



المدرسة الوطنية للإدارة بتونس

تفان

حياد

إلتزام

المدرسة الوطنية للإدارة بتونس

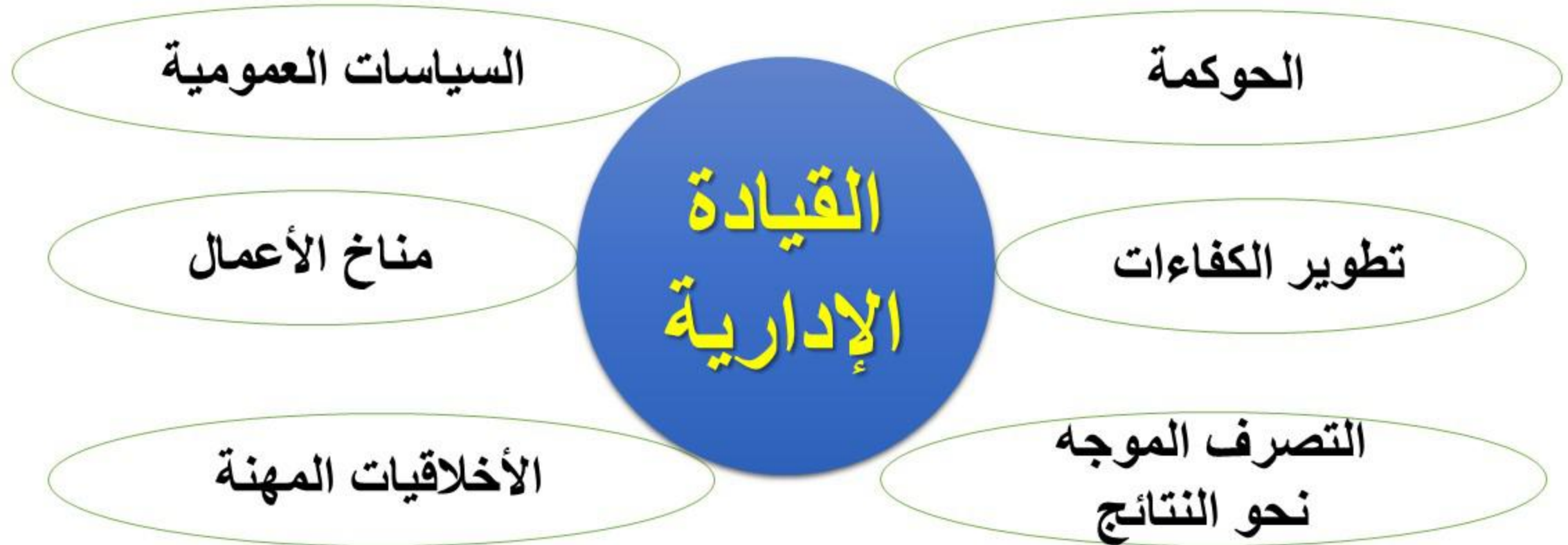
القيادة الإدارية

د. محمد كريم عزيز

أستاذ جامعي ومستشار بيداغوجي
بالمدرسة الوطنية للإدارة بتونس

الإثنين 28 ديسمبر 2020

التصرف الإداري الحديث



تعريف القيادة

" قدرة المسير على التأثير على الموارد البشرية وتوجيههم و دعمهم وارشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل و المساهمة بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة "

الإدارة و القيادة

العقلية

الإدارة و القيادة

السلوك

الإجراءات

الإدارة التقليدية

العقلية

التحفظ و الوصاية

الإدارة البيروقراطية

السلوك

منمط و موحد

الإجراءات

التنفيذ و مراقبة

التطابق

الإدارة و القيادة

العقلية



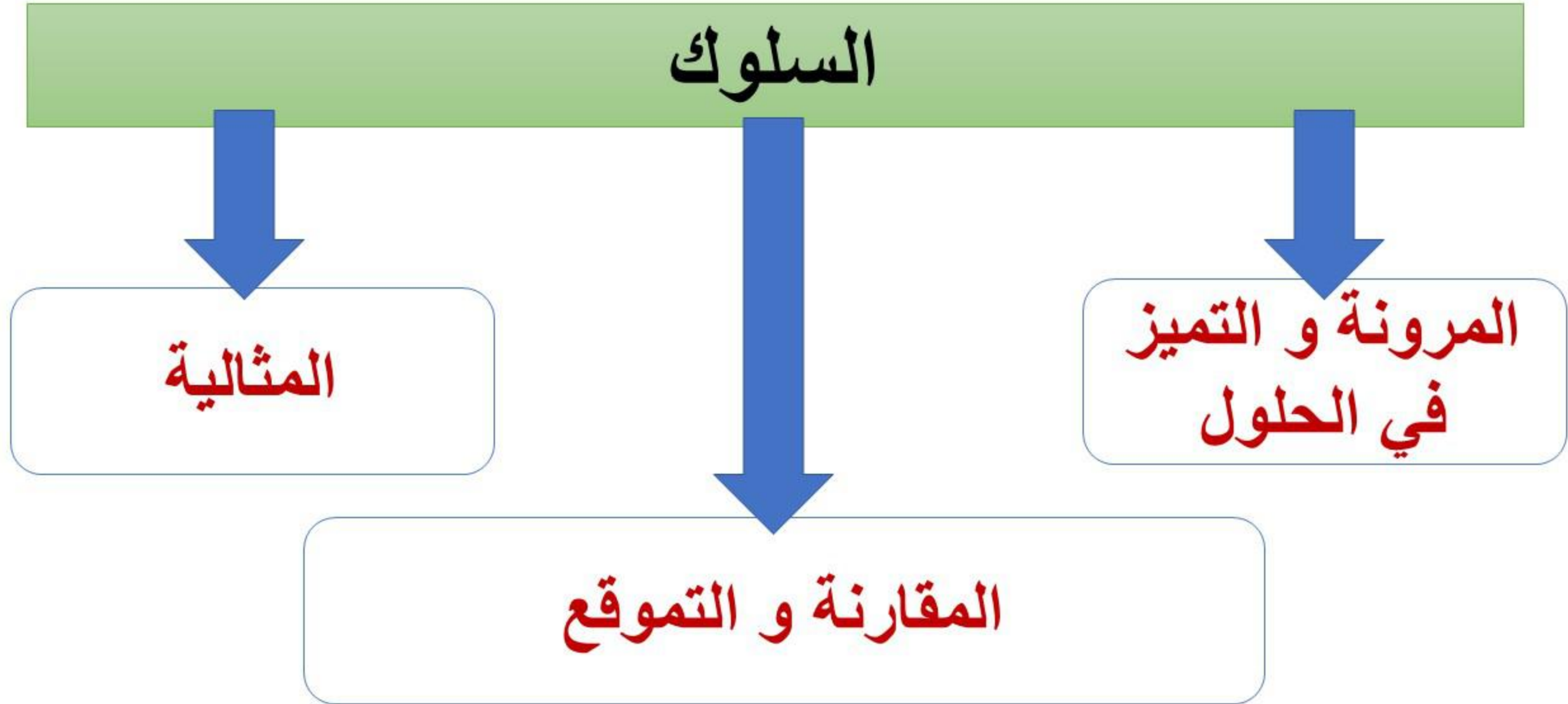
التشاركية
والإدماج



المبادرة

المسؤولية تجاه النتيجة

الإدارة و القيادة



الإدارة و القيادة

الإجراءات



تثمين الكفاءات

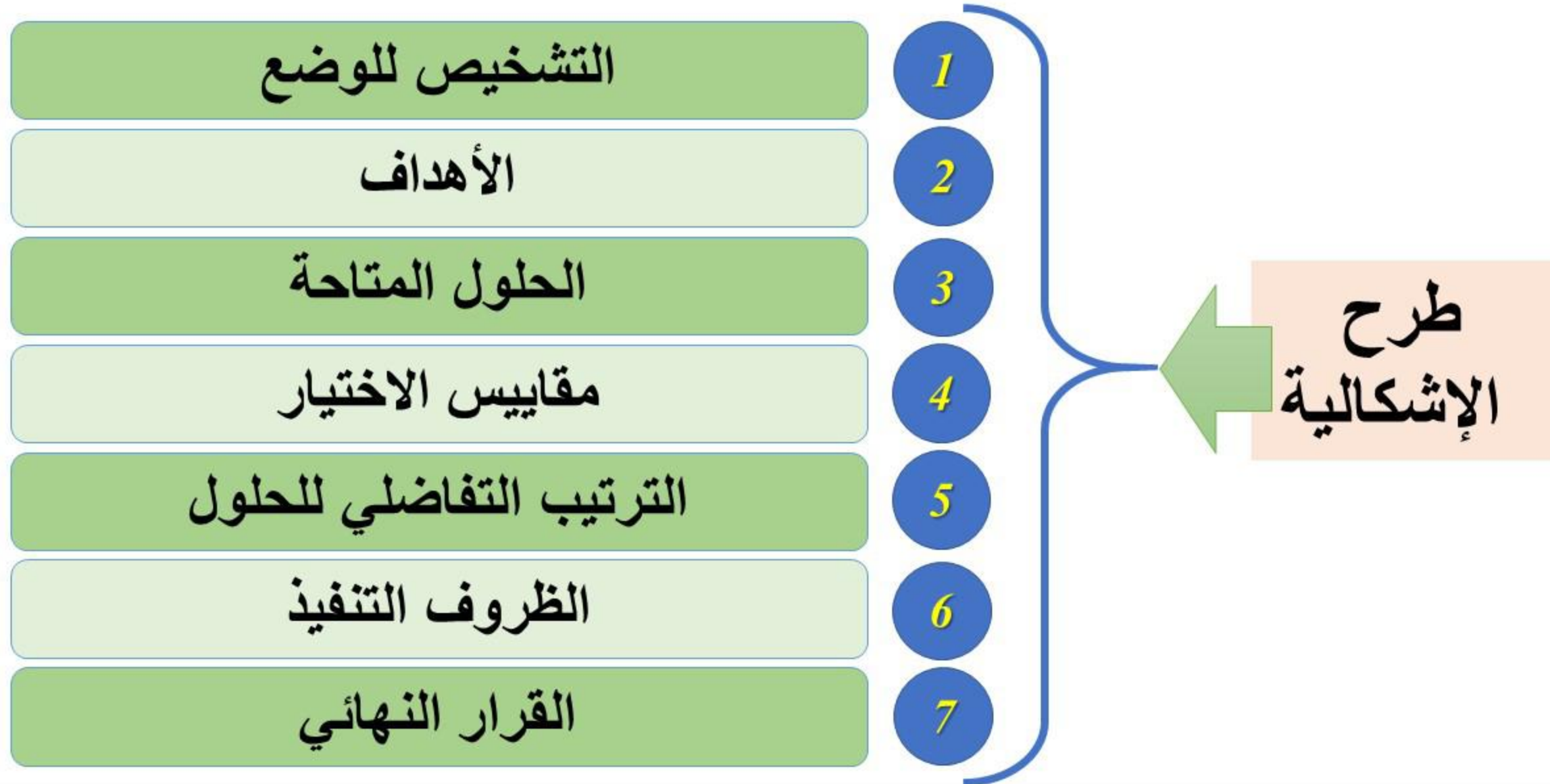


اللامركزية و التمكين



منهجية أخذ القرار

منهجية أخذ القرار



القيم
المقاييس
العرف المهني



الأخلاقيات



تطلعات الشركاء
توجهات و تفضيلات القادة
السياق المجتمعي

الحوكمة

القيادة

التحفيز
التجديد
الدعم
التعاقد

القيمة و المربوح

خلق الثروة و القيمة المضافة
النفاز الى المعلومة
التزام المؤسسة

التصرف الإداري الحديث

الهدف

التخطيط
التصويب
المسؤولية

التنفيذ
التحفيز
التجديد

التصرف الإداري
الحديث

التنظيم

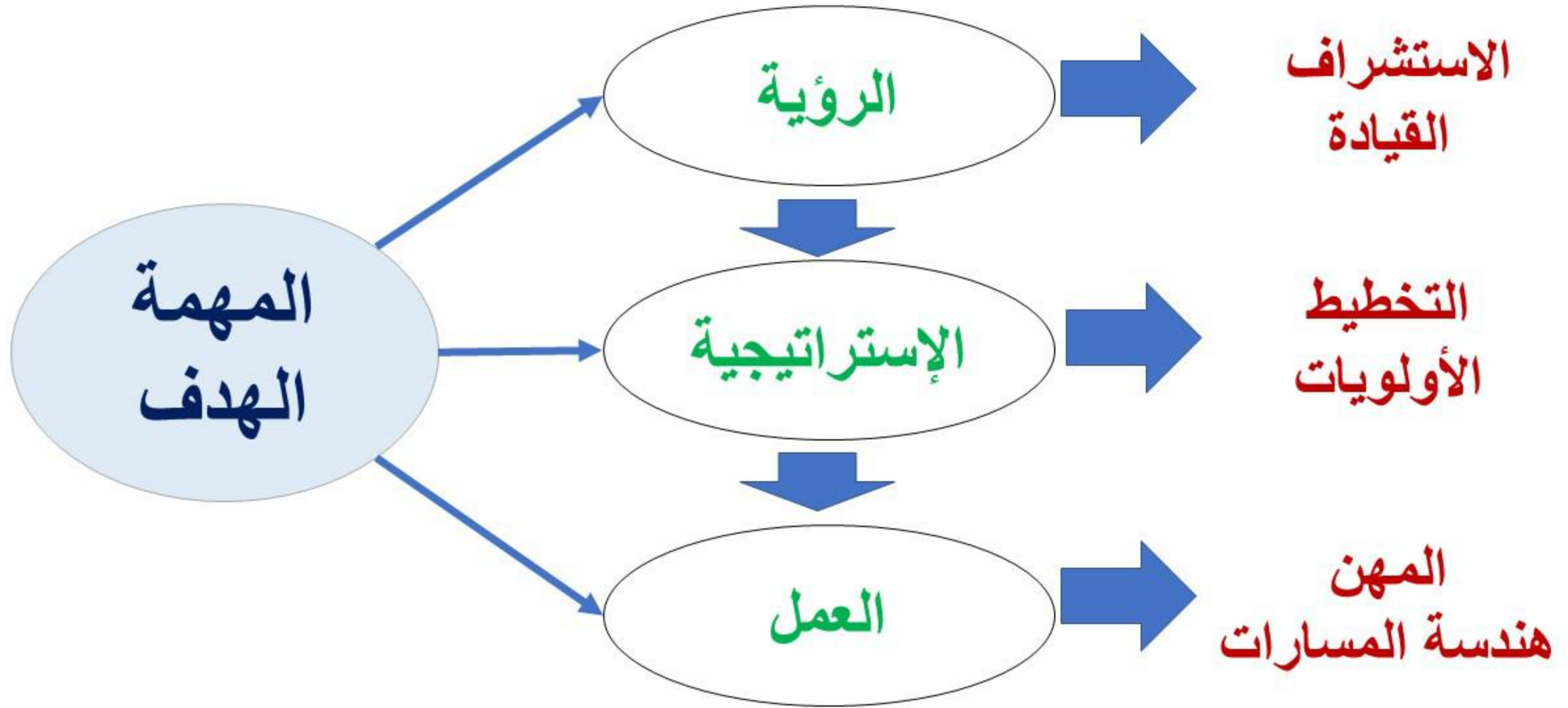
القيادة

التنشيط

التنسيق و الإشراف

Source : Tabatoni P., Jarniou P., « Les systèmes de gestion : politiques et structures », PUF, Paris, 1975, p. 52-159.

التصرف الإداري الحديث



Source : Chevalier G. (Préface de Igalens J.), « Eléments de management public, le management public par la qualité », Afnor Editions, Paris, 2009, p. 12.

الرؤية المستقبلية

الاستشراف

النمط القيادي

تحليل المنظومة

خاصيات القائد

صياغة سيناريوهات

خاصيات المساعدين

اختيار السلوك
الإستراتيجي

خاصيات الوضع
و السياق التنظيمي

خاصيات القائد

- منظومة القيم
- مدى الثقة في المساعدين
- التوجه الطبيعي لتفضيل نمط قيادي معين
- مدى تقبل الوضعيات الغامضة
- التكوين
- الإستراتيجية الذاتية



خاصيات المساعدين

- القدرة و الاستعداد لتحمل المسؤولية
- مدى الاهتمام و الولاء لقرارات و اهداف المؤسسة
- مدى الاندماج في نشاط و حياة المؤسسة
- التوجه الطبيعي لتفضيل نمط قيادي معين
- مدى تقبل الوضعيات الغامضة
- الإستراتيجية الذاتية



خاصيات الوضع و السياق التنظيمي

- ثقافة المؤسسة و ميثاق القيم
- طبيعة القرار
- مدى الاعتياد على العمل الجماعي
- حجم و انتشار المؤسسة

النمط القيادي

Sources : Castroll J.-L., « Ethique et leadership, cas monsieur D » in Helfer J.-P., Kalika M. et Orsoni J., « Management, cas et applications », 23^{ème} édition, Vuibert, 2007, p. 373; figure extraite de l'ouvrage Helfer J.-P., Kalika M. et Orsoni J., « Management, Stratégie et organisation », 7^{ème} édition, Vuibert, 2008, p. 357.

الأنماط القيادية

القيادة المرتكزة على المدير

درجة السلطة التي يستخدمها المدير

درجة الحرية المتاحة للمرؤوسين

القيادة المرتكزة على المدير

قائد يصنع
القرار
ويعلنه

قائد يبيع
قراره

قائد يقدم
أفكاره
ويدعو إلى
الأسئلة

قائد يعرض
قرار غير
نهائي قابل
للتغيير

قائد يعرض
مشكلة
ويحصل على
مناقشات
تساهم في
صنع قراره

قائد يعرض
ويحدد
المشكلة
ويسأل
المجموعة
لتصنيع
القرار

قائد يسمح
للمرؤوسين
بأن يعملوا
ضمن حدود
عرفت لهم
بواسطته

Sources : Tannenbaum R. et Schmidt W., « How to choose a leadership pattern », Harvard Business Review, vol. 36, 1958, p. 95-101 ; figure extraite de l'ouvrage Helfer J.-P., Kalika M. et Orsoni J., « Management, Stratégie et organisation », 7^{ème} édition, Vuibert, 2008, p. 356. Turgeon B. et Lamaute D., « Le management dans son nouveau contexte », Chenelière/McGraw-Hill, Montréal-Toronto, 2002, p. 267.

القيادة الإدارية



استقرار الرؤية



المثالية في السلوكيات

وضوح التوجهات و الإستراتيجيات
وضع مخطط استراتيجي و عملي
تصويب المجهودات و الموارد نحو تحقيق
الأهداف

تحميل المسؤولية تجاه مستوى الأداء
النجاعة في تحقيق النتائج
الجدوى في استعمال الموارد
الوجاهة في القرار

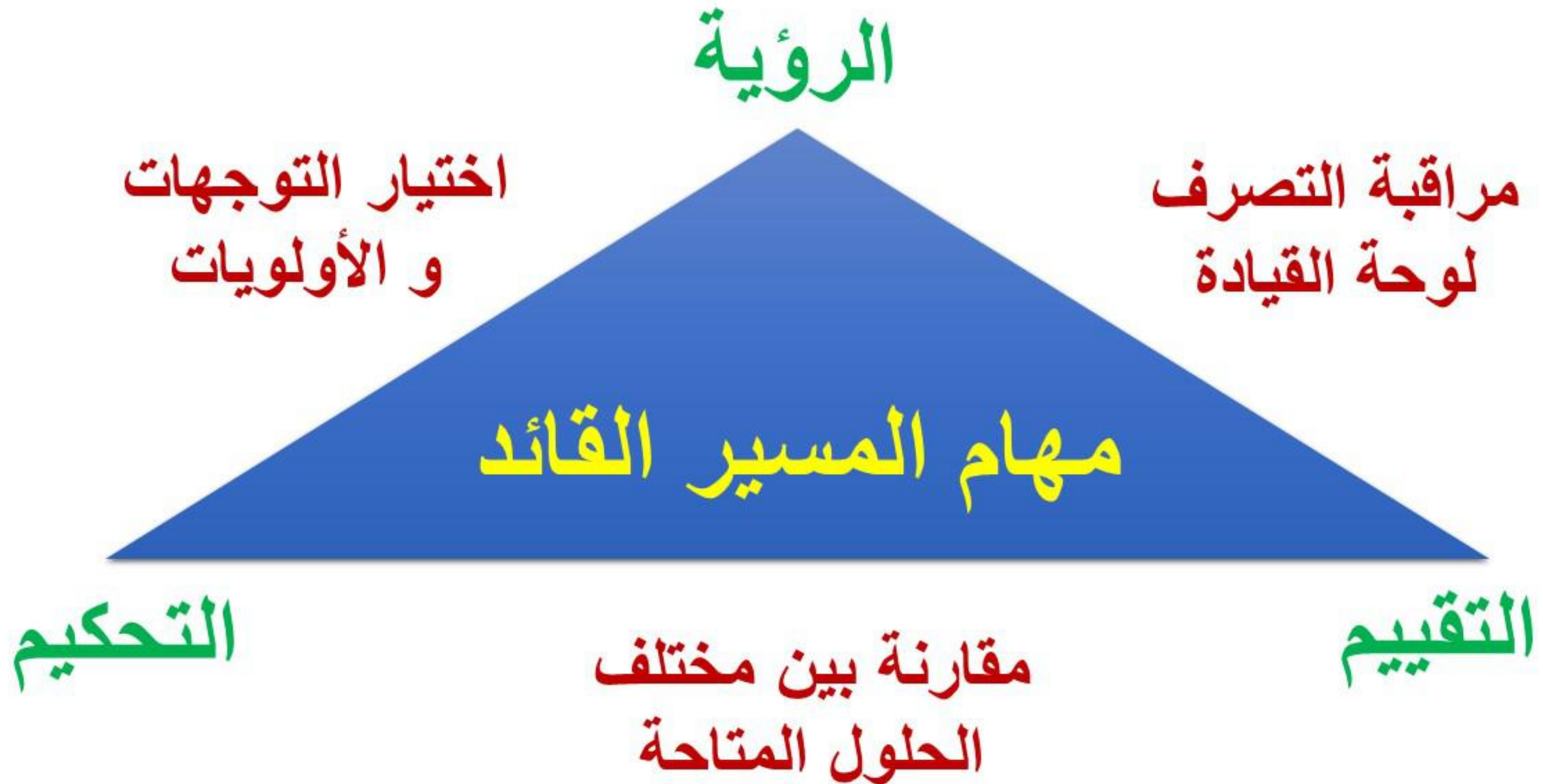
التأثير على السلوكيات
احترام المبادئ والقيم و المقاييس و العرف
المهني :
الحياد
الشرعية القانونية للقرار
الشفافية
الإنصاف في التقييم
النزاهة و الابتعاد على تضارب المصالح

Source : Chevalier G. (Préface de Igalens J.), « Eléments de management public, le management public par la qualité », Afnor Editions, Paris, 2009, p. 303.

مهام المسير القائد : المدى القريب



مهام المسير القائد : المدى البعيد



محاوّر عمل المسير القائد

روح التصميم و استنباط الحلول



مهام المسير القائد

اللباقة في السلوك و التواصل المهارة في التنفيذ

ذكاء المسير القائد

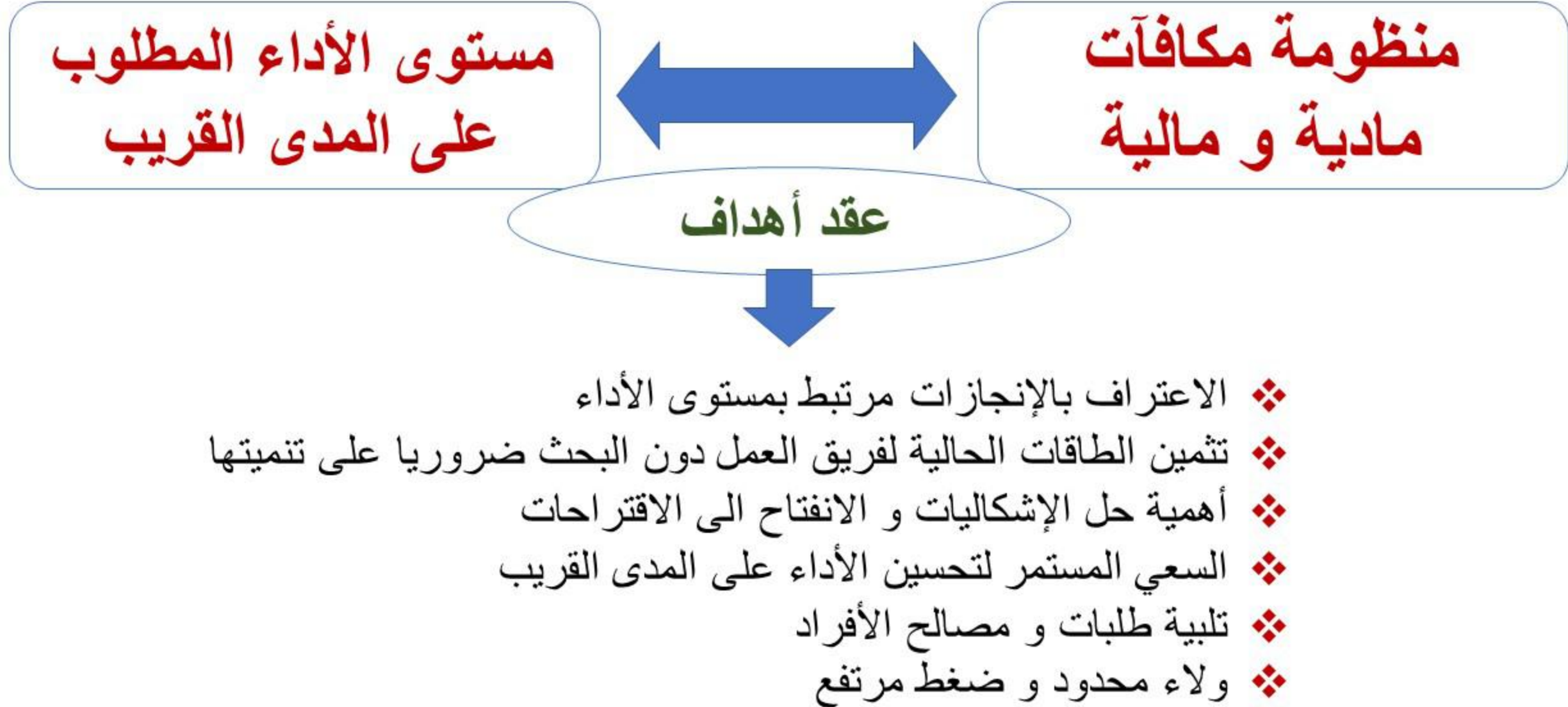
الفكري

ذكاء المسير القائد

تكوين شبكة
علاقات

التعاطف

القيادة التعاقدية و المحفزة



القيادة التحويلية و المجندة

الاندماج في مشروع حول
أهداف و رؤية



اعتراف فردي
وجماعي بالعمل المنجز

عقد معنوي



- ❖ أهمية الثقة و المساندة و الاحترام
- ❖ التفويض و تحميل المسؤولية
- ❖ التشجيع على المبادرة و الابتكار
- ❖ أهمية الإشراف و التأطير
- ❖ المصلحة الجماعية اهم من المصلحة الفردية
- ❖ أهمية التعاون

تجنيـد الموارـد البشـرية

الرؤية
المستقبلية

ما نريد أن نكون، مثالنا، نوايانا
الإستراتيجية

المهمة و الرسالة

ما نحن عليه، سبب وجودنا

الأهداف

ما نريد تحقيقه

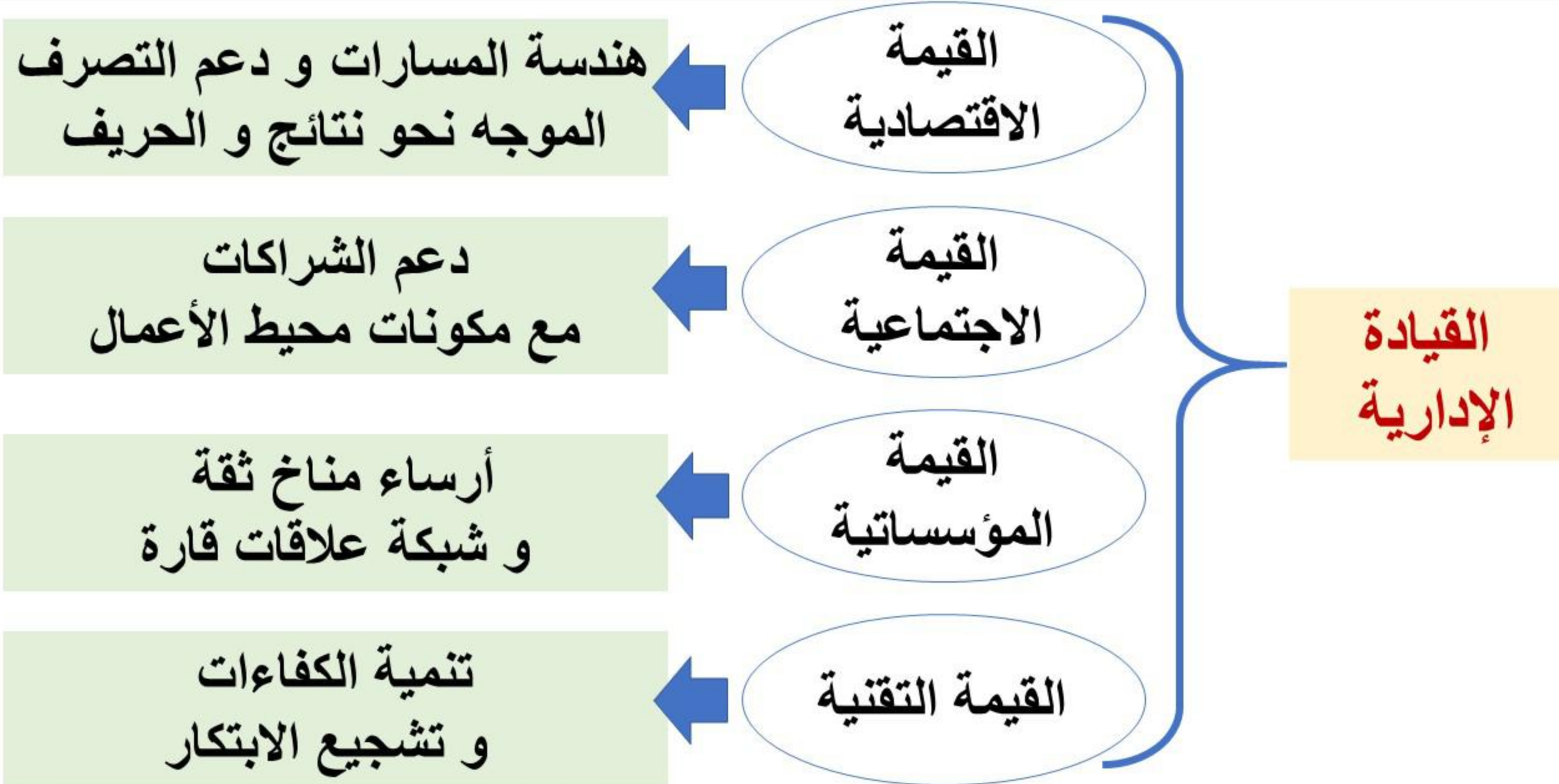
القيم

ما هو المهم

مصادر فشل القيادة

- ❖ التواصل محدود مع أفراد فريق العمل
- ❖ التدخل في الوضعيات الإشكالية و الأزمات فحسب
- ❖ غياب أهداف واضحة و محفزة
- ❖ غياب الاعتراف بالعمل المنجز
- ❖ التركيز الحصري على الأخطاء
- ❖ البحث الدائم على استقراريه الممارسات
- ❖ اهتمام و دعم محدودين لحاجيات و تنمية الموارد البشرية

الخاتمة : مساهمة القيادة الإدارية في خلق القيمة



شكرا على الاهتمام و المتابعة