



جامعة بغداد  
كلية الإدارة والاقتصاد  
الدراسات العليا  
دبلوم عالي / تخطيط استراتيجي

## القيادة

كتاب الإدارة والأعمال

للدكتور صالح مهدي محسن العامري والدكتور ظاهر محسن منصور الغالبي

# حل اسئلة الفصل الرابع عشر

س ١ / ما معنى القيادة وما ضرورتها لمنظمات الأعمال؟

▶ **القيادة** :- هي عمليات الايحاء أو الالهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً وانجازاً للمهام المطلوبة منهم.

▶ ان القيادة في منظمات الأعمال هي بمثابة الرأس من الجسد للادارة مثلما الادارة هي بمثابة الرأس من الجسد للمنظمة وهي التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق النجاح أو وقوع في مطبات الفشل فالقيادة الناجحة تؤدي اداء متميز وانجاز أفضل وهي تمثل محوراً مهماً في العملية الادارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي للمنظمة النجاح اذا ما اتفقت بكافة ابعادها.

س٢/ من هو القائد وما هي سماته الرئيسية ؟

- ▶ الجواب/ **القائد** :- هو الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الاخرين بدون قسر أو اكراه وجعل هؤلاء قابلين لقيادته.

**سمات القائد الرئيسية:- وهي**

- ١- مؤثر ايجابياً في سلوك الآخرين.
- ٢- كفوء في ادارة مواقف تتسم بالتعقيد والصعوبات الكبيرة.
- ٣- ان يكون له القدرة على جعل الانجاز بأعلى درجاته في الأمد القصير.
- ٤- ان يكون ملهم للآخرين.
- ٥- يتمتع بمهارات اتصال وتفاعل وتحفيز وبناء فرق وقبول تغيير يستطيعون نقلها للآخرين بايجابية وكفاءة.
- ٦- ان يدفع الآخرين الى الالتزام العالي في اداء الممارسات الادارية وبمختلف أنشطتها.

## المدير

## القائد

- ١- مفكر ذو توجه عقلائي وواقعي.
- ٢- عقلائي يركز على تحليل الواقع.
- ٣- مشاور للاخرين ويقدم النصح .
- ٤- مثابر وجاد في العمل ويركز على التطبيق .
- ٥- متجه لحل المشكلات بطريقة منهجية .
- ٦- واقعي المزاج ويحسب المواقف.
- ٧- تحليلي.
- ٨- منظم على أساس اجراءات معينة وهيكل ثابت روتيني.
- ٩- محترس في اتخاذ القرار.
- ١٠- سلطوي ملتزم بالقوانين
- ١١- يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار
- ١٢- قوة موقع وظيفي
- ١٣- يمثل مصلحة المنظمة التي يعمل بها.

- ١- ملهم ذو توجه روعي وعاطفي.
- ٢- رسالي ومستبصر يركز على المستقبل.
- ٣- متحمس ذو عاطفة متقدمة.
- ٤- قادر على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة.
- ٥- مرن ويستجيب للتغيرات.
- ٦- قادر على الايحاء واثارة الحماس.
- ٧- مبدع.
- ٨- يتميز بالجرأة والاقدام.
- ٩- ذو خيال واسع.
- ١٠- تجريبي.
- ١١- مبادر للتغيير.
- ١٢- قوة شخصية ذاتية.
- ١٣- يمثل مصلحة الجمهور أو المجموعة التي يقودها.

س ٤ / ما معنى التأثير ؟ وما هي أساليبه ؟

**الجواب/ التأثير:- محاولة تغيير سلوك الأخر باعتماد واحد أو أكثر من الأساليب.**

▶ أساليب التأثير هي:-

- ▶ ١- الاستشارة :- وهي دعوة الأخرين للمشاركة باتخاذ القرار أو اجراء التغييرات.
- ▶ ٢- الاقناع العقلاني :- محاولة اقناع الأخرين من خلال خطة تفصيلية ومعلومات ومعلومات داعمة للرأي وأسباب موضوعية مقنعة.
- ▶ ٣- المناشدة الايحائية:- وهي مخاطبة عواطف الأخرين وقيمهم أو الهاب حماسهم وكسب ثقتهم.
- ▶ ٤- تكتيكات كسب الرضا والمداهنة مع الاخرين واشعار الأخرين بأهميتهم وكسب ودهم وصدقتهم وبالتالي احداث التأثير المطلوب.
- ▶ ٥- تكتيكات التحالف :- البحث عن عون ومساعدة الاخرين من خلال التحالف معهم.
- ▶ ٦- ممارسة الضغوط والتهديد والتخويف لكسب دعمهم.
- ▶ ٧- دعم المستويات العليا:- حيث يتم اللجوء الى المستويات العليا في المنظمة وطلب مساعدتهم في احداث التأثير.
- ▶ ٨- تبادل النفع:- حيث احداث التأثير عن طريق تقديم أفضال أو منافع للمقابل للحصول على دعم واحداث التأثير فيه.

س ٥ / ما المقصود بالقوة ؟ وما أنواعها ؟

- ▶ **الجواب / القوة :- القدرة على احداث التأثير في الآخرين من خلال ترتيب الموارد المختلفة وتوجيهها نحو جعل الاخرين ينفذون ما مطلوب منهم.**
- ▶ **أنواع القوة هي :-**
- ▶ ١ - القوة المرتبطة بالمنصب : القدرة المرتبطة بالموقع الوظيفي من خلال السلطات الشرعية التي يمنحها الهيكل الرسمي لشاغل الموقع.
- ▶ ٢ - قوة المكافأة : القدرة على تقديم شيء ذو قيمة كوسيلة لتأثير في الآخرين ودفعتهم للإنجاز.
- ▶ ٣ - القوة الشرعية القانونية : وهي التأثير من خلال السلطة القانونية التي يكفلها الموقع الوظيفي.
- ▶ ٤ - قوة القسر والاكراه :- قوة تأثير من خلال القدرة على ايقاع العقوبات أو التهديد بها.
- ▶ ٥ - القوة المرتبطة بشخصية المديرين : هي الخصائص الفريدة أو جوانب القوة المرتبطة بشخصية المديرين مثل قوة الخبرة والمرجعية.
- ▶ - قوة الخبرة : القوة النابعة من معلومات قيمة أو خبرات ومهارات فنية متخصصة لا يستغنى عنها.
- ▶ - القوة المرجعية : القوة الناتجة عن وجود جاذبية أو كاريزما عند المدير.

## س٦ / استعرض الأساليب القيادية موضحاً خصائص كل منها ؟

### ١- أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) ▶

ضمن هذا الأسلوب فان القائد يعمل بهيمنة كاملة في مجال اصدار القرارات والاشراف على العمل وتطوير السياسات فهو قريب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية .وهنا تضعف التفاعلات بين الأفراد وتنخفض الروح المعنوية ويشيع عدم التماسك وضعف الارتباط كما تظهر حالات عدائية في مكان العمل وبالتالي فان الاندفاع للعمل قليل.

### ٢- أسلوب القيادة الغير موجهة ▶

يصلح هذا الأسلوب لبيئات علمية على درجة عالية من التخصص وما شابها من المنظمات ،فهو يقوم على أساس عدم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة هو قائد وكل واحد يعمل أفضل ماعنده وبأحسن الصيغ بحيث لا يحتاج الى توجيه ومتابعة أو اي تدخل في عمل المرؤوسين.

### ٣- أسلوب القيادة الديمقراطية:- ▶

يشجع هذا الأسلوب المشاركة بدرجاتها المختلفة في انجاز المهام وتطوير الأفراد وهنا القيادة تشجع المشاركة من خلال تقاسم المعلومات ومساهماتهم في مراحل تطوير القرار مع اتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات وتمكين العاملين.

س٧ / ماهي أهم النظريات السلوكية والموقفية والتقليدية ؟ وضح مضمون أفكار كل منها ؟

النظريات السلوكية

دراسات  
أوهايو

دراسات  
ميشيغان

نظرية  
الشبكة  
الادارية

# النظريات السلوكية

- ▶ القيادة تعتبر ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة بدلا من التركيز على الخصائص والسمات انتقلت الدراسات الى بحث السلوك والأفعال للقادة .

دراسات ميشيغان : هي افكار تبلورت عبر مجموعة من الدراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان في اربعينات القرن الماضي في اطارها تم مقابلة مجموعة كبيرة من المدراء وحددت نوعين من سلوكيات القادة هما التركيز على العمل هو السلوك القيادي الذي يعطي اهتماماً كبيراً وللعمل واجراءاته وطرق انجازه. والتركيز على العاملين وهو سلوك قيادي يهتم بتشكيل فريق العمل وتحقيق رضا العاملين.

ان سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الاسلوب الأخر.

# دراسات أوهايو

- ▶ تشابه هذه الدراسات دراسات ميشيغان في بعض النواحي ومقاربة لها بالقترة الزمنية، في إطارها حدد الباحثين نمطين سلوكيين مختلفين للقائد **الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكلية العمل واجراءاته وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية انجاز العمل .**

- ▶ **أما النوع الثاني فهو الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين** وضمن هذا السلوك يتم على الثقة وعلاقات الصداقة ودفىء العلاقة مع الرؤوسين .

**نظرية الشبكة الادارية:** تمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة طور هذه الشبكة لوصف الأنماط القيادية للمديرين وفق بعدين اساسين هما **الفرد والانتاج** ان القائد الذي يركز على المهام وعملية التخطيط وتحديد العمل يفترض ان ينجز ويؤشر المسؤوليات ويضع المعايير ويراقب الاداء والنتائج وهو قائد يركز على العمل والانتاج وبالمقابل فان القائد الذي يركز على الأفراد يكون داعماً للمرؤوسين ومطوراً للعلاقات الاجتماعية ومحترماً لمشاعرهم وأحاسيسهم وحساس لاحتياجاتهم.

# النظريات الموقفية

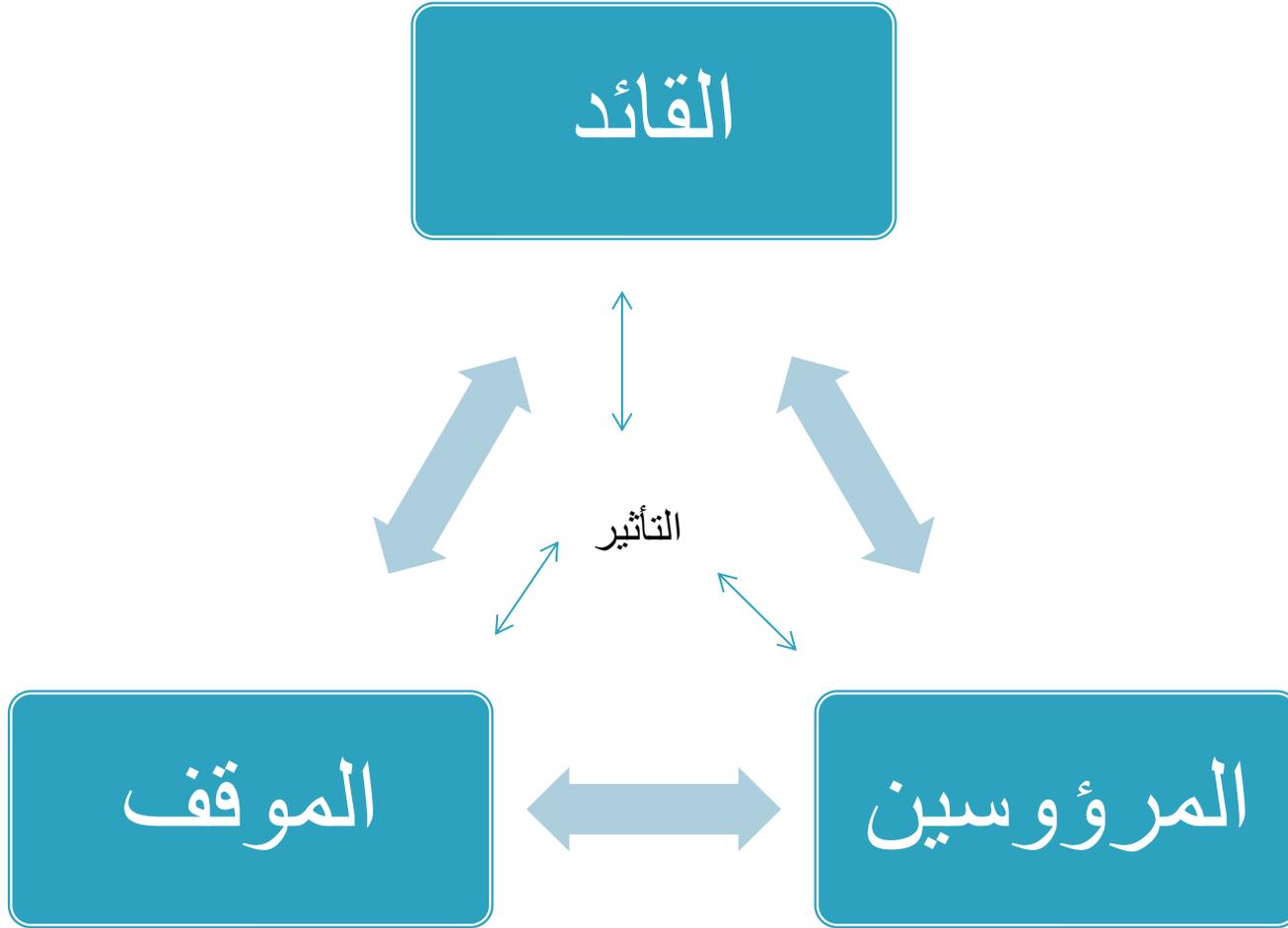
## - نظرية Tannenbaum, Schmidt لسلوك القائد

قدم الباحثان تاننبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف بالإضافة الى خصائصه كمدير أو كقائد، تمثل هذه المصفوفة مدخلاً للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في التدخل باتخاذ القرار ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد .

## - النظرية التفاعلية

- في اطار هذه النظرية فان القيادة هي عملية ناتجة عن تفاعل لتأثير ثلاثة أبعاد مهمة وهي القائد والمرؤوسين وطبيعة الموقف .

# نمط تأثير القيادة في ضوء النظرية التفاعلية



## - نظرية فيدلر للسلوك القيادي

تفسر القيادة والسلوك القيادي وفق هذه النظرية كعلاقة بين توجيهين أحدهما للعلاقات والآخر للمهام فالقائد المتجة نحو العلاقات هو قائد يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية أما المتجه نحو المهام فهو محفز أساساً لانجاز المهام المطلوبة.

## - نظرية هيرسي وبلانشارد

- تقويم هذه النظرية على اساس قدرة المدير على تعديل اسلوبه الاداري بناء على جاهزية المرؤوسين ويمكن استخدام اربعة أساليب قيادية

# مضمون نظرية هيرسي وبلانشارد

## مشاركة

تقاسم ومشاركة بالأفكار  
يتصف المرؤوسين بالقدرة وعدم  
الرغبة والاطمئنان

## بيع

تفسير وتوضيح القرارات  
يتصف المرؤوسين بعدم القدرة  
لكن لديهم رغبة واطمئنان

## تفويض

يتصف المرؤوسين بالقدرة  
والرغبة والاطمئنان

## اصدار الاوامر

اعطاء تعليمات  
يتصف المرؤوسين بعدم القدرة  
وعدم الرغبة وعدم الاطمئنان

## - نظرية المسار الهدف

- ▶ لقد طور هذه النظرية روبرت هاوس اساسها ان القائد الأفضل هو الذي يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض الوصول الى الأهداف سواء كانت أهداف المنظمة أو أهداف شخصية وذلك بتحفيزهم على سلوك هذه المسارات. ويعتقد هاوس ان هناك اربعة انماط ادارية قيادة هي **قيادة توجيهية - قيادة مساندة - قيادة متوجهة للانجاز - قيادة تشاركية** انظر الشكل ( ١١ - ١٤ ) مضمون نظرية المسار-الهدف ص ٤٧٥

## نظرية فروم - جاغو -

- تقوم هذه النظرية على اساس مساعدة القائد على اختيار الاسلوب الافضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة وكمية المشاركة المسموح بها من قبل المرؤوسين.
- تتميز النظرية بين ثلاث انماط يعتمدها القائد لاتخاذ القرار هي قرار السلطة ، وقرار استشاري وقرار مجموعة

# النظريات التقليدية في القيادة

## نظرية الرجل العظيم

- تمثل هذه النظرية حجر الزاوية في الفكر الاداري المتعلق بدراسة موضوع القيادة حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على شخصيات قادة السياسيين والعسكريين متميزين لذلك اعتبروا ان القائد هو انسان عظيم تأتي عظمته من خلال موهبة نظرية وقدرات فردية وراثية ويتمتع بشخصية كاريزمية.

## نظرية السمات

- هي النظرية التي تفسر ان القائد يتمتع بسمات (وهي خصائص افراد متميزين يتمتعون بها مثل الذكاء والحماس والثقة والحزم وغيرها) وينفرد بها تجعل منه قائداً

س٨/ ما هي أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة ؟ وما مضمون كل منها ؟

الاتجاهات الحديثة في القيادة هي:-

- ▶ القيادة الكاريزمية والقيادة الرسالية:(القائد الكاريزمي): هو القائد الذي لديه القابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والألهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات.

ويكون ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل ولديه مهارات في توضيح الرؤية القيادية التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين ولديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته.

ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من

- ▶ صياغة رؤية شامخة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء في الانتماء إليه.

بناء نظام قيمى متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.

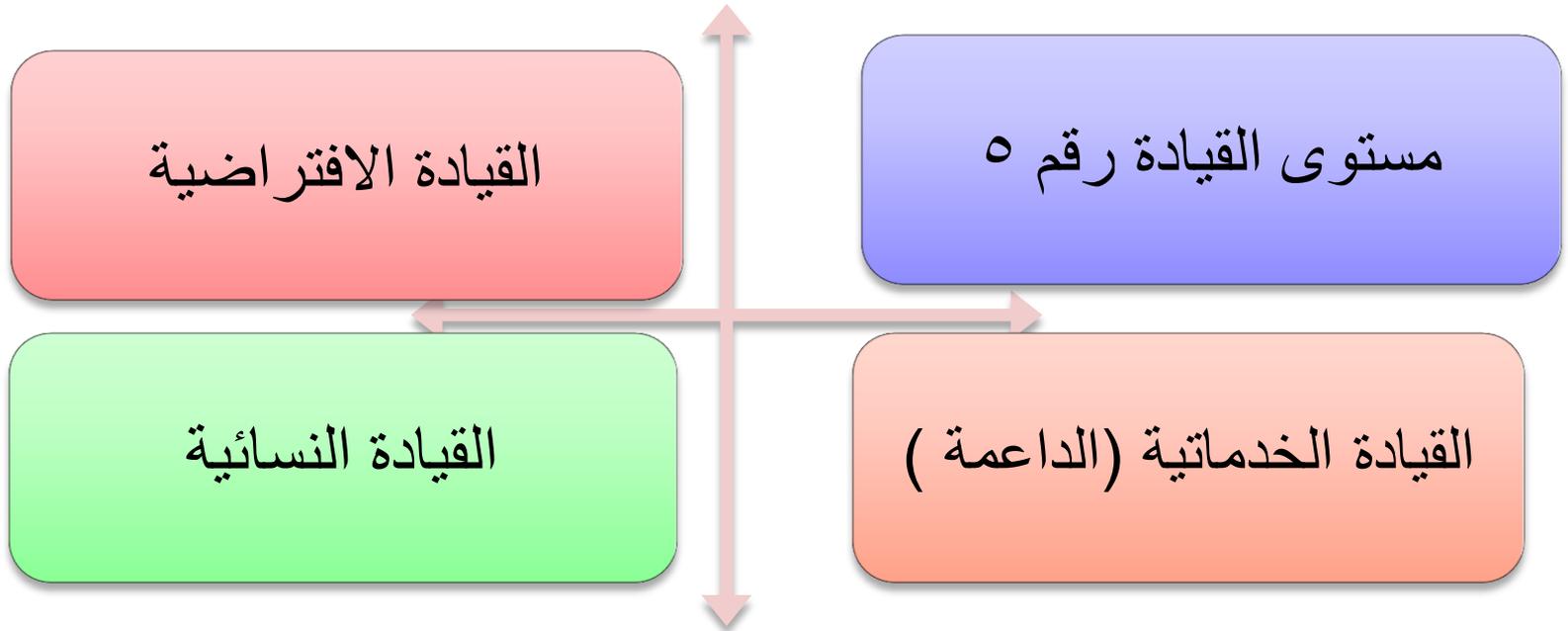
- القيادة الرسالية:- القيادة التي لها القابلية على رؤية المستقبل بوضوح وفهم الأسلوب الذي من خلاله تستطيع الوصول إليه.

# - القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

- ▶ القيادة التبادلية: قيادة توجه بشكل ايجابي وتحشد جهود الاخرين من خلال المهام والنظام والتحفيز.
- ▶ القائد هنا يهتم بتوضيح ادوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة اليهم وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين وبالتالي سوف تتمتع بالقدرة على ارضاء المرؤوسين لتحسين الانتاجية وتؤكد على المظاهر الغير شخصية للقيادة مثل الخطط الكفوءة والجدولة والموازنات الصحيحة ولها القدرة في توليد الالتزام بالأعراف والقيم التنظيمية.
- ▶ القيادة التحويلية: قيادة ايحائية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن.
- ▶ هي تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لاحداث التغيير وتحقيق الابداع عن طريق تنظيم احتياجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة. وان القيادة التحويلية تواجه تحديات ادارية مستمرة تحاول باستمرار ان تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات.

# - القيادة في بيئة العمل الجديدة

نتيجة للتطور الحاصل في بيئة الأعمال والتحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال غيرت من مفهوم القيادة فالعولمة والتجارة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين .ومن مجالاتها



## س ٩/ ماهي سمات القيادة في بيئة العمل الجديدة؟ - سمات المستوى ٥ للقيادة

- ١- مساهم و منتج ولديه معارف ومهارات وعادات وسلوكيات ايجابية فردية في العمل.
  - ٢- يساهم بفعالية بانجاز أهداف فريق العمل ويتجاوب بفاعلية مع أفراد فريق العمل.
  - ٣- يضع الخطط وينظم الناس بكفاءة وفاعلية لمتابعة انجاز الأهداف .
  - ٤- يقوم ببناء التزام واسع لرؤية واضحة ومتفوقة ويحفز العاملين لاداء أعلى.
  - ٥- يتمتع بتواضع شخصي ومهنية عالية.
- سمات القيادة الافتراضية**
- ١- يجب ان يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة والمرنة مع التركيز على الحلول وليس على المشاكل.
  - ٢- تكون لديهم قدرات اتصال وقدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر من أهم المهارات في هذا المجال.
- سمات القيادة الخدمائية**
- ١- يقيم الآخرين . ٢- يشجع المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود
  - ٣- ايقاظ قوى المرؤوسين على توليد الافكار والابداع والالتزام.

# اسئلة الاختيارات

D - ١

D - ٢

C - ٣

A - ٤

C - ٥

B - ٦

C - ٧

D - ٨

A - ٩

D - ١٠

A - ١١

A - ١٢

C - ١٣

D - ١٤

C - ١٥