



جامعة المنوفية

المعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية - MBA

# مقارنة تحليلية بين أنماط القيادة الحديثة

دراسة في الفروق الجوهرية من منظور علم الإدارة

٢٠٢٥

اشراف الدكتورة  
دعاء صبري

اعداد الباحث

محمد فتحي احمد محمود

تُعد القيادة من أبرز المحددات التي تؤثر على فاعلية المؤسسات، إذ تسهم في توجيه السلوك التنظيمي، وتحفيز الأفراد، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وقد تطور الفكر القيادي عبر الزمن ليشمل أنماطًا متعددة، كل منها يعكس فلسفة إدارية وقيم إنسانية معينة. وتُظهر الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة تنوعًا كبيرًا في أنماط القيادة مثل القيادة التحويلية، والخدمية، والأخلاقية، والإبداعية، والروحية، والأبوية، والأصيلة، وغيرها.

تهدف هذه الدراسة التحليلية إلى تقديم مقارنة بين تلك الأنماط القيادية، من حيث المفاهيم والأسس الفلسفية والمواقف الملائمة لكل نمط، مع تسليط الضوء على أوجه الاتفاق والاختلاف بينها. كما تسعى إلى توضيح كيف تتكامل هذه الأنماط أحيانًا أو تتعارض، في ضوء السياقات الثقافية والتنظيمية المختلفة.

وتتبع أهمية هذا التحليل من الحاجة إلى اختيار النمط القيادي الأنسب الذي يتوافق مع طبيعة المؤسسة وظروفها، بما يحقق التوازن بين الأداء والرضا الوظيفي والقيم المؤسسية، خاصة في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه المؤسسات في القرن الحادي والعشرين.

## 1 - القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

**التعريف:** هي نمط قيادي يقوم على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على الابتكار وتطوير الذات، بهدف تحقيق تغيير إيجابي شامل في الأفراد والمؤسسة.

**السمات الأساسية:**

التأثير الكاريزمي (الجاذبية الشخصية).

التحفيز الإلهامي.

التشجيع على الإبداع.

الاهتمام الفردي بالمرؤوسين .



## 2 - القيادة الخادمة (Servant Leadership)

**التعريف:** تركز على خدمة الآخرين أولاً قبل أي شيء، حيث يرى القائد نفسه في خدمة الفريق، يعمل على تمكينهم وتنميتهم وتحفيزهم على القيادة مستقبلاً.

**السمات الأساسية:**

التواضع والإيثار.

تمكين الأفراد.

الاهتمام بالقيم والعلاقات الإنسانية.

المشاركة في اتخاذ القرار .



## 3 - القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership)

**التعريف:** قيادة قائمة على النزاهة والشفافية والعدالة، تتجسد في أفعال القائد وسلوكياته التي تعكس التزاماً أخلاقياً تجاه المؤسسة والمجتمع.

**السمات الأساسية:**

الالتزام بالقوانين.

تقديم المصلحة العامة على الخاصة.

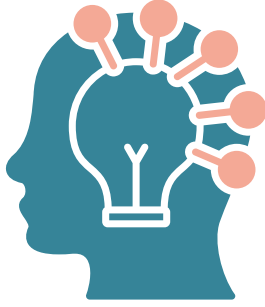
المحافظة على القيم المؤسسية.

تعزيز السلوك الأخلاقي في بيئة العمل .



## ٤- القيادة الإبداعية (Creative Leadership)

**التعريف:** نمط يعتمد على استخدام الخيال والأفكار الجديدة لحل المشكلات وابتكار حلول متجددة، ويسعى لتوفير مناخ منفتح يدعم التجريب والمخاطرة.  
**السمات الأساسية:**



المبادرة وحل المشكلات بطرق غير تقليدية.  
تحفيز بيئة الابتكار.  
التفاعل مع التغيير والتكيف معه.  
دعم الإبداع داخل الفرق .

## ٥- القيادة الروحية (Spiritual Leadership)

**التعريف:** تركز على تلبية الحاجات النفسية والروحية للموظفين من خلال بث الأمل، الرؤية، والإحساس بالانتماء، مع تعزيز القيم الأخلاقية والهوية التنظيمية.

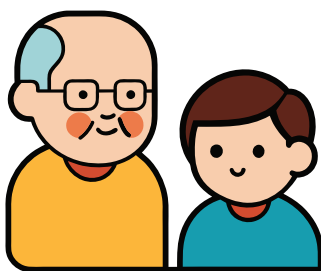


**السمات الأساسية:**

الرؤية - الأمل - حب الإيثار.  
تعزيز الالتزام والرضا الوظيفي.  
التعامل بروح إنسانية مع الفريق.  
الدمج بين القيم الدينية والمهنية .

## ٦- القيادة الأبوية (Paternalistic Leadership)

**التعريف:** تقوم على مزج الحزم بالرعاية، حيث يتعامل القائد مع موظفيه كما لو كانوا أفرادًا في أسرته، فيوفر لهم الحماية والدعم مع الإشراف الصارم.  
**السمات الأساسية:**



الحزم المقرون بالرحمة.  
الاهتمام الشخصي برفاهية الموظفين.  
تعزيز الولاء والثقة داخل المؤسسة.  
تداخل في الدور القيادي الأبوي والرئيس التنفيذي .

## ٧- القيادة الأصيلة (Authentic Leadership)

**التعريف:** نمط يعتمد على الصدق مع الذات والآخرين، والقدرة على التصرف وفقاً للقيم الحقيقية للقائد، مما يعزز من الثقة والاحترام داخل الفريق.

### السمات الأساسية:

- الوعي الذاتي.
- الشفافية في العلاقات.
- الالتزام الأخلاقي.
- المعالجة غير المتحيزة .



# الجدول التحليلي المقارن بين أنماط القيادة

المعيار	القيادة التحويلية	القيادة الخادمة	القيادة الأخلاقية	القيادة الإبداعية	القيادة الروحية	القيادة الأبوية	القيادة الأصلية
المفهوم الأساسي	تحفيز الأفراد لإحداث تغيير إيجابي وتحويل المؤسسة	خدمة التابعين وتمكينهم لتحقيق النجاح	سلوك قيمى يركز على العدل والنزاهة	قيادة تعتمد على الابتكار والإبداع	تحفيز داخلي مبني على القيم والمعنى والهوية	مزج بين الحزم والرعاية كرب أسرة	قيادة صادقة نابغة من الذات ومبادئ القائد
المرتكز الفلسفي	الكاريزما، الإلهام، التغيير	الإيثار، التمكين، الدعم	العدالة، القيم، الشفافية	الابتكار، المبادأة، كسر الروتين	المعنى، الأمل، حب الإيثار	القيم الأسرية، العلاقات الإنسانية	الصدق، الوعي الذاتي، القيم
دور القائد	محفز، مغير، ملهم	خادم، داعم، ميسر	قدوة أخلاقية، رقيب قيمى	مبتكر، محفز للأفكار	مرشد روحي، معزز للهوية	راع صارم، صديق ومراقب	صديق، منفتح، متسق مع ذاته
أسلوب التأثير	الإقناع، الإلهام الشخصي	الاهتمام الفردي والدعم	تطبيق القيم الأخلاقية	تشجيع التفكير الحر والمرن	بث الأمل والمعنى الروحي	الاحتواء + الحزم	الشفافية والمكاشفة
مناسبتها التنظيمية	المؤسسات الساعية للتغيير والتجديد	المؤسسات الاجتماعية أو الثقافية أو الإنسانية	المؤسسات ذات الطابع القيمى والرقابى	الشركات التكنولوجية والإبداعية	المؤسسات التعليمية أو الدينية أو التنموية	مؤسسات تقليدية/ عائلية أو ذات طابع اجتماعي	كافة المؤسسات الباحثة عن الثقة والوضوح
نقاط القوة	رفع الأداء - بناء الرؤية	خلق ولاء - تمكين الفرق	نزاهة - عدالة - داخلية	تحفيز الابتكار - مرونة	التزام داخلي - شعور بالانتماء	استقرار عاطفي - دعم نفسي	بناء ثقة - توجيه صادق
القيود/ التحديات	صعوبة التطبيق في بيئات تقليدية	قد يُساء استغلالها من الموظفين	تتطلب بيئة تنظيمية ناضجة أخلاقياً	مقاومة التغيير - نقص الموارد	تحتاج لقيادات ناضجة روحياً	احتمال التسلط أو الاستغلال العاطفي	تحتاج وعي ذاتي عالٍ وقدرة على تقبل النقد

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن كل نمط قيادي يُبنى على فلسفة مختلفة، بعضها يركز على الأداء والتحول (مثل التحويلية)، وأخرى تركز على العلاقات والخدمة (مثل الخادمة والروحانية)، وأخرى تُعنى بالقيم والأخلاقيات (مثل الأخلاقية والأصيلة)، بينما تظهر أنماط مزجية إنسانية مثل الأبوية التي تعكس خصوصيات ثقافية.

كذلك نجد تقاطعات بين بعض الأنماط، مثل:

- العلاقة بين القيادة الروحية والخادمة في مسألة الإيثار والرؤية.
- وبين التحويلية والأصيلة في مسألة التأثير الصادق والرؤية المستقبلية.
- وتقاطع الإبداعية مع كل الأنماط من حيث الحاجة إلى بيئة مشجعة على التغيير.

LEADERSHIP



في هذا الجزء نقدم تحليلاً نقدياً معمقاً يستند إلى الفروقات السابقة، ونحاول الإجابة على الأسئلة الجوهرية: متى يُفضل استخدام كل نمط؟ ما تحديات تطبيقه؟ وهل هناك نمط أكثر شمولاً في السياق الإداري المعاصر؟

### 1- السياقات الثقافية وتأثيرها على فعالية النمط

**القيادة الأبوية** مثلاً تُعد فعّالة في البيئات ذات الطابع الاجتماعي والعائلي، خاصة في الدول العربية والآسيوية، لكنها تُرفض غالباً في الغرب حيث تُعتبر شكلاً من أشكال **"الديكتاتورية الناعمة"**.

**القيادة الروحية والخادمة** تنجح في البيئات الإنسانية أو المؤسسات ذات الرسالة المجتمعية أو الدينية، لكنها قد تواجه صعوبات في المؤسسات الربحية التي تركز على الأداء والأرقام.

أما **القيادة الإبداعية** فهي ترتبط بثقافات الابتكار، مثل شركات التكنولوجيا، بينما القيادة الأخلاقية والأصيلة تُعد مطلوبة عالمياً في ظل أزمات الثقة والفساد.

## ٢- التداخل والتكامل بين الأنماط

من الملاحظ أن هناك تشابهات كبيرة بين بعض الأنماط:  
**القيادة الخادمة والروحية** تشتركان في الإيثار، والتحفيز الأخلاقي،  
والرؤية الملهمة.

**القيادة التحويلية والأصيلة** تشتركان في السعي نحو تحقيق التغيير  
المستدام عبر التزام داخلي.  
**القيادة الإبداعية** يمكن أن تعمل في ظل أي من الأنماط الأخرى إذا كانت  
الثقافة التنظيمية مرنة ومشجعة للابتكار.

## ٣- التحديات المشتركة والتطبيق الواقعي

الكثير من الأنماط الحديثة تبدو مثالية في النظريات، لكن تطبيقها  
العملي يتطلب:

- نضج تنظيمي وثقافي.

- إرادة إدارية عليا تؤمن بالقيم لا فقط بالأرباح.
- استعداد الموظفين للتفاعل مع هذا النمط (ليس كل الموظفين  
يقدرّون التمكين أو الانفتاح).

## ٤- وجهة النظر التحليلية: أي النماذج أكثر شمولاً؟

من خلال التحليل، يمكن اعتبار القيادة الأصيلة والقيادة التحويلية من  
الأنماط الأكثر شمولاً؛ فهما يجمعان بين:

- تحقيق الأداء المؤسسي المرتفع.
- التركيز على القيم والوضوح والشفافية.
- الاهتمام بتنمية الأفراد وقيادة التغيير.

ولكن في السياقات ذات الطابع الإنساني أو الاجتماعي، فإن القيادة  
الخادمة والروحية تصبحان أكثر تأثيراً من حيث بناء الولاء والالتزام.

بعد استعراض وتحليل الأنماط القيادية المختلفة، يتضح أن القيادة ليست نمطًا ثابتًا أو قالبًا واحدًا يمكن تعميمه على جميع المؤسسات أو السياقات، بل هي مجموعة من الأساليب التي تنبع من رؤية القائد، وثقافة المؤسسة، وطبيعة الأفراد، والموقف الإداري ذاته.

وقد أظهرت المقارنة أن كل نمط قيادي يتمتع بخصائص مميزة تجعله فاعلاً في ظروف معينة، إلا أن

القيادة التحويلية تتفوق في بيئات التغيير والتطوير السريع

القيادة الخادمة والروحية تبرزان في السياقات الإنسانية ذات العلاقة القيمة العميقة

القيادة الإبداعية ضرورية في بيئات الابتكار التنافسي

القيادة الأبوية فعالة في المؤسسات ذات البنية التقليدية أو الثقافات الشرقية

القيادة الأخلاقية والأصيلة تمثل ضرورة معاصرة في ظل تحديات النزاهة والثقة في المؤسسات الحديثة

وفي ضوء هذا، فإن القائد الناجح هو من يستطيع الجمع بين هذه الأنماط أو الانتقال بينها بمرونة وفقاً لاحتياجات المنظمة والموظفين والبيئة المحيطة، أي أن القيادة الفعالة اليوم تعتمد على "القيادة السياقية" أو "القيادة التكيفية".

ختامًا، يُوصى بأن يتم تدريب القادة والمديرين على فهم هذه الأنماط واستخدام أدوات تحليل المواقف لتحديد النمط الأنسب، مع تعزيز الوعي الذاتي والأخلاقيات كأساس لا غنى عنه في كل أسلوب قيادي

جامعة المنوفية

MBA

ماجستير المهني - ادارة الاعمال

مجموعة المعهد العالي  
للادراسات التعاونية والادارية

جامعة المنوفية

اشراف الدكتور

دعاء صبري

اعداد / الباحث

محمد فتحي احمد محمود