

إدارة الأعمال

أساسياتها، ومفاهيمها، وتطبيقاتها المعاصرة

أ.د. أحمد الشميمري



www.edarah.net



الفصل السابع القيادة الإدارية

Management Leadership

محتويات الفصل

تعريف القيادة

01

القائد الإداري والرئيس الإداري

02

مصادر قوة القائد

03

النظريات الحديثة في القيادة

04

معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية.

05

تعريف القيادة Definition Of Leadership

تعددت مفاهيم القيادة ولكن أشهرها:

«القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين».



القائد الإداري والرئيس الإداري

هناك اختلاف ما بين القيادة والرئاسة وتمثلت بعدة جوانب:

القيادة

- ١- تتبع من الجماعة
- ٢- تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف.
- ٣- أكثر قبولاً لأنها تعتمد على الحوافز (كل قائد رئيس، وليس كل رئيس قائد)

الرئاسة

- ١- مفروضة على الجماعة
- ٢- في اختيار الهدف: يختار الهدف الرئيس.
- ٣- يقبلون السلطة خوفاً من العقاب.

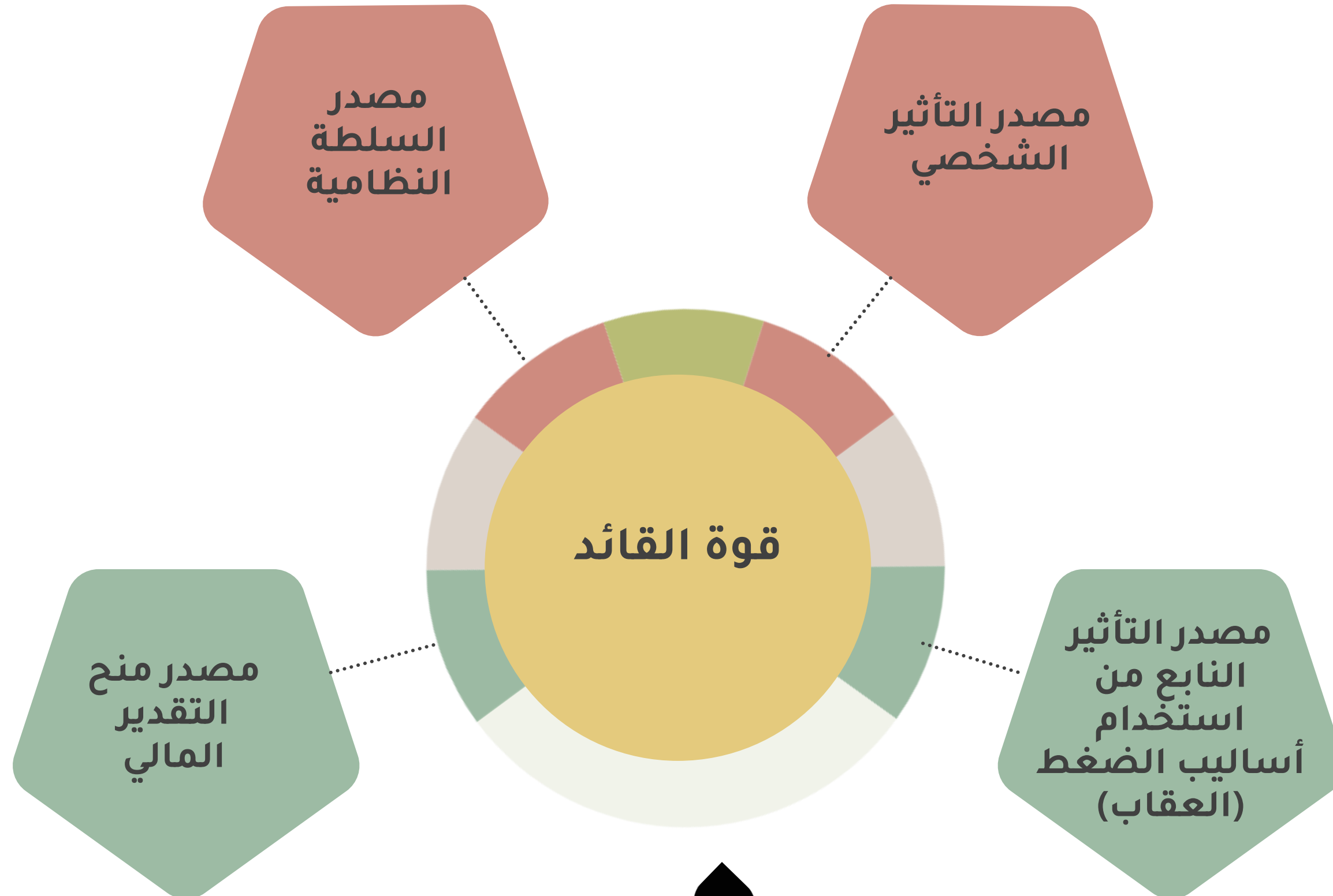
المدرسة الكلاسيكية
(التقليدية)

القائد الإداري والرئيس الإداري

م	عامل المقارنة	القيادة/القائد	الإدارة/المدير
١	الاختيار	اختيار العمل الصحيح	اختيار الطريقة الصحيحة للعمل
٢	التركيز	تحديد الرؤية وبلورة الرسالة	بناء الهيكل التنظيمي ووضع الأنظمة
٣	الفاعلية والكفاءة	يهتم بالفاعلية (تحقيق النتائج)	يهتم بالكفاءة (طرق الاستخدام والسياسات)
٤	الشمولية/الجزئية	تهتم بالكلية والعلاقة بين الجزئيات	تهتم بالجزئيات والتفاصيل
٥	التجديد/التطوير	يهتم بالتطوير و التجديد والإبداع	يهتم بالمحافظة والصيانة والجودة
٦	الرقابة	يلهم الثقة بالآخرين، ويركز على الرقابة الذاتية	يعتمد على الرقابة والسيطرة
٧	التحدي	يقبل التحدي، ويحاول تغيير الواقع	يقبل الأمر الواقع، ويتعامل معه

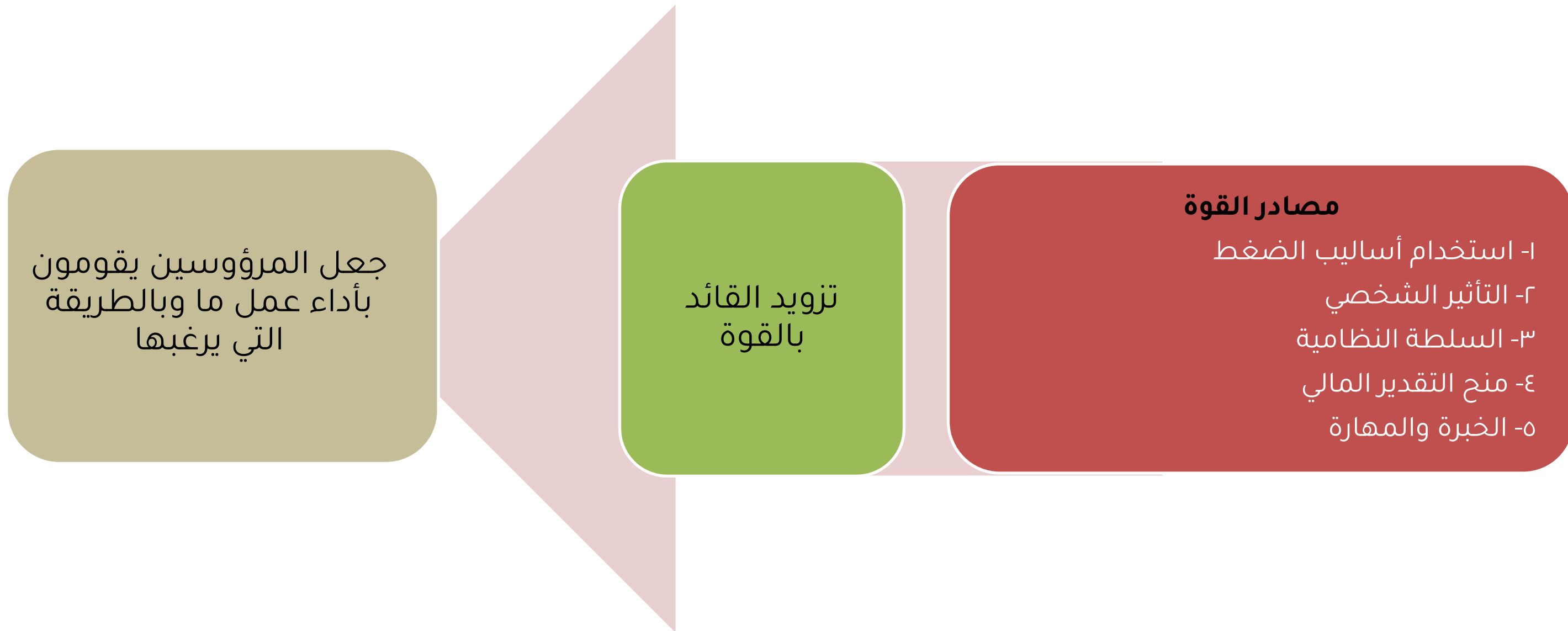
مصادر قوة القائد Source of Leadership's Power

هناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه:



مصادر قوة القائد Source of Leadership's Power

هناك مجموعة من المصادر التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيه:



النظريات الحديثة في القيادة Theories of Leadership

النظريات



أولاً : نظرية سلسلة السلوك

نظرية سلسلة السلوك تعالج بعدين هما::

مقدار الحرية الممنوحة للتابعين
أو المروّوسين

مقدار السلطة أو الصلاحية
التي يمتلكها القائد

الأنماط القيادية



ثانياً : نظرية القيادة الفعالة

نظرية القيادة الفعالة تعرض نوعين مهمين من القادة: عرض فيدلر Fiedler

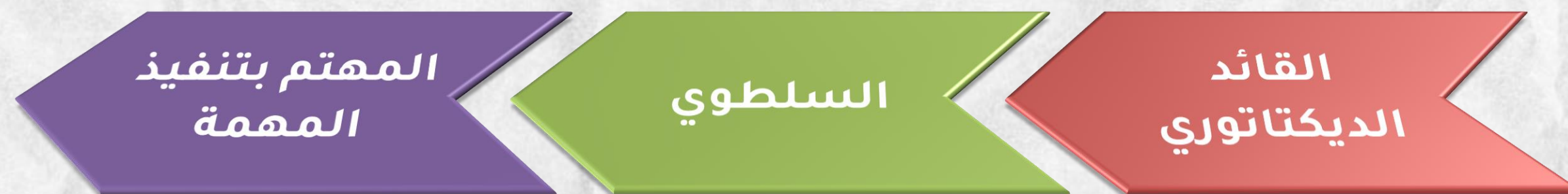
القائد الديكتاتوري:

قائد يوجد في الأنظمة التقليدية والعسكرية المبنية على المبادئ العلمية للإدارة، فالقائد يوجه الأوامر وما على الآخرين سوى أن يتلقوا الأوامر وينفذوها.

القائد الديمقراطي:

يركز القائد على علاقاته مع الجماعة واستخدام الموارد البشرية بشكل فعال من خلال المشاركة.





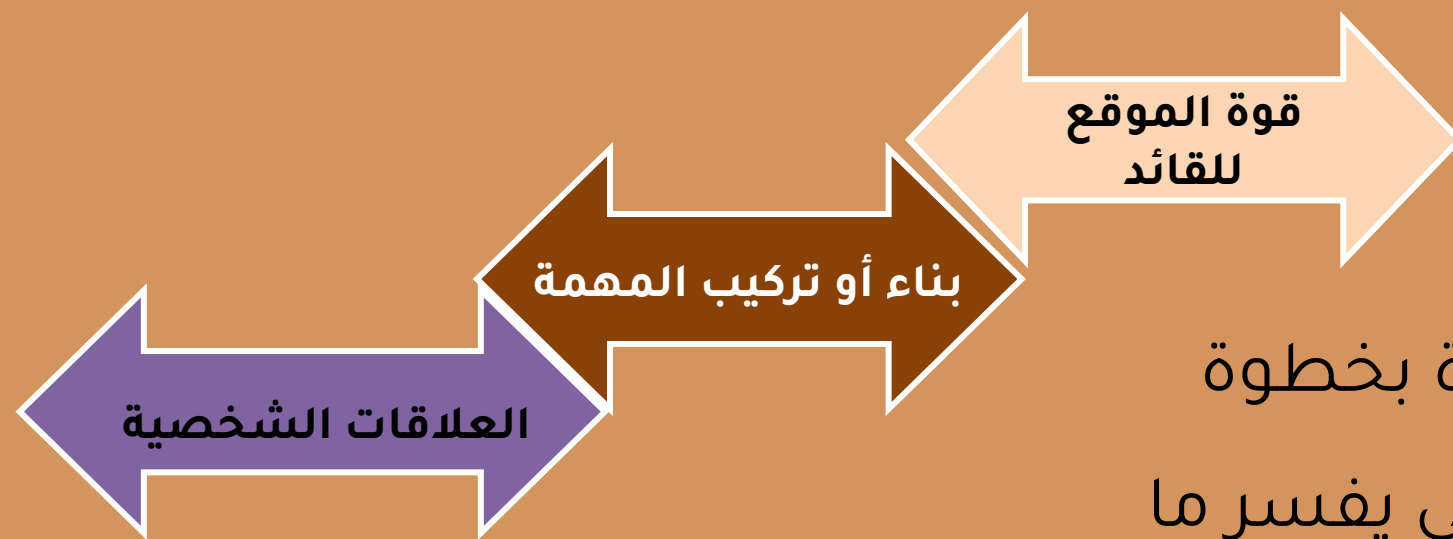
ثانياً : نظرية القيادة الفعالة

عوامل تجعل القيادة قيادة فعالة، وتستخدم لتصنيف مواقف الجماعة:

قوة الموقع أو المركز: هي صلاحية معطاة إلى موقع القائد.

بناء أو تركيب المهمة: قدرة الجماعة على أن تبرمج وتحدد خطوة بخطوة مراحل تنفيذ المهمة، كما أنه يجب أن يكون للمهمة هيكل تنظيمي يفسر ما يجب فعله أولاً بأول.

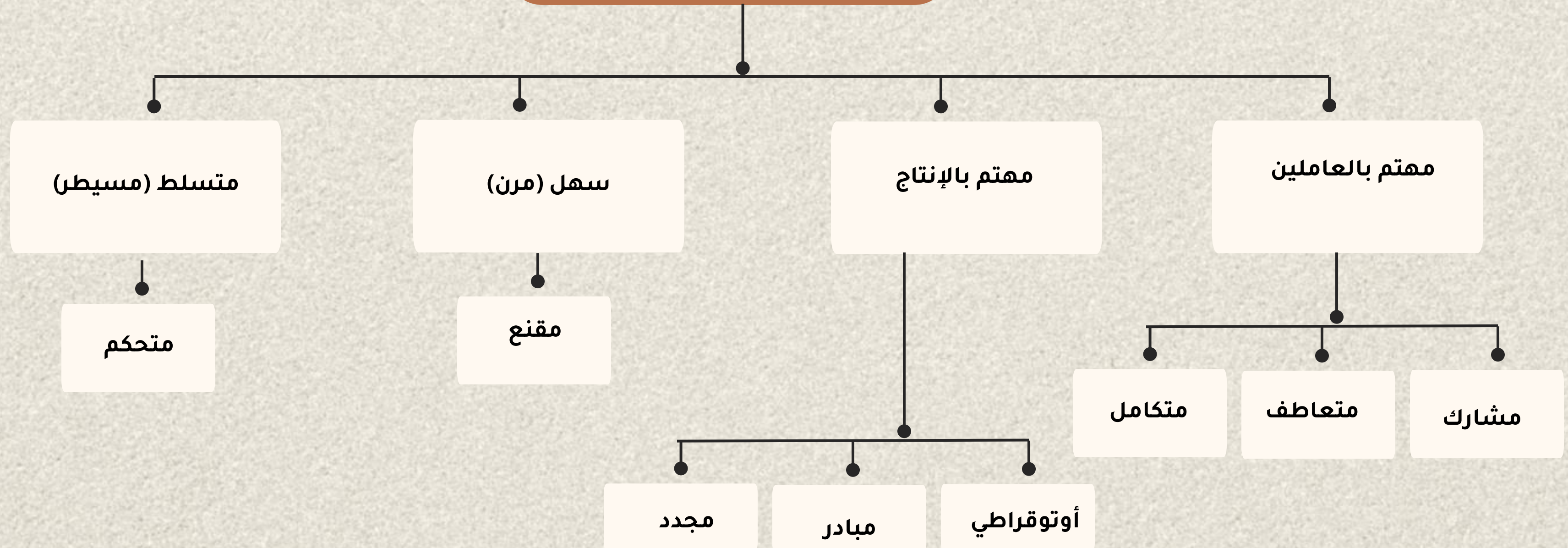
العلاقات الشخصية للقائد: يجب أن يكون القائد محبوباً عند المرؤوسين، والوقوف به له تأثير على الجماعة.



ثالثاً : دراسات جامعة أوهايو والشبكة الإدارية

أثبتت دراسة جامعة أوهايو أن هنالك أكثر من متغير واحد يؤثر على السلوك الإداري، لهذا صنف السلوك الإداري للقائد إلى التصنيفات الثنائية الآتية:

النظريات



ويتضح من التقسيم الثنائي أن القاسم المشترك فيها:

مدى اهتمامه بالناس، أو
بالعلاقات الإنسانية.

مدى اهتمام المدير، أو القائد
بالإنتاج أو بالعمل.

ثالثاً : دراسات جامعة أوهايو والشبكة الإدارية

نموذج بليك و موتون Blake & Mouton :

نمط ٥-٥ : القائد المعتدل: تعادل في الإنجاز مع إبقاء الروح المعنوية للموظفين على مستوى عالي.

نمط ٩-١ :

القائد الإنساني: يهتم بحاجات الأفراد، وبيئة العمل.

نمط ١-٩ : القائد المهتم بالإنتاج

نمط ٩-٩ :

القائد المشارك: إنجاز العمل مع أعضاء فريق من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

نمط ١-١ :

القائد السلبي (الخامل): لا يهتم بالإنجاز والإنتاج، ولا يهتم بالأشخاص والعلاقات

الاهتمام بالإنتاج

مرتفع

٩-١

٩-٩

٥-٥

الاهتمام
بالأشخاص

١-١

١-٩

منخفض

مرتفع

رابعاً: نظرية دورة الحياة للقائد

● تتضح نظرية دورة الحياة من خلال أربعة مربعات، والنضج في النظرية يعرف بواسطة ما يسمى قدرة الاستقلال النسبية في الأمور الآتية:

تحمل المسؤولية.

التحصيل والدافعية للفرد
و الجماعة.



رابعاً: نظرية دورة الحياة للقائد

وتقترح النظرية بأن سلوك القائد يجب أن يتحرك من:

المربع الأول: اهتمام عال بالمهمة، اهتمام منخفض في العلاقات

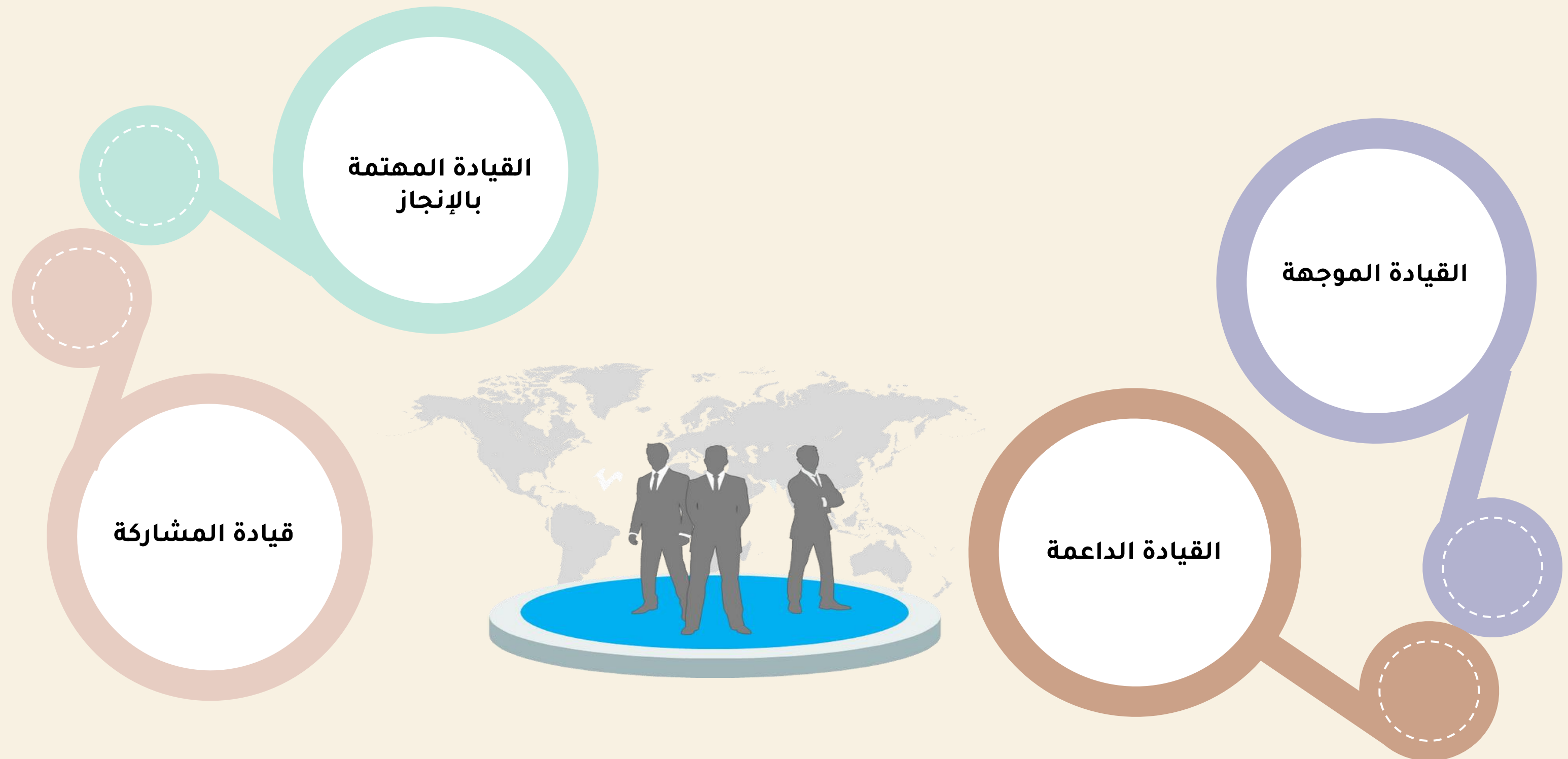
المربع الثاني: اهتمام عال بالمهمة، إهمال عال في العلاقات

المربع الثالث: اهتمام منخفض بالمهمة، اهتمام عال في العلاقات

المربع الرابع: اهتمام منخفض بالمهمة، اهتمام منخفض في العلاقات



خامسا: نظرية مسار الهدف



خامساً: نظرية مسار الهدف

١- القيادة الموجهة:

يعطي القائد توجيهات محددة فيما يجب عمله وكيف يتم ودور كل فرد من المجموعة.

٢- القيادة الداعمة:

تتميز القيادة هنا بأن القائد يكون حليماً، ودوداً، وهو يعطي اهتماماً للوضع الاجتماعي والمعيشي للمرؤوسين.

٣- قيادة المشاركة:

يتميز القائد بأنه يستشير الخاضعين.

٤- القيادة المهتمة بالإنجاز:

يضع القائد أهدافاً متعددة خاضعة للاختبار والتحدي



سمات القائد

معناه	التقويم الأساسي
لديك فكرة واضحة عما تريد أن تحققه-مهنيًا و شخصيًا- وتملك العزيمة وعدم اليأس أمام العقبات أو حتى الفشل.	الرؤية الرشيدة
لديك عاطفة كامنة تدفعك نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستماع بكل ما تعمل.	العاطفة
مصادقيتك مشتقة من معرفة الذات والصراحة والنضج، أنت تعرف نقاط قوتك وضعفك وأنت صادق تجاه مبادئك وقد تعلمت من التجربة العمل مع الآخرين وتتعلم منهم.	المصداقية
كسب ثقة الناس	الثقة
تتساءل عن كل شيء وتريد أن تتعلم بقدر ما تستطيع	الفضول
مستعد لقبول المخاطر والتجارب وتجربة شيء جديد	الجرأة

العادات السبع لأكثر الناس نجاحاً لستيفن كوفي

العادة	معناه
كن ايجابياً	أنت مسؤول عن تصرفاتك ولا تلوم الظروف أو الأحداث . لديك تحكم في ردود أفعالك تجاه كل شخص أو كل موقف.
ابدأ والنهاية في ذهنك	تستطيع ان ترى بوضوح المستقبل الذي تود تحقيقه لديك رؤية واضحة الى اين تريد الذهاب و ما لذي تود إنجازه تعيش حياتك طبقاً لعقائد ومبادئ راسخه
ابدأ بالأهم	حياتك منضبطة تركز بشدة على النشاطات ذات الأهمية الكبيرة وقد لا تكون مستعجلة .
فكر بعقلية اكسب وكسب	تسعى لإيجاد الحلول المفيدة للجميع الأطراف، وتسعى لحلول تكاملية للمشكلات تحقق المكاسب للجميع .
اسع أن تفهم قبل أن تُفهم	انت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الآخر
تكامل مع الآخرين	انت مبدع ورائد وتقدر الاختلافات
جدد الطاقة	تسعى للتطوير الدائم والإبداع والدقة

معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية

Obstacles of leadership



معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية

Obstacles of leadership

العوائق البيئية



عدم استقرار الأنظمة السياسية



الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه المنظمة.



المورثات الاجتماعية



غموض وجود الأنظمة واللوائح.



عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال إدارة التنمية.

معوقات القيادة الإدارية في الدول النامية

Obstacles of leadership

المعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية



المصطلحات

Leadership	القيادة
Democratic Leadership	القيادة الديمقراطية
Autocratic Leadership	القيادة الأوتوقراطي
Task Oriented Leader	القائد الذي يهتم بالمهمة
Relationship Oriented Leader	القائد الذي يهتم بالعلاقات
Directive Leadership	القيادة الموجهة
Supportive Leadership	القيادة الداعمة
Participative Leadership	القيادة المشاركة
Achievement - Oriented Leadership	القيادة التي تهتم بالإنجاز
Bureaucracy	البيروقراطية

نشكرا لحسن استماعكم



لمزيد من الوسائل
والكتب:

www.edarah.net

