

كلية التربية

قسم

التربية المقارنة والإدارة التعليمية

العام الجامعي / ٢٠١٥-٢٠١٦ م

دور يونيو

الزمن ساعتان

تاريخ الامتحان ٢٦/٥/٢٠١٦ م

إمتحان مادة/ مدخل فى القيادة

الشعبة/ الدبلوم المهنى (الإشراف الإدارى)  
التربوى

## السؤال الأول: إشرح مفهوم القيادة وأركانها وأنماطها ؟

مهما تعددت المفاهيم فإنه يمكن القول بأن القيادة المدرسية هى عملية تأثير متبادل بين القائد ومرعوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة.

وتعرف القيادة فى القاموس الدولى للتربية بأنها عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معاً بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية. والقائد يقود الجماعة فى تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل وتحقيق التقدم فى الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء ويسعى القائد إلى الحفاظ على وحدة الجماعة وإحساس أفرادها بلذة الإنجاز، فكلمة قائد Leader تعنى الشخص الذى يوجه ويرشد أو يهدى الآخرين.

أى أن القيادة هي علاقة بين شخص يوجه وأشخاص يقبلون هذا التوجيه الذى يستهدف تحقيق أغراض معينة وعلى ذلك يمثل القائد عقل الجماعة حيث أنه يخطط ويوجه ويشرف و يقيم العمل الذى تقوم به أعضاء جماعته، ويتمتع القائد بسلطة أكبر من الآخرين، كما أنه الشخص الهام والمسيطر وذو التأثير على أفراد الجماعة والتأثير هو مصدر قوته وهؤلاء الذين يؤثر عليهم أو يؤثر فيهم إنما هم يمثلون قوته الحقيقية وهم هنا أيضاً مصدر للقوة وهو يمارس هذه القوة عن طريق السلطة المخولة له من قبلهم.

ويعرف القائد بأنه كل من يوكل إليه عمل إدارى تربوى داخل المؤسسة التعليمية، كما تعرف القيادة بأنها فن استمالة الأفراد للتعاون فى تحقيق هدف مشترك ويعمل القادة عموماً فى مزاولتهم لنشاطهم على تحقيق ثلاث أغراض هى: أهدافهم الشخصية ورغباتهم، أو أهداف المرعوسين التابعين وإرضاء رغباتهم الشخصية، أو أهداف المؤسسة التعليمية.

والقيادة هى قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعيةً، وبدون إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره فى تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الذى يراه مناسباً.

وتعرف على أنها التنسيق بين أفراد الجماعة وتوجيههم لبلوغ غاية منشودة ولذلك فهي تعتبر فن التأثير فى الأفراد وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم فى سبيل الوصول إلى هدف معين.

كما تشير إلي عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة جيدة وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة وفعالية ويقود القائد الجماعة في تحديد الأهداف والتخطيط وتنفيذ العمل، وتحقيق التقدم في الأداء ووضع معايير يقاس بها هذا الأداء، ويسعى القائد إلي الحفاظ علي وحدة الجماعة وإحساس الفرد بلذة الإنجاز .

وتشير القيادة إلي القدرة علي التأثير على أفراد الجماعة من خلال التواصل معهم لتحقيق أهداف ذات معنى وقيمة، وهذا يعني أنه لا بد من توافر شخص قائد، ووجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم، وتتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير، واستخدام هذه المهارات بقصد تحقيق أهداف عامة، على هذا فالقيادة:

- **كنظام تأثير:** تعني التأثير على سلوك الآخرين أي أنها النشاط الذي يهدف للتأثير على الآخرين لكي يتعاونوا لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبونها.
- **كتصرفات سلوكية:** تعني العمل القيادي الذي ينتج عنه قيام الآخرين بما يطلب منهم وفي نفس اتجاه القائد.

▪ **القيادة هي الإقناع:** توجيه العاملين عن طريق الإقناع والتشجيع بدلاً من استخدام التهديد والقوة. كما أن القيادة فن التعامل مع الطبيعة البشرية الناس بالإقناع والقوة، فالناجح هو من يرى فرصاً في كل صعوبة، بينما الفاشل صعوبات في كل فرصة، إن التفكير السليم يكمن في النظر إلى الجانب المشرق و لا تبحث عن إنجاز يوم، بل إنجاز عام، فإن العقل يستطيع أن يجعل الجنة جحيماً و الجحيم جنة.

وتعتبر القيادة أكثر محدودية من الإدارة وذلك لأن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المنظمة لأهدافها، على حين أن القيادة أكثر محدودية في تحفيز الآخرين على تحقيق الأهداف فهي تمثل وظيفة فرعية من وظائف الإدارة وبمعنى آخر تمثل القيادة جزءاً من مهام الإدارة أي أن العلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام حيث تعنى الإدارة عملية توجيه الأشخاص والبيئة بقصد الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج أوغيرهما في حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة وعلى ذلك تكون الإدارة أعم من القيادة وأنها تمثل واحدة من مهام الإدارة

وهناك من يميز بين الإدارة والقيادة على اعتبار أن الإدارة بالنسبة لرجل الإدارة التعليمية تعنى ما يتعلق بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للعملية التعليمية، أما القيادة فتتعلق بما هو أكبر من هذا وتتطلب ممن يقوم بدورها أن يخلق على مستوى أرفع يمكن من خلاله أن يدرك الغايات البعيدة والأهداف الكبرى ولا يعنى هذا أن يكون القائد غير مسئول عن الأمور التنفيذية أو التطبيقية بل عليه أن يجمع بين الاثنين.

ومن هنا فإن الإدارة معنية بالحاضر بينما القيادة تعنى التغير حيث إن رجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن دون محاولة لتغييره وذلك لاستخدامه وسائل وأساليب قائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف.

بينما القيادة فهي الانفتاح على الفكر الجديد وتشجيع المرعوسين على الاستزادة من المعرفة والخبرة المتجددة سواء من مصادر داخل المنظمة أو خارجها فالقائد هو محرك التغيير ودافعه الأساسي في المنظمة.

فالقيادة ليست عملية جامدة وإنما هي عملية ديناميكية حية يمكن من خلالها أن تقوم بأدوار مختلفة وفقاً لمقتضيات الموقف وما يتوقع من القائد نفسه، فمن الطبيعي أن يعرف القائد ارتباط الوسائل بالغايات وأن يلعب دوره على المستويين (رسم السياسة وتنفيذ هذه السياسة) وأن يدفع العمل إلى الأمام ويطور أساليبه وطرائقه أي أن يقوم بدور تجريدي.

فليس في استطاعة كل مدير أن يكون قائداً حتى ولو كان في مركز القيادة كما أنه ليس شرطاً أن يكون القائد الناجح مديراً ناجحاً ولكن المؤكد أن المدير الناجح يجب أن يكون قائداً ناجحاً فعلاً في نفس الوقت لأن القيادة هي أساس نجاح العمليات الإدارية وهذا يؤكد على وجود علاقة قوية بين القيادة والإدارة.

ويثار هنا تساؤل عن أثر القيادة وأهميتها في التأثير على الأداء المتميز: هل يمكن العمل بدون قائد؟، بمعنى هل يمكن أن نتميز بدون قيادة؟، ومن الطبيعي أن تكون الإجابة عن هذا التساؤل "نعم" من الناحية النظرية طبعاً، والسبب في ذلك أن أداء المدرسة يتوقف على الجهد الجماعي الذي يبذله العاملون في المدرسة، وبالإضافة إلى ذلك فإن المدارس لها مجموعة مستقرة من القواعد واللوائح والقوانين والإجراءات التي تحكم سلوك العاملين ومستوي أدائهم.

ولكن من الناحية العملية يمكن أن ندلل على أهمية القيادة وتأثيرها على الأداء المتميز عن طريق دراسة أثر تغيير القيادات، والتساؤل الذي يطرح نفسه في هذه الحالة: ما أثر تغيير القيادات على الأداء المدرسي؟، ويرجع السبب الرئيسي في تغيير القيادات إلى انخفاض مستوى الأداء الجماعي للعاملين، ويوجه اللوم إلى القائد ويقدم "كبش فداء".

وبصفة عامة يمكن القول بأن تغيير القيادة يمكن أن يحدث تأثيراً إيجابياً أو تأثيراً سلبياً على أداء العاملين، ومن المتوقع أن يؤدي تغيير قيادات جماعات العمل ذات الأداء المرتفع إلى تدهور الأداء، في حين يؤدي تغيير القيادات في جماعات العمل ذات الأداء المتدهور إلى تحسين الإنتاج.

**ويمكن تحديد الأهمية التي يمكن أن تساهم القيادة بها في تحقيق التميز وهي:**

- الدور الأساسي للقائد هو خلق الرؤية المستقبلية للمدرسة، والرؤية هي صورة شمولية متسعة لما يريده قائد المدرسة أن يكون عليه، والقائد من هذا المنظور هو الذي يضع الاستراتيجيات اللازمة لخلق القيمة للمستهلك ولتحقيق الريح في نفس الوقت غير أن رسم طريق المستقبل وتحديد الرؤية المستقبلية لا يعتبر كافياً في حد ذاته، بل إن خلق الرغبة الأكيدة لدي المرعوسين لتحقيق هذه الرؤية يعتبر جزءاً لا يتجزأ من الأدوار القيادية الجديدة الواجبة لتحقيق تميز الأداء .

- إن غرس قيم التميز في قلوب العاملين مهمة أساسية لتحقيق التميز في الأداء فالقائد الذي لا يستطيع أن يغرس قيم التميز في الحاضر لن يحصد إلا الفشل في المستقبل.

- للقيادة دور مهم في تأكيد التميز من خلال تخفيض عدد اللوائح والقوانين المكبلة للأداء المتميز. وبدلاً من ذلك يتم تدعيم السلوك التنظيمي المتميز من خلال احترام الذات والثقة المتبادلة بين القائد والعاملين والقوة الحسنة.
- تتولي القيادة مسئولية تنمية العاملين من خلال العديد من الأساليب مثل المشاركة في العمل، وتفويض السلطة، وتحديث وتنمية قدرات العاملين.
- يتعامل القائد مع مجموعات كثيرة من العاملين، والطلاب، وأولياء الأمور، والموارد، والحكومات، وتسعى كل الأطراف إلي تحقيق أهداف قد تتعارض مع مصالح الأطراف الأخرى.
- للقيادة الحديثة دور مهم ليس فقط في تحقيق مصالح المدرسة، بل أيضاً في تحقيق أهداف ومصالح المجتمع ككل.

استطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي:

- **النظام التسلسلي الاستغلالي:** ويتصف القادة هنا بالمركزية بدرجة عالية وثقتهم بمرعوسيهم قليلة ويحفزونهم عن طريق الخوف والإكراه.
- **النظام المركزي النفعي:** وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة المرعوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابته وإشرافه .
- **النظام الاستشاري:** ويتميز بتوافر الثقة بين القادة وبين مرعوسيهم والاستفادة من أفكارهم وآرائهم.
- **النظام الجماعي المشارك :** وفي هذا النوع يوجد ثقة مطلقة عند القائد بمرؤوسيه، يستفيد من أفكارهم باستمرار وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومرعوسيه، وقد وجد بأن المديرين الذين يستخدمون النظام الثالث والرابع تكون الإنتاجية لديهم مرتفعة.

## أنواع القيادة المدرسية:

### ١- القيادة الكاريزمية Charisma Leadership

ويقصد بالقيادة الكاريزمية القيادة المعتمدة على السمات والخصائص التي يملكها القائد والتي تؤهله ليصبح قائداً للجماعة ، ومن ثم يمكنه التأثير فيهم وتوجيههم. ويتميز القائد في هذا النمط ببعض السمات التي تساعد على أداء عمله وتزيد من فعاليته ونجاحه في ممارساته القيادية وهي كما يلي :

- الذكاء والنشاط والطلاقة اللفظية والتميز والأصالة.
- الثقة بالنفس والمبادأة والمثابرة وسعة الأفق والرغبة في التميز والتفوق والقدرة على تحمل المسؤولية.
- القدرة على الإنجاز والدافعية والإلمام بالمعارف المختلفة المرتبطة بالعمل.
- النضج الاجتماعي والتعاون والقدرة على التوافق والتكيف مع الآخرين.

## ٢ - القيادة الموقفية Situational Leadership

يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية من خلال التفاعل مع متغيرات الموقف والظروف المحيطة به من ناحية، وخصائص وصفات القائد من ناحية أخرى، حيث إن تغير الموقف يتطلب أدواراً قيادية وأنماطاً قيادية مختلفة.

وتتأثر القيادة الموقفية بعدة عوامل بعضها يتعلق بطبيعة المنظمة وخصائصها والبعض الآخر يتعلق بالقائد نفسه وأفراد الجماعة التي تعمل معه.

وتتمثل محددات القيادة الموقفية فيما يلي :

- حجم المنظمة والهيكل التنظيمي بها.
- المناخ التنظيمي السائد الذي يتمثل في القيم والمعايير والمعتقدات التي تسمح بالمشاركة والعمل الجماعي.
- العلاقة بين القائد والمرؤوسين ومدى توافر الثقة بينهم.
- قدرة القائد على استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، ومراعاة التوازن بينهما.

## ٣ - القيادة التشاركية Participative Leadership

تعني مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوافر نظام فعال للاتصالات، واستثارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.

ويتميز القائد في هذا النمط ببعض السمات، وهي:

- القدرة على أن يستثير أفراد الجماعة التي تعمل معه.
- إدراك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.
- قدرة القائد على اختيار عدد من العاملين معه لتفويضهم في استخدام بعض سلطاته لأداء بعض المسؤوليات في العمل التي تتناسب مع قدراتهم وإمكانياتهم.

## ٤ - القيادة التبادلية Transactional Leadership

جاء هذا النمط من القيادة بعد القيادة التشاركية، حيث يعتمد على عملية التبادل بين المدير و أفراد الجماعة التي تعمل معه، وتبنى عملية المبادلة على أساس توضيح دور كل فرد من أفراد الجماعة والمطلوب منهم في مقابل تقديم ما يشبع حاجاتهم ورغباتهم عند تأدية المهام المتوقعة منهم.

ويتمثل دور القائد في النمط التبادلي فيما يأتي :

- يوضح العمل المطلوب من أفراد الجماعة.
- يكتشف حاجات أفراد الجماعة ورغباتهم.
- يساعد أفراد جماعته على إشباع ما لديهم من حاجات ورغبات في ضوء ما يحققونه من ممارسات ناجحة وأداء جيد.

- يتفاوض مع أفراد جماعته لمبادلة جهودهم بالحوافز عند الإنجاز.
- يشجع أفراد الجماعة على بذل الجهد لتحقيق أفضل النتائج.
- يدعم الثقة بينه وبين أفراد الجماعة لتحقيق النتائج المتوقعة منهم.

#### ٥- القيادة الإبداعية Creative Leadership

وتعني قدرة القائد على توليد الحلول المبتكرة والجديدة لمشكلات العمل، والتي يمكن ترجمتها إلى قرارات فعالة، وإعطاء أعضاء المجتمع المؤسسي المزيد من الاستقلالية والحرية التي تمكنهم من تغيير بنية المنظمة وتطوير الأداء، وتزود العاملين بالأنشطة المختلفة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات بطريقة أكثر سهولة، وتقديم حلول مبتكرة.

#### ٦- القيادة التحويلية Transformational Leadership

تستند إلى استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والمشاركة في وضع الأهداف والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف.

خلاصة القول أن القيادة الفعالة والناجحة تمثل نوعاً من العلاقات التي تنشأ بين مدير المنظمة ومجموعة العاملين معه في موقف جماعي معين تهدف إلى إحداث التأثير على العاملين حتى تتحقق الأهداف. لذا فإن القائد يستمد سلطته من رضا الجماعة عنه النابعة من إيمانهم بقدرته على قيادتهم إلى تحقيق الأهداف، مما يتطلب الطاعة والامتثال من جانب الجماعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات

### السؤال الثاني: ناقش فنون القيادة موضحاً مصادر تأثير القائد؟

#### مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

#### ١- المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرعوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:
  - أ- القدرة على تحمل المسؤولية.
  - ب- الفهم العميق والشامل للأمور.
  - ج- الحزم.
  - د- الإيمان بالهدف.

### فنون القيادة:

#### -فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري، وهل تملك حق إصداره "صلاحيات" لهؤلاء الأشخاص "إشراف".
- الغاية من الأمر سياسة الرجال والاستفادة من قدراتهم، وليست الغاية منه استعراضية.
- عيّن الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة، وحدد الوقت المتاح، وحدد المساعدين.
- ليكن أمرك واضحاً، كاملاً، موجزاً، دقيقاً، وكن واثقاً من نفسك عند إصداره.

#### -فن الاتصال:

- من أهم مهارات الاتصال: الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين وإعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجعلهم يشعرون بالانتماء.

- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد للاتصال الناجح أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي:

✓ استمع الية

✓ احترام

✓ ارشدة

✓ درية

#### -فن التائب:

- اعط الملاحظة الضرورية دون تأخير، ولتكن بنعمة هادئة رزينة.
- أنب ولكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاستها، وتجنب إثارة الجروح السابقة.
- التائب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أسأل: ما الواجب عليه فعلة لتجنب هذا الخطأ مستقبلاً.

#### -فن معالجة المشكلات:

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشكلات.
- استقبل الشاكي بالترحاب واستمع إليه ولا ترفض الشكوى مباشرة، ثم استمع إلى وجهة النظر الأخرى.
- إذا قررت فعل شيء فأفعله، وإلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه.

#### -فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة، واعترف بإنجازات الأفراد، وشجع معاونيك دوماً.
- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل أفكارهم التجديدية.
- لا بد من توطيد "ثقافة الإشادة" داخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم ومسؤوليات أعلى.
- تذكر أنه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيساً صالحاً يثني بعدل ويشجع بتعقل ويهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

#### -فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد، ولكن التنفيذ كل شيء، ولا تظهر صفات القائد ومقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ.
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة، وعليه أن لا يتردد بتوجيه الانتباه نحو الأخطاء.
- إن الاحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها ومساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

### -فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
- لا تركز المعاقبين في عمل واحد، فالاجتماع يولد القوة، وقوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مروضيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة وتتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغباً أمام الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم، ترك استثارة المعاقب .. الخ.
- فن التعاون مع القادة الآخرين:
- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة وإنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقاً في لفظه بناء في غايته.
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الآخرين فسوف يضيع عملك.
- لا تترك مجالاً لتفاهم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.

### مصادر قوة القيادة وتأثيرها :

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي: أولاً: السلطة الرسمية : من مظاهر هذه السلطة :

• قوة المكافأة : ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه .

• قوة الإكراه : ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيجلب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه .

• السلطة القانونية : ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل. أما قوة التأثير : فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية " التخصص : ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس .

• قوة الإعجاب : ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد .

#### • قوة الخبرة:

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

#### • قوة العلاقة أو الصلة بمصادر السلطة العليا:

وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة أو الصلاحيات أو عن طريق التجاذب وربط العلاقة.

وهذه العلاقة تتمثل في مساعدي المديرين والمشرفين في المستويات الدنيا وقدرة تأثيرهم على المديرين في المستويات العليا وذلك لعلاقتهم مع بعض وصلاتهم المعروفة. قوة التحكم في نظام التحفيز:

وهذه القدرة تعتمد على قدرته على رقابة وإدارة مكافأة الآخرين مثل

(الرواتب - الترقيات - الجوائز)

## السؤال الثالث : بين مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية؟

### اولا: القيادة التحويلية:

منذ السبعينات من القرن الماضي وضع بيرنز Burns (1978) أساس نظرية القيادة التحويلية Transformational Leadership والقيادة التبادلية Transactional Leadership والتي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين. وكذلك بيرك Burke (2002) بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية والتبادلية تم استخدامها عالميا وعلى نطاق واسع. وتقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف. ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة ويمكنه أن يخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد. كما ويقوم القائد التحويلي على إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم مع كونه ملهما لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل. أما القيادة التبادلية فهي تقوم على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والانتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الانتاج. ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداءهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة.

وتنحصر الفعاليات الأساسية للقيادة التحويلية في:

- ايجاد رؤية مشتركة ومتجددة لمستقبل المنظمة ككل
  - الهام العاملين بأنهم قادرين على تجسيد الرؤية عمليا وتمكينهم من ذلك
  - إحداث التغيير وقيادته بشكل منظم.
- وتعتبر القيادة التحويلية من أهم دوافع التغيير الايجابي في المدرسة، وخاصة في أسلوب التعامل مع المرؤوسين، وذلك من خلال تشجيع المعلمين على عمل

التغيير، ومنحهم فرص الإبداع والابتكار، ودفعهم إلى إتباع رؤية مشتركة للمدرسة، ومشاركتهم في المسؤوليات الإدارية، وبناء فريق العمل الواحد. ويمكن أن ينظر إلى سمات القيادة التحويلية وأفكارها، ومدى توافر هذه السمات لدى القيادات التربوية، وخاصة مديري المدارس، بأنه العامل المساعد على النهوض بالعملية التعليمية التعليمية، من خلال الأفكار والقيم الأخلاقية وبناء روح التعاون التي يتبناها هذا النمط القيادي، وكذلك من خلال توجيه القادة لمرؤوسيهـم نحو الاستثارة العقلية، والإبداع في التفكير، وإتباع السلوك القدوة، وتوسيع الرؤية في تحقيق أهداف المدرسة.

### مفهوم القيادة التحويلية :

ويمكن تحديد مجموعة من التعريفات فيما يلي:

- القيادة التحويلية هي عملية تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم الآخر لمستويات أعلى من الأخلاق والدوافع والسلوكيات ( رغبات، وحاجات وطموحات، وقيم التابعين الأساسية).
- القيادة التحويلية هي عملية إدراك الحاجة للتغيير وصنع رؤية جديدة من قبل القادة التحويليين داخل المنظمات، والعمل على تأسيس هذه الرؤية والتغيير لتثبت مع مرور الوقت.
- القيادة التحويلية تعمل على تحويل التابعين إلى قادة متحكمين بقدراتهم، وإلى قادة للتغيير.
- القيادة التحويلية هي " القيادة التي تضع رؤية واضحة لمنظمتها، وتعمل على إيجاد أنظمة منظمة جديدة كلياً تتوافق مع متطلبات المستقبل.
- القيادة التحويلية هي العملية التي تدفع الأتباع وتنشطهم عن طريق تعزيز المثل العليا والقيم الأخلاقية.
- القيادة التحويلية تعمل على تحفيز التابعين بشكل أكبر من التوقعات عن طريق رفع الوعي بأهمية وقيمة أهداف محددة ومثالية، والسمو بالاهتمامات الشخصية لدى التابعين لتحقيق ازدهار ومصحة المنظمة، ومخاطبة الاحتياجات العليا لديهم.

فالقيادة التحويلية تعمل على تغيير (تحويل) الأفراد والمنظمات، مع الأخذ في الاعتبار القيم والأخلاق والمعايير والأهداف بعيدة المدى. ويرى بيرنز (Burns) أن في القيادة التغيير المستمر، الذي هو تحولي بطبيعته، التغيير المادي والثقافي

والمؤسسي والنفسي، والقائد التحويلي يشرك الآخرين، من خلال التعرف على حاجاتهم ومتطلباتهم الحقيقية، بطريقة تتحقق بها المطالب الحقيقية لكل من القادة والمرؤوسين، والنتيجة هي الجهود الجماعية لتطوير وتحويل المرؤوسين إلى قادة. ويمكن القول أن المفاهيم الأخلاقية والقيمية كانت مرافقة للقيادة التحويلية منذ انطلاقتها، ومن خلال الأفكار التي طرحها بيرنز، وسماها بالقيم الداخلية، وحددها بالعدالة والمساواة والإنسانية، وبين أن القائد التحويلي يقود أتباعه بالمعاني والقيم.

فالقيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية تتضمن ثلاثة مكونات أساسية هي:

- الجاذبية Charisma، ويتصف بها القائد الذي تتوافر لديه القدرة على تشكيل رؤية وتوصيل لمرؤوسيه.
- الاستثارة العقلية Intellectual stimulation، ويتصف بها القائد الذي يشجع على حل المشكلات بطرق إبداعية.
- الاعتبار الفردي Individual consideration، ويتصف بها القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للأتباع.

### عوامل القيادة التحويلية

وبشكل عام، هناك أربعة عناصر تعتمد لتحديد مدى تطبيق قائد ما، أو زعيم، للقيادة التحويلية في أسلوب قيادته:

- **النظرة الفردية:** مدى ومستوى اعتباره للفرد. القائد التحويلي يعتبر كل فرد شخص بحد ذاته وله خصوصيته بدلاً من اعتباره كجزء من المجموعة. وبالتالي، يعمل كمرشد للفرد ويستمع لهمومه واحتياجاته ويقدم العطف والدعم ويبقي خطوط الإتصال مفتوحة كما يعرض المشاكل عليه بشكل انفتاحي. كما يخلق علاقة مبنية على الإحترام والإعتراف بإنجازات الفرد بعلائية. وبذلك، يصبح للتابعين إرادة في تطوير الذات واندفاع ذاتي للقيام بالمهام.
- **التنشيط الفكري:** مدى ومستوى تحفيزه للتفكير الخلاق عند أتباعه. يقوم القائد التحويلي بتحفيز الفكر الخلاق عند الاتباع بتحدي الأمر الواقع الافتراضات وأخذ المخاطر وتلمس أفكارهم. كما يشجع وينمي الأشخاص الذين يفكرون باستقلالية. فهذا النوع من القادة يعتبرون أن التعلم قيمة أساسية وأن الحالات الغير متوقعة فرصة للتعلم. وبالتالي، فإن أتباعهم يطرحون الاسئلة ويفكرون بعمق في الطروحات ويبحثون على أفضل السبل لتنفيذ المهام.

- **التحفيز الملهم:** مدى ومستوى تحفيزه لأتباعه بإلهام وإيجابية. فالقادة الملهمين يقدمون رؤية واضحة تلهم أتباعه لتحقيق الأهداف بنجاح وتركز على معايير عالية ويصف التطلعات المستقبلية بتفائل ويعطي معنى غني للأهداف، الدافع الحقيقي لتحفيز التابعين للتعطاء وتقديم الجماعات. القائد بحاجة لمهارات إتصالية عالية ليستطيع تقديم رؤية مفهومة ودقيقة وقوية وجذابة ليصبح الأتباع مستعدين لاستثمار وقتهم وجهودهم لتحقيقها، وليثقوا بأن مستقبلهم مشرق ويقدرتهم على تحقيقه.
- **مثالية مؤثرة:** مدى تأثير القائد بإعطاء نمذج مثالي. فالقائد التحويلي يوفر نموذجاً يحتذى به في السلوكيات الأخلاقية العالية ويكسب الإحترام والثقة.

وطور كل من باس وأفوليو نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي:

- **التأثير المثالي (Idealized influence):** والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لأتباعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب واحترام التابعين.
- **الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation):** أو الحفز الإلهامي، ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد الموظفين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية للمؤسسة التربوية والأهداف والرؤى المشتركة.
- **الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation):** وتعني قدرة المدير على استثارة جهود المرؤوسين التفكيرية والتحليلية، لتكون جهوداً إبداعية وخلاقة، وقدرته ورغبته في جعل مرؤوسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها وهذا يشجع الإبداع.
- **الاعتبارية الفردية (Individualized consideration):** ويقصد بها مدى اهتمام المدير بالموظفين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم

الشخصية، ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم بحاجاتهم الخاصة ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور بحسب الإمكانيات المتاحة لديه.

ومن خلال دراسات لاحقة تم إضافة بعدين آخرين للقيادة التحويلية هما: **التمكين**: أي أن يمكن المدير الموظفين من السلطة بالمقدار اللازم، ويدعوهم باستمرار للمشاركة في اتخاذ القرارات وغير ذلك من الشؤون الإدارية على النطاق الملائم، إضافة إلى ضرورة توطيد العلاقات المعنوية والايجابية بين جميع المجتمع المؤسسي.

**المكافآت البدائية**: ذلك بان يقوم المدير بمكافأة أو معاقبة الموظف بناء على كفاءة أدائه، أو لضعف هذا الأداء، فالموظفون أو المرؤوسون يقبلون وعود المدير، ويتجنبون العقاب، مقابل قيامهم بتنفيذ المهام المطلوبة منهم بالكفاءة المطلوبة. أهداف القيادة المدرسية التحويلية، هي:

١. مساعدة أعضاء الهيئة التدريسية على التطور وبناء ثقافة مدرسية تعاونية، فهذا يعني أن أعضاء الهيئة التدريسية قليلاً ما يخططون معاً، ويتشاركون للتحسين المتواصل، لذا يقوم القادة التحويليون على وضع أعضاء الهيئة في مجتمع مشترك من بناء القرارات المشتركة، والتخطيط معاً بحيث تقلل عزلة المعلم، وتخدم دعم التغييرات الثقافية، وتفويض السلطة للآخرين.

٢. تعزيز نمو المعلمين المهني: إن الدافعية لدى المعلمين نحو التطور تتعزز عندما يتبعون أهدافاً للنمو المهني، بهذه العملية يصبح من السهل تحقق ذلك عندما يلتزمون بقوة برسالة المدرسة، وعندما يمنح القادة الهيئة التدريسية دوراً في حل المشاكل وتحسين الأداء المدرسي.

٣. مساعدة المعلمين على حل مشاكلهم: ويشير كل من ليثود إلى أن ذلك يعطي أهمية للقيادة التحويلية، لأنه يحث المعلمين على المشاركة في النشاطات الجديدة والقيام بجهد إضافي.

ويمكن ملاحظة بعض السمات التي تبرز لدى مدير المدرسة كقائد تحويلي:

١. اهتمام المدير برغبات وحاجات الموظفين وميولهم وفلسفاتهم اهتماماً خاصاً، ومناقشة الدراسات والأبحاث مع المعلمين، وتشجيعهم على طرح الأسئلة والأفكار الجديدة.
٢. استخدام استراتيجيات جديدة، وتوفير التغذية الراجعة للمعلمين، ودمج كل أعضاء الهيئة التدريسية في التفكير في أهداف المدرسة، ومعتقداتها، ورؤاها من بداية السنة.
٣. ترك المعلمين ليجربوا الأفكار الجديدة، ويقترحوا لها أسئلة ليفكروا فيها .
٤. على القادة أن يدخلوا ورش العمل إلى مدارسهم، وأن يفسحوا المجال للمعلمين كي يشاطروا بمواهبهم، كل منهم يشاطر الآخر بمواهبه.
٥. لدى القادة توقعات عالية عن المعلمين والطلبة، وإخبار المعلمين أنهم يريدونهم أن يكونوا الأفضل دائماً.
٦. حماية المعلمين من الأعمال الكتابية المفرطة، وحماية المعلمين من مشاكل محدودية الوقت.

### السؤال الرابع: وضح المهارات التي يجب ان يتميز بها القائد لكي يحقق أهداف العمل بفاعلية؟

#### ١-المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرعوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- هي أسهل في اكتسابها وتمييزها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:
  - هـ - القدرة على تحمل المسؤولية.
  - و - الفهم العميق والشامل للأمور.
  - ز - الحزم.
  - ح - الإيمان بالهدف.

## ٢ - المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

## ٣ - المهارة التنظيمية:

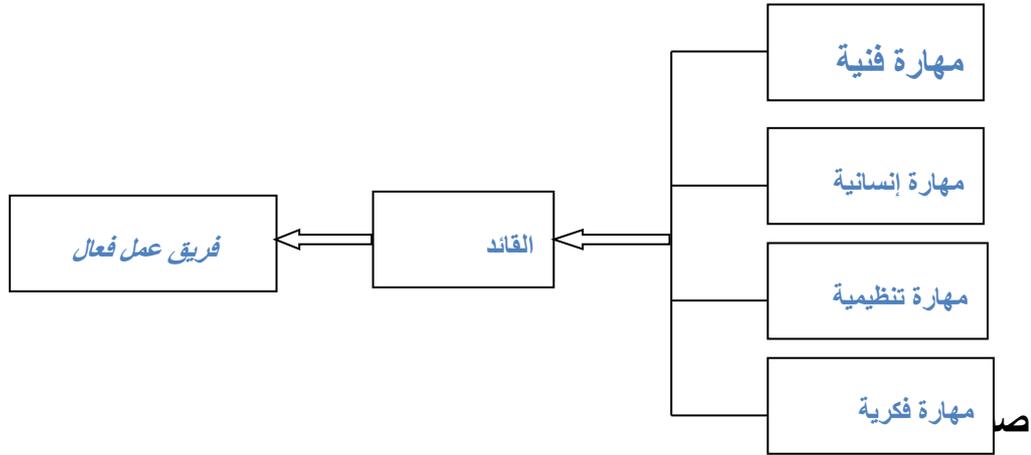
وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

#### ٤- المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

الشكل (٢) يوضح مهارات القيادة.



الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى، وتتوقف على عوامل متداخلة، ولكن هناك صفات أساسية للقيادة...

- الثقة بالنفس وبالآخرين:
- تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات، نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسهم.
- الواقعية والمعرفة:

■ يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها، ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله، وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين، وعلى القائد الاستفادة منها، فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والالتزان، والجهل سبب قلة المعرفة.

#### ■ مساعدة للآخرين:

■ لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون، لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

#### ■ لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

- كتابة التقارير

- الحديث والإقناع.

- الاستماع والانصات.

#### ■ ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

■ يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه، وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

#### ■ صناعة القرارات:

■ كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية، وعميقي التفكير، ويقبلون مسئولية الاختبارات العسيرة، ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

■ فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المدخلات والعلاقات والظروف إلى مدخلات معين، ويحتاد القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها، ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل، واختيار الحلول المناسبة وصيانتها في عبارات معبرة وفي الزمن المناسب.

#### ■ لديه مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

■ لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق

عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية، إن كل فرد مسئول عن سلوكه، ولكن القائد تقع عليه مسئولية إضافية وهي مسئوليته عن سلوك مرؤوسيه.

#### ■ **لديه قدر كبير من الطاقة والنشاط:**

■ القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثير فقط، إن التفاهات والمشاكل الصغيرة ذات قوة تدميرية لأن عددها كبير جداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة، ولكن بالغرم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة، ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح، وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهد والأموال.

#### ■ **ترتيب الأعمال حسب أهميتها:**

■ ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاع في القمة، وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل، ومن الممكن أن تمسك النمر من ذيله إذا كنت تعرف ماذا تفعل بعد ذلك.

#### ■ **التحلي بالشجاعة:**

■ القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر، ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة.

■ والقائد الجبن هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها، وليست هناك حلول وسط فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

#### ■ **الإخلاص والاجتهاد:**

■ القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء، ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية، فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية.

■ والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم، ولا يشكو كثيراً، حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

### ■ الخلق والإبتكار:

■ القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول، والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

### ■ يضع الهدف نصب عينيه:

■ إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد، والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

### ■ الحماس الثابت والمستمر:

■ شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شغلة كبيرة من الحماس.

■ وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم، ويحددوا مصدره، هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

### ■ القدرة على الحسم:

■ يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت، وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار، وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

### ■ ذو عقل مفتوح:

■ أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً، والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة، والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

### ■ أن يمتلك الفكاهة:

■ الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر، وعلاج لكثير من المواقف، ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة، ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

### ■ له رؤيا نافذة:

■ حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها.

■ القائد يملك العقل والقلب:

■ فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.

القائد الفعال هو القائد الذي يتولى أداء وإنجاز المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها حيث لا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فحسب بل يمتد ليشمل إشباع الحاجات المشروعة لأفرادها في المدى القريب والبعيد والحاجات المشروعة للمجتمع المحلي الذي تعمل الجماعة في إطاره، وبالرغم من أن السمات القيادية تختلف من مجال لآخر إلا أن هناك مجموعة من السمات المزاجية والعقلية والاجتماعية يجب توافرها في القائد الفعال وذلك لما لها من أهمية في تحديد فعالية سلوكه القيادي.

ومن الجدير بالذكر أن تلك السمات مرتبطة بالصفات الفردية الخاصة بكل فرد وقيمة كل منها تعتمد على الحقائق والموضوعية، فيهتم القادة البارزون بالصفات المفيدة التي يمتلكونها وبالصفات التي تنقصهم، فيبدلون أقصى جهدهم للحد من الصفات السيئة والعمل على تحسين طبيعة تلك الصفات الجيدة، ومع ذلك من الممكن أن تكون الصفات التي نراها إيجابية قد يراها آخرون سلبية، على سبيل المثال من الممكن أن يرى الفرد نفسه متعاوناً ويراه الآخرون متصلباً وإنساناً عنيداً، بل إن رغبة الإنسان في القيادة نفسها يمكن أن ترى أنها صفة سلبية، فلقد كتب ريتشارد يقول: والإنسان الذي يولى منصباً قيادياً جديداً ينظر إليه البعض على أنه تهديداً للنظام الثابت".

وتكتسب العديد من المهارات القيادية والإدارية كغيرها من المهارات من خلال التدريب الرسمي وغير الرسمي ومن خلال زيادة الخبرات وتعزيزها من خلال الممارسة، وكما قال "ديفيد David" إنه لا يوجد خط للنهاية في سباق الجودة، بل إنه يجب على القادة البارزين العمل على اكتساب المهارات التي تجعلهم فعالين، فالقائد يصنع ولا يولد، فهناك العديد من الخصائص السلوكية التي تجعل المديرين ناجحين ويمكن تحديدها في النقاط التالية:

- القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها، فارتباط الأفراد العاطفي والعقلي في العمل كفريق تعتبر من أهم الصفات التي تساهم في رفع مستوى الإنتاج لدى المؤسسات.
- القدرة على مساعدة المؤسسة في إحداث التغيير فيها ورفع مستوى كفاءتها في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة، فالقادة الذين ليست لديهم القدرة على تشجيع الموظفين للعمل وتغيير أوضاع المؤسسة، لن يتمكنوا من إحراز أي تقدم أو نجاح، وذلك لأن الواقع العالمي اليوم

يوجب على جميع المؤسسات تغيير نظام العمل فيها حتى تواكب حركات التطور والتغيير في المجتمع العالمي، وبالتالي فتعد من أهم مسؤوليات القادة تكوين المؤسسة مرة أخرى، وخلق بيئة عمل جديدة تعمل على مكافأة الأفكار الجديدة، ويتوافر لدى القادة البارزين أعلى مستوى من التواصل والتعامل الرسمي وغير الرسمي مع أعضاء شبكات العمل، وذلك يساعدهم على التغلب على التحديات التي تواجههم.

• يميل القائد البارز إلى تكوين اتجاه إيجابي، فمن أهم سمات القادة القدرة على التخطيط الجيد والإعداد لمواجهة المواقف غير المتوقعة، فهناك العديد من القرارات التي يجب أن تؤخذ بشأن العديد من المواقف التي لا يتوافر فيها معلومات هامة تساعد على تحديد الموقف وبالتالي تحديد الرأي الصحيح، فإذا لم تتوافر لدى القائد أحد الاتجاهات الإيجابية لما تمكن من الوصول إلى قرار في هذا الشأن.

• القائد الجيد يعرف كيف يستفيد من طاقاته الشخصية، فالطاقة هي القدرة على التأثير في الآخرين، وتبرز تلك الطاقة من خلال تعاملات القادة مع الآخرين ومواقفهم في عمليات صنع القرارات، حيث يقوم القادة بتحديد استراتيجيات العمل التي تؤثر على الآخرين أو تؤثر على المؤسسات أو على إدراك الأهداف المنشودة، وتعتبر قدرات الإنسان ومهاراته الشخصية من أهم العوامل التي تؤثر في تنمية قدرات الفرد على التأثير في الأفراد.

• لكي تكون قائداً جيداً لابد أن تكون سياسياً بارزاً، ويشتمل ذلك على الإحاطة الكاملة بشبكات الاتصال بين الأفراد والمجموعات في المؤسسات.

• تعتبر قدرة القائد على تحمل الآراء النقدية البناءة وليست الناقدة واحدة من أصعب المهارات التي يمكن تعلمها، ومن أهم المهارات التي يجب أن يعمل القادة على تطويرها، فمن أهم سمات الفرد القدرة على التعامل مع الآراء الناقدة، فقبول القائد لتلك الآراء والتقييمات يساعده على الوصول إلى جوهر المشكلة ومحاولة التغلب عليها، فمثلاً المنظومة التي تعمل على مناقشة تلك الآراء تتمكن من التغلب على المشاكل وبالتالي العمل على تغيير الأوضاع بسرعة كبيرة، ولكن المنظومات الأخرى التي لا تعمل على مناقشة تلك الآراء لا تتوصل إلى المشكلة إلا بعد حدوث كارثة، وبعبارة أخرى فإن اهتمام المنظومة بالنقد الموجه إليها من أهم العوامل الضرورية لإحداث التقدم والنمو في المنظومة أو المؤسسة.

• إن القادة البارزين لديهم بُعد نظر، فبعض الناس لديهم القدرة على رؤية الأشياء من خلال أضيق القنوات، وذلك لأن لديهم القدرة على تحديد الرؤية، فهم يحددون الأهداف ثم يقومون بتشجيع الآخرين على مشاركتهم الرؤية ثم مساعدتهم لتحقيق تلك الأهداف في الواقع، فمثل هؤلاء القادة لديهم مهارة خاصة في التوجيه، فهم يعرفون أين هم الآن، وكيف سيصلون هناك وإلى أين سيقودون المنظومة، فيجب عليهم إرشاد الموظفين كيف يقومون بالعمل عن طريق توجيههم والتأكد من تنفيذ جميع المهام.

- أما التكامُل فهو من أهم سمات القائد المعاصر، فمعنى أن تكون متكاملًا أن تكون عادلاً وأميناً وعلى خلق رفيع، إذ تعتمد القيادة على الأمانة والأخلاق الحميدة، ومعنى أن تكون أميناً أكبر من مجرد أن لا تكذب، بل إن القادة الأمناء يقولون ما يحسون به ويتصرفون طبقاً لمعتقداتهم وأحاسيسهم، ويعد القائد الأمين مثلاً أعلى وقدوة جيدة للآخرين، وذلك عن طريق استجاباته بأسلوب يتوافق مع الأخلاق والقيم، فهو يحترم الأفراد الذين يعملون معه، ويحترم أيضاً قواعد المؤسسة وقيمها، فالتابعون يبحثون عن القائد الأمين الكفء الخبير الذي يحترم مشاعرهم وخصوصياتهم.
- إن الكفاءة شرط أساسي: وتتطلب الكفاءة أن تتصرف بشكل ناضج وأن تكون مثلاً أعلى يُحتذى به، وليس من الضروري أن تتطلب القيادة معرفة فنية، بل إنها تتطلب أن تكون كفاءاً في المهارات القيادية الرئيسية مثل مهارات التخاطب، ولا بد أن تكون على علم بكل مقدرات المؤسسة، وكل أدوار الأقسام المختلفة في المؤسسة، ودورها في رفع مستوى إنتاج المؤسسة.
- إن القادة الفعالين لديهم القدرة على إقناع الآخرين، فيؤثرون عليهم بكونهم حماسيين وإيجابيين ومتفائلين، فلا بد أن يكونوا أكفاء في أداء مهامهم القيادية، فهم يشجعون تابعيهم ويهتمون بأنفسهم وبالآخرين وبالمؤسسة، والتأثير في الآخرين ويتطلب ذلك أولاً أن تحوز على ثقتهم واحترامهم وأما القائد غير المستقيم وغير المتكامل فيفقد احترام الآخرين وتقتهم له.
- وتعتبر القدرة على حل المشكلات والمرونة العقلية من أهم المهارات القيادية العملية، فلكي تحل المشكلة لا بد أولاً أن تحدها وتحيط علماً بكل جوانبها، فأهم خطوة في عملية حل المشكلات هي فهم المشكلة أولاً، ومعرفة طبيعتها، وطالماً أن الإنسان وصل إلى ماهية المشكلة وطبيعتها، وأصبح من السهل استشارة الآخرين في المشكلة ثم العمل على حلها اعتماداً على آراء الآخرين وعلى مهارات الفرد في التعامل مع المشكلات داخل المؤسسة، فإن القدرة على معرفة المشكلة وتحديد ما تتطلب إحاطة كاملة بكل أقسام المؤسسة وبمهامها وأهدافها، وتتطلب القدرة على حل المشكلات أيضاً قدرة الفرد على اتخاذ القرارات والاستعداد التام للمغامرة، وأيضاً تُعد المهارات الفنية القوية والابتكار من الأشياء المطلوبة، ولكنها أقل أهمية فبمجرد أن يتوصل الفرد إلى طبيعة المشكلة يقوم من يتمتعون بتلك المهارات بمساعدته في حل تلك المشكلة.
- يتمتع القادة الفعالين بدرجة مرتفعة من الوعي بالذات وضبط النفس والتوجيه الذاتي والالتزان الوجداني وتقدير الذات المرتفع، والقدرة على التعاطف والحساسية لمشاعر الآخرين، وفي هذا ذهب "إريك Erich" إلى إن الشخص الذي يثق في قدراته ولا يحترم قيمة الشخصية يفقد احترام الناس له فاحترام الذات وتقييم الذات من أهم سمات القائد الناجح في عمله. فالأفراد الذين لديهم تقييم ذاتي مرتفع لا يشكون ولو للحظة واحدة في قدرتهم على القيام بأي عمل مهما كان صعباً فنقطة الفرد بنفسه تعطيه القدرة على فعل أي شيء دون انتظار الاستحسان أو الرضا من الآخرين، ويعتبر التحكم في الذات أيضاً من أهم السمات القيادية، فالقائد الذي لا يسيطر على مشاعره لا يمكن أن يكسب احترام الآخرين، وعندما يفقد الإنسان السيطرة على نفسه تزداد إمكانية وقوعه في الخطأ وتزداد مشكلاته وصعوباته.

فالقرارات التي تعكس غضب الإنسان وثورته الانفعالية عادةً ما تكون قرارات غير صحيحة، أي تخدم فقط إرضاء مشاعر الغضب لدى الفرد ولا تخدم أهداف المؤسسة، وبالتالي يجب على القادة البارزين أن يكون لديهم ثبات انفعالي حتى يمكنهم اتخاذ قرارات حكيمة سليمة بشأن أي موضوع، ولا بد أن يتعلموا أن يسيطروا على مشاعرهم عندما تواجههم مواقف مثيرة للأعصاب والمشاعر حتى لا يكونوا عرضة للإصابة بالأمراض النفسية.

ويمثل التعرف على نقاط القوة والضعف في شخصيه القائد الخطوة الأولى تجاه تحقيق الثقة بالنفس وتنمية المهارات لديه، فمن السهل أن ينمى الإنسان مهاراته القيادية إذا تصرف بنظام وحكمة وبالطبع يجب على القائد أن يتحمل مسئولية تنمية مهاراته وأن يطلب المساعدة كلما احتاج الأمر ذلك.

وهناك العديد من القادة الذين يتمتعون بمهارات وقدرات عقلية وإبداعية ف لديهم القدرة على الوصول إلى أفكار جديدة ومبتكرة و قدرة على إقناع الناس باتباعهم، وللوصول إلى هذه الأفكار الإبداعية لا بد من أن يتمتع القائد بالقدرة على الاستدلال والحساسية للمشكلات والمرونة العقلية حتى يتمكن من تطبيق تلك الأفكار على أرض الواقع.

توجد مجموعة من المقومات والدعائم الأساسية للقائد الفعال، وهي:

١- تحديد الأولويات: حيث يساعد التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها علي نجاح القيادة الإدارية الفعالة، حيث يستطيع القائد معرفة قوة وأهمية تحديد الأهداف، ومن ثم يخصص كل الوقت الكافي للتخطيط لأهدافه سواء كانت أهداف شخصية أو خاصة بالعمل.

٢- الرؤية والإبداع: حيث يتمتع القائد الإداري بحاسة ممتازة في عمله، فهو يستطيع أن يري الأشياء التي لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما يتسم بالقدرة علي الإبداع والتجديد وطرح الأفكار الابتكارية والإبداعية.

٣- التفويض: حيث يركز القائد الفعال علي قيمة الوقت والثقة بالآخرين في فريق عمله، ويعني تماماً متي وكيف وإلي من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال.

٤- التحفيز الذاتي: فالقائد ما هو إلا شخص محفز ذاتياً لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والسعي نحو الأهداف، وهو يفهم ضرورة التحفيز ومدى قوته.

٥- الثقة بالنفس: فالقائد الفعال لديه ثقة بنفسه وقدرته علي مواجهة الأزمات داخل المؤسسة التي يقودها، ويعلم كيف يسيطر علي أي موقف ويتعلم من أي موقف يواجهه.

٦- الالتزام: فالقائد شديد الالتزام بالأهداف التي يضعها، ويعلم أن النجاح يستغرق وقتاً، ويدرك قوة الالتزام ولا يستسلم بسهولة أبداً، ويتسم بالإخلاص والانتماء لمؤسسته.

٧- المرونة والقابلية للتغيير: يتسم القائد الفعال بروح المرونة وتقبل التغيير ويضع خطته في حيز التنفيذ ويلتزم بها ويصر على تنفيذها، لكنه إذا ما وجد أن هذه الخطط لا تجدي فإنه يقوم بتغييرها.

٨- التنظيم: فالقائد الفعال لديه قدرة عالية على وضع الشيء المناسب في المكان المناسب والشخص المناسب في الموقع الوظيفي المناسب، ويعرف ويفهم قيمة التنظيم في تحقيق أفضل النتائج.

٩- صنع القرار: يفرق القائد عادةً بين صنع واتخاذ القرارات، وهو مدرب جيداً على كيفية صنع القرارات السليمة، وهو يستمتع بعملية صنع القرار ويتيح الفرصة للآخرين للمشاركة.

١٠- تقبل المخاطرة: عادة ما يميل القائد إلى تقبل المخاطرة، وهو يدرك عملية قبول بعض المخاطر من أجل أن يحسن مستوي حياته وأدائه حتى يقوي على المنافسة.

كما يمكن تحديد مجموعة من صفات القائد المبدع، تتمثل في:

#### ١- صفات عامة:

- **سقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية** : بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية .
- **النشاط العالي** : بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة .
- **الإنجاز**: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا مابين إعداد الأولويات وإنجازها.
- **امتلاك الشجاعة**: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسئولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام .
- **العمل بدافع الإبداع**: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعاً أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن .
- **العمل الجاد باتقان والالتزام** : فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم باتقان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال .

- **تحديد الأهداف :** فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة .
- **استمرار الحماس :** إن أغلب القادة يمتلكون حماساً ملهماً، فهم تماماً كالشعلة التي لا تنطفئ أبداً لتبقى منقذة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماساً حقيقياً ملهماً وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذاً إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة و متراصة بين تلك الصفات .
- **امتلاك الحنكة :** فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعاً من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها .
- **مساعدة الآخرين على النمو:** فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليماً وصحياً وخالياً من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءاً متكامللاً لا يتجزأ منتجين فريقاً يتصدى لأقوى الفرق والمهام .

## ٢- صفات شخصية:

- السمعة الطيبة و الأمانة و الأخلاق الحسنة .
- الهدوء و الاتزان في معالجة الأمور و الرزانة و التعقل عند اتخاذ القرارات .
- القوة البدنية والسلامة الصحية .
- المرونة وسعة الأفق .
- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم .
- المظهر الحسن .
- احترام نفسه و احترام الغير .
- الإيجابية في العمل .
- القدرة على الابتكار و حسن التصرف .
- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرءوسيه بالكمال والتعاون .

## ٣- صفات قيادية:

- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل .
- الإلمام الكامل باللوائح و القوانين المنظمة للعمل .
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء .
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد .
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير .
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع و التهور .
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة .
- القدرة على خلق الجو الطيب و الملائم لحسن سير العمل .

- المواظبة و الانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرعوسيه .
- سعة الصدر و القدرة على التصرف و مواجهة المواقف الصعبة .
- توخي العدالة في مواجهة مرعوسيه .
- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرعوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم .

### السؤال الخامس: اشرح الشبكة الإدارية لبلاك وموتون؟

#### نظرية بلاك وموتون Black& Mouton:

تمكن كل من بلاك وموتون من صياغة نظرية تسمى بالشبكة الإدارية، تعكس درجة اهتمام القادة في بعدين أساسيين هما: درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة)، درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

الاهتمام بالأفراد	٩	(٩،١) إدارة النادي							(٩،٩) إدارة الفريق	
	٨									
	٧									
	٦									
	٥				(٥،٥) الإدارة المعتدلة					
	٤									
	٣									
	٢									
	١	(١،١) الإدارة المساهمة							(١،٩) الإدارة السلطوية	
		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
		الإهتمام بالإنتاج								

**السلبية (١-١):** ويتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج، واهتمام ضعيف بالعلاقات الشخصية، والقادة هنا لا يساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة أو الجماعة لأن القائد يبذل الحد الأدنى من الجهد الذي يكفي فقط لبقائه.

▪ **الديكتاتورية (١-٩):** ويتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عال بالإنتاج، واهتمام ضعيف بالعلاقات الشخصية، ويركز القائد هنا على الإنتاج العالي لتحقيق أهداف المؤسسة ويتغاضى عن إشباع حاجات الأفراد، وهذا يؤدي إلي انخفاض الروح المعنوية والإنتاجية أيضا.

■ **العلاقات الإنسانية (١-٩):** ويتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عال بالأفراد، وهذا يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضي بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

■ **المتوازنة (٥-٥):** ويتميز أسلوب القيادة باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج، والقائد هنا يوازن اهتمامه بالإنتاج حيث يؤدي إلى الإنتاج مع المحافظة على علاقات جيدة بين الأفراد في المؤسسة ويتصف هذا الأسلوب بالمرونة.

■ **الإدارة بالمشاركة (٩-٩):** حيث يهتم القائد بكل من الإنتاج والأفراد عند الحد الأقصى، وهذا النمط يهتم ببناء روح الفريق والعمل من خلال الجماعة، وهذه القيادة تعد قيادة متكاملة، حيث يتم فيها تشجيع الأفراد على التجديد والابتكار بمشاركتهم في تخطيط وتنفيذ العمل وفيها ديمقراطية الاتصال.

وفي ضوء ما سبق فإن النموذج الأمثل للقيادة يتوقف على مدى قدرة المدير على فهم وتحليل المواقف والمشكلات التي تواجهه وتحديد الأسلوب الفعال والأكثر ملاءمة لمعالجته في ضوء الشبكة الإدارية.