

# Chapter 9

## The Nature of Leadership

Leadership: the processes and behaviors used by someone , such as a manager , to motivate, inspire, and influence the behaviors of others .

القيادة: العمليات والتصرفات التي يستخدمها شخص ما مثل المدير ، لتحفيز وإلهام الآخرين والتأثير على سلوكياتهم .

## \*Leadership and Management

القيادة الإدارة مصطلحان مختلفان تماماً .. وحتى تنجح الشركة يجب أن يكون كلاهما

Both management and leadership to success

some of the basic distinctions between the two بعض الفروق الأساسية بين الاثنين

**Management** focuses primarily on the activities of planning , organizing , leading and controlling

تركز الإدارة بشكل أساسي على أنشطة التخطيط والتنظيم والريادة والتحكم

**Leadership** is much more closely related to activities such as agenda setting , aligning , inspiring, monitoring

ترتبط القيادة ارتباطاً وثيقاً بالأنشطة مثل إعداد جدول الأعمال ، والمواءمة ، والإلهام والرقابة

(القيادة leading هي من ضمن نشاطات ال management بمعنى أن المدير لديه نشاط يتطلب صفة القيادة ولكن هناك أناس يكونون قياديين بطبيعتهم وهم الذين نتحدث عنهم في مصطلح ال leadership )

## Leadership and Power:

Power: the ability to affect the behavior of others

قدرة التأثير على سلوك الآخرين .

Five kind of power:

1) Legitimate: power granted through the organizational hierarchy

هي السلطة الممنوحة من خلال التسلسل الهرمي التنظيمي ( المدير له سلطة على الأقل منه ) حسب التسلسل في المراكز داخل الشركة .

2) Reward: the power to give or withhold rewards

هي القدرة على إعطاء المكافآت أو حجبها

3) Coercive : the power to force compliance by means of psychological, emotional , or physical threat.

القدرة على فرض الرأي عن طريق التهديد النفسي والعاطفي ، أو البدني.

4) Referent: power based on identification , imitation , loyalty, or charisma

القوة القائمة على الهوية أو التقليد أو الولاء أو الكاريزما.

5) Expert power: power derived from information or expertise.

الطاقة المشتقة من المعلومات أو الخبرة. ( يبقنع الناس لأنهم عارفين عنده خبرة ومعلومات )

## Early Approaches to Leadership

Trait approach to leadership: focused on identifying the essential traits that distinguished leaders

تركز على تحديد السمات الأساسية التي تميز القادة.

Like (intelligence, dominance , self-confidence, energy, activity , and knowledge)

من هذا السمات (الذكاء ، الهيمنة ، الثقة بالنفس ، الطاقة ، النشاط ، والمعرفة)

Behavioral approach to leadership : focused on determining what behaviors are employed by leaders.

تركز على تحديد السلوكيات التي يستخدمها القادة.

Two basic forms of leader behavior: نموذجان أساسيان لسلوك القائد

1)Task-focused leader behavior: behavior focusing on how tasks should be performed to meet certain goals and to achieve certain performance standards.

سلوك يركز على كيفية تنفيذ المهام لتحقيق أهداف معينة وتحقيق معايير أداء معينة.

2)Employee-focused leader behavior: behavior focusing on satisfaction , motivation , and well-being of employees.

سلوك يركز على رضا وتحفيز ورفاه الموظفين.

## The Situational Approach to Leadership

Situational approach to leadership: assumes that appropriate leader behavior varies from one situation to another.

نهج يفترض أن سلوك القائد المناسب يختلف من حالة إلى أخرى.

Three important situational approaches to leadership:

- 1) Path goal theory :theory of leadership that is direct extension of the expectancy theory of motivation .

نظرية القيادة التي هي امتداد مباشر لنظرية التحفيز .. ( نفس فكرتها )

- 2) Decision tree approach: approach to leadership that provides decision rules for deciding how much participation to allow .

نهج يوفر قواعد لإتخاذ القرارات .

- 3) Leader member exchange ( LMX ) model : approach to leadership that stresses the importance of variable relationships between supervisors and each of their subordinates

نهج يشدد على أهمية العلاقات المتغيرة بين المشرفين وكل من مرؤوسيهـم.

## Leadership Through the Eyes of Followers

Two primary approaches to leadership through the eyes of followers:

- 1) Transformational leadership : the set of abilities that allows a leader to recognize the need for change, to create a vision to guide that change, and to execute the change effectively.

القيادة التحويلية : مجموعة من القدرات التي تسمح للقائد أن يدرك الحاجة إلى التغيير ، لخلق رؤية لتوجيه هذا التغيير ، وتنفيذ التغيير بفعالية.

عكس هذا المفهوم هناك مفهوم آخر يسمى Transactional leadership

Transactional leadership: comparable to management , it involves routine , regimented activities .

تشبه مفهوم الإدارة وهي تتضمن أنشطة روتينية لا تتغير .

- 2) Charismatic leadership: type of influence based on the leader's personal charisma.

نوع من التأثير تعتمد على شخصية القيادي.

ثلاث عناصر -Three crucial element of charismatic leadership

- 1) Charismatic leaders envision : likely future trends and patterns

عنصر التصور ( مثل تصور الاتجاهات أو الأنماط المستقبلية المحتملة )

- 2) Charismatic leaders energize others : by demonstrating personal excitement

عنصر النشاط ( من خلال إظهار الثقة الشخصية والنشاط الشخصي )

- 3) Charismatic leaders enable others : by supporting them

عنصر التمكين ( أي تمكين الآخرين من خلال دعمهم )

## Leadership Neutralizers: factors that may render leader behaviors ineffective

العوامل قد تجعل سلوكيات القادة غير فعالة

## The Changing Nature of Leadership الطبيعة المتغيرة للقيادة

### 1) Leader as Coaches قائد كمدرّب

The best description of this new role is for the leader to become a coach instead of an overseer.

أفضل تعبير لهذا الدور هو أن يصبح القائد مدرب للموظفين بدلاً من مشرف عليهم ..

قد يكون القائد مدرب لبقية الموظفين وبالتالي فهو يساهم في تقديم بعض التوجيه العام ومساعدتهم في الحصول على المعلومات والموارد الأخرى التي قد يحتاجون إليها وقد يعمل بعض القادة كمرشدين ، مما يساعد الموظفين الأقل خبرة على التعلم وإعدادهم بشكل أفضل للتقدم داخل الشركة ؛ يمكنهم أيضا المساعدة في حل الصراعات بين أعضاء الفريق والتوسط في النزاعات الأخرى التي تنشأ.

### 2) Gender and Leadership النوع والقيادة

This research suggests that female leaders are not necessarily more nurturing or supportive than male leaders.

تشير الأبحاث إلى أن القادة الإناث ليسوا بالضرورة أكثر رعاية ودعمًا من القادة الذكور.

### 3) Cross-Cultural Leadership القيادة عبر الثقافات

Culture: is used as a broad concept to encompass both international differences and diversity-based differences within one culture

الثقافة مفهوم واسع يشمل كلا الاختلافات الدولية والاختلافات القائمة على التنوع داخل ثقافة واحدة .

هذه الاختلافات قد تؤثر على طبيعة القائد من ثقافة إلى أخرى .