



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التجارة



مقياس

تسيير المؤسسة

المحاضرة السادسة:

وظائف التسيير - وظيفة القيادة

السنة الثانية ليسانس

علوم مالية و محاسبية

إعداد

الدكتورة رقية منصوري

عناصر المحاضرة



1. تعريف القيادة
2. مكونات القيادة
3. الأنماط القيادية
4. نظريات القيادة



تعريف القيادة



□ “ القدرة التأثير في الناس في النواحي المرغوبة”.

□ “القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة”.



مكونات القيادة



القائد

هو من يملك اكبر تأثير
على الجماعة

1

2

3

4

5

الموقف

وهو يمثل الظروف التي تمر
بها الجماعة سواء في داخل
المنظمة وخارجها.

المروّسين

يقصد بهم التابعين

عملية التأثير

سلوك يقوم به القائد لتغيير سلوك
ومواقف ومشاعر الآخرين
بالطريقة التي يريدها

تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة

دور القائد هو إيجاد نوع من التوفيق
بين أهداف الجماعة و أهداف المنظمة
ليصل إلى تحقيق الأهداف ككل.

الأنماط القيادية



النمط القيادي الحر
(الفوضوي أو التسبيبي)

النمط القيادي
الديمقراطي (التشاركي)

النمط القيادي
الأوتوقراطي (التسلطي)





النمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي)

ويتميز سلوك القادة (في هذا النمط) باتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل، ويتميز المدير الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ التخويف وهو دائما يهدد بالثواب والعقاب للمرؤوسين.

العيوب

معاملة
الأشخاص
على أساس
القانون دون
مراعاة
للظروف
الشخصية

تفكك الجماعة،
وسيادة روح
العداوة ومشاعر
البغض بين
الرئيس
والمرؤوس، وبين
المرؤوسين

إضعاف الروح
المعنوية
للمرؤوسين
وشعورهم
بالإحباط
واللامبالاة

القضاء
على روح
المبادأة
والابتكار
والنمو
الشخصي

الموظفين الذين يخشون
استعمال السلطة
يتقبلون بارتياح تركيز
كل السلطات في يد
القائد الأوتوقراطي
، كذلك الموظفين الذين
لديهم ميول
عدوانية، حيث لا تجدي
الأنماط الحكيمة الأخرى
في إقناعهم واستجابته

ثبت في التطبيق
العلمي أن القائد
من هذا الطراز
يحصل على
النتائج المطلوبة
ويكرس معظم
وقته للعمل

خلال فترة الأزمات
والظروف الطارئة،
يكون السلوك القيادي
الحازم والشديد هو
السلوك الايجابي
لمواجهة مثل هذه
الظروف و المواقف



النمط القيادي الديمقراطي (التشاركي)

تقوم فلسفة القيادة هنا على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه. وترتكز هذه القيادة على ثلاث ركائز هي: العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة.

العيوب

يعاب على القيادة الديمقراطية بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسمًا وسرعة

قد تفسر الحالة الطيبة للقائد الديمقراطي بنوع من الضعف، فتزداد حالات التسبب وعدم المبالاة وضعف المسؤولية ويؤدي ذلك إلى النتائج المنخفضة

إن مشاركة المرؤوسين في إصدار القرارات فيه نوع من المجازفة خاصة مع المرؤوسين قليلي الخبرة

تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه مما يقلل ويضعف من مركز القيادة

تنمية روح الابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهينة فرصة للعاملين بالتعبير عن شخصياتهم ومقدراتهم.

تحقيق ترابط جماعي بين العاملين، وتعميق الإحساس بالانتماء للجماعة

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مما يقلل من الصراعات الداخلية ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية

الاهتمام بمشاعر العاملين، وإشباع رغباتهم، وحاجاتهم مما يؤدي إلى إيجاد التعاون بين أفراد المنظمة

النمط القيادي الحر (الفوضوي أو التسبي)

يقوم هذا الأسلوب على إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد المهمات والأنشطة مع أدنى حد من تدخل القائد ومشاركته في قيادة العمل أو النشاط، حيث يقتصر دور القائد على تقديم المستلزمات الأساسية من مواد ومعلومات ضرورية، لإنجاز العمل المطلوب من المرؤوسين تأديته.

العيوب

يجعل
المرؤوسين
يفتقرون إلى
الضبط
والتنظيم

انعدام السيطرة
على
المرؤوسين،
ومن هنا تنعدم
أدوار القيادة

ازدواجية
الجهود
وإضاعة
الكثير من
الوقت
وإهداره

يكون النمط الحر
ناجحا عندما
يتعامل القائد مع
أفراد ذوي
مستويات عقلية
وعلمية عالية

زيادة الموظف
ثقته بنفسه
وإقدامه على
تحمل مسؤولية
أعماله

يتم التفويض
إلى
المرؤوسين
الأكفاء ونتيجة
الثقة يتجاوب
هؤلاء
المرؤوسين

تشجيع الأفراد
على التقدم
والمساهمة
بالفكر المستقل
وتحقيق الإبداع
الشخصي



نظريات القيادة

- النظريات التقليدية
- النظريات السلوكية
- النظريات الموقفية
- النظرية التفاعلية



النظريات التقليدية (نظريات السمات أو الصفات الشخصية)



نظرية السمات

- تقوم هذه النظرية على أساس أن فاعلية القيادة يتوقف على توفر سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، و تبني هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة، يجب أن يتحلى القادة بها، و تلك الصفات يمكن أن تكون موروثية ، أو مكتسبة من وجوده في المجتمع .و على ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشتركة للقائد ، من أهمها القدرة القيادية ، و مهارة الانجاز ، و روح المشاركة، و المكانة الاجتماعية و القدرة على تفهم الموقف.

نظرية الرجل العظيم

- هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس. و تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون وان القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم وان القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة.



النظريات السلوكية

نظرية الأبعاد الثلاثة

تعتبر هذه النظرية لوليم ريدن إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو ويرى (ريدن) أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر فعالية القيادة، وجاءت هذه النظرية كامتداد لنظرية الشبكة الإدارية. وتقوم هذه النظرية على الثلاثة أبعاد هي: العمل، العاملون، الفاعلية. ويقصد (ريدن) بالفاعلية هنا الدرجة التي يحقق فيها القائد المخرجات المطلوبة من منصبه، وقد نسج (ريدن) ثمانية أنماط للسلوك القيادي وهي:

ثانيا: الانماط الأربعة الأكثر فاعلية More Effective	أولاً: الانماط الأربعة الأقل فاعلية:
1. الروتيني البيروقراطي Bureaucrat - يصطي أقل ما يمكن من الاهتمام لكل من العمل والافراد ويهتم بالقواعد واتباع التعليمات.	1. الهارب او المنسحب Deserter: لا يهتم المدير بكل من العمل والافراد ولا ينحسر تأثيره بمجرد الهروب او الانسحاب من العمل بل انه عرقل اداء الاخرين ويتدخل في اعمالهم
2. المنمي او المطور Developer: هذا النوع يعطي اهتماما كبيرا للإفراد واهتمام اقل للعمل.	2. المجامل او المبشر Missionary: يمتاز بالتناسق بين الافراد والعلاقات الطيبة فوق اي اعتبار ويتجنبون خلق حالات من الاضطرابات او السماح بها بين الافراد
3. الاوتوقراطي العادل Benevolent autocrat: يعطي اهتمام اكبر للإنتاج او العمل واهتمام بالعلاقات الانسانية.	3. الاوتوقراطي Autocrat: يضع المدير كل اهتمامه بالعمل الحالي المطلوب اهتمامه بالعمل دون الاهتمام بالعلاقات الانسانية.
4. الاداري Executive: يعطي اهتماما اكبر بكل من العمل والعلاقات الإنسانية. ان نظريه ريدن ذات الابعاد الثلاثة تتضمن ثلاث قواعد او اسس نظريه هي الصفات-والمجموعة- والموقف كما تؤكد ان المدير يجب ان يمتلك نمطا متكيفا Adaptive Style يقود الى الفاعلية. الفرق الرئيسي بين انماط السلوك القيادي الأكثر فاعلية والأقل فاعلية يتمثل في الصفات والقدرات التي يتمتع بها المدير.	4. الموفق او الموائم Conpromiser: يهتم ببعدي العمل والافراد لكنه غير قادر او غير راغب في اتخاذ قرارات سليمة.

النظريات الموقفية



نظرية المسار و الهدف

- تقوم هذه النظرية على أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك، ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم.
- وتقوم هذه النظرية على عنصرين هامين هما : عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف.

النظرية الموقفية لفيدلر

- ترجع هذه النظرية إلى الأمريكي فيدلر، والذي يرى أن الفعالية القيادية ماهي إلا نتيجة **تفاعل بين القائد والموقف القيادي**. أما الموقف القيادي الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلب تشخيص للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسوه، من خلال تحليل ثلاث عناصر للموقف :
- **العلاقة بين القائد وموظفيه**: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد.
- **البناء التنظيمي للعمل**: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محدداً وواضحاً.
- **سلطة القائد** : وهذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين .



النظرية التفاعلية

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي و الموقف و تشير هذه النظرية إلى أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي تركز على أبعاد ثلاث هي: (السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها)، و تطرح معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف و المهام المحددة و أعضاء المنظمة المنقادة قيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح و فاعلية.





شكرا على الإصغاء
و المتابعة

