



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



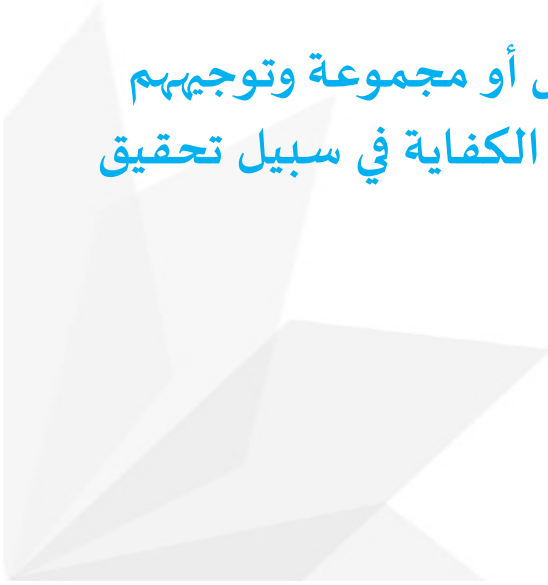
1. تعريف القيادة
2. مكونات القيادة
3. أهمية القيادة
4. الأنماط القيادية
5. نظريات القيادة



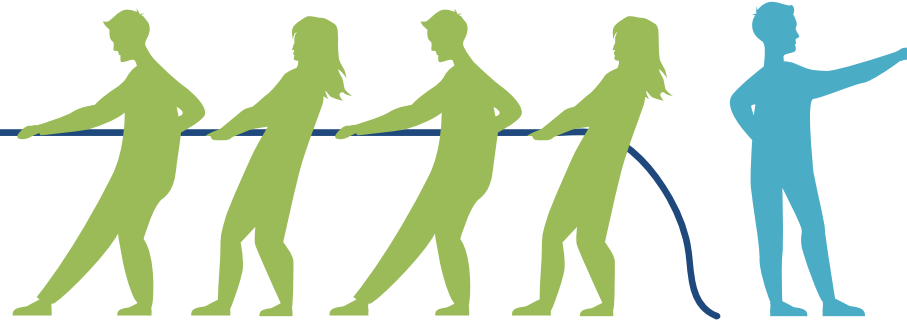
تعريف القيادة



- يرى " فنغر " قدرة التأثير في الناس في النواحي المرغوبة.
- يعرفها "ولمان" مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا.
- كما يرى "ليكرت" (Likert) 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".

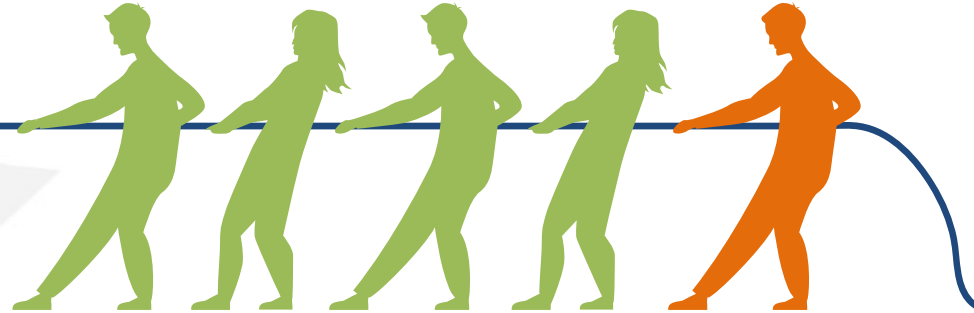


الفرق بين القائد والمدير



المدير - Boss

هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة و توجيه من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة ، ومن ثم يتوافق له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الأفراد تجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.



القائد - Leader

هو شخص يتوافق له قدر معين من التأثير الشخصي - سلطة غير رسمية - على عدد من الأفراد ، يجعله قادرا على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.

مكونات القيادة



القائد

هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله، لإنجاز أهداف محددة.

المروسين

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.

الموقف

وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء في داخل المنظمة وخارجها، يمارس القائد فيها تأثيره على الجماعة.

أهمية القيادة



أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية

تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

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 مرؤوسهم لإجبارهم على إنجاز العمل، ويتميز المدير الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ التخويف وهو دائماً 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 المبادرة
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 واستجابتهم

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 والمواقف



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

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

المزايا

تنمية روح الابتكار وزيادة الإنتاجية من خلال تهيئة 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 التسيبي)

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 ناجحاً
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)

وظهرت هذه النظريات مع بداية القرن العشرين، حيث ركزت على سمات القائد.



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

ظهرت النظريات السلوكية نتيجة لانتقادات التي طالت النظريات التقليدية (اهتمامها بصفات القادة وإهمالها لسلوكيات الأتباع وردود فعل القادة نحوها) لذلك عمدت النظريات السلوكية إلى دراسة سلوك القائد والأتباع على حد سواء.



النظريات السلوكية

نظرية الشبكة الإدارية

استطاع روبرت بلاك و جين موتون في عام 1964 تصنيف السلوك القيادي في خمس مجموعات أساسية . و تعكس هذه النظرية درجة اهتمام القادة في كل منها ببعدين أساسيين هما: درجة الاهتمام بالإنتاج (المهمة)، درجة الاهتمام بالأفراد (العلاقات).

[Précédent](#) [Suivant](#) - [Tout afficher](#) - الشبكة الإدارية our

- **النمط (1/1) الإدارة السلبية المتساهلة :** إن هذا النمط من القادة الإداريين يولون اهتماما ضئيلا جدا للأفراد والإنتاج على حد سواء.
- **النمط (1/9) الإدارة العلمية (السلطوية):** يعبر هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية) .
- **النمط (9/1) الإدارة الاجتماعية:** يعكس هذا النمط الإداري اهتماما كبيرة بالعنصر الإنساني و يتم ذلك أحيانا على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها .
- **النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة:** ففي بعض المواقف يلجأ القادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب الإدارة الاجتماعية وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين ، ولكن إذا هدأت حالة العمال قد يلجأون إلى النمط الإدارة العلمية فيضغطون على العاملون من أجل الإنتاج .
- **النمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق):** إن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماما كبيرا لكل من بعدي الإنتاج والعاملين . فمثلا هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحة .

| | | | | | |
|-------------------|---|------------------------|--|------------------|--|
| الاهتمام بالأفراد | 9 | (9, 1) إدارة النادي | | | |
| | 8 | | | | |
| | 7 | | | | |
| | 6 | | | | |
| | 5 | | | (5, 5) | |
| | 4 | | | الإدارة المعتدلة | |
| | 3 | | | | |
| | 2 | 1 | | | |



النظريات السلوكية

نظرية الأبعاد الثلاثة


تعتبر هذه النظرية لوليم ريدن إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو، وجاءت هذه النظرية كامتداد لنظرية الشبكة الإدارية. وقد أضاف ريدن بعداً أساسياً لها، وهو **بعد الفاعلية (قدرة القائد على إحداث التأثير أو عدمه)** زيادة على البعدين السابقين الخاصين بالاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالأفراد، حيث قام باستبدال تلك المسميات ب**بعد العمل (المهمة)** و**بعد العاملون (العلاقات)** وتحاول هذه النظرية أن تحقق نوع من التكامل بين الموقف والنمط القيادي الموافق له. وقد نسج (ريدن) ثمانية أنماط للسلوك القيا دي (أربع أنماط أكثر فاعلية يقابلها أربعة أخرى أقل فاعلية).

| ثانياً: الأنماط الأربعة الأكثر فاعلية More Effective | أولاً: الأنماط الأربعة الأقل فاعلية: |
|---|---|
| 1. الروتيني البيروقراطي Bureaucrat: يعطي أقل ما يمكن من الاهتمام لكل من العمل والأفراد ويهتم بالقواعد واتباع التعليمات. | 1. الهارب أو المنسحب Deserter: لا يهتم المدير بكل من العمل والأفراد ولا ينحصر تأثيره بمجرد الهروب أو الانسحاب من العمل بل إنه عرقل أداء الآخرين ويتدخل في أعمالهم |
| 2. المنمي أو المطور Developer: هذا النوع يعطي اهتماماً كبيراً للأفراد واهتماماً أقل للعمل. | 2. المجامل أو المبشر Missionary: يمتاز بالتناسق بين الأفراد والعلاقات الطيبة فوق أي اعتبار ويتجنبون خلق حالات من الاضطرابات أو السماح بها بين الأفراد |
| 3. الأوتوقراطي العادل Benevolent autocrat: يعطي اهتماماً أكبر للإنتاج أو العمل وأقل اهتماماً بالعلاقات الإنسانية. | 3. الأوتوقراطي Autocrat: يضع المدير كل اهتمامه بالعمل الحالي المطلوب اهتمامه بالعمل دون الاهتمام بالعلاقات الإنسانية. |
| 4. الإداري Executive: يعطي اهتماماً أكبر بكل من العمل والعلاقات الإنسانية. إن نظريته ريدن ذات الأبعاد الثلاثة تتضمن ثلاث قواعد أو أسس نظريته هي الصفات- والمجموعة- والموقف كما تؤكد أن المدير يجب أن يمتلك نمطاً متكيفاً Adaptive Style يقود إلى الفاعلية. الفرق الرئيسي بين أنماط السلوك القيادي الأكثر فاعلية والأقل فاعلية يتمثل في الصفات والقدرات التي يتمتع بها المدير. | 4. الموفق أو الموائم Conpromiser: يهتم ببعدي العمل والأفراد لكنه غير قادر أو غير راغب في اتخاذ قرارات سليمة. |



النظريات الموقفية

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ
أفراد ليتبوءوا مكانة القيادة، فالفرد قد يكون قائدا في موقف
دون الآخر



النظريات الموقفية



نظرية المسار و الهدف لهاوس و ايفانس

- ترجع هذه النظرية إلى هاوس و ايفانس و 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 (حاجاتهم ، قدراتهم ...) ، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف.

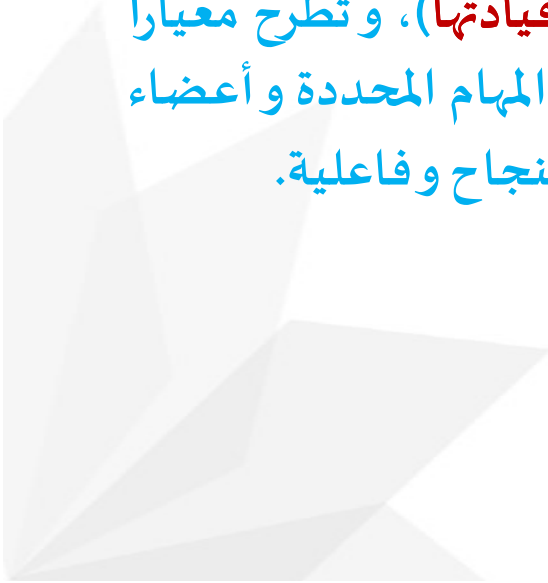
النظرية الموقفية لفيدلر

- 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 الموقفى و تشير هذه النظرية إلى أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي تركز على أبعاد ثلاث هي: (السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة أو المجموعة المراد قيادتها)، و تطرح معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف و المهام المحددة و أعضاء المنظمة أو المجموعة المنقادة لقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح و فاعلية.





شكرا على الإصغاء
و المتابعة

