفيز العاملين كي يقوموا بأدوار لم يكونوا يتوقعون أن بمقدورهم القيام بها ، ويعمل جاهداً على تعزيز إحساس العاملين بأهمية المهام التي يؤديها ، ويهيئ المناخ الملائم الذي يرفع من درجة التغيير إلى أعلى مستوى ممكن .

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





مهارات القائد التحويلي لباس وزملائه:

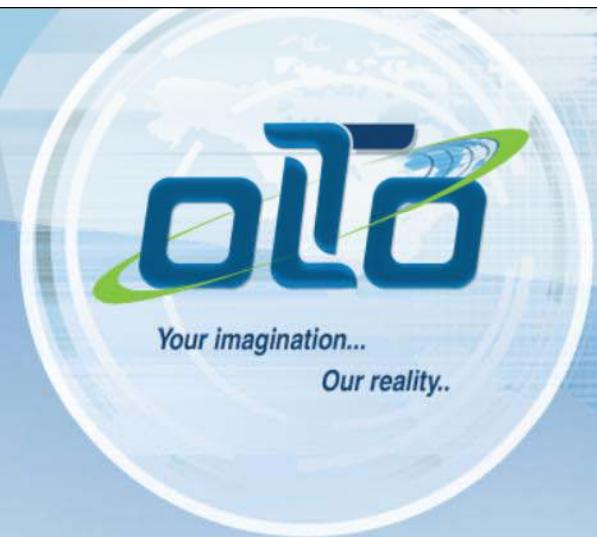
- التأثير بالقدوة ويقصد بها مهارة القائد في بناء الثقة
- التحفيز المتميّز
- الإستثارة الفكرية

العناية بالفرد ودمج الأفراد في عملية التغيير التنظيمي

د. خالد المدنى

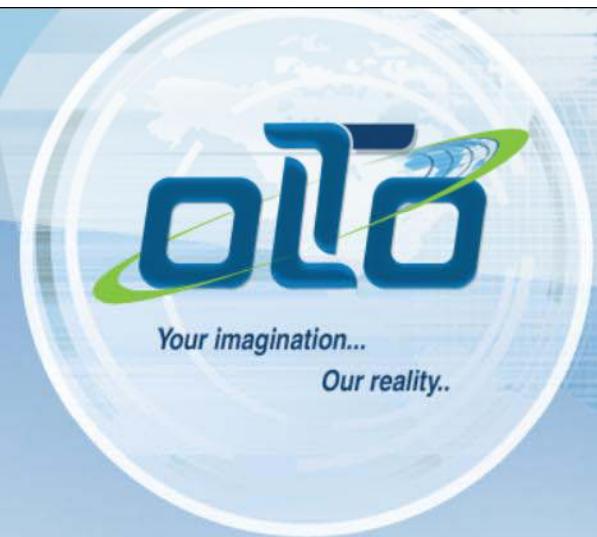
Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





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 منظمية جديدة.
- القائد التحويلي مبدع وشجاع ومحظوظ 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 لـما يمكن أن يكون.
- القائد التحويلي محفز للآخرين لأن يخرجوا أفضل مالديهم أكثر مما كانوا يتوقعونه.



-دراسة هامة:

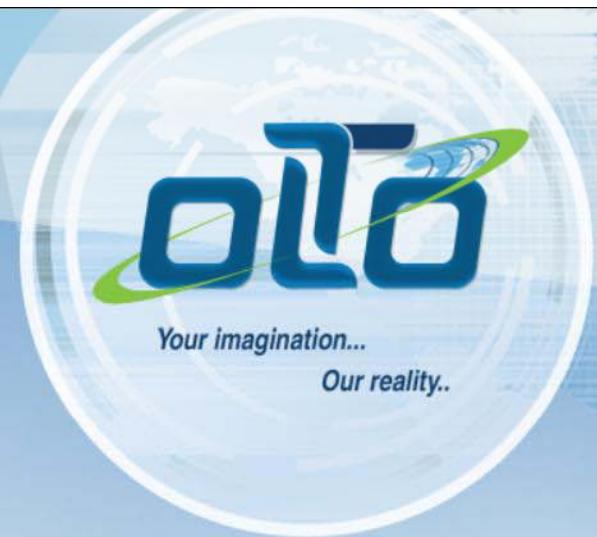
صفات غيزيلى الشخصية

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

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





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 السلطة (ح)	11
5	البلوغ (ش)	12
صفر	الرجولة والأنوثة (ش)	13

نتائج الدراسات والبحوث في صفات القائد



١ الرؤية المرشدة

٢ القدرة على إدارة التغيير

٣ الثقة-الاستماع-احترام المرؤوس

٤ الإيجابية-الألوبيات - التعلم المستمر

٥ معرفة القصور - الشجاعة

٦ التعامل مع: ماض/حاضر/مستقبل

٧ قيادة الذات أم قيادة المؤسسات

أمثلة

منطقة

أمثلة

أخرى

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي



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 المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





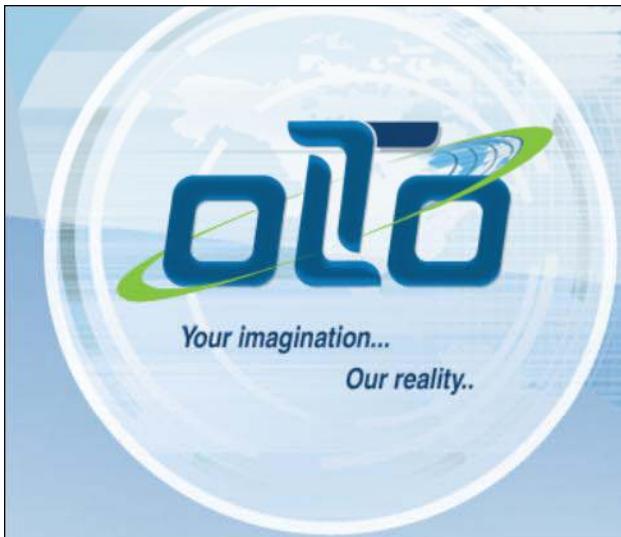
مميزات قادة القيم لجيمس أوتو



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG

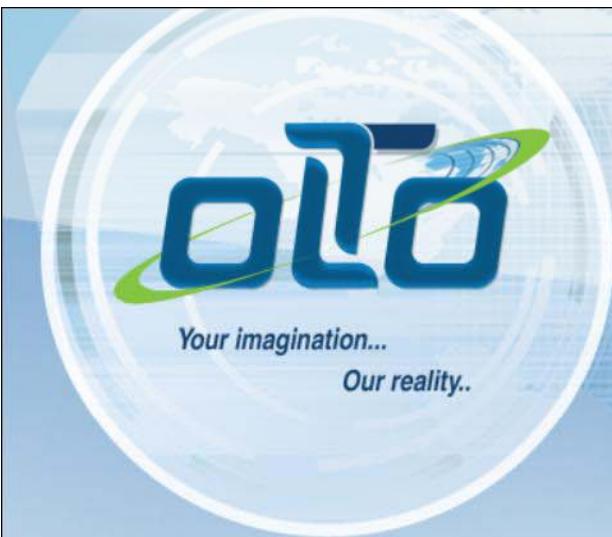


د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG

١- الرؤية المبدئية



الثقة - 2

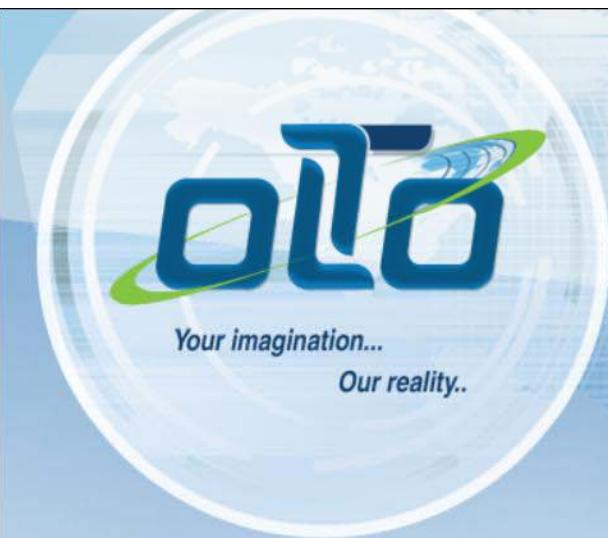


د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي



3- الإِنْصَات



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



4 - احترام المرؤوسيين



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منزلة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



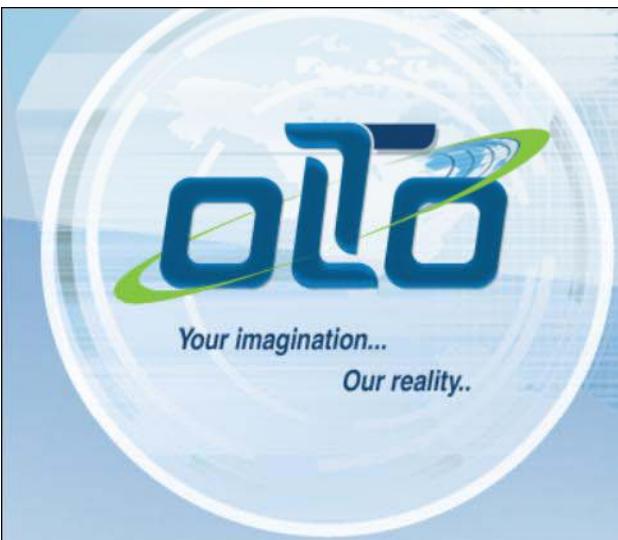
صفات ماس دیبریه للقيادة:



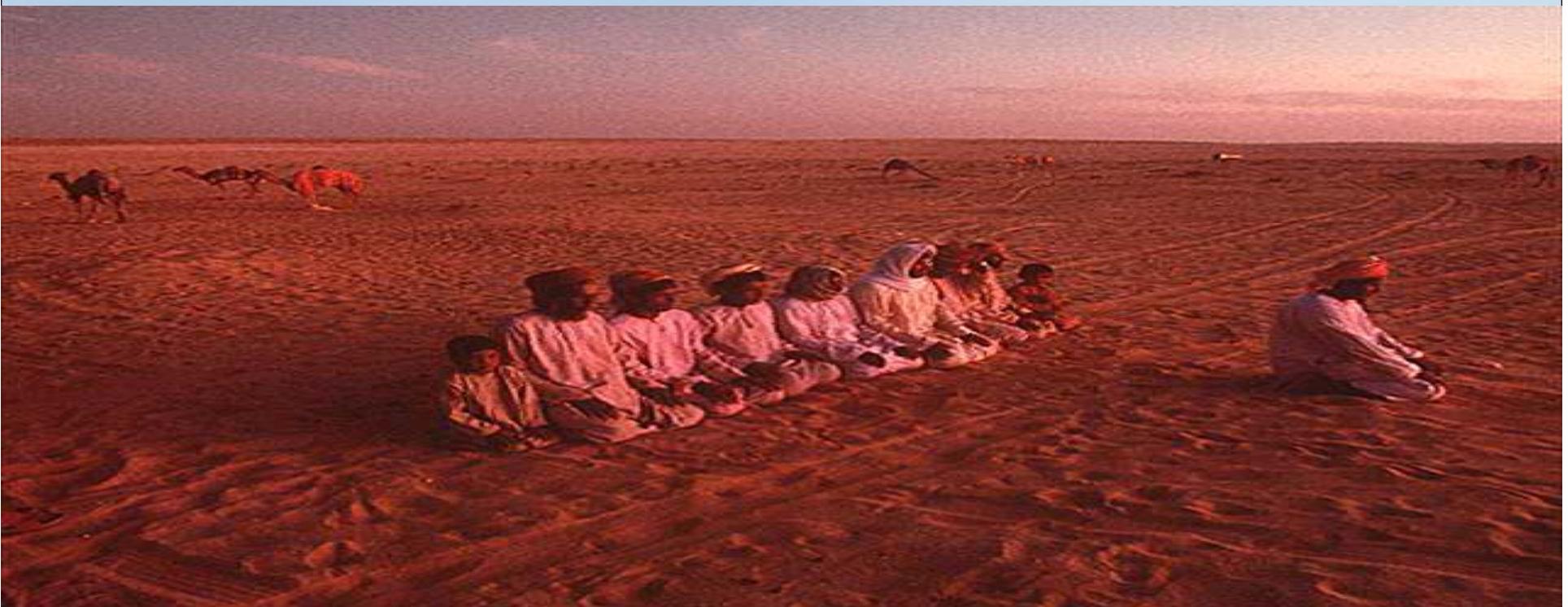
د. خالد المدنی

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



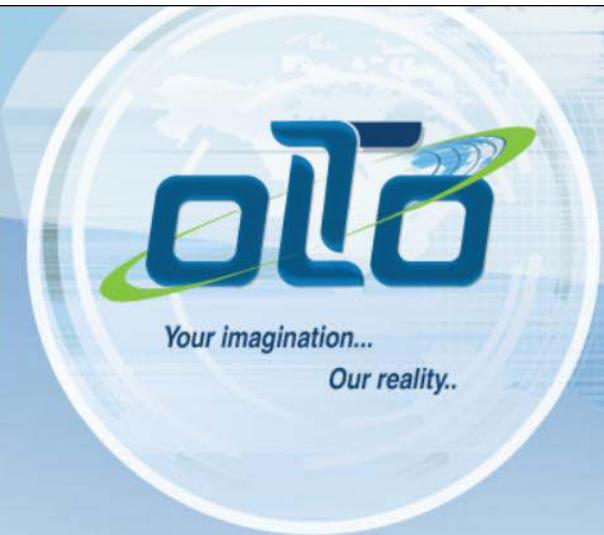
١- الاستقامة



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





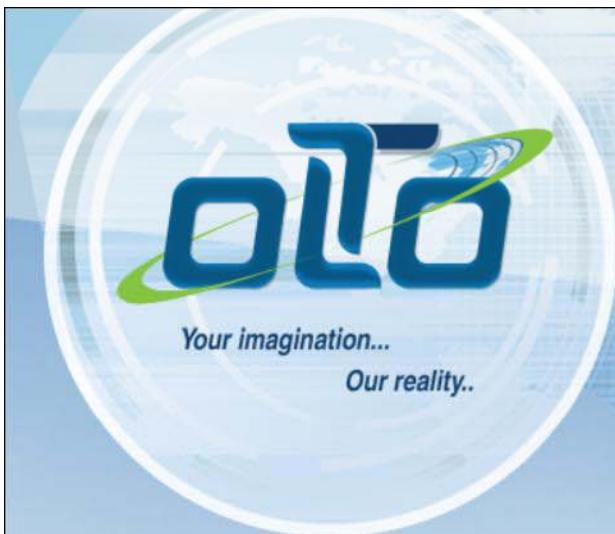
2- معرفة قصورك



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





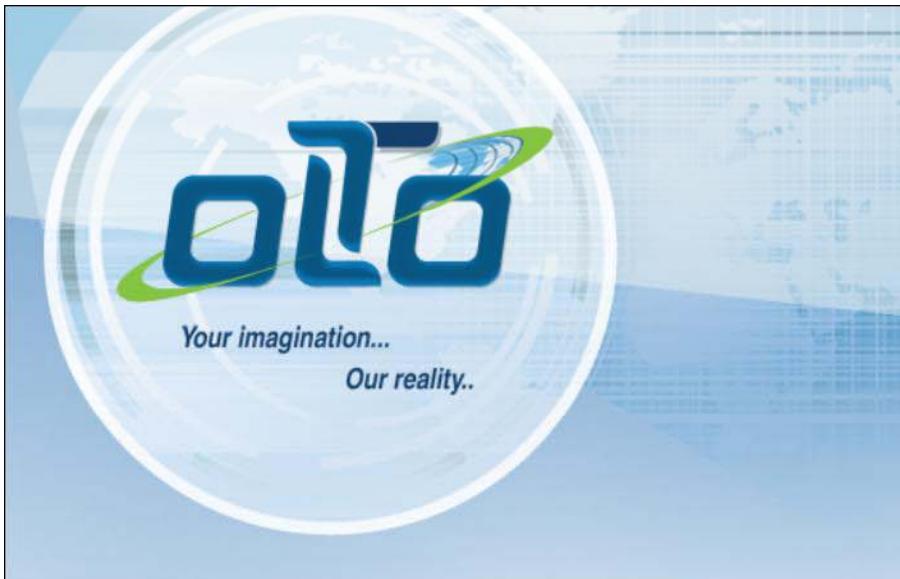
3- الفطنة



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منزلة أوكسفورد للتدريب القيادي





4- فهم النفس الإنسانية



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG

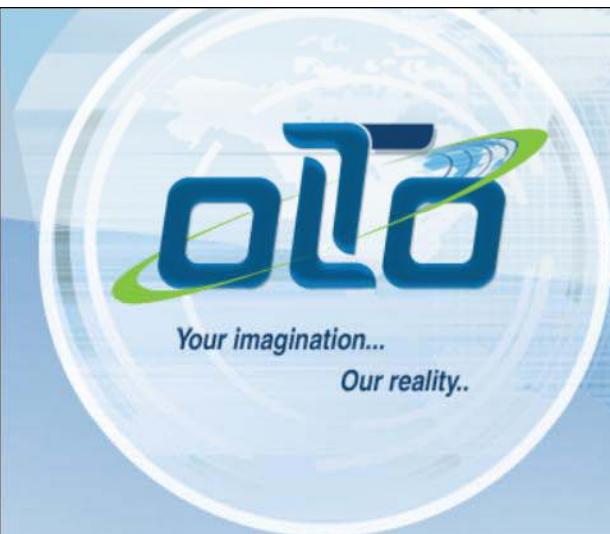


5- المرح

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





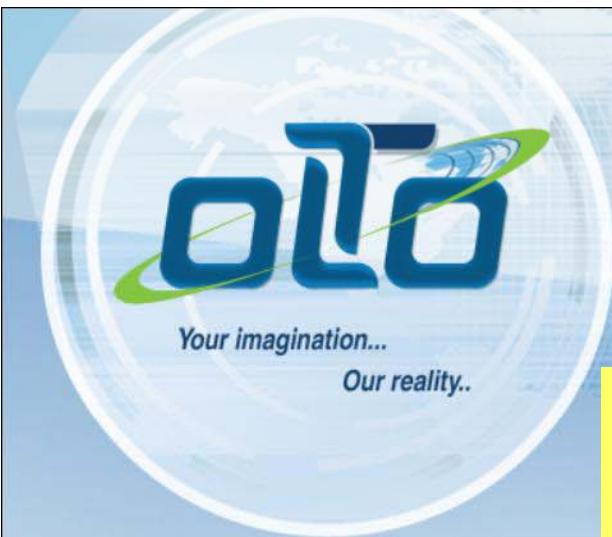
6- سعة أفق التفكير



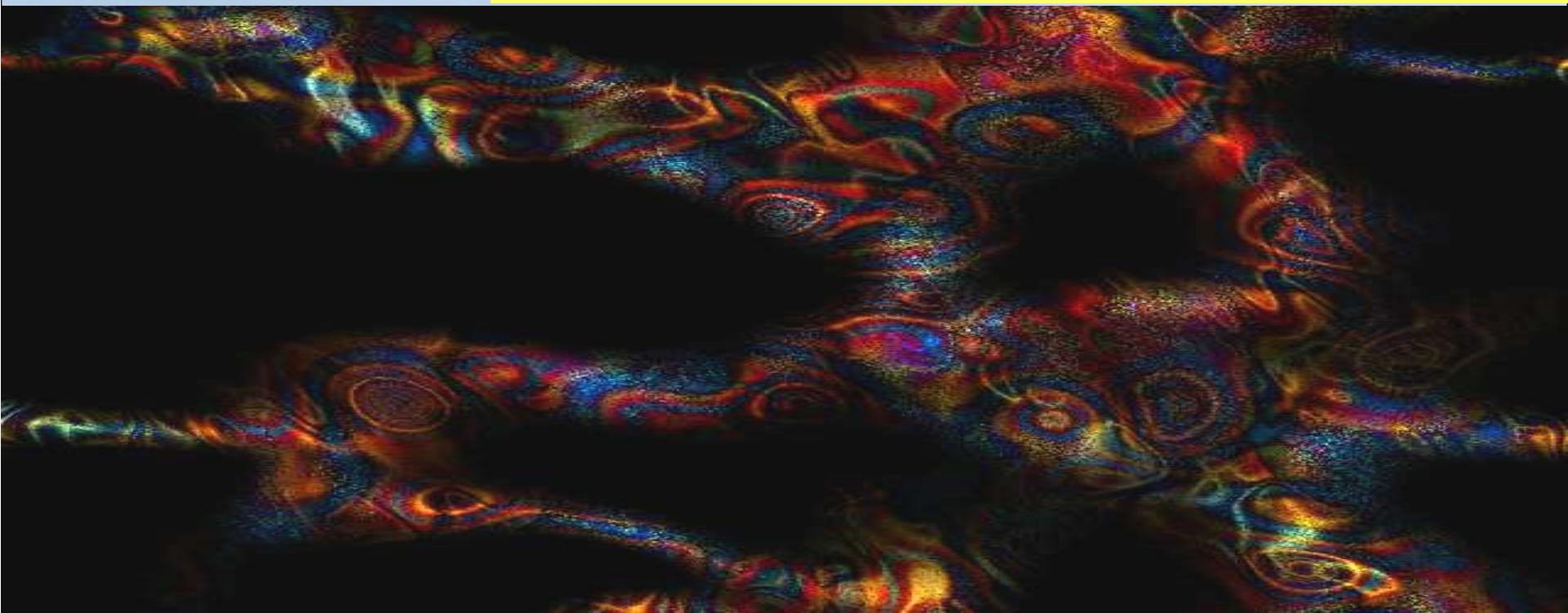
د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



صفات جون جاردنر للقيادة



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

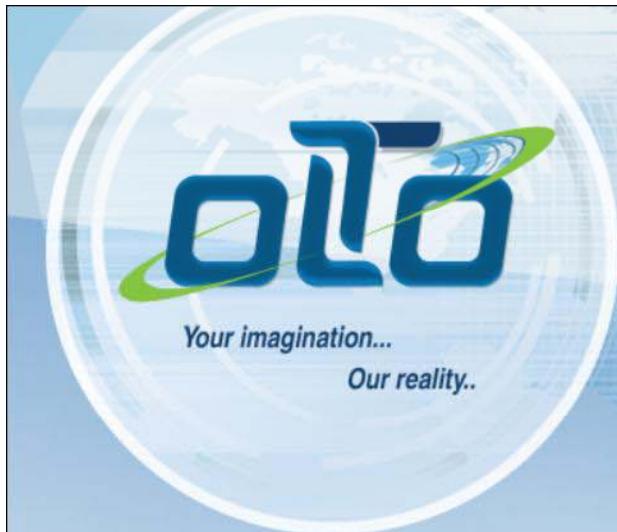
www.OLTO.ORG



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



2- الاستعداد لتحمل المسؤولية



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



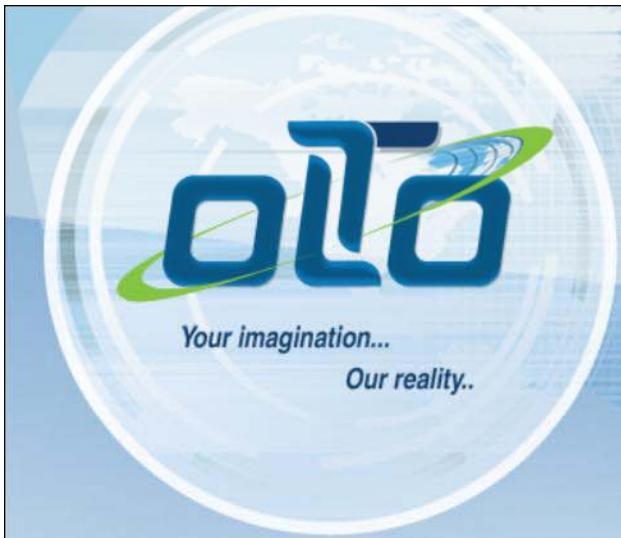
3- فهم احتياجات اتباعك



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





4- فن التعامل مع الناس



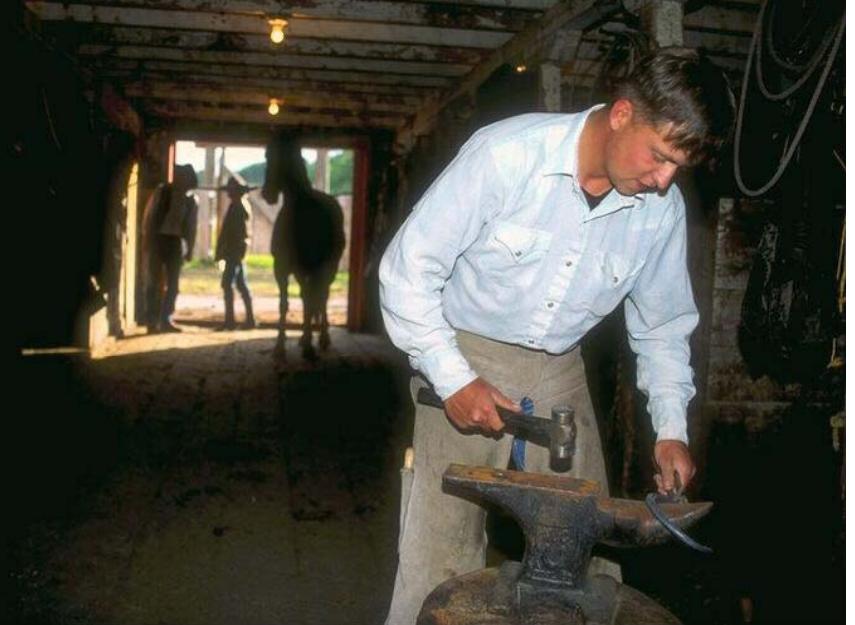
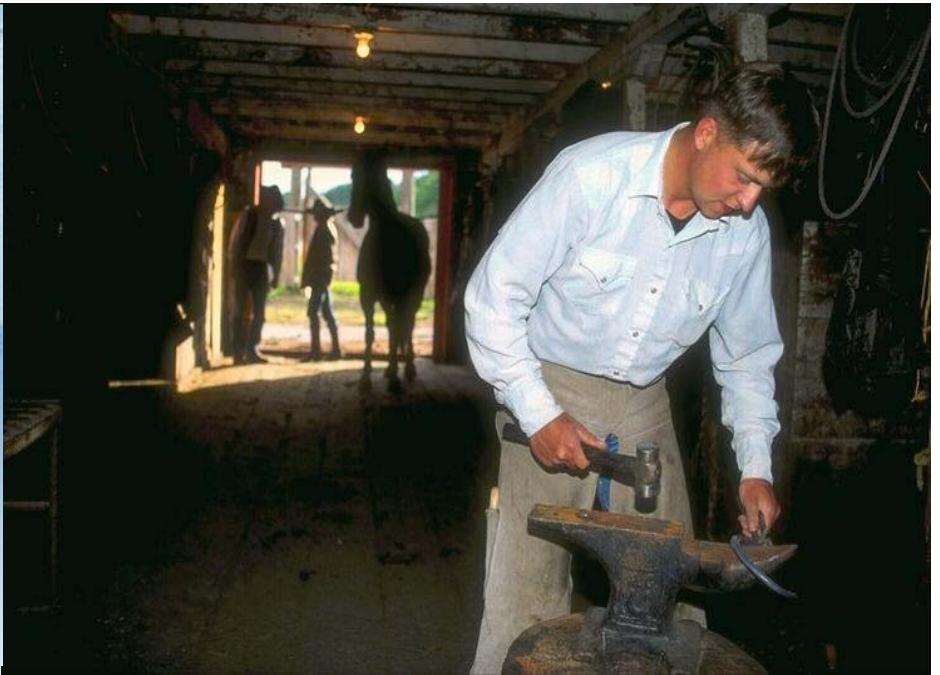
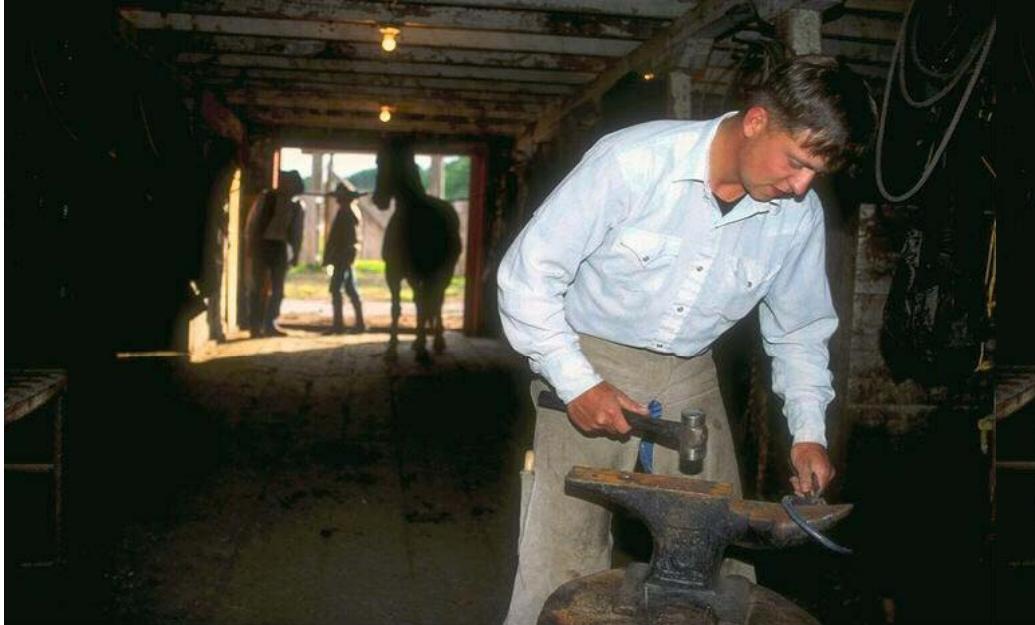
د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



5- الرغبة في الانجاز



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



6- القدرة على التحفيز



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



7- القدرة على كسب ثقة الناس

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي





8- القدرة على الإدارة وأخذ القرار وترتيب الأولويات.



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



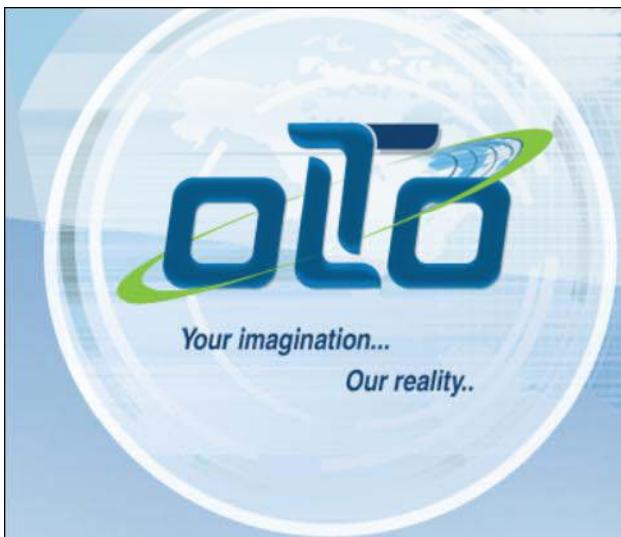
٩- الهيمنة والسيطرة



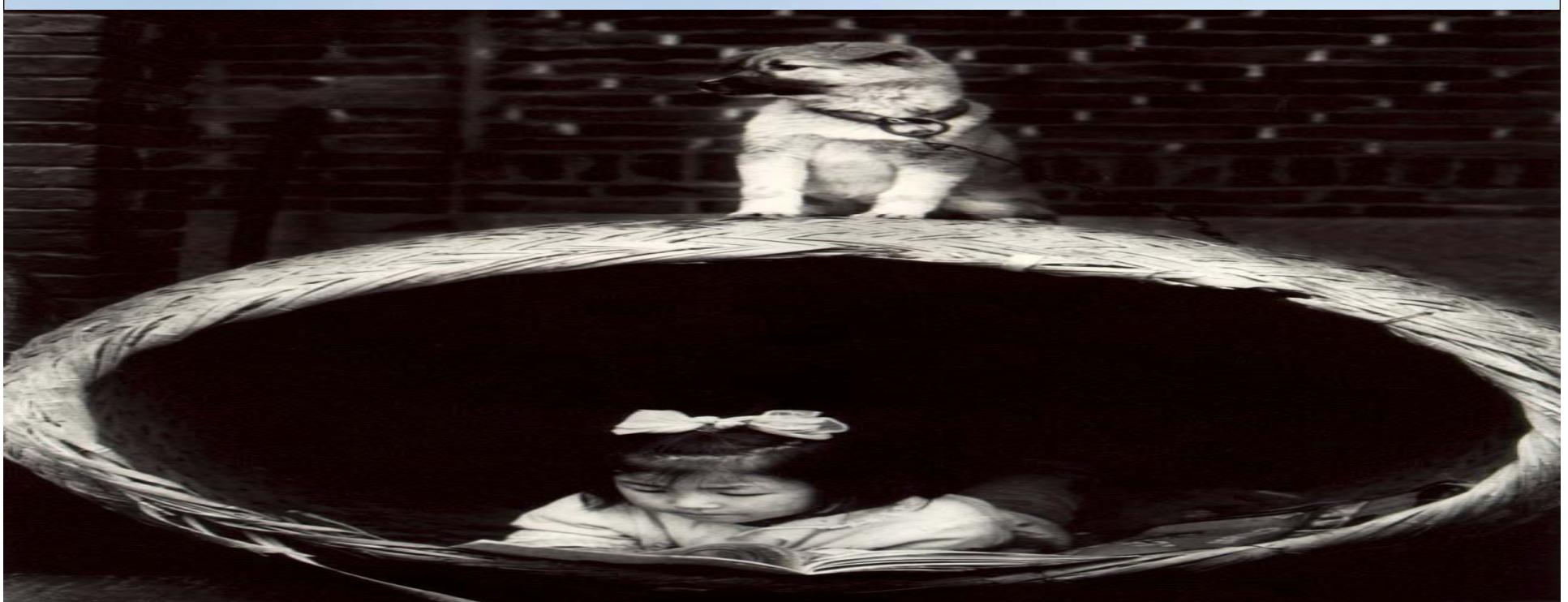
د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



10- التكيف والمرونة



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



قوانين بلانك الطبيعية حول القيادة



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



١- القائد له أتباع مخلصون



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG

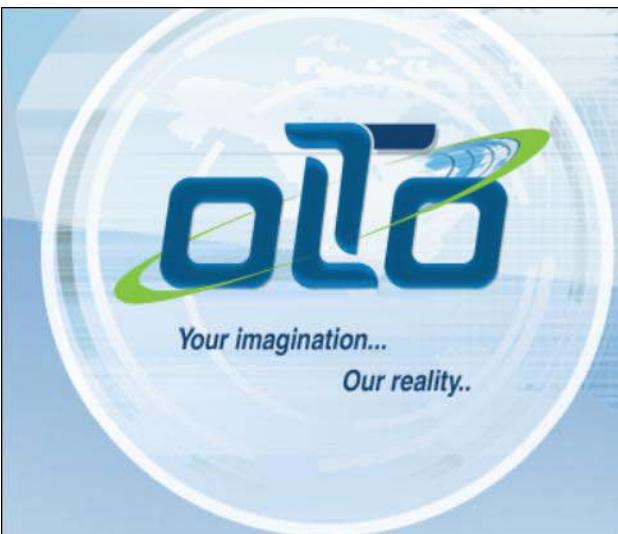


2- ليس كل شخص سيتبع مبادرات القائد

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



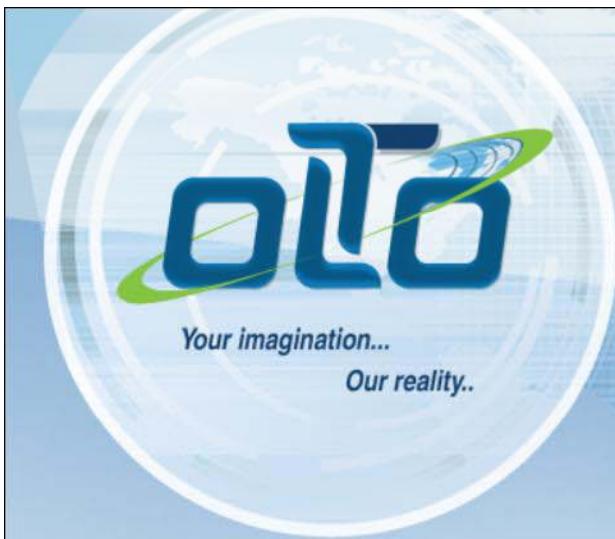
3- القادة لا يعملون غالبا وفق سياسات المنظمة المحددة سلفا



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



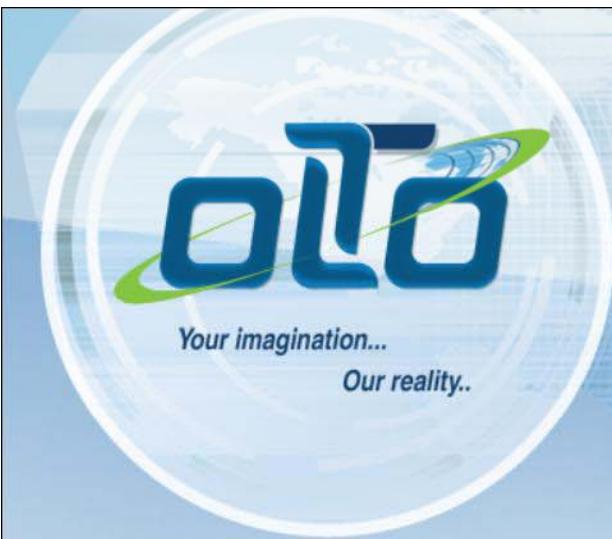
4 - القيادة تحدث كحدث



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



5. القادة يستخدمون التأثير خارج السلطة.



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



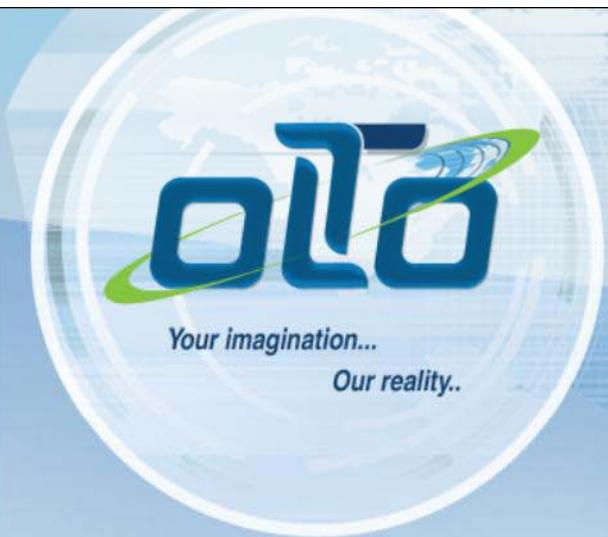
٦ - القيادة تشتمل على المخاطر



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



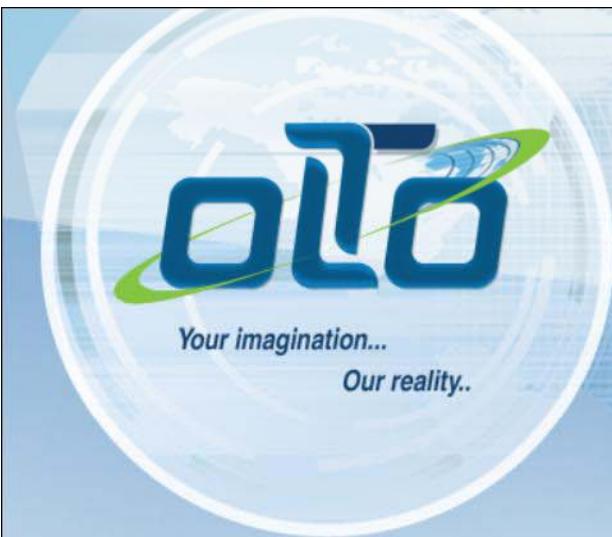
7 - الوعي والقدرة على التعامل مع المعلومات تصنعان القيادة



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLT-O.ORG



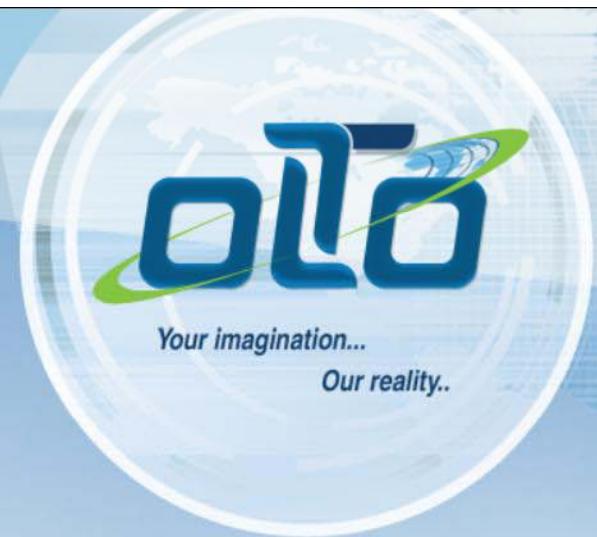
8 . القيادة حقل للعلاقات المتداخلة



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



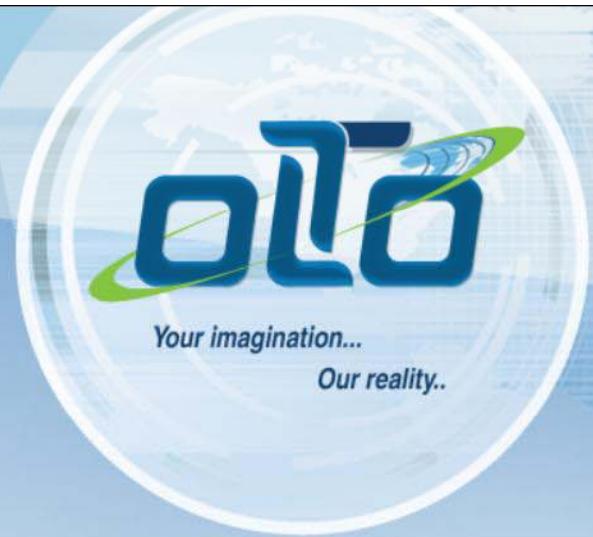
٩ - القيادة عملية تتأثر بخلفية كل شخص



د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

www.OLTO.ORG



أسعد بلقائكم ... والتواصل معكم

البريد الإلكتروني:

ch@olto.org

موبايل :

00966505816064

د. خالد المدنى

Oxford Leading Training Organization
منظمة أوكسفورد للتدريب القيادي

