الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

الشعبة : تسيير واقتصاد المادة الإقتصاد والمناجمنت

المجال المفاهيمي الرابع : المناجمنت

الوحدة الثامنة : القيادة

درس القيادة

1 - تعريف القيادة:

القيادة هي القدرة على التأثير في المرؤوسين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة . وحتى تكون هناك قيادة يجب توفر ثلاثة عناصر أساسية:

- ✓ وجود قائد يتصف بقدرات ومهارات عالية.
- ✓ وجود هدف يسعى القائد لتحقيقه.
- ✓ وجود أفراد مطالبين بتحقيق هذا الهدف من خلال تأثير القائد عليهم.

وتجدر الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن يكون كل مسير فعال قائدا، وذلك لوجود اختلافات بين دور القائد ودور المسير، فالمسير يتعامل مع الحاضر يوما بيوم، بينما القائد يتعامل مع الحاضر والمستقبل، أي يكون لديه رؤية مستقبلية إبداعية للأشياء التي ترغب المنظمة الوصول إليها.

2 - أساليب القيادة:

- **القيادة الفردية:** وهي تلك التي يحتكر فيها القائد السلطة، حيث يقوم باتخاذ قراراته دون استشارة مرؤوسيه (الاستبداد بالسلطة) .
- **القيادة الديمقراطية:** وهي تلك التي يشرك فيها القائد مرؤوسيه في اتخاذ قراراته، وذلك عن طريق الاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم وتشجيع الاتصال وتبادل المعلومات . وفي جميع الأحوال يحتفظ القائد بالسلطة النهائية في اتخاذ القرارات.

قلم الجزائر
WWW.DZPEN.COM

- **القيادة البيروقراطية:** وهي تلك التي يحتكر فيها الإداريون السلطة، أي حكم الموظفين الذين تحد سلطاتهم من حرية المرؤوسين، ويغلب على هذا الأسلوب من القيادة الرغبة الشديدة إلى الالتجاء إلى الطرق الرسمية في الإدارة من أجل تنفيذ التعليمات، وكذلك البطء في اتخاذ القرارات.
- **القيادة التكنوقراطية:** وهي تلك التي تسند فيها مهمة القيادة إلى الخبراء للاستفادة من خبراتهم لأنه يفترض أن يملك التكنوقراطي المعرفة أكثر من غيره، والتي تعتبر مفتاح الحلول في كثير من الأمور.

3 - العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

إن تحديد أسلوب القيادة يتأثر بمجموعة من العوامل :

- **المواصفات الشخصية للقائد:** تلعب المواصفات الشخصية التي يتصف بها القائد دورا أساسيا في تحديد أسلوب القيادة المتبع.
- **عوامل تخص المرؤوسين:** للأفراد تأثير كبير على طبيعة أسلوب القيادة المتبع. فمثلا عندما تكون مجموعة العمل غير متجانسة أو قليلة الخبرة، فإن القيادة الفردية هي التي تحقق أفضل النتائج . أما عندما تكون مجموعة العمل متجانسة ومستقرة ولديها الخبرة المناسبة، فإن القيادة الديمقراطية هي التي تحقق أفضل النتائج.
- **عوامل البيئة :** إن فعالية القيادة تتطلب تطابق أسلوبها مع معطيات الحالات والظروف المحيطة، حيث يلعب كل من الزمان والمكان دورا هاما في تحديد طبيعة أسلوب القيادة، ففي حالة وقوع حادث ما، فإنه يكون من الأفضل استخدام أسلوب القيادة الفردية لأن الوقت لا يسمح بإجراء مشاورات ومناقشة الآراء . وعندما نكون بصدد منظمة لها فروع في مختلف أنحاء الوطن، فإن أسلوب القيادة الفردية لا يكون هو الأفضل حتما .

4 - الدافعية (التحفيز) :

4 - 1 - تعريف الدافعية :

المقصود بها تشجيع الأفراد وتحفيزهم واستنهاض هممهم لدفعهم للعمل أكثر وكسب إصرارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاءة. هذه العملية تبدأ بالتأثير الخارجي على الفرد عن طريق رفع أجره مثلا. إلا أن نجاح هذه العملية يتوقف على جملة من العوامل الداخلية تتعلق بوضعية الفرد ونفسيته.

4 - 2 - العوامل المؤثرة في الدافعية :

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في الدافعية هي :

- **العوامل التنظيمية:** وتتمثل في الأوامر والتوجيهات التي تصدر من طرف القيادة تجاه المرؤوسين والتي يجب أن تتصف بالدقة والوضوح. وإن للمرؤوسين (منطقة قبول) ، أي لديهم مجال محدد لقبول هذه الأوامر والتوجيهات، لذا يجب أن تكون هذه الأوامر والتوجيهات ضمن منطقة القبول حتى يتم تنفيذها دون أي

قلم الجزائر
WWW.DZPEN.COM

اعتراض أو مقاطعة. وعلى القيادة أن تقوم بتوسيع منطقة القبول قدر الإمكان حتى يتم تنفيذ الأوامر والتوجيهات بأقصى درجة من الكفاءة، وذلك باستخدام الأساليب الفعالة للدافعية.

- **العوامل الاجتماعية:** إن المرؤوس باعتباره فردا في المجتمع فهو يتأثر بمحيطه الاجتماعي : في السكن، وفي المدرسة، وفي العمل، أو بأي رابطة أخرى تولد له الإحساس بالانتماء للجماعة. ويكون هذا الانتماء مصدرا رئيسيا في الكثير من معتقداته واتجاهاته. وفي الكثير من الأحيان يبلغ تأثير الجماعة في سلوك أفرادها درجة يشعر عندها الفرد بأن استمراره كعضو مقبول في الجماعة أهم عنده من الحفاظ على وظيفته. وبالتالي عند إصدار الأوامر يجب على القائد أن يأخذ العوامل الاجتماعية للمرؤوسين بعين الاعتبار حتى يتم تنفيذ الأوامر والتوجيهات بأقصى درجة من الكفاءة.
- **العوامل النفسية:** إن الأحاسيس والتوقعات والمخاوف ... الخ تعلب دورا هاما في توجيه سلوك الأفراد، لذا على القيادة أن تدرس ردود فعل المرؤوسين المتوقعة تجاه كل ما هي بصدد توجيهه إليهم من أوامر وتعليمات. وعند إصدار الأوامر يتم التركيز على العوامل المشجعة للمرؤوسين على قبولها. وفي حالة ردود الفعل المعيقة، يعمل عل إيجاد طرق لعلاجها أو التصدي لها بالكيفية المناسبة.

4 - 3 - نظريات الحاجات الدافعية (التحفيزية) :

هناك عدد من النظريات المتعلقة بالحاجات التحفيزية وسنقتصر على نظريتي تدرج الحاجات وذات العاملين :

أ - نظرية ذات العاملين:

قام هرزبرغ Herzberg بتصنيف الحاجات الدافعية إلى عاملين اثنين، لذا سميت بنظرة ذات العاملين، أطلق على العامل الأول عامل الصحة وعلى العامل الثاني عامل التحفيز.

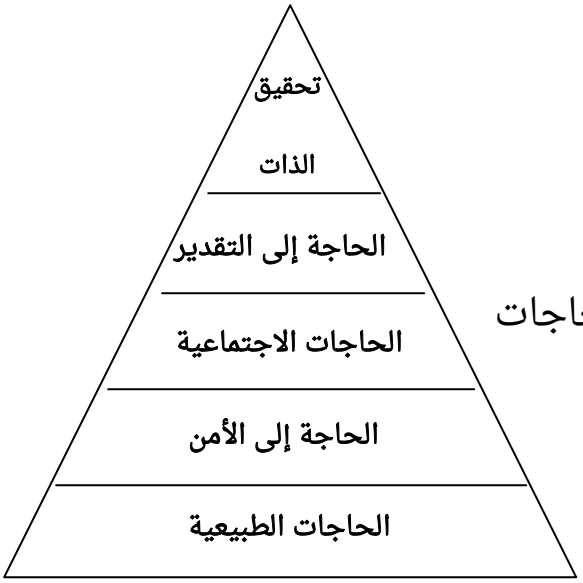
يقصد بعامل الصحة مجموعة العناصر التي إذا توفرت بالكيفية الملائمة فإن ذلك يؤدي إلى رضا المرؤوسين ولكن لا يؤدي إلى تحفيزهم. أما في حالة عدم الصحية أي إذا لم تتوفر هذه العناصر بالكيفية الملائمة فإن ذلك يؤدي إلى تذمرهم وعدم رضائهم، ومن هذه العناصر نذكر : ضمان العمل والمرتب، ظروف العمل ... الخ.

يقصد بعامل التحفيز مجموعة العناصر التي إذا توفرت بالكيفية الملائمة تؤدي إلى تشجيع المرؤوسين وتحفيزهم ودفعهم للعمل أكثر. ومن هذه العناصر نذكر: الاعتراف والتقدير، والترقية والمسؤولية ... الخ.

ب - نظرية تدرج الحاجات:

قام ماسلو Maslow بتصنيف حاجات الإنسان إلى خمسة أصناف وقام بوضعها على شكل هرمي كما هو موضح في الشكل الموالي الذي يشير إلى تدرج الحاجات من أسفل إلى أعلى :

قلم الجزائر
WWW.DZPEN.COM



هرم ماسلو لتدرج الحاجات

- الحاجات الطبيعية وهي حاجات عضوية أولية مثل الطعام و اللباس والمسكن والنوم .. الخ .
- الحاجة إلى الأمن والحماية ...
- الحاجات الاجتماعية مثل الصداقة و الانتماء ...
- الحاجة إلى التقدير أي شعور الفرد بتقدير الآخرين ...
- الحاجة إلى تحقيق الذات أي تحقيق المنجزات .

من نموذج ماسلو السابق ذكره، نجد أن حاجات الإنسان مصنفة إلى خمسة أصناف بالتدرج، فكلما تم إشباع صنف منها برز الصنف الذي يعلوها مباشرة. إن الصنف الذي تم إشباعه يفقد مفعوله كحافز للسلوك، أي أنه لا يمكن التأثير في سلوك الإنسان إلا من خلال الأصناف التي لم يتم إشباعها بعد .

قلم الجزائر
WWW.DZPEN.COM