



ملزمة الاختبار النهائي:

القيادة الإدارية

للدكتور: أنس ساتي

الايمل: assmohammed@uod.edu.sa

فريق العمل: بنت ابوها & shuaa al-

&otaibi برهي

**(جامعة الأمام عبدالرحمن الفيصل تعليم عن بعد –
مستوى سابع)**

الفصل الأول المحاضرة الأولى مدخل نحو نموذج القيادي العالمي

1- مقدمة

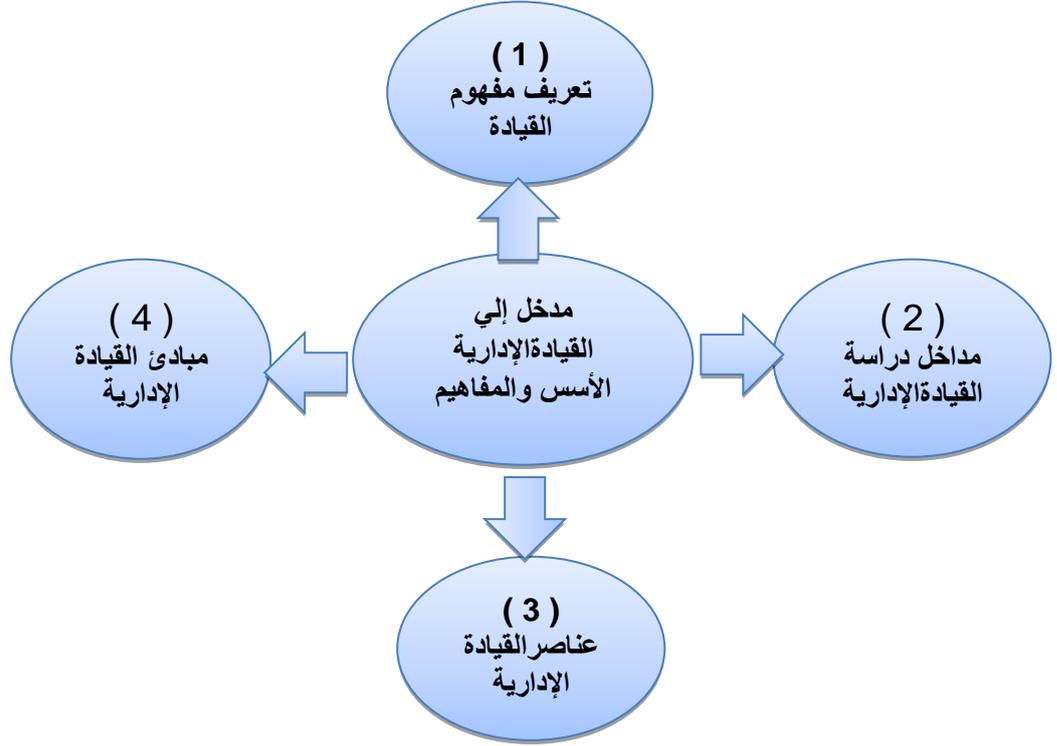
- يعبر مصطلح القيادة بشكل عام عن التوجيه أو السير إلى الامام حيث يكون القائد في المقدمة، وجاءت كلمة القيادة في الفكر اليوناني من كلمة **leadership**

- وفي اللغة العربية نجد أن كلمة قيادة جاءت من كلمة قاد، يقود، قودا، فهو قائد حيث يقود الناقة من الامام ولا يسوقها من الخلف، فالقود من الامام والسوق من الخلف. يقول أقاده خيلاً بمعنى أعطاه أياه يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.

القيادة من السمات التي تطمح إليها الشخصيات المسؤولة وتصبو إليها العقول الواعية باهدافها علي مر العصور. والقيادة تشكل أحدى سمات الممالك الانسانية و غير الانسانية منذ قديم الزمن، ويمكن القول بان الانسان قد تعلم من الممالك الاخرى علي مر العصور طرقا مختلفة للقيادة. وفي ممارسة القيادة وفي تحقيق الاهداف.

والممتنع لتطور القيادة يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الانسانية منذ أقدم العصور حتي لو لم يكن تنظيمها رسميا بالصورة المعروفة، ومن أمثلة ذلك بروز وظيفة رب الاسرة، وشيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية التي سادت في افريقيا و امريكا الاتينية و اسيا

مدخل إلى القيادة الإدارية



2- مفهوم وتعريف القيادة

اختلف العلماء في تعريف القيادة. حيث كانت القيادة في العصر القديم ترمز إلى **بعض السمات الشخصية** والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص، سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية، ولكنها في العصر الحاضر اختلف ذلك وتغيرت لتتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته، ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلف، حيث لم يمكن الاعتماد فقط علي السمات الشخصية، وإنما اصبح هنالك حاجة ماسة إلي بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة حسب كل نشاطه، ولهذا فقد اختلف بعض مفكري وعلماء الادارة حول تعريف القيادة.

وكان الاختلاف حول تعريف القيادة قائم حول :

- صعوبة الفصل بينما يجب ان تكون عليه القيادة وماهي عليه فعلا.
- وكذلك الصعوبة في تحديد ما إذا كانت القيادة خاصة من خصائص الجماعة ترتبط بالمكانة والوظيفة وتقوم بنشاط هام من أنشطة الجماعة، أو خاصة من خصائص الفرد ،حيث يتسم القائد بخصائص وقدرات شخصية جسدية ،او عقلانية، أو أخلاقية مثل :البسطة في الجسم والشجاعة والذكاء والكرم وضبط النفس.
- ومن اسباب الاختلاف حول مفهوم القيادة بين العلماء،حيث تأثر كل منهم بالمدرسة التي ينتمي إليها.

3- تعريف القيادة

- عرف **"توماس جوردن"** القيادة علي أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم.
- وعرفها **"فرنس"** علي أنها النفوذ الإجتماعي الكامن في جزء من الجماعة.
- وعرفها **"هيمن"** علي أنها العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه الآخرين والتأثير علي أفكارهم وسلوكهم وشعورهم.
- هي مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد علي الآخرين.
- **ركز علماء الإدارة التقليدية** في تعريفاتهم للقيادة علي السلطة كأساس لوجود القيادة،فهم يرون أن السلطة الرئاسية هي التي تخضع الجماعة لإدارة القائد وتمكنه من توجيههم.
- بينما **ركز علماء الإدارة الحديثة** من أصحاب الفكر السلوكي علي السلطة المقبولة كأساس لوجود القيادة وذلك لأن السلطة الحقيقية في رأيهم لا تفرض علي الجماعة وإنما تقبلها الجماعة قبولاً إختيارياً.
- أما **أصحاب الفكر المنهجي** ركزوا علي العنصر الوظيفي كأساس للقيادة أي أنهم ينظرون إلي القيادة علي أساس الهدف الذي يتمثل في أداء الوظائف الإدارية.
- هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري علي الاخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.
- هي فعل ديناميكي،وقوة تهدف إلي تماسك المجموعة وتحقيق الهدف المشترك بفاعلية وكفاءة.
- قدرة الفرد في التأثير علي شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم علي العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.

القيادة باختصار

« قدرة القائد علي إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم علي أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة »

هل يوجد اختلاف بين القيادة الادارية، والقيادة بشكل عام؟

نجد أن القيادة الادارية، تختلف عن القيادة بشكل عام، وذلك لأن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الادارية تعتمد علي السلطة الرسمية في ممارستها، ثم مايتوفر من السمات الشخصية

4- تعريف القيادة الإدارية

- عرف وايت **White** قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين « القيادة الإدارية علي أنها في الإدارة ».
- ويرى **لارسون Larson** القيادة الإدارية « هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة ».
- هي العملية الاختيارية التي يقوم بها الشخص وتمثل في التأثير على السلوك الاخرين بهدف انجاز وتحقيق هدف معين.
- هي التأثير علي الاخرين من خلال التفاعل الاجتماعي بين المدير ومعاونيه بشكل يجعل المرؤوسين يشاركون اختياراً في تحقيق أهداف المؤسسة.
- هي القدرة علي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.
- ويمكن تعريفها علي النحو التالي :

« هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة ... عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين- أفراد وجماعات- ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهود مشتركة ».

5- مداخل دراسة القيادة الإدارية

- المدخل الفردي
- المدخل الاجتماعي.
- المدخل التوفيقي.

المدخل الفردي

هو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة ،ويعتبر هذا المدخل اول المداخل التي استهدفت دراسات القيادة وتحديد سمات القائد الناجح.

- ركز المدخل الفردي علي الفرد بإعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائداً ناجحاً.
- تقسم تلك السمات والخصائص إلي خصائص مألوفة وخصائص غير مألوفة . وغير طبيعية (مثل الخصائص الخارقة للعادة كقراءة الافكار والكشف عن الحظوظ).
- وبعض الكتاب أجملوها في مجموعة موحده من السمات والخصائص العامة والشخصية المميزة للقائد.

المدخل الاجتماعي

- وهو مدخل علماء الاجتماع ويسمي أحيانا بالمدخل الموقفي. يري اصحاب هذا المدخل بأن القيادة يجب أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئولياته ، وهي بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته من خلاله.
- ويسمي أيضا بالمدخل الوظيفي حيث أن القائد يحوز علي المهارة الوظيفية التي يتطلبها الموقف ويلم بدقائق الوظيفة وظروفها وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في سلوك القائد :
- ✓ القيم والتقاليد السائدة في البيئة الاجتماعية.
- ✓ تأثير القوة النابعة من الجماعة التي.
- ✓ استعداد أفراد الجماعة للعمل مع بعضهم البعض وثقتهم مع بعضهم البعض .وقدرتهم في مواجه المشاكل كوحدة واحدة

المدخل التوفيقي

يجمع هذا المدخل بين المدخلين السابقين وهو المدخل الذي يفضله علماء الادارة ومن في حكمهم ،ويري مؤيدو هذا المدخل بأن القيادة هي تفاعل اجتماعي ،حيث يجب أن يكون هنالك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي ،أي يجب ان يكون هنالك تفاعل بين القائد نفسه وحاجات المرؤوسين وخصائص المنظمة والوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

ويؤكد أصحاب هذا المدخل علي أهمية الافراد كعنصر مؤثر بدرجة كبيرة علي نجاح القيادة أو فشلها، وذلك من خلال معاونتهم للقائد حتي يبقوا قادرأعلي التحكم في الموقف قادرا علي التعامل معه ومواجهته.

إن تفضيل علماء الادارة لهذا المدخل قائم علي حقيقة أنه يركز علي خصائص القيادة الإدارية وعلي العلاقات الانسانية بين القائد والعاملين معه،والتي تمكنه من علاج مشكلاتهم ومواجهة مشكلات العمل.

6- عناصر القيادة الإدارية

1. وجود الجماعة
2. وجود هدف مشترك
3. التناسق و الانسجام
4. القدرة علي التأثير
- التأثير القسري أو الإجباري
- التأثير بالمكافأة
- التأثير الشرعي
- التأثير المعرفي أو العلمي
- تأثير المرجعية
- تأثير السمات الشخصية
- تأثير القرينة

1. **وجود الجماعة :** والمقصود بالجماعة الاتباع والرعية،حيث تعتبر القيادة أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأة المجتمعات، فمتي ماكان لدينا مجتمع أصبح لدينا حاجة للقيادة،لتحقيق التناسق بين أعضاء الجماعة وتوحيد جهودها.
2. **وجود هدف مشترك :** يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه ،في أغلب الاحيان يكون لدينا عدد من الاهداف المتباينة،ودو القائد هنا :العمل علي تحقيق التقارب بينها وصهرها في بوتقة واحدة .ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات الجميع.
3. **التناسق والانسجام :** ان نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين اعضاء الجماعة حتي يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولايعيق العملية ذاتها ،ونجد أن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير علي افرادها ،مالم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي .وإن كان في أدني الحدود.
4. **القدرة علي التأثير :** وهي أهم عناصر القيادة الادارية، وهي الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة .ونذكر فيما يلي عدد من أنواع التأثير التي يعتمد عليها القائد في التأثير علي المرؤوسين :

التأثير القسري: وهو تأثير مبني علي قدرة القائد علي الإكراه، وذلك عندما يقوم بتخويف الاتباع وتهديدهم بالعقاب والحرمان من بعض المميزات. أو عندما يوقع عليهم بعض العقوبات والجزاءات كالفصل والخمس من الراتب والاذنار.

التأثير بالمكافأة: ونعني به قدرة القائد علي التأثير علي الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة علي المكافأة والتحفيز نظير استجابة المرؤوسين لتوجيهات القائد واتباعهم تعليماته وقيامهم بما يطلبه.

التأثير الشرعي: وهو السلطة والقوة التي يستمدتها القائد من شرعية المنصب الاداري الذي تم تعيينه، مثل صدور قرارا دري باختيار شخص لشغل منصب معين، او القيام بمهمة محددة يمثل اساس للسلطة التي تعتبر مصدر هذا التأثير.

التأثير المعرفي (العلمي) : ويستمد القائد قوته في هذا التأثير من المهارة و الخبرة و المعرفة التخصصية التي يمتلكها الشخص في مجال من المجالات. والتأثير يكون من معرفته الجيدة في موضوع معين.

تأثير المرجعية : وهو التأثير النابع من قدرة الشخص الذاتية علي الحكم علي الاشياء، فالقائد يصبح هو المرجع الذي يملك قدرة إلهامية روحية تجعل منه مصدرا للتشريع او الفتوي، مما يخلق عند المرؤوسين قناعة تامة بشخصية القائد . وبالتالي يتخذ كمرجع في كثير من الامور.

تأثير السمات الشخصية: وهو المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة والمميزة التي يملكها القائد، والتي يستخدمها في توجيه مرؤوسيه و التأثير عليهم.

تأثير القرينية: وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يمكن أن يستمد القائد قوته علي هذا النوع من التأثير مما يملكه من دعم القيادات العليا له، أو من أقاربه أو اصدقائه الذين هم في مناصب علياً. وكذلك يستمد القائد قوته علي التأثير علي القرينة من خلال مركزه الاجتماعي او السياسي الذي يخوله سلطة التأثير في توجيه الاخرين والتحكم فيهم.

7- دور القيادة الإدارية في المنظمات

أ- أهمية القيادة الإدارية للمنظمة: تكمن أهمية القيادة الإدارية في أنها مصدر لنجاح المنظمة، لان كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، ويتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي. بين القائد و المرؤوسين أو بطريقة غير مباشرة.

لذلك قال وايت: أن حياة المنظمة وروحها لا تتبعها من هيكلها التنظيمي وإنما تتبعان إلي حد كبير من خصائص القيادة الإدارية في المنظمات، وحسن استخدام منجزات. العصر العلمية والتكنولوجية، للاستفادة من تطوير العمل والأداء وتحقيق الأهداف المواقبة ركب التطور السريع وهكذا أصبحت وظيفة القيادة عملاً يؤثر في التنظيم نفسه وفي أهدافه وفي تطور المجتمع ذاته.

ب- علاقة القيادة الإدارية بالعملية الادارية: القيادة تشكل جوهر عمل المدير ولب العملية الادارية، فان لها دور كبير في جميع عناصر العملية الادارية، فعند النظر الي عناصر العملية الإدارية، التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه واتخاذ القرار، نجد أن القائد الاداري يلعب دورا في كل عنصر من عناصرها، مما يفرض علي القائد ضرورة النجاح في دوره حتي يكتب للعملية الادارية النجاح:

ونستعرض هنا دور القائد في مختلف الأنشطة:

التخطيط: إن التخطيط هو النظرة الشاملة إلي المستقبل بشكل يحدد الاهداف والامكانيات والسياسات، و يحدد الجهود اللازمة لتحقيقها، ويقع التخطيط في قمة العملية الادارية ويتوج أساليبها، لذلك يوكد الاداريون علي قدر القائد في صياغة استراتيجيات التخطيط، ووضع خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل، سياسات وبرامج سليمة علي قدر ما يكون نجاح القائد في تحقيق أهدافها.

التنظيم:

✓ وهو توجيه موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف الإدارة، وذلك من خلال تقسيم الأنشطة المختلفة وتجميع أوجه النشاط المتشابهة في وحدات معينة تتشابه وتترابط فيها النشاطات بشكل

منطقي.

✓ يعمل التنظيم علي تحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الادارية بما يؤدي في النهاية إلي العمل كمجموعة متسقة معتمدة علي بعضها.
✓ ويتطلب ذلك من القيادة أن تكون قادرة علي وضع كل فرد في مكانه الصحيح، وربطها مع بعضها البعض بشكل أكثر منطقية و واقعية.

التسيق: هو ذلك النشاط الاداري الذي يعني تحقيق التوازن والتكامل في الزمان والمكان والمستوي بين العناصر المختلفة، وبالتالي يقصد به مواءمة وتركيز الجهود التي يقوم بها الافراد في كافة اقسام التنظيم بقصد تحقيق الهدف المشترك وإزالة أي اختلافات في الرأي يحدث بين جماعات العمل. يعتبر التسيق واحد من

نشاطات القائد الاداري الاساسية، إذ أن القائد هو الذي يقوم بالتنسيق المبني علي المعرفة بإمكانيات المنظمة المادية والبشرية.

المتابعة والرقابة :

- ✓ يتم من خلال المتابعة التأكد من تقدم الإدارة في تنفيذ خططها وبرامجها نحو تحقيق الهدف.
 - ✓ وتركز الرقابة علي التأكد من حسن الأداء وتحديد جوانب القصور وضبط وتصحيح الأخطاء عند وقوعها، واتخاذ الاحتياطات لمنع وقوعها مستقبلاً.
 - ✓ والمتابعة والمراقبة من أنشطة القيادة الإدارية وهما وجه العملة وأحدة لكونهما يعنيتان بمتابعة الاداء بوجه عام، وكذلك تحديد مستويات أداء كل فرد في التنظيم، ووضع ضوابط لمعدلات الاداء الكلي، وذلك يتطلب قيادة ذات بصيرة قوية وحزم ورؤية شاملة.
- اتخاذ القرارات :** يعتبر أحد المهام الرئيسة للقائد، وذلك لأنها عملية عقلية تتضمن المفاضلة والاختيار بين عدد من البدائل، بالاعتماد علي الحكم والقياس، والقائد الذي يتخذ القرار أو يوافق عليه ويقره، هو الذي يتحمل المسؤولية عن نتائجه وتبعاتهم مايفرض عليه بذل قصارى جهده عند اتخاذ أي قرار.

8- مبادئ القيادة الإدارية

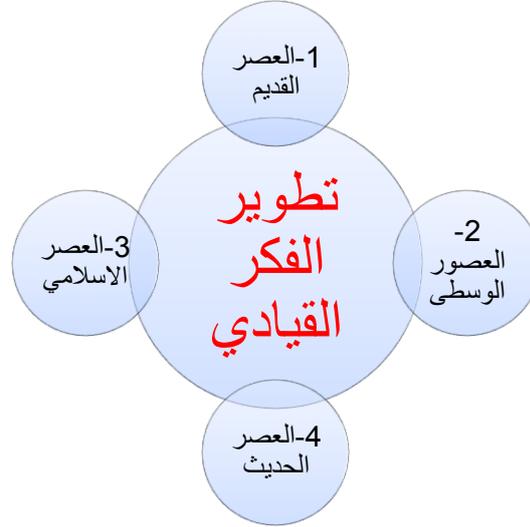
1. **الإيمان بالهدف :** إذ لا بد للقائد أن يؤمن بالهدف الذي يسعى التنظيم إلي تحقيقه وينقل ذلك إلي العاملين معه، بحيث يصبح الجميع علي مستوي عال من الايمان بالهدف، بقدر إيمان القائد والعاملين بالهدف، بقدر مايستطيع المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
2. **الانطلاق إلي الإمام :** لا بد ان يكون القائد علي قدر كبير علي تصور واستشراق المستقبل، وذلك ليستطيع وضع الخطط المستقبلية والانطلاق إلي الامام، لان القائد الذي يتمتع بنظرة طويلة المدى يستطيع أن يرسم لمنظّمته الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها.
3. **حب العمل مع الآخرين :** سواء كانوا موظفين أو كانوا من الجمهور المستفيد، وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة.
4. **التقدير السليم للموقف :** يعني نفاذ البصيرة من خلال حساب وتقدير الأمور بشكل دقيق، علي أن يكون ذلك التقدير قائم علي رؤية واضحة لما يمكن أن ينتج عنه اتخاذ قرار من القرارات.
5. **تحمل المسؤولية:** وضع القادة في موقعهم انطلاقاً من أهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة وفي حال عدم تحقيقها فإن القائد يكون قادر علي تحمل المسؤولية الناتجة عن ذلك، وأن يستفيد هو من الخطأ ويعطي العاملين معه فرصة للاستفادة منه في تعلم دروس أسباب حدوث الخطأ ونتائجه.
6. **حسن التصرف :** بنتي هذا المبدأ علي بعض الظروف الاستثنائية التي قد تحدث للمنظمات، ويكون مطلوباً من القائد أن يكون قادراً علي التعامل معها بشكل حسن، أنه يجب علي القائد عندما تتعرض الشركة إلي الفشل في تحقيق أهدافها أو إلي هزات أو كوارث طبيعية أو غير طبيعية، وان يكون مستعد للتعامل معها بشكل إيجابي يعكس قدرة فائقة علي حسن التصرف.
7. **القيادة نحو الإصلاح :** تفرض القيادة نحو الإصلاح علي القائد أن يكون موجهاً جهوده نحو التطوير، سواء للعمل أو العاملين أو أساليب الأداء، وبشكل هذا المبدأ أحد الحوافز التي تجعل القائد يعيد النظر في مسيرة المنظمة للتأكد من صلاحية الهيكل التنظيمي، و التأكد من أن الإدارة ليست في حاجة إلي إعادة تنظيم.

استمارة تقييم ذاتي

تفحص المعلومات المدونة في الجدول أدناه لمدة دقيقتين ثم قيم نفسك بوضوح علامة () في المكان الذي تجده ينطبق عليك.

السمة (الميزة)	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
الطاقة (النشاط)					
الحزم مع الرفق					
التصميم					
المتابعة					
العلم والمعرفة					
الذكاء					
الثقة بالنفس					
الشخصية					
روح الابتكار					

القيادة الإدارية
مدخل نحو نموذج القيادي العالمي
الفصل الثاني: تطور الفكر القيادي الإداري



أولاً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور القديمة

الحضارة السومرية - الحضارة المصرية - الحضارة البابلية - الحضارة الصينية - الحضارة الإغريقية - الحضارة الرومانية
* الحضارة السومرية:

يرجع تاريخها إلي أكثر من خمسة آلاف سنة، وقد وجد في بعض الوثائق المكتوبة ما يدل علي أن السومريين عرفوا ألوانا من القيادة الإدارية ،حيث كان كهنة معابدهم نظاما ضريبيا محكما جمعوا و أدارو ابه دفة كميات ضخمة من السلع الدنيوية التي تضم أموال الدولة وعقاراتها وقطعان الأغنام والماشية التي تُجبي من الشعب، وكانوا يكلفون بتقديم تقرير أو كشف حساب بأماناتهم لكبير الكهنة،وبذلك فقد مارسوا القيادة الإدارية بأجل معانيها .

ويري البعض أن تلك الوثائق أول كشوفات عرفها الإنسان، ومعروف ان السومريين هم الذين ابتدعوا الكتابة ويعتقد البعض أن الهدف من ذلك كان لتمكين القيادة في الدرجة الأولى.
* الحضارة المصرية :

ظهرت الحضارة المصرية في أعقاب الحضارة السومرية،وتقع في الفترة بين525 - 2000قبل الميلاد، وقد تميزت هذه الحضارة بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة،والأهرامات تعتبر أهم الشواهد علي المصريين القدامى التنظيمية والإدارية، فقد بني هرم خوفو الاكبرمن2,300,000قطعة من الحجر، يتراوح وزنها ما بين1.5 - 2طن،كما استخدم في البناء مايقارب100.000عامل لمدة عشرين سنة ،فقد احتاج هذا الانجاز الفني إلي قدرات متقدمة في القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة، إلي أن الاستمرارية في العمل تدل علي أن القيادة كانت تحظي بقدر أكبر من الأهمية.
وقد عرف المصريون مبدأ الرقابة علي الأداء فتمكن المفتشون من القضاء علي تكرار مخالفات العمل عن طريق قطع يد من تكرر منه صنع أي منتج معيب.

- نجد أن قدماء المصريين عرفوا قيادة العمل الإداري لتسيير الحكومة المترامية الأطراف عن طريق التنظيم اللامركزي، فقد بدأوا بإقامة حكم لامركزي، يتمثل في إمبراطورياتهم ،وقد كانت الحكومة ذات درجة عالية من المركزية ،حيث كانت لجنة الضرائب هي الرابطة الحقيقية الوحيدة بين الحكومة المركزية و ولاياتها...

سرعان ما بلغت درجة من التحلل، جعل بعض أمراء تلك الدويلات يتمردون ويتخاذلون في أداء مسؤولياتهم تجاه الحكومة المركزية، مما دفع بالفرعون إلي الاستيلاء علي السلطة واعادة ترتيب أوضاع الدولة.

- من إسهامات الحضارة المصرية في الفكر القديم، وصية الوزير المصري (بتاح حوتب) لابنه، فقد اوصاه في رسالة ارسلها إليه، بكثير من الصفات القيادية كطلب العلم، والتواضع، ورقة الحديث، والحذر، والاستئناس برأي الخبراء والمستشارين، والمقدرة علي التنبؤ، ووجوب العقاب إذ لزم الأمر، والالتزام بأمانة الإدارية والهدوء والصبر.

* الحضارة البابلية :

- القيادات في الحضارة البابلية كانت توجه إلي توثيق المعاملات التجارية توثيقاً محكماً علي أقراص من الحجر أو ألواح من الخشب.

- الاعتراف بمبدأ مسؤولية القائد وعدم تفويض تلك المسؤولية، ويتضح هذا في كتاب لأحد ملوك البابليين، يأمر فيه عشرة من رجاله بشق قناة للري الزراعي، وينص الكتاب علي أنه إذا لم يتم العمل المطلوب بصورة سليمة فإن العقاب سينزل بالمشرف علي العمل لبالعمال.

- تعتبر (الأشنونه) البابلية بما تضمنته من نصوص عن مراقبة الاسعار وعن عقوبات الجرائم أقدم قانون تضعه قيادة من القيادات.

- من أبرز إسهامات الحضارة البابلية في الفكر والقيادة، قانون (حمورابي) و يقول فيه (إذ دفع أحد الناس لشخص آخر تأميناً في صورة ذهب أو فضة أو أي شيء آخر فإن عليه أن يريه لشاهد، وأن يدون العقود اللازمة، وإذا أعطيت اجر عميلاً له، غلالاً أو أصوافاً أو زيتاً أو سلعة تجارية، فإن علي العميل أن يدون قيمة السلعة كتابة، ثم يدفع ما استدان من المال للتاجر، وللعميل أن يتسلم من التاجر إيصالاً مختوماً بالمال الذي يعيده إليه، فإذا أهمل العميل ولم يتسلم عن إيصالاً لا يحتسب له).

* الحضارة الصينية:

- دستور الامبراطور (شاو) الذي عاش عام 1100 ق.م. اقدم دليل إداري يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية، من أدن اهم مرتبة إلي أعلاهم مرتبة، حيث قام بوصف الوظائف وتصنيفها، ووضع قوائم جديدة بواجبات كل منها. كما وضع ثمانى قواعد ليهندي بها رئيس الدولة في الحكم، نذكرها فيما يلي:

- ❖ تتعلق بتنظيم الدولة وضمان استقرارها.
 - ❖ تتعلق بعلاقاتها واتصالاتها بما يضمن تعاون حكومة البلاد.
 - ❖ تتعلق بما يضمن كفاءة الحكومة.
 - ❖ تتعلق برسمياتها بما يضمن ظهور الدولة بمظهر البقاء.
 - ❖ تتعلق برقابتها بما يضمن كمال الحكومة.
 - ❖ تتعلق بالمساءلة والعقاب لضمان صلاحها.
 - ❖ تتعلق بتدبيرها بما يضمن مراجعة أداء حكومة البلاد.
- ويتمتع القائد بثمان سلطات تعينه علي معاملة مختلف ضباطه :

- ❖ الرتب التي تحدد درجاتهم.
 - ❖ الرواتب التي تزيد ثروتهم.
 - ❖ النفحات التي تسيطر علي مصائرهم.
 - ❖ المناصب التي تضبط تصرفاتهم.
 - ❖ العناية الالهية التي تؤثر في بركتهم.
 - ❖ المصادرة التي تؤدي إلي فقرهم.
 - ❖ الطرد الذي ينتج عن تقصيرهم.
 - ❖ الموت الذي يكون نتيجة لإسرافهم.
- كذلك أكدت الحضارة الصينية علي مبدأ مستوي الأداء، فقد روا أن القوانين لا تكفي وحدها لإنجاح المؤسسة، بل عليها أن تلتزم بمستوي أداء تقبلها لآلهة، كما يرون أن النظام هو أساس النجاح وأن الانسان لا يمكن أن يؤدي عمله علي الوجه الأكمل دون أن يتبع نظاماً لذلك.

- ومن أفلوهم حول دور القائد في التوجيه قولهم: (إذا كان القائد ضعيفا لاسلطه له ،وإذا لم تكن الأوامر مفهومة تماما ، وقع اللوم علي القائد ،أما إذ كانت أوامره واضحة ،ومع ذلك لاتطاع فإن هنالك خطأ بالتنظيم)
* الحضارة الإغريقية :

-أول من عمل علي تكوين دولة ديمقراطية.

- كتابات سقراط من أهم ما اسهمت به هذه الحضارة في مجال الادارة بوجه عام ،والقيادة بوجه خاص، فقد عملوا علي توضيح شمولية الادارة ،وعرفوا التخصص وتقسيم العمل،ودراسة الوقت والحركة، وذلك علي انهما من مهام القائد.

-يذكر سقراط أدوات القيادة بالتالي:

✓ من وأجب القائد أن يبث روح الحماس في نفوس مرؤوسيه.

✓ أن يتعرف علي مقدرات كل منهم ومستوي أدائه وعطائه.

✓ أن يحفز المجد منهم ويعاب المقصر.

✓ أن يعمل علي كسب صداقتهم بالالفة والمودة.

✓ أن يكون صابر في نفسه مجدا ومجتهدا.

- عرف الإغريق مايسمي بالخدمة العامة، والتي تتمثل في التأكيد علي أن المصلحة العامة تسمو علي المصلحة الخاصة، وهو ما يعتبر من الخصائص المميزة للسلوك القائد الإداري الجيد في الإدارة الحديثة.

- يري أفلاطون، أن الناس يختلفون في المواهب، ومن ثم يؤدي بعضهم الأعمال أحسن من غيرهم، ويرى أن المهارة تكتسب فقط عندما يقبل الناس علي أداء العمل الذي يتفق مع استعدادهم الطبيعي،

- ركزت الحضارة الاغريقية علي الدور الذي يقوم بها لإمبراطور والقيادات الإدارية، في فرض الرقابة علي أعمال الدولة وممتلكاتها.

* الحضارة الرومانية :

- الحضارة الرومانية أحر الحضارات التي ظهرت قبل الميلاد، وقد أدى اتساع رقعة الامبراطورية الرومانية إلي المساهمة في تطوير الممارسات الإدارية و الاساليب القيادية لإحكام الاشراف علي أعمال وممتلكات الدولة.

- أهم ما يميز الحضارة الرومانية، انها عرفت منصب الرقيب (المدعي العام) ويتمتع بسلطات أهمها: الاشراف علي سجلات المواطنين وممتلكاتهم، الرقابة علي الاخلاق والاداب العامة.
- وكذلك عرفت الحضارة الرومانية تفويض السلطات.

- وفي وصية (جورج) (لكاتو)حول إدارة المزارع في الحضارة الرومانية(أن علي المزارع عندما يريد تفتيش الحقول، أن يلاحظ مدى تقدم العمل، وماذا تم إنجازه منه، ويقارن مع ما ينبغي أن يتم، وينبغي عليه بعد ذلك أن يستدعي ناظر زراعته ويطلب منه تقريرا عما تم إنجازه، ويسأل لماذا لم يتم إنجاز الباقي، ويذكر كاتو، أن المالك ينبغي أن يعطي ناظر المزرعة خطة عمل للسنة بأكملها، بحكم أنه القائد الذي يجب أن يخطط للعمل)
ثانياً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور الوسطى:

- تميزت العصور الوسطى بسيطرة الاقطاع، حيث كان الملوك والنبلاء يملكون جميع موارد الدولة، وكذلك سيطرة الكنيسة علي جميع شئون الحياة وخاصة بعد اندثار الإمبراطورية الرومانية.

- تعلم المديرون الكثير من دروس الإقطاع، أن قوة النظام تكتسب عن طريق الرقابة الهرمية، بالمصلحة المشتركة يمكن أن ينجح أي نوع من التنظيم.

- ومن اسهامات هذه العصور رسالة(لوقا) في العام 1494 م التي يصف فيها مسك الدفاتر بطريقة القيد المزدوج، وكتاب لوقا له اهمية لدي الباحثين في علم القيادة، لعدة أسباب منها: أن أبرز الحاجة إلي منشأة تتوفر لها رقابات إدارية داخلية، وأن كافة المعاملات يجب أن تكون مستكملة للتفاصيل، وتحفظ في ملفات بصفة دائمة، وأن المراجعة الدورية لازمة للرقابة الداخلية.

-قد شكلت البندقية وترسانتها البحرية احد العوامل التي اثرت علي الادارة في العصور الوسطى، حيث شجعت القائد علي ابتداء اساليب الإنتاج، ومراجعة الموازنة، واستخدام اساليب، الرقابة بالحاسبة، الرقابة من خلال كشوف الجرد، رقابة التكاليف التي استعاننت بها القيادة لتوفير الوقت والجهد، و رقابة الاداء.

لقد عرف القرن السادس عشر اهتماما كبيرا بالمفاهيم الادارية، كما نري في كتاب (سير توماس مور Sir Thomas Moore) اسمها (اليوتوبيا ، المدينة الفاضلة) مبينا الحالة الاجتماعية والسياسية التي حلت بانجلترا في عصري هنري السابع.

ثالثا:تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الإسلامي

1. عصر الرسول صلي الله عليه وسلم
2. خلافة أبي بكر الصديق
3. خلافة عمر بن الخطاب
4. خلافة عثمان بن عفان
5. خلافة علي بن أبي طالب
6. خلافة بني أمية
7. خلافة العباسيين

♥ عصر الرسول صلي الله عليه وسلم:

- ✓ كان صلى الله عليه وسلم يمثل القائد الأول في الإسلام، فقد أسس الدولة وواجد الأرض وحرر الشعب ، وكون السلطة ، وبنى النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي علي ضوء التشريعات الربانية.
- ✓ كان من مبادئه صلى الله عليه وسلم التركيز علي كفاءة الرجل في العمل وحبه للمهمة التي يكلف بها ، كما أنه يهتم بتحديد تسلسل السلطات ، وذلك مثلما حصل عندما عين علي ابن أبي طالب أميراً علي المدينة بعد خروجه في غزوة تبوك ، و عين أسامة قائد لجيش العسرة.
- ✓ نري في وثيقة المدينة التي كتبها صلى الله عليه وسلم ، دستورا في الحكم والقيادة وضح فيها قواعد الحكم والقيادة ، فأكد علي روح الجماعة والعمل التعاوني ، وعلي محاربة الفساد ، والبعد عن الظلم والجور ، وإرجاع الأمر المختلف فيه إلي الله ورسوله.

و قد عمق الاسلام علي عدد من المبادئ القيادية:

- مبدأ الشورى.
- مبدأ العدل والمساواة بين الناس.
- مبدأ طاعة ولاة الأمر.
- مبدأ العمل الجماعي.
- مبدأ القوة والأمانة.
- مبدأ الجدارة.

♥ خلافة أبي بكر الصديق

- ✓ كان لخلافة أبي بكر اسهامات كبيرة في تطور الفكر القيادي ، منها استمرارية اتباعه ، لما وضعه المصطفى صلي الله عليه وسلم ، من قوانين وانظمة ومبادئ ، كالشورى ، والعدل ، والمساواة ، والرفق بالآخرين ، كما أنه سمح بحرية الري ، مثال لذلك عندما سمح لعمر بن الخطاب أن يعارضه في قتال المرتدين.
- ✓ أهم مايميز قيادة ابي بكر ، هو محافظته علي التقوى والإيثار والرفق ، والحذر، والشورى ، والاستعداد ، والتعبئة ، والشجاعة ، والإقدام والحديث حينما يجب الحديث ، والصمت حينما يجب الصمت.

♥ خلافة عمر بن الخطاب

- ✓ فقد اتبع ما سار عليه رسول الله صلي الله عليه وسلم ، وما نهجه الخليفة الاول.
- ✓ ومن المبادئ القيادية التي سنها عمر رضي الله عنه قوله لعمر بن العاص (:متي استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً .) وكذلك من مبادئه محاسبة موظفيه عن أموالهم ومن أين اكتسبوها ، فقد كان يحصي أموالهم قبل توليهم الإمارة وبعدها . وقد رسخ مبدأ القائد الرئاسية المباشرة حيث كان يطوف بنفسه علي الأمصار . وكذلك رقابته غير المباشرة وتبنيه لمبدأ الرقابة الذاتية.
- ✓ اتبع عمر ابن الخطاب سياسة المؤتمر السنوي الذي كان يناقش فيه ولاته علي الأقاليم ويتابع من خلاله أحوال الدولة والرعية . كان ذلك المؤتمر يعقد أثناء الحج.

✓ لقد قبل عمر بن الخطاب الرقابة الشعبية علي نفسه كقائد للأمة ,حتى كان يقول (أتقول الله عباد الله ,وأعينوني علي أنفسكم بكفها عني ,وأعينوني علي نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولأني الله من أمركم.)

♥ خلافة عثمان ابن عفان

أتبع عثمان بن عفان منهج رسول الله صلي الله عليه وسلم في القيادة, ولم يغير من الأوضاع التي تركها عمر بن الخطاب ,وكان رضي الله عنه لا يقطع أمرا إلا وقد استشار من أهل الحل والعقد ومن يري فيهم الرأي السديد والصالح.

♥ خلافة علي بن ابي طالب

سار علي بن ابي طالب ,علي المنهج النبوي ,واتبع أسلافه من الخلفاء الراشدين ,في التعامل مع القادة والقيادة , كان يعين الوالي علي أحد الأمصار ,ويترك له الحرية للتصرف في أمر ولايته ,ولكن في ظل رقابة دقيقة للتأكد من عدم خروج الوالي عن التعاليم الشرعية في التعامل مع الرعية .ومن توجيهات منهجه في القيادة:

- ✓ ضرورة أن يكون القائد طائعا لله ومتقيا له ,متمسحا بسلاح العمل الصالح.
- ✓ علي القائد أن يكون رحيم ا ومحبا لمن تحته من المرؤوسين ,مخففا للضغط عنهم, وقادرا علي العفو والصفح عن المخطئ أو المقصر.
- ✓ البعد عن الكبر والغطرسة والتحلي بالتواضع ولين الجانب والجلوس إلي الرعية.
- ✓ الوسطية والاعتدال ورد المظالم.
- ✓ البعد عن بطانة السوء ,والحرص علي البطانة الصالحة ,واصطفاء المستشارين.
- ✓ التفريق بين المجتهد والمقصر ,ومجالستهم ونصحهم ,وتوفير المكافآت والحوافز المناسبة لهم.
- ✓ الحفاظ علي الجماعة

♥ خلافة بني أمية

✓ بعد مرحلة الخلفاء الراشدين جاءت مرحلة خلافة بني أمية مع بداية خلافة معاوية بن أبي سفيان الذي أوجد نظام الحكم الوراثي في الاسلام ,وقد اتخذت الخلافة الأموية من دمشق مقرا لها ,وكانت تتصف بالتباطؤ في التطور الإداري نتيجة للخلافات السياسية والصراع علي السلطة.

ازدياد عدد الدواوين في عهد الأمويين حتي وصل إلي تسعة دواوين في عاصمة الدولة ,وثلاث في عاصمة كل ولاية من ولايات الدولة الاموية.

♥ خلافة العباسيين

✓ ساهمت الحضارة الإسلامية العباسية في تطوير الفكر الإداري من خلال إعادة تشكيل مؤسسات الدولة , وتدوين الدواوين ,فتم إنشاء ديوان المحاسبة ,ودواوين أخري حتي وصل عدد الدواوين إلي ثلاث عشر ديوانا

✓ أهم الكتاب في فترة العباسيين , الفارابي الذي كتب (المدينة الفاضلة) ومحمد الحنبلي الذي كتب (الأحكام السلطانية) وغيرهم ,وقد وضعت هذه الكتب الأسس الرئيسية لممارسات القيادة في مختلف مستوياتها ,كما أنها كانت بداية لتأسيس الفكر القيادي الإداري الإسلامي.

* تطور الفكر الإداري في العصر الحديث

- ✓ أهم ما يتميز به الفكر الإداري الحديث هو الثورة الصناعية التي عيبت الارضية أمام التطوير الإداري ,فساعدت علي ظهور بعض الاساليب الإدارية المختلفة, إلا أن القفزة الصناعية الهائلة في الزرع والصناعة, لم ترافقها قفزة مماثلة في الفكر الإداري, فقد أدي ظهور المصانع وخطوط التجميع وزيادة حجم الإنتاج إلي تركيز دور القيادة علي الرقابة للإقلال من السرقة.
- ✓ كما لم تتحسن الجودة وبقيت قاعدة (علي المشتري أن يحذر), ولقد ظلت المنتجات تنتج بفروقات وتباينات كبيرة, ولم تطبق عليها سواء الرقابة من حيث مقاييس الطول والعرض وذلك لغرض دفع الاجور وكان المقياس المستقر هو دفع الارباح.
- ✓ ومن الاساليب التي لجأت إليها القيادة أسلوب العمل بالقطعة, وذلك لتلافي مشاكل العمل بالأجر الثابت, وتلافي دواعي مراقبة العامل مراقبة مستمرة.
- ✓ في النصف الثاني من القرن الثامن عشر, شهد نشاطا كبيرا في الكتابة في مجال الادارة, يعود الفضل إلي مجموعة من الفلاسفة مثل: السير جيمس في كتابه (مبادئ الاقتصاد السياسي) وأدم سميث في كتابه (ثروة الأمم),

وقد اختلف الاقتصاديون علي أهمية الوظائف الادارية، بينما يميل بعضهم لوضع التخطيط بالدرجة الاولى، كان ينادي اخرون بأن تكون القيادة في الدرجة الاولى.

✓ في بداية القرن التاسع عشر أكتفي كتاب الادارة بالاشارة إلى فكرة تحديد مجال القيادة في الاشراف المباشر، لاحظ مارشال أنه علي مستوى القاعدة في أي تنظيم ، تظل المسؤولية الموزعة والمقسمة عملا غير محكم...إلي أن (الالة لا تحظي بالعباية علي يد عاملين يتقسمان مسؤولية صيانتها، بمثل ما تحظي به عندما يتولي عامل واحد مسؤولية إدارتها كاملة).

✓ قام دانيال مال في منتصف القرن التاسع عشر علي تطبيق المبادئ الإدارية الثلاثة(التنظيم والاتصالات والمعلومات)علي سكة إيربي الحديدية عندما كان رئيس ا لها .ونفي دانيال الاعتقاد السائد آنذاك بأن مشكلة أن ورأي، الربح تحقيق وعجز في، الإدارية الرقابة نقص إلي أدي حديد السكة في السريع التوسع مالك أدخل ولذلك، التشغيل نجاح إلي تؤدي أن شأنها من التي والتعليمات الدقيقة اللوائح في تكمن القيادة وبين، وفشلهم نجاحهم عن مسئولين وجعل المشرفين .الجدارة اساس علي والترقية الوظائف توصيف نظام . منطبقا السلطات تفويضا تفويض علي عمل وقد، للشركة تنظيمية خريطة القرارات بوضع اتخاذ مراكز

✓ في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، كان العالم هنري يجري تجاربه الادارية في ترسانة فرانكفورت، وقد أكتشف ان التنظيم والرقابة بالطريقة التقليدية عديمة الجدوى والفعالية، لذا قام بوضع نظام متكامل بحيث تتبع المسؤولية من مصدر واحد مع انسياب المعلومات والتفاصيل عائدة إلي المصدر الاصلي.

✓ وكانت نظرية هنري مثل نظرية ماك كالموم، تقوم علي أساس النظام والرقابة ، وأن تتبع كل مسؤولية من مصدر واحد، مع سيل مرتد من المعلومات التفصيلية المتعلقة بالمصروفات والانجازات إلي هذا المصدر.

✓ ولقد ظهرت الكثير من المدارس التي تدعو إلي بعض الممارسات والاساليب الإدارية المختلفة، ولقد بنت هذه المدرس نظرياتهم علي أساس معطيات الإدارة في القطاع الخاص، ومنها ما هو كلاسيكي قديم، وكلاسيكي حديث، ومنها ما هو سلوكي، ومنها ما يهتم بالبيئة .وسوف نتطرق لها في التالي:

1- المدرسة التقليدية الكلاسيكية:	2- المدرسة السلوكية:
- المدرسة البيروقراطية.	- التنظيم والسلطة لبرناد.
- نظرية الإدارة العلمية.	- العلاقات التنظيمية لسايمون.
- نظرية التقسيم الاداري.	- الهدف لماري فولت.
	- هرمية ماسلو للحاجات

3- مدرسة العلاقات الانسانية:	4- مدرسة الإدارة الحديثة:
- تجارب هاوثون.	- نظرية النظام المفتوح.
- نظرية ماكريجر.	- نظرية التحرر

* المدرسة الكلاسيكية

❖ ظهرت هذه المدرسة في العالم الغربي في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وصفت بذلك الوصف لان التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها تم في جو تسوده عوامل وظروف، ساهمت في تشكيلها.

❖ ومن تلك الافكار، الاقتصاد الراسمالي القائم علي المشروع الحر والمنافسة، الاتجاه إلي الترشيح والتفكير المنطقي، تفسير السلوك والسلوك التنظيمي استنادا إلي مفاهيم العلوم الطبيعية المتنامية في ذلك الوقت.

❖ المدرسة الكلاسيكية تقوم علي مفاهيم غير ديمقراطية مثل الامر والرقابة والتوجيه أو السلطة، هذا بالاضافة إلي التيارات التي كانت سائدة خلال تلك الفترة: سيطرة الالة علي الانسان، الثورة الصناعية.

❖ من العلماء الذين رسخوا هذه النظرية: فريديريك تايلور، هنري فايو، لوثر جوليك، وماكس فيبر.

❖ ومن أهم نظريات المدرسة التقليدية: نظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الاداري.

نظرية البيروقراطية

- ✓ يري مؤسس نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن النموذج المثالي للمنظمة يجب أن يقوم علي أساس تقسيم العمل، وهرمية الرقابة، والعمل المكتبي، و علي التأثير في أداء المهام والسلوك التنظيمي، ومن مزايا النموذج المثالي: الدقة في الاداء والسرعة في العمل والوضوح، والاستمرارية والوحدة والخضوع الكامل للرؤساء.
- ✓ من الخصائص النموذج المثالي: الاعتماد المتشدد للتنظيم البيروقراطي علي القواعد والإجراءات، التنظيم والإشراف والرقابة من خلال القواعد واللوائح العامة.
- ✓ نجد أن نظام السلطة والرقابة في النموذج المثالي يقلل من وضوح العلاقات ومن وضوح الفرق بين قدرات العاملين في المستويات الإدارية المختلفة. نظر لخضوع الجميع لنفس القواعد. مما يؤدي إلى انحراف الموظف عن تلك القواعد والتعليمات.
- ✓ ظهر اتجاه جديد في البيروقراطية يد العالم ميرتون وأخرون، حيث نبهت كتاباتهم إلي ما يشمل عليه نموذج فيبر من نقاط ضعف.

حيث كان يعتقد فيبر أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة علي الاعمال يؤدي إلي استقرار سلوك الافراد و امكانية التنبؤ بالسلوك البيروقراطي، إلا أن ميرتون وأخرون يرون أن التمسك الشديد بالقواعد قد يؤدي إلي جعل التمسك بالاجراءات أهم من خدمة ورعاية المستفيدين، وبالتالي يؤدي إلي الجمود ويؤدي ذلك إلي شكوي المستفيدين وترمرهم.

نظرية الإدارة العلمية

- ✓ ظهرت نظرية الادارة العلمية علي يد العلماء (جاننت، وفرانك، وفريدريك تايلور)
- ✓ بادر هنري جاننت بتطوير الادارة وأساليب الرقابة إلي ابتكار عدد من الخرائط التي تعين المديرين علي إحكام الرقابة علي الخطط المقررة ومن أهم هذه الخرائط . **خريطة سجل الآلة** التي توضح كمية العمل الذي تؤديه كل من الإدارات في المصنع، وتبين الوقت الضائع دون استخدام . **وخريطة سجل العامل**، التي توضح الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الانتاج الذي يحققه خلال ذلك الوقت، وما يحزره من تقدم في إنجازة وذلك حتي يمكن للإدارة من متابعته وحثه علي اتمام العمل في الوقت المحدد له . **وخريطة التصميم** وهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها، بغرض متابعة العمليات التي تتأخر عن موعدها المقرر حتي لا يتأخر إنجاز العمليات أو المراحل الأخرى التي تترتب عليها.
- ✓ ومن الخرائط التي صممها جاننت، **خريطة تقدم العمل**، وهي عبارة عن لوحة توضح مركز العمليات جميعا، والعمليات التي اقتصت بها كل آلة من الآلات، وتوضح هذه اللوحة ما هو مطلوب عمله ممثلا في أوامر التشغيل التي عهد بها لإحدي الآلات، وما تم إنجازه من كل أمر يوماً بيوم حتي يتابع المدير عمله بسهولة.
- ✓ قام فرانك وزوجته ليليان، بدراسة الحركات المستعملة في أداء العمل، كما درسا الأدوات المستخدمة وكانت النتيجة أن بتكرار طرق جديدة لتحسين تأدية العمل، وتوصلا بذلك إلي تخفيض الحركات اللازمة للعمل.
- ✓ أما فريدريك تايلو فقد تركزت دراساته وأبحاثه في محاولة تحقيق كفاية العنصر البشري والإمكانيات المادية المستخدمة في الانتاج وترتيب أدوات الانتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة، وتوصل إلي أن نسبة مئوية مرتفعة المقدار من الجهود البشرية والمواد تذهب سدى دون فائدة تذكر بسبب افتقاد التنظيم السديد والرقابة الفعالة علي العمل،
- ✓ **من اسهامات تايلور اقتراح التطبيقات التالية:** إزالة الجهد غير المثمر. التأكيد علي ضرورة ملائمة العامل للأعمال المعنية التي يقوم بها. ضرورة العناية بتدريب العمال علي متطلبات الاعمال التي يقومون بها . ضرورة تقسيم العمل والتخصص في مجال النشاطات المختلفة. ضرورة وضع مقاييس علمية للأعمال التي يجب إنجازها.

نظرية التقسيم الداري

تسمي بنظرية الادارة الشاملة، و احيانا بنظرية الإدارة التقليدية، ولهذه النظرية العديد من الرواد منهم أوليفر، وهنري فايول، وجيمس موني، وألن رايلي، ولوتر. وأفترض جميعهم أنه بالرغم من تعدد أهداف المنظمة وبيئتها فإنه يوجد تشابة في هياكلها التنظيمية وعملياتها الإدارية. ابرز المساهمات كانت مبادئ فايول للإدارة واشتملت على ما يلي:

1. تقسيم العمل	8. وحدة الأمر
2. السلطة والمسؤولية	9. النظام
3. وحدة التوجيه.	10. مبدأ المكافأة والتعويض
4. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة	11. المركزية
5. تدرج السلطة	12. الترتيب
6. المساواة في المعاملة	13. الاستقرار الوظيفي
7. المبادرة	14. روح الفريق والتعاون.

* مدرسة العلاقات الانسانية

- ✓ نشأت هذه المدرسة ردة فعل لأساليب وسياسات النظريات الكلاسيكية، وتسمى احيانا بالمدرسة الكلاسيكية الحديثة، وتسمى احيانا حركت العلاقات الانسانية.
- ✓ أن فكرة العلاقات الانسانية تعني ذلك العلم الذي يستمد أصوله من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، الذي يهتم بالمشكلات الانسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة، وذلك من واقع أن العوامل الانسانية والشخصية وغير الرسمية، تمارس تأثيرا حاسما علي الكيفية التي يتحقق بها الأداء.
- ✓ العلاقات الانسانية تهدف إلي: حفز الافراد إلي العمل بأعلي كفاءة ممكنة، حفز الافراد علي التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة، اشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.
- من نظريات مدرسة العلاقات الانسانية: تجارب هاوثورن، ونظرية ماكريجر.

تجارب هاوثورن

- ✓ قام بها الباحث الامريكي التون مايو فيما بين 1924م – 1932م وقد كان الهدف الرئيسي لهذه التجارب هو دراسة تغير الانتاجية بتغير ظروف العمل المحيطة بالعمل، وخاصة عند تغير كثافة الاضاءة، وما لها من تأثير علي الكفاءة الانتاجية للعاملين، ولكنه توصل إلي اكتشاف العلاقات الانسانية التي تنشأ بين العاملين نتيجة لتفاعلهم مع بعضهم البعض.
- ✓ دراسة التون مايو، تعتبر أول دراسة عملت علي: دراسة تأثير السلوك الانساني في التنظيم، وأثر اسلوب الجماعي علي محيط العمل، وضرورة مراعاة القيادة للنواحي النفسية والاجتماعية للعاملين.

نظريتي ماكريجر

- ✓ دوغلاس ماكريجر، من انصار المدرسة الانسانية، وذلك من خلال نظريته التي طرح فيها رؤيته للفلسفة الإدارية في التوجيه والرقابة، التي طرح فيها افتراضاته حول فلسفة المدير في ظل المدرسة الكلاسيكية، وفي ظل المدرسة الانسانية وعلاقة كل منها بالسلطة وقسم العاملين إلي فئتين هما (X)(Y)
- ✓ (X) يبري أن هنالك ضرورة لمراقبتهم وتوجيههم انطلاقا من الافتراضات التالية: أن الانسان العادي لديه كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه. أغلب الناس يجبرون علي العمل ويجب أن يراقبوا ويواجهوا ويهددوا من أجل الحصول علي لانتاج الازم. الانسان العادي يجب أن يوجه من قبل رئيسه وذلك لأنه يتجنب المسؤولية. الشخص العادي خامل وغير طموح ويسعي فقط لتحقيق الامن والاستقرار الشخص العادي يفقد المبادرة والمبادرة ولا يسعي لاتخاذ القرار.
- ✓ اما نظرية (Y) فيري فيها التعامل مع العامل في ظل العلاقات الانسانية وذلك وفقا للافتراضات التالية: الانسان بطبعه يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام. يسعي الفرد للعمل بمحض إرادته تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة وبالتالي يلتزم بتحقيق الاهداف بسبب المكافأة والعائد المتوقع بعدها. يتعلم الانسان تحميل المسؤولية تحت الظروف المناسبة. الانسان طموح بطبيعته. الانسان قادر علي الابداع والابتكار والاقدام علي المخاطرة.

* المدرسة السلوكية

- ✓ المدرسة السلوكية لا تتماثل مع المدارس التي سبقتها، بالرغم من أنها تحمل بعض المبادئ المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة الانسانية. إلا أن لها خصائص تتميز بها عن غيرها من المدارس، ومن روادها، هيرت سايمون، ماري فوليت، ماسلو، برنارد.
- تتكون من النظريات التالية: التنظيم والسلطة لبرنارد. العلاقات الانسانية لسايمون، هرمية ماسلو للحاجات، الهدف لماري فوليت.

التنظيم والسلطة لبرنارد

✓ يري تشستر برنارد أن أفضل أنواع التنظيم هو التنظيم الرئاسي، الذي يخضع فيه كل شخص إلي رئيس معين، ويخضع فيه الرئيس إلي رئيس أعلى منه، وذلك لأنه يحقق التعاون بين العاملين، حيث يخضع الجميع لسلطة مركزية في نهاية الامر، كما يترتب عليه الحد من حرية المرؤوسين فيقلل الاحتكاكات بينهم، وتوصل برنارد إلي أن التنظيم يقوم علي ثلاث عناصر: التعاون، والتنسيق، وإدارة.

✓ يري أن السلطة في التنظيم هي التي تعطي الأوامر قوة تجعلها مقبولة لدي الآخرين، وعلي ذلك تتوقف السلطة علي قبول الآخرين لها.

العلاقات التنظيمية لسايمون

✓ عرف سايمون التنظيم بأنه: عبارة هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات والمجموعات من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات وكذلك يتكون التنظيم من توقعات الاعضاء لأنواع السلوك المتبادل.

✓ ويرى سايمون ضرورة الحد من الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة في اتخاذ القرارات، أي بمعنى أن المدير يتخذ قراراته علي أساس المعلومات المتوفرة لديه، وبما أن طاقاته وامكانياته محدودة ولا يستطيع معرفة كل شيء -إي أن يعمل في حدود عدم التأكيد كونه يعمل في نظام مفتوح - فإن قراراته تتصف بالرشد المحدود.

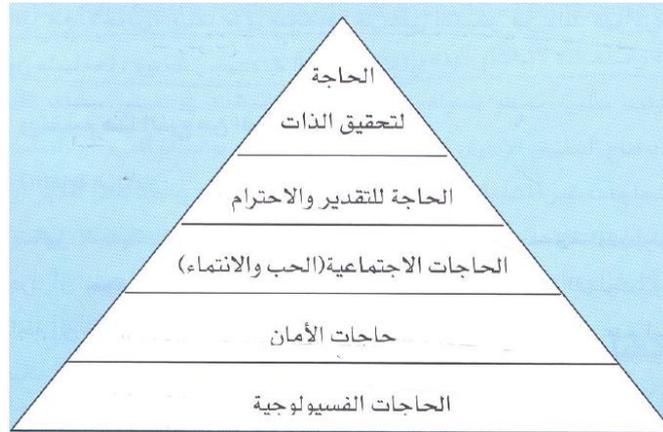
نظرية الهدف لماري فولت

✓ ماري فوليت أول من أهتم بالبحث في الإدارة كمنشأ إنساني يجب علي ممارسه ألا يغفل عن انه يتعامل مع بشرا، ومن أشهر ما ايدته ماري: حقيقة أن هنالك قائد وأتباع، يسير كلاهما وراء قائد غير منظور، هو الهدف المشترك للجميع، وقد أكدت فولت علي أن الاعمال لا يمكن أن تتم علي أحسن حال اعتمادا علي الأوامر التي يصدرها الرئيس لمرؤوسيه، فإن طبيعة البشر ألا يقبل الانقياد لغيره بسهولة والاحساس بأن ذلك مرفوض.

✓ تري فولت أن السلطة مستمدة من الوظيفة ذاتها، وأنه لا ينبغي الخلط بين السلطة والقوة، فالعلاقة بين القائد والتابعين، ليست علاقة بين حاكم ومحكوم بل هي علاقة تعاون بين طرفين.

✓ وتري ان المسؤولية لا تقع علي عاتق شخص واحد، فالشخص لا يعمل وحده منفصلا عن غيره، ولذلك فإن السؤلية مجمعة حيث تملئها ظروف الموقف والوظيفة.

هرمية ماسلو



* مدرسة الإدارة الحديثة

مدرسة الإدارة الحديثة تقوم علي نظريتي:

✓ نظرية النظام المفتوح.

✓ نظرية التحرر.

نظرية النظام المفتوح

✓ لم يتوصل الباحثون إلي كيفية تفاعل الانظمة الجزئية وتكاملها، إلا بعد ظهور ما يعرف بنظرية النظام المفتوح، والتي تقوم علي تأكيد علي ان العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط بالمنظمة، وذلك

لأن عمل التنظيم وفعاليتيه يتوقفان علي استمرار تدفق الموارد من البيئة كالمواد الخام والقوي العاملة والاموال، و التسهيلات المختلفة من قوي محركة وخدمات، ومعلومات،.. الخ ويقوم النظام بنجويل ومزج هذه الموارد بالكميات والمقادير الاقتصادية المختلفة، من خلال أنشطة لإنتاج سلع وخدمات يقدمها للبيئة.

✓ أذ لم تتصف المخرجات مع المعايير البيئية من حيث المواصفات المادية أو القيمة ، تقوم البيئة بحجب المدخلات التي تقدمها للتنظيم، الامر الذي يدفع به إلي اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ن يؤول إلي الاندثار.

نظرية التحرر

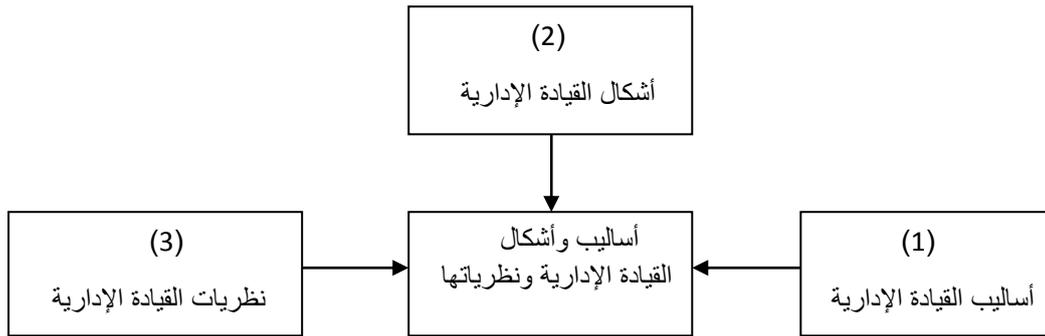
- ✓ نظرية التحرر تعبر أن جميع النظريات السابقة أداء للقمع والإحباط والاضطهاد والقسوة والحرمان وحجز الحرية، كأسلوب بضبط وترجمة سلوك العاملين في قنوات واتجاهات محددة.
- ✓ يري حين ميسون، أن القمع الداخلي الذي تمارسه التنظيمات أقسى بكثير من القمع الخارجي، فالمنظمة الحديثة تعمل وفق نظام التخصص الوظيفي، وتقسيم العمل، والسلطة، وهي بذلك تضع القوانين والسياسات والضوابط التي يقوم الفرد بامتصاصها دون شعور ودون مقاومة ودون إدراك لأثارها السيكولوجية، وبالتالي في تفصل بينه وبين نتائج عمله وتحرمه متعة الافتخار والتباهي بإنجازاته.
- ✓ وحتى نتخلص من هذه المؤامر والحرمان والتحقير الإنساني، فلا بد من تحرير الانسان من جميع التنظيمات البيروقراطية الحالية، واشتراكات المدن الكبيرة والعمل علي بناء مجتمع يقوم علي الإدارة الذاتية والانضباط الفردي الذاتي التطوعي.
- ✓ قد أخذت التنظيمات اليابانية واليوعوسلافية، بتجربة التحرير، ولاقت نجاحا كبيرا، كما ظهرت إتجاهات حديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية، مما يؤكد أن هنالك تأثير لنظرية التحرر.

تلخيص : بنت أبوووها

الفصل الثالث

أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظريته

أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظريتها



أولاً: أساليب القيادة الإدارية

تعريف الأسلوب القيادي:

الانشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع اتباعه ويتخذ منها منهجا يميز طريقة التعامل.

منهجا يميز طريقته في التعامل:

- 1- أسلوب الشدة
- 2- أسلوب اللين
- 3- أسلوب الحزم

أسلوب الشدة:

- ✓ أول أسلوب تبناه القادة الإداريون، وكان نتيجة للظروف التي كانت سائدة في العصور القديمة والوسطى، ومع بداية العصر الحديث، ولقد ساد في تلك العصور مفهوم السيد والمسود، وكان النموذج الوحيد الذي يبين العلاقات بين الناس على مدي فترة طويلة من الزمن
- ✓ نجد أن أسلوب الشد قد طغي في التعامل بين القادة والتابعين، واستمر لفترة طويلة من العصر الحديث، ومن أهم نماذجه النظريات المختلفة للمدرسة التقليدية في الإدارة .كنظرية البيروقراطية والإدارة العلمية

والتقسيم الإداري، من أهم تبريرات العلماء الاستخدام هذا الأسلوب:

مبررات استخدام اسلوب الشدة:

- الانحراف الشخصي أدى لقيادة الاداريين نتيجة الاحساس بالعظمة والشك في اسلوب الآخرين
- تأثير النظم العائلية والطبقية الاجتماعية التي تعزز المنهج التشددي لدى القائد
- تعود الأفراد على طاعة الأشخاص واعتبارهم رمزاً لهم
- شعور الأفراد بحاجتهم للأمن والطمأنينة التي يوفرها لهم القائد.
- التماس العذر للقائد في شدته نتيجة مسؤوليات مركزه القيادي
- الاعتقاد بتكاسل الأفراد وعدم تحملهم المسؤولية
- التركيز على دور الادارة في تنظيم العمل نتيجة تكاسل الأفراد وتهاونهم

أسلوب اللين:

- ✓ ساعد ظهور المدرسة السلوكية ونظرياتها (العلاقات الإنسانية . النظرية السلوكية . نظرية النظم)ظهرت عدة مآخذ على استخدام أسلوب القيادة بالشدة أثبتت أنه لا يمكن أن ينجح هذا الأسلوب في جميع الأحوال
- ✓ وقد برز هذا الاسلوب نتيجة لوجود كثير من التغيرات والتطورات في الاعمال، ومن هذا المنطلق فقد بدأ القادة يتوجهون نحو تغيير أسلوبهم في التعامل مع أتباعهم إلي الأسلوب اللين، والذي اعتبره القادة المنهج البديل المناسب لأسلوب الشدة .

أسلوب اللين:

مبررات استخدام اسلوب اللين:

- الحاجات الانسانية تحفز الأفراد على العمل وليس اسلوب الشدة.
- أن الثورة الصناعية جردت العمل من قيمته ومعناه، وبالتالي أهملت العنصر البشري مما أستوجب اللين في التعامل.
- الفرد يستجيب للإدارة بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية
- الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها عليه القائد المتشدد
- أن الحوافز السلبية لا يمكن أن تحفز الأفراد على العمل، وأما الحوافز الايجابية هي التي تحفز الأفراد على العمل
- يمتلك الفرد حوافز ذاتية لتعلم اداء العمل، ويتمتع كذلك بروح المبادرة والابتكار التي تفرض على القائد معاملته باللين.
- الفرد يحب العمل ويقبل عليه كما يحب اللعب.
- يسعى الانسان إلي أن يكون ناجحا ومنتجا في العمل، مما يفرض عليه نوعا من المرونة والاستقلال.
- أن حاجات الإنسان هي التي تدفعه للعمل، وهي مرتبطة هرميا كلما أشبعت حاجة ظهرت حاجة
- أن الدوافع والاحتياجات تحرك الانسان، كما أن الضغوط الخارجية هي التي تهدده.
- يعتبر أداء الفرد لعمله جزء من تحقي ذاته.

أسلوب الحزم:

- تبين انه لا يمكن ان يحل اسلوب اللين مشكلة جميع العاملين ولاينجح مع البعض منهم

- توجه القادة الى اسلوب الحزم وهو اسلوب **وسط** بين الشده واللين ، وهو اكثر قبولا عند العاملين في كثير من الادارات وتحت العديد من الظروف.

مبررات أسلوب الحزم:

- بعض العاملين لا يمكن أن ينفذ معهم أسلوب الشدة، كما أنه لا يمكن أن ينفذ معهم أسلوب اللين، فإن أفضل أسلوب للتعامل معهم أسلوب الحزم الذي يقوم على المؤاماة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.
- أن تحقيق أهداف التنظيم بالإضافة إلي أهداف العاملين، يتطلب وجود قائد إداري صارم وحازم وهو ما يحقق أسلوب الحزم.
- إن اشباع الحاجات الذي يحصل عليه الفرد يتوقف علي طبيعة العمل ودوافع الفرد وقدراته وخبراته لذلك القائد يستطيع الموازنة بين تلك القدرات وطبيعة العمل.
- يستجيب الفرد لاستراتيجيات القائد المختلفة (الانتقال ما بين الشد واللين) مما يكسب القائد فاعلية في المواقف المختلفة.
- يواجه سلوك الفرد في التنظيم عدد من العوامل التي تتغير حسب الظروف من وقت لآخر، مما يستدعي مرونة الأسلوب القيادي

ثانياً: أشكال القيادة الإدارية

1-القيادة الإستبدادية (التسلطية أو الاوتوقراطية)

2-القيادة المتساهلة

3-القيادة المشاركة (التعاونية)

القيادة الإستبدادية (التسلطية أو الاوتوقراطية):

- ✓ يعود تاريخ هذه الفلسفة القيادية إلي بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة، حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته، وكانت القبيلة القوية تسيطر علي القبائل الضعيفة. وكانت الدولة القوية تسيطر علي الدويلات الصغرى. وعلي المستوي الفردي، نأخذ قصة قتل هابيل لأخيه قابيل مثلاً لهذا النوع من التسلط.
- ✓ تنطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم إجبار العاملين، علي أداء الاعمال أنطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح ، والقوانين التنظيمية. والتي يرون بأن عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وضغط علي العاملين ليحققوا أهداف التنظيم.
- ✓ القائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي، الذي يقوم علي التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب، فهو لا يكثر بأراء الآخرين.

القيادة الإستبدادية (التسلطية أو الاوتوقراطية)

وترتكز تلك الفلسفة على عدة مبادئ:

- إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم اجبار العاملين على اداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم التنظيمية
- إيمان القادة بانهم اعلى شأناً من الآخرين ومن ثم لا يهتم بمشاعرهم
- يهتم القائد بمركزه وبالإنتاجية على حساب الاهتمام بالعاملين
- يتق القائد المستبد في نفسه ثقة مفرطة
- تتعدم الثقة بين القائد وبين اتباعه
- ينسب القائد النجاح لنفسه وينسب الفشل لمرؤوسيه
- ينفرد القائد بتخطيط العمل واتخاذ القرارات

القيادة الإستبدادية (التسلطية أو الاوتوقراطية)

مستويات القيادة السبداية:

- 1- القيادة التسلطية العنيفة
- 2- القيادة التسلطية الخيرة
- 3- القيادة التسلطية المناورة

القيادة الإستبدادية (التسلطية أو الاوتوقراطية)

مستويات القيادة الاستبدادية:

- القيادة التسلطية العنيفة:** يعتمد القائد على الاجراءات السلبية (القوة والاكراه) ويفرط في استخدامها ويركن إلي الأمور الصارمة والجراءات الانتقامية، ولا يتغاضي عن الاخطاء

القيادة التسلطية الخيرة : يحاول ان يخلق جو عمل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني من خلال استخدام الاساليب الايجابية (المدح والثناء) ولا يلجأ الى الاكراه الا اذا لم يجد سبيل للأقناع.

القيادة التسلطية المناورة : القائد يشعر مرؤوسيه انهم يشاركون في اتخاذ القرار حيث يعرض عليهم القرار شكلياً او يطلب منهم الآراء والافكار، بينما في الواقع هو من يتخذ القرار لإحساسه بأن أشتراكهم في أداء المهام وصنع القرارات عملية غير مجدية.

سؤال:

ما هي مزايا القيادة الاستبدادية؟

الإجابة:

مع أن خصائص القيادة الاستبدادية لا توحى بأن لها أي مزايا، وأنها لا يمكن أن تنجح في أي موقف أو منظمة . إلا أن هنالك بعض المزايا التي تجعل منها شكلاً مقبولاً وناجحاً من أشكال القيادة، وفي مواقف معينة التي تقتضي ضرورة استخدام هذا النوع، مثال: للتعامل مع الذين لا يحبون العمل ويتهربون من القيام بواجباتهم. وقد ينجح في مواقف الازمات.

القيادة المتساهلة:

✓ تسمى احياناً بالقيادة المتحررة ، الفوضوية ، غير الموجهة او قيادة عدم التدخل.
✓ ظهرت كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يري بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً ، فإن أيضاً يمكن أن يكون متساهلاً.
✓ وهكذا فإن القائد يتساهل كثيراً من خلال إعطاء الأفراد كامل الحرية في التصرف وأداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة، ويكون القائد بذلك قد تنازل عن سلطته في اتخاذ القرار لأتباعه، فهو لا يسيطر عليهم بطريقة مباشرة، بل يفوض سلطته لاتباعه تفويض واسع وهو لا يري نفسه إلى منسقا للإدارة

القيادة المشاركة (التعاونية أو الديمقراطية) :

✓ ظهرت نتيجة ان الاستبدادية أدت الى تجميد الافكار وشل حركة التطور و الابداع ، كما ادت التساهلية الى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الاهداف والاهواء وتخلي القيادة عن دورها بالأشراف والتوجيه.
✓ القائد في القيادة المشاركة يترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ويمنحهم الثقة التامة، وبالتالي يشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم علي إبداء الراي بما يخدم ويفيد الجماعة.
✓ وكذلك اهتمت القيادة المشاركة بالمشاعر وتلبية الاحتياجات، واحترام الافكار، والتوفيق بين مصالح المنظمة والمرؤوسين.
✓ القيادة المشاركة تقوم علي ثلاث عناصر رئيسية هي إقامة العلاقات الانسانية بين القائد وأتباعه، إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، تفويض السلطة لهم بالشكل الذي يخدم التنظيم ويساعد في تحقيق أهدافه.

خصائص القيادة بالمشاركة تتلخص في التالي:

✓ يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين وينمي العلاقات الإنسانية بينه وبينهم.
✓ يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات بسبب الثقة الكبيرة فيهم.
✓ يعمل القائد علي إقناع المرؤوسين بدلاً من إجبارهم، وبالتالي فهو يحترمهم ويهتم بمدي قناعتهم.
✓ ينمي القائد بعض الاستقلالية لدي الأتباع، فهو يشاركهم في العمل مما يجعل النشاط يتركز في الكل لأ الجزء.

يتحلى القائد بقدر كبير من المرونة والتكيف فهو يشارك أتباعه في سلطة القوة والمسئولية

❖ **نظريات القيادة الإدارية التقليدية:**

✓ نظرية السمات.

✓ نظرية الموقف.

✓ النظرية التفاعلية.

❖ **نظريات القيادة الإدارية السلوكية:**

✓ نظرية (x)(y)

✓ نظرية الشبكة الادارية.

✓ نظرية الأبعاد الثلاثة.

✓ نظرية الطريق إلي الهدف.

✓ نظرية النضج لدي الأتباع.

✓ نظرية سلسلة نظم الإدارة.

✓ نظرية أنماط القيادة.

نظريات القيادة الإدارية التقليدية

نظرية السمات:

- نظرية الرجل العظيم تقوم على ان القائد رجل عظيم منحه الله عدد من الصفات لا تتوفر الا عند

العظماء وبالوراثة

- ابن خلدون سبق المنظرين الغربيين في وصف القادة حسب مفهوم هذه النظرية حيث قال :أن القادة أشخاص تتوفر لديهم أربع صفات (العلم، العدالة، الكفاية، سلامة الحواس.)
- أما الفارابي فقد حددها فيما يلي(جيد الفهم والتصور، جيد الحفظ، جيد الفطنة، حسن العبارة، محب للتعلم والاستفادة، رفيع النفس، وغيرها)
- في الفكر الغربي حدد العالم(تيد)تلك الصفات العشرة :توفر الطاقة الجسمانية، الشعور القوي بالأهداف، توفر الخبرة الفنية، الحزم والقدرة علي اتخاذ القرارات، الحماس، القدرة علي تكوين صداقات، رقة المشاعر، والذكاء، القدرة علي تعليم الاخرين، قوة الايمان بالعقائد والقيم
- صنف علماء الإدارة الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد إلى ثلاث مجموعات:

☒ الخصائص الذاتية والحالة المزاجية المتزنة:

- ♥ الصفات الشخصية والجسدية :وتتمثل في الصفات التي ورثها الانسان مثل الذكاء والمظهر العام والمبادرة والشجاعة والصبر والطاقة الحيوية.. الخ
- ♥ تحمل المشقة ويتم ذلك عن طريق التفكير والعمل علي مواجهة المشكلات والظروف الصعبة.
- ♥ المثابرة وهي القدرة علي مواصلة العمل لفترات طويلة علي الرغم من الصعوبات والعقبات.

☒ القدرات العقلية والإبداعية ومنها:

- ♥ الحساسية للمشكلات من خلال استشعارها وتبين مواضعها والاستعداد للتعامل معها.
- ♥ القدرة الاستدلالية وهي القدرة علي التوصل إلي نتائج غير معروفة.
- ♥ المرونة العقلية أي القدرة علي تغيير الواجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف.

☒ المهارات الاجتماعية ومنها:

- ♥ تأكيد الذات، بمعنى القدرة علي الدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها.
- ♥ القدرة علي اقامة علاقات جديدة.
- ♥ القدرة علي الاقناع

مزايا نظرية السمات

- فسرت خصائص القائد.
- وضعت خصائص لاختيار القادة.
- اول لبنة لبناء النظريات القيادية
- و مهدت السبيل امام النظريات الاخرى لترى النور.

عيوب نظرية السمات:

- بنيت على فكرة الاسلوب الاستبدادي.
- ركزت على القائد واهملت المرؤوسين والموقف و عناصر التنظيم.
- ، كانت بعيدة عن الواقع لان يوجد قادة ناجحين بالرغم من عدم توفر جميع السمات التي جاءت بالنظرية.
- ركزت علي القائد وأهملت المرؤوسين.
- أختلف الباحثون حول عدد السمات الوجب توفرها في القائد.

نظرية الموقف:

- نشأة كردة فعل لنظرية السمات، تري أنه ليس من الضروري توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف حتي يكون قائدا ناجحا، فمثلا السمات اللازمة للقائد السياسي تختلف عن تلك اللازمة للقائد الإداري.
- وبالتالي فهي تري أن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب العناصر المكونة له والعلاقة بينها.
- وتري أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذ تهيأت له الظروف لاستخدام مهاراته، أمثلة :ظهور نجم هتلر كقائد للحزب النازي، وكذلك ظروف الهند عند ظهور غاندي كقائد للثورة ضد الانجليز.

مزايا نظرية الموقف:

- ♥ ترتبط السمات بموقف قيادي محدد فهي ليست عامه ،
- ♥ اول نظرية تبرز الموقف الاداري كمؤثر على العملية الادارية ،

- ♥ لم تنكر **السمات** وانما وضعت الموقف في المقام الاول كمؤثر على نجاح القيادة
- ♥ حددت الانماط القيادية التي يلجأ اليها القائد بعد التعرف على الموقف وتحديد ابعاده.

عيوب نظرية الموقف:

- ♥ تتطلب وجود قادة حازمين.
- ♥ افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي الى خروج القائد المناسب بينما يرى اخرون بان القائد هو الذي يصنع الموقف.
- ♥ ليس هنالك اتفاق بين منظري هذه النظرية حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة.

النظرية التفاعلية:

- وسط بين الآراء المتطرفة للنظريتين السابقتين وترى ان القيادة الناجحة تنبع **من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية** المتمثلة في شخصية القائد واتجاهات وحاجات ومشاكل الاتباع وعناصر الموقف ، وبالتالي فان القيادة الادارية تتولد عن (التفاعل المستمر بين هذه العوامل)
- فهي تفسر القيادة من خلال تحليل التفاعل القائد بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية(القائد والمرؤوسين والموقف).

النظرية التفاعلية

مزايا النظرية التفاعلية:

- توفيقية معتدلة لم تنكر السمات ولا نظرية الموقف ،
- نوهت الى دور البيئة الاجتماعية داخل التنظيم وخارجه ،
- ركزت على قدرة القائد علي تمثيل اهداف مرؤوسيه واشباع حاجاتهم

عيوب النظرية التفاعلية:

- افترضت ان سلوك المرؤوسين يكون مؤيد للقيادة بشكل مطلق ،
- اهمل ردود فعل القادة الاداريين نتيجة لسلوكيات العاملين غير المتوقعة مما يمكن ان يؤدي الى فشلهم.

نظريات القيادة الإدارية السلوكية

نظريات القيادة الإدارية السلوكية:

- انتقدت النظريات التقليدية على انها لم تأخذ بعين الاعتبار السلوكيات المختلفة للاتباع وردود الفعل التي يتخذها القادة نحوهم.
- عمدت النظريات السلوكية المختلفة الى دراسة **السلوك الفعلي للقائد** والاتباع على حد سواء وذلك على اساس ان القيادة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد استجابة لسلوكيات الاتباع ، بهدف حثهم على تحقيق الاهداف المنوطة اليهم ومن تلك النظريات

1. نظرية X & Y

2. نظرية الشبكة الإدارية

3. نظرية الأبعاد الثلاثة

4. نظرية نضج الأتباع

6. نظرية سلسلة نظم الإدارة

7. نظرية أنماط القيادة

نظرية : **X & y** ماكريجر هو صاحب النظرية وبنائها على مجموعتين من الافتراضات:

☒ المجموعة الأولى (X)

- الانسان يكره العمل بطبعه
- الانسان كسول ولا يرغب في العمل
- الانسان يفتقد الطموح
- الانسان لا يتحمل المسؤولية
- الانسان ليس لديه الاستعداد للتعلم
- الانسان يحتاج دائماً الى رقابة خارجية

☒ المجموعة الثانية (Y)

- الانسان نشيط ويرغب في العمل
- الانسان يتحمل المسؤولية
- الانسان لديه الاستعداد للتعلم
- الانسان يراقب نفسه ذاتياً

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية

نظريات القيادة الإدارية السلوكية:

نظرية الشبكة الادارية : نشأت هذه النظرية بناءً على ابحاث قام بها موتو في عام 1976 م . وتوصلت الى ان السلوك القيادي يسير في اتجاهين : **الاتجاه الأول** يركز الاهتمام على العاملين ويتعلق ببناء العلاقات الاجتماعية في العمل وبناء الثقة وتحقيق مستقبل الضمان الوظيفي

الاتجاه الثاني : يركز على الاهتمام بالعمل ويتعلق بنوعية القرارات والأفكار الابداعية والاجراءات والعمليات وعدد الوحدات المنتجة

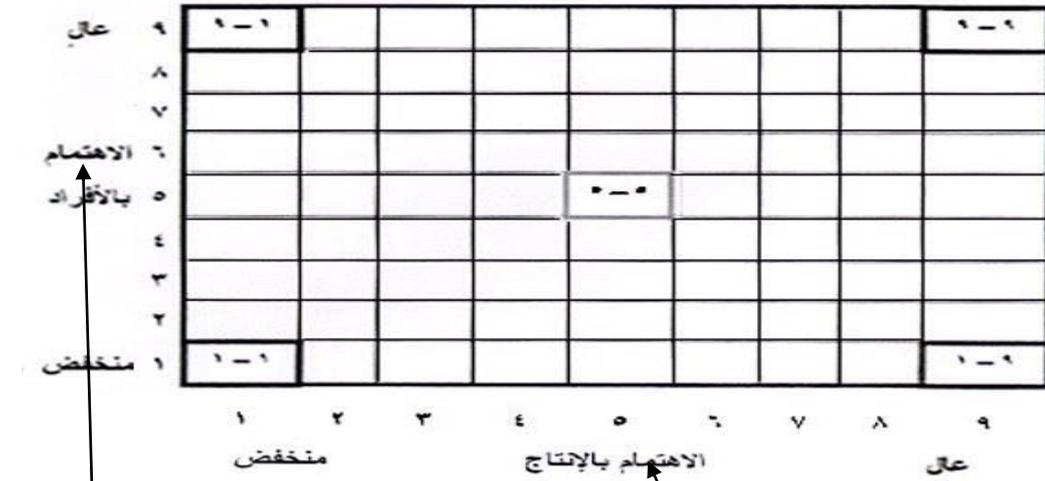
يتم قياس كل بعد على مقياس من 9 درجات حسب درجة الاهتمام بالبعد حيث يعني الصفر انعدام الاهتمام بالجانب او البعد بينما يعني 9 الاهتمام الكبير بهذا الجانب

نظرية الشبكة الادارية:

ويترتب على هذا التصور ظهور نحو 81 نمط من انماط القيادة الادارية ، ويبرز منها خمسة أنماط على وجه التحديد:

- **نمط المدير التقليدي (قائد المهمة) :** يقع على تقاطع (9-1) وهو نمط قيادي متسلط يركز على المهمة، اهتمامه بالإنتاجية مرتفع بينما ينخفض اهتمامه بالعاملين ويمنح القائد هنا اهداف المنظمة اولوية قصوى.
- **نمط المدير الاجتماعي :** يقع على تقاطع (9-1) حيث يرتفع أهتمام القائد بالعاملين وينخفض اهتمامه بالعمل فتنشأ بيئة اجتماعية يتوافر فيها الطمأنينة والصدقة.
- **نمط المدير المنطوي (الضعيف) :** ويقع على تقاطع (1-1) ينخفض اهتمامه بالعاملين وبالعامل على حد سواء فقط يحاول إبقاء المنظمة على قيد الحياة.
- **نمط المدير العملي :** يقع على تقاطع (5-5) ويبيدي اهتماماً متوسطاً بكلاً من العمل والعاملين ويوازن بينهما لكنه نمط لا يحقق إنجازات
- **نمط المدير القائد :** نمط من القيادة يقع على تقاطع (9-9) حيث يبدي اهتمام مرتفع بالعاملين واهتمام مرتفع بالعمل وهو أعلى الأنماط كفاءة الشبكة الإدارية

الشكل



الشبكة الإدارية لبليك وموتون

الاهتمام بالعمال

الاهتمام بالعاملين

نظرية الأبعاد الثلاثة:

☒ نظرية الكفاءة الإدارية لوليم ردن 1979 أحدي النظريات المبنية علي نتائج دراسات جامعة أوهايو، ويرى أن هنالك مؤثرات ظاهرية للقائد تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر من فعالية القيادة. ويعني مفهوم كفاءة القيادة المجال الذي يستطيع فيه القائد التأثير علي العمل والعاملين.

- ☒ ميزت النظرية بين اربعة نماذج للقيادة الادارية يقوم كل منها علي درجات معينة من التأثير علي العمل أو العاملين، في ظل متغير ثالث هو كفاءة القيادة الذي يؤدي إلي حدوث التأثير الإداري أو عدمه.
 - **نمط القائد المتخاذل أو المنعزل** : اهتمامه منخفض للغاية بالعمل والعاملين وبدون أي كفاءة قيادية وعندما يتوافر لديه عنصر الكفاءة يتحول الي قائد بيروقراطي يهتم بتطبيق النظام وبالتفاصيل على حساب اهداف المنظمة والعاملين بها.
 - **نمط القائد المتسامح أو المرتبط** : يهتم بالعاملين ولا يهتم بالعمل مع كفاءة قيادية اقل ولكن عند إدخال عنصر التأثير الاداري، فإن القائد يصبح مصدرا للتطوير.
 - **نمط القائد الدكتاتور أو المتفاني** : يهتم بالعمل فقط ويتعامل مع العاملين بقسوة ولا يهتم بالكفاءة ، وعندما يدخل عنصر التأثير الاداري يتحول القائد **الى مستبد عادل** فهو يتعامل مع العاملين بقسوة ولكن بعدالة.
 - **نمط القائد المتكامل** : يهتم بالعمل ويهتم بالعاملين وبدون كفاءة ، عندما تتوافر الكفاءة يصبح هذا النمط هو الأفضل بين الأنماط المختلفة حيث يبرز نموذج المدير القائد الناجح
- نظرية المسار الى الهدف**

- ✓ كانت بداية هذه النظرية مبنية علي أفكار مارتن إيفان، 1970 ، ثم طورها روبرت هاوس.
- ✓ تقوم هذه النظرية(أن علي القائد أن يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلي أهدافهم، والمسار والاساليب المؤدية إلي ذلك، ويعني هذا أن فعالية القائد تتوقف علي ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر رضا علي العاملين وتحفيزهم)
- ✓ تري هذه النظرية أن القائد هو المصدر الرئيسي لإعطاء الحوافز والمكافآت.
- ✓ هذه النظرية تقوم علي عنصرين هامين هما :عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد هو مصدر رضاهم وأشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولي القائد توضيحها وشرحها بالشكل الذي يساعدهم علي الوصول إلي الهدف.

من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلي تبنيها في ظل معطيات نظرية المسار إلي الهدف:

- القيادة الداعمة والمشجعة: ويبيدي القائد في هذا النمط اهتماما بالعاملين وباحتياجاتهم.
 - القيادة التوجيهية: ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله، كما يجعلهم علي دراية تامة بما هو متوقع منهم إنجازة بالإضافة إلي اتباع النظم والإجراءات وجدولة العمل.
 - القيادة المشاركة: وهذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين، ويشركهم في اتخاذ القرارات ويطلب آرائهم واقتراحاتهم.
 - القيادة المنجزة: وهو نمط يضع أهداف عالية، ويوجه المرؤوسين لإنجازها، ويسعي نحو الوصول إلي النتائج وتحسين الأداء والجودة، ويمنح المرؤوسين الثقة لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز
- نظرية نضج الأتباع:**

- ✓ قدم هيرسي وبلانشارد عام 1969 م في تلك النظرية وصفا لعلاقة المرؤوس بالأخريين ورغبته في تحمل المسؤولية ومستويات القدرات والخبرات في مراحل معينة من عمل المنظمة.
- ✓ هناك 4 مراحل للنضج عند الأتباع تختلف من حيث التركيز علي العلاقات مع الأفراد علي المهمة وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل مختلفة:

- **مرحلة الانضمام المبكر** : هي المرحلة التي ينضم فيها موظف جديد للمنظمة وفيها **يلتزم الموظف بتعليمات وتوجيهات** المدير نظراً لأنه يفتقد ثقته بنفسه ولا يملك الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
 - **مرحلة العضوية المبدئية** : وفيها يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات الا انه مازال غير واثق من نفسه ويحتاج **لبعض الدعم من** المدير والذي يجد ان الموظف بحاجة الي **بعض القناع** لتنفيذ المهام المطلوبة منه.
 - **مرحلة العضوية التامة** : يرتفع مستوى النضج لدى الموظف ويكون على استعداد لأداء المهام دون أي توجيه مباشر من القائد ولديه ثقة بنفسه في اداء عمله والموظف هنا يحتاج الي **دعم ومشاركة** من القائد
 - **مرحلة النضج العالي** : يكون الموظف اكثر ثقة بنفسه واكثر قدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة الذاتية على نفسه والموظف هنا يحتاج من القائد **درجة كبيرة من تفويض المهام**
- نظرية سلسلة نظم الإدارة**

توصلت النظرية إلي نظم إدارية متتابعة شكلت نموذج للاهتمام بإدارة المصادر البشرية والمادية في المنظمة .
موضح كالتالي:

النظام الأول (:اهتمام مرتفع بالمهام، واهتمام منخفض بالعلاقات)يستخدم من قبل القائد الذي لا يثق بتباعه مما يجعله يتولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب، بالرغم من أنه يصحبه بعض المكافآت في بعض المناسبات

النظام الثاني: اهتمام منخفض بالمهام والعلاقات الانسانية (يستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه، إلا أنه يحتفظ بصلاحيه إتخاذ القرارات ومراقبتها بالرغم من أنه يعطي تفويض بسيط للتنفيذ. والمرؤوسين يتوقعون العقاب كما يتوقعون المكافاة.

النظام الثالث: اهتمام مرتفع بالعلاقات، واهتمام منخفض بالمهام (ويوجد في هذا النوع مستوي كبير من الثقة، فالقائد يفوض القرارات التنفيذية ويحتفظ لنفسه بقرارات السياسة العامة للمنظمة، كما يعتمد القائد علي المكافاة لحفز العاملين سلبياً وإيجابياً.

النظام الرابع: اهتمام مرتفع بالمهام وبالعلاقات الانسانية (القائد يثق في المرؤوسين ثقة عالية، لذا فهو يتوزع معهم صلاحيه إتخاذ القرارات في كل المستويات كل حسب اختصاصه.

نظرية أنماط القيادة

✓ وسعت النظرية الى شرح وتوضيح كيفية اختيار القائد الاداري للنمط القيادي الذي يتبعه وتعرض النظرية 7 أنماط قيادية تتأثر بعدة عوامل:

- العوامل الشخصية للقائد مثل المعرفة والخبرات والقيم.
- والعوامل المتعلقة بالمرؤوسين مثل الاستقلالية وتحمل المسؤولية والمعرفة.
- العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وتكوين الجماعات والتكوين البيئي والثقافي.
- ويطلق عليها احيانا نظرية سلسلة السلوك القيادي.

نظرية أنماط القيادة:

وتتضح الأنماط السبعة فيما يلي:

النمط الأول: يسيطر القائد على الأمور ويتخذ القرارات ويعلمها للمرؤوسين

النمط الثاني: يتخذ القرارات ويحاول شرحها للمرؤوسين واقناعهم بها

النمط الثالث: يقدم القائد افكاره للمرؤوسين ويناقشهم

النمط الرابع: يتخذ القائد قرارات مبدئية قابلة للتغيير عند مناقشتها مع المرؤوسين

النمط الخامس: يعرض القائد المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم ابداء آرائهم ومقترحاتهم لحلها

النمط السادس: يحدد القائد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب

النمط السابع: تضع ادارة المنظمة الأنظمة والسياسة العامة لاتخاذ القرارات ثم يترك القائد للعاملين الحرية في اتخاذ القرار الذي يتوافق مع الأنظمة

Shuaa al-otaibi

الفصل الرابع والفصل الخامس : **القائد الاداري المسلم**

أولا ماهية القيادة في الإسلام:

- ✓ القيادة في الإسلام تعني سلوك شاغل المنصب القيادي عند تفاعله مع رعيته.
- ✓ تفاعل اجتماعي يحتوي علي نشاط موجه ومؤثر علاوة علي كونه مركزاً وقوياً.
- ✓ والقيادة كمفهوم إسلامي نجد أنها مرتبطة بالعقيدة الإسلامية، التي هي عبارة عن مثل عليا، يؤمن بها الإنسان المسلم وتؤثر في تصرفاته وأعماله.
- ✓ هي ما يقوم به القائد من تأثير علي سلوك الأفراد مستخدماً الأسلوب الإسلامي، من أجل تحقيق أهداف مشروعة في الإسلام، بحيث يستجيب له الأفراد امتثالاً لتعليمات الدين بالطاعة لولي الأمر.
- ✓ هي ما يتمتع القائد من قدرة علي التأثير في الأفراد، وادارتهم، وتوجيههم بطريقة إسلامية تخلق فيهم الحماس لتحقيق الهدف

لكي نصل إلي مفهوم دقيق ومحدد للقيادة في الإسلام، فيجب أن ننظر إلي قوله تعالي(فيما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين)سورة ال عمران (159)

✓ ((كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، الإمام راع ومسؤول عن رعيته، والرجل راع في أهله وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيته، والخادم راع في مل سيده ومسؤول عن رعيته، قال: وحسبت أن قد قال: والرجل راع في مال أبيه ومسؤول عن رعيته- وكلكم راع ومسؤول عن رعيته)) [أخرجهما البخاري ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر]
الخصائص التي تساعد في فهم القيادة الإسلامية :

- 1- العملية القيادية في الإسلام عملية مشتركة بين القائد والمرؤوسين.
- 2- العملية القيادية تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف
- 3- المشاورة أمر مهم للقيادة
- 4- توفر الرعاية اللازمة من القائد لأتباعه
- 5- توفر الرعاية اللازمة من القائد لأتباعه عند قيامهم بالعمل فنياً وادارياً واجتماعياً حيث يعفو القائد ويصفح عن الأخطاء غير المقصودة ويدرب المرؤوسين ويتعاطف معهم حول مشاكلهم.
- 6- عند اتخاذ القرار بعد المشاورة يمضي القائد في تنفيذه متوكلاً للقائد علي الله

ثانياً أنماط القيادة في الإسلام:

- ♥ نمط القيادة النبوية (القيادة المثلي)
- ♥ نمط القيادة العمري (القيادة الحازمة)
- ♥ نمط قيادة عثمان (القيادة اللينة)
- ♥ نمط القيادة الحجاجية (القيادة المستبدة)

نمط القيادة المثلي:

- ✓ نمط القيادة المثلي يتمثل في أسلوب المصطفى صلي الله عليه وسلم في قياده وتعامله مع المسلمين وتحقيقه لأهداف الدعوة، وهو نمط مثلي، لأن النبي صلي الله عليه وسلم، كان لا يتصرف إلي بناء علي ما يوحي إليه (إِنَّكَ لَمِنَ الْمُرْسَلِينَ) (3) **على صراط مستقيم (4)** (سورة يس .وفي قوله تعالي: **وما ينطق عن الهوى إن هو إلا وحي يوحى**) **سورة النجم آية(3-5)**
 - ✓ وكان صلي الله عليه وسلم يستشير أصحابه، في الامور التي لم ينزل بها وحي ..مثل استشارته للأنصار في دخول معركة بدر، واستشارته (صلي الله عليه وسلم) لأصحابه في قضية أسري بدر.
- نمط القيادة العمري (القيادة الحازمة):**

- ✓ هو نمط القيادة الحازمة وهو النمط الذي سلكه عمر بن الخطاب رضي الله عنه، وكان يقوم علي الحزم الي يعني الشدة في غير عنف، واللين في غير ضعف.
- ✓ من أهم مزايا القيادة العمريّة، أن القائد يبدأ بنفسه في كل الاعمال قياسا علي مبدأ أنه أول من يجوع وأخر من يشبع.
- ✓ وفي هذا النمط لدي القائد القدرة علي الاجتهاد في الري لحزم عند اتخاذ القرارات، وابتكار الحلول، والجهر بالرأي والنقد القائم علي الدليل، وتقديم المصلحة العامة علي الخاصة، والانفتاح علي الاخرين، والعدل والمساواة في التعامل معهم، والمحاسبة الذاتية.

نمط قيادة عثمان (القيادة اللينة):

- ✓ تنسب القيادة اللينة إلي الاسلوب الذي أتبعه عثمان بن عفان، رضي الله عنه، وهو نمط مرن يترك الفرصة للاخرين دون حزم أو جزم.
 - ✓ ومن مظاهر مرونته، أنه كان يستجيب لأهل الولايات عندما يطلبون عزل واليهم، فقد عزل ممن تولوا الكوفة .المغيرة بن شعبة، وسعد بن ابي وقاص، الوليد بن عتبة
- نمط القيادة الحجاجية(القيادة المستبدة):**

- ✓ ينسب هذا النمط إلي القائد الأموي الحجاج بن يوسف الثقفي، فقد تميز اسلوبه بسلبية واضحة وتشديد صريح نتيجة للتعصب العرقي والسياسي الذي ساد في العراق انذاك، وما أسفر عنه من القسوة والصرامة في التعامل مع الاخرين والتكيل والتنديد بالمعارضين

ثالثاً أركان القيادة في الإسلام:

1- الإسلام والتقوى التقوي والاسلام من أهم الاركان التي يجب في القائد الإداري المسلم، وذلك لأنه يتولي تنفيذ أحكام الدين في الرعية: ﴿ يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول﴾
(يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله حق تقاته ولا تموتن إلا وأنتم مسلمون) سورة آل عمران آية102

2- القوة والأمانة:

✓ إن في القوة إرادة وعزم واقدام علي القيام بمتطلبات القيادة، والعمل علي الوجه الأكمل لاجتياز العقبات وبلوغ الغايات، ونبرهن ذلك بقوله صلي الله عليه وسلم لأبي ذر (يا أبا ذر إنها أمانة وانها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها، وانك امرؤ فيك ضعف لا يقدر عليها إلا القوي الأمين)حديث . وكذلك في قوله تعالى(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِن خِزْيَٰرَٰنَ مِمَّا اسْتَأْجَرْتُم مِّنَ الْقَوِيِّ الْأَمِينِ)سورة القصص الآية (26)

3- العلم:

✓ يشترط للقائد المسلم أن يتوفر له نصيب من العلم، وذلك بحسب حاجته إليه، سواء كان العلم الشرعي، أو العلم المعرفي المتخصص، ويبرهن ذلك، قوله تعالى (**وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ**) يوسف آيه. 22
✓ نجد أن العلم الشرعي والمعرفي يقدم علي الصفات الجسمية كمتطلبات يجب أن تتوفر في القائد المسلم.

4-العدل والإنصاف:

✓ يشكل العدل أحد الشروط التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري المسلم، فإن لم يكن يتميز بالعدل فلا قادة له.
✓ ومن المهم أيضا أن يعمل القائد علي إنصاف الرعية والاتباع في جميع الأحوال من بعضهم البعض، ومن نفسه إذ نزل ظلم بأحد ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يُجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ المائدة[8]
✓ يشكل العدل والإنصاف احد الشروط التي يجب توفرها في القائد المسلم لقوله تعالى (**اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ**)سورة المائدة آية. 8
✓ يجب أن يعمل القائد علي إنصاف الأتباع وانصاف الرعية في جميع الأحوال من بعضهم البعض

رابعاً أسس القيادة الإدارية في الإسلام:

- 1 القيادة تكليف ومسئولية
- 2 الشوري
- 3 الفطنة والواقعية
- 4 البر والرحمة
- 5 الإخلاص في العمل

1-القيادة تكليف ومسئولية:

✓ تولي المناصب القيادية في الادارة الاسلامية، تكليف وتوجيه، من ولي الأمر لم يتولي هذا المنصب، لذلك يجب أن ينظر إليها علي أنها مسؤولية ومحاسبة .قال تعالى (**انظُرْ كَيْفَ فَضَلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَىٰ بَعْضٍ وَلَآخِرَةُ أَكْبَرُ دَرَجَاتٍ وَ أَكْبَرُ تَفْضِيلًا .**) الاسراء الاية22
✓ لهذا فإن المسلم عندما يتولي مسؤولية قيادية سيكون مسئولاً يوم القيامة عن تلك الوظيفة بكافة صلاحياتها ومسئولياتها وأعمالها.

2-الشوري:

✓ تؤكد الإدارة الاسلامية علي ضرورة الاخذ بمبدأ الشوري، حول أي موضوع يجب أن يستشير فيه ذوي الحل والعقد، قال تعالى (**وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَ مِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفقُونَ**) الشوري الاية38

3-القوة الحسنة:

✓ أكد الدين الإسلامي أن يكون القائد المسلم قدوة حسنة للآخرين، فقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم، أسوة حسنة للمؤمنين كما وصفه الله عز وجل في قوله تعالى (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ يَرْجُو وَذَكَرَ اللَّهُ كَثِيرًا) الاحزاب آية 21

✓ وهناك توجيه صريح للمسلمين بأن يكونوا قدوة حسنة ولا يقولوا ما لا يعلمون، قال تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَعْلَمُونَ * كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَعْلَمُونَ) الصف آية. 2- 3

4- الفطنة الواقعية:

✓ أن القيادي المسلم يجب أن يتمتع بدرجة عالية من الفطنة والواقعية في كافة تصرفاته، وقد أدرك أهمية الفطنة سيدنا موسى عليه السلام، بأنه لا يستطيع دعوة فرعون وبني إسرائيل بمفرده، ولذلك دعاه الله تعالى أن يشدد أزره بأخيه هارون قال تعالى (اجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي * هَارُونَ أَخِي * اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي * وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي) سورة طه آية 29- 32

✓ والفطنة مرتبطة بالواقع ، فالقائد المسلم الذي يظن إلي واقعه واحتياجاته يستطيع أن يتصرف بشكل سليم في جميع الحالات التي يتعامل معها.

5- البر والرحمة:

✓ تأكيد لأهمية البر كمتطلب أساسي للقائد المسلم فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم، أول قائد في الإسلام يلتزم بهذا الأساس فقد وصفه الله تعالى في قوله (فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) آل عمران آية. 159

6. الإخلاص في العمل:

✓ من الأسس التي تبني عليها القيادة في الإسلام، قدرة القائد علي القيام بمهامه بكفاءة وفعالية وذلك نزولا عند توجيه الإلهي حيث قال تعالى (وَقُلْ اْعْمَلْ فَنَسِيرًا بِحَسْبِ ظَنِّ رَبِّكَ لَعَلَّكُمْ أَتَقُونَ) ومن المؤكد أن الكفاءة والفعالية لن تأت ما لم يكن هنالك علم يدعمهما.

✓ هنالك اختلاف بين مستويات الناس وقدراتهم كما قال تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا فَإِنَّ اللَّهَ يَرْفَعُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) سورة المجادلة آية. 11

✓ يجب علي القيادي المسلم الاجتهاد لتحقيق له الكفاءة والفعالية، وتأكيد علي ضرورة العمل بجداره قال تعالى (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولَئِذَا أُذُنُوا) الزمر آية. 9

✓ لا بد للقائد الإداري المسلم من الرقابة والمتابعة ومحاسبة المرؤوسين علي أدائهم.

خامساً خصائص القائد الإداري المسلم:

1- الفطرة السوية

2- توحيد الجهود والعمل بروح الفريق

3- الثقة وعدم الشك

4- المحافظة علي النظام والانتظام

5- حب العمل والانتماء إليه وتحقيق الهدف

6- حسن الحكم والتواضع

7- الرحمة بالمرؤوسين ومحبتهم والعفو عند المقدرة

8- الحزم والوسطية في التعامل

9- الشجاعة والصبر وضبط النفس

1-- **الفطرة السوية** : من أبرز ما يميز ذو الفطرة السوية هو الرشد الذي يعني تمام العقل ونضجه، ونعني بهذا ما يمكن أن يكون من خصائص وصفات معرفية وشخصية قيادية، وأن يكون القائد وسطيا في جميع أموره، لا المغالي ولا المقصر، ومن الفطرة السوية أن يكون القائد قادراً علي وضع الشيء موضعه باستخدام الحكمة في أداء العمل وكذلك اتخاذ القرار بحزم وعزم.

2- **توحيد الجهود والعمل بروح الفريق** : من أهم صفات القائد المسلم قدرته علي جمع شمل أتباعه وتوحيد جهودهم بشكل يساعدهم في تحقيق أهدافهم.

3- **الثقة وعدم الشك** : الثقة تعني بناء جسور قوية بين القائد الإداري المسلم وأتباعه، وتؤكد تعاونهم علي البر والتقوي، بينما الشك وعدم الثقة قد يؤدي إلي التباعد والتنافر، كما يؤدي الشكل إلي زعزعة الثقة بين القيادة والاتباع وبالتالي تبديد فرص التعاون.

4-المحافظة علي النظام والانتظام: من أهم الأشياء التي تحكم عمل سير العمل، وجود نظام يخدم المسلمين، وعلي القائد الإداري المسلم أن يعمل جهده للمحافظة علي النظام وتطبيقه، ويتمثل نظام المسلمين في التشريع الرباني الذي نزل في القرآن السنة المطهرة، ومن أجبنا طاعة الله ورسوله بالمحافظة علي ذلك التشريع أو النظام قال تعالي (وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ). ال عمران ايه 132 ومن بوادر المحافظة علي النظام، المداومة علي الانتظام في العمل والمواعيد العمل في المنظمة.

5-حب العمل والانتماء إليه: حب العمل يبدأ بالتعرف علي طبيعة العمل، وعلي أبعاده التي من خلالها يتحقق الهدف فقد قال تعالي (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ.. وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ) الزلزلة اية . 8 - 7 إن الانتماء الحقيقي للعمل يستند إلي إيمان واعتقاد بالله سبحانه وتعالى وبما كلف به من عمل، وذلك يصب في مرضاة الله تعالي.

6-حسن الحكم والتواضع: الحكم السليم يتطلب من القائد المسلم أن يكون قادرا علي رؤية الصورة كاملة، ولأن يستطيع أن ينظر بشمولية إلي متطلبات العمل حتي يستطيع القيام بها علي الوجه الصحيح ولأجل أن يتحقق الحكم السليم علي الأشياء فلا بد للقائد أن يكون متواضعا حتي يستطيع أن يري الأشياء علي حقيقتها، وقد وصف الله تعالي قارون عندما أساء الحكم وتكبر علي الله الذي رزقه (: قَالَ إِنَّمَا أُوتِيتُهُ عَلَىٰ عِلْمٍ عِنْدِي * أَوَلَمْ يَعْلَم أَنَّ اللَّهَ قَدْ أَهْلَكَ مِنْ قَبْلِهِ مِنَ الْقُرُونِ مَنْ هُوَ أَشَدُّ مِنْهُ قُوَّةً وَأَكْثَرَ جَمْعًا)سورة القصص اية. 78

7-الرحمة بالمرؤوسين ومحبتهم والعتو عند المقدرة: القيادة الانسانية. تفرض علي القائد المسلم أن يتعامل مع المرؤوسين بالرحمة واطهار محبتهم والرغبة والعتو عند المقدرة عن زلات وأخطاء لم يكن قاصدا للخطأ منهم. أو من يعتذر عن خطئه وهو صادق، علي أن يكون صفح القائد وعتوه دون ندم، ولا يتفاخر بالعقوبة إذ عاقب، قال تعالي (وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ)الشوري اية. 40

8-الحزم والوسطية في التعامل: يتطلب التعامل مع الأتباع أن يكون القائد المسلم قادرا علي اختيار النمط المناسب للموقف، وأشهر الأنماط ، نمط الحزم لكونه وسط بين الشدة واللين، ولم يخبر رسول الله صلي الله عليه وسلم بين عدة أمور إلا واختار وسط لها. قال تعالي (وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا)البقرة اية. 143

9-الشجاعة والصبر وضبط النفس: لا يستغني القائد المسلم عن الشجاعة وشدة اليأس وذلك لمواجهة المواقف الصعبة والقدرة والسيطرة علي الوضع في أوقات الازمات قال تعالي (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّكُمْ تَفْلِحُونَ) سورة ال عمران اية. 200

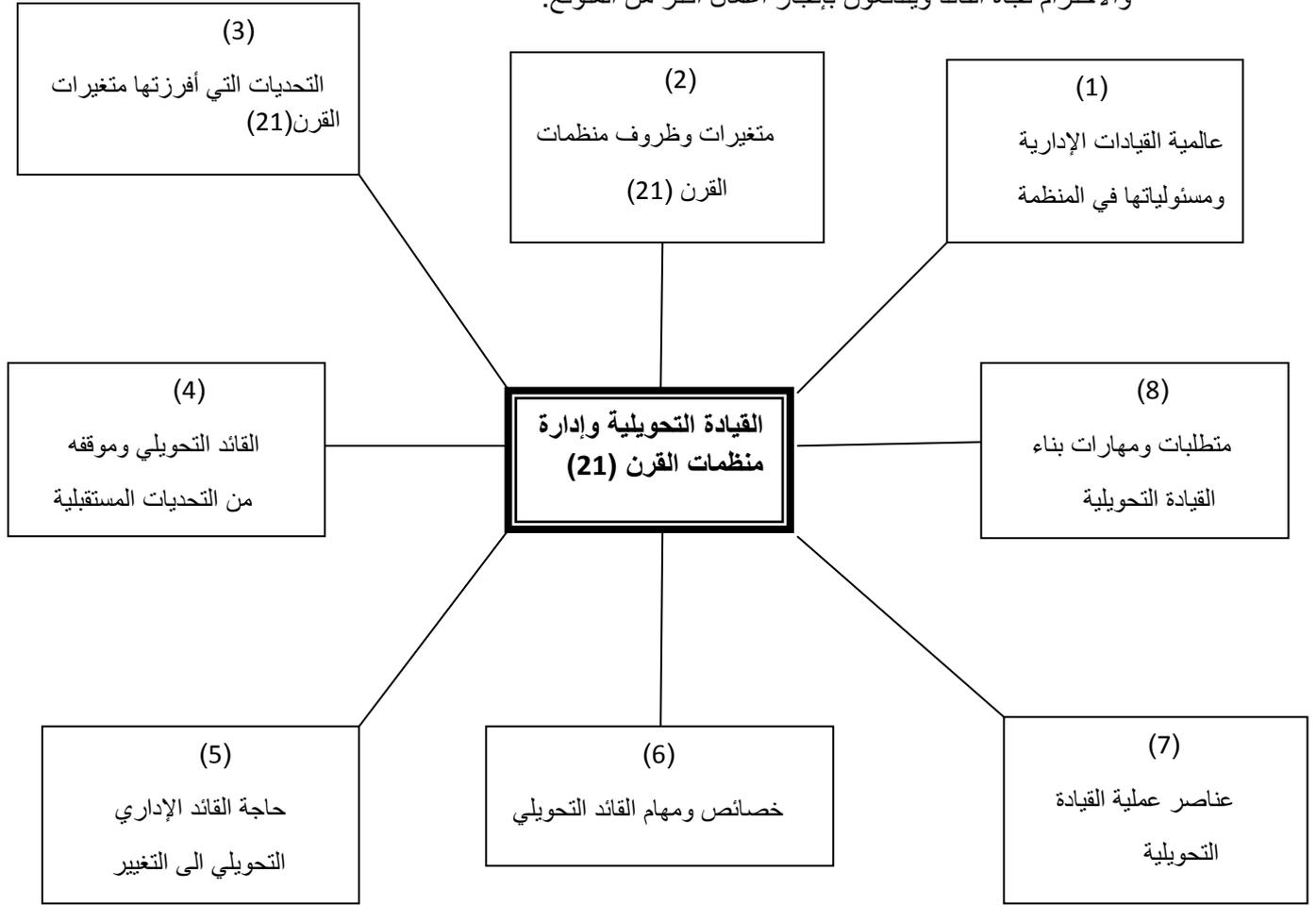
Shuaa al-otaibi

الفصل الخامس: القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن (21)

أولاً : المقدمة

- ✓ القيادة الادارية هي من اهم العوامل المتأثرة بالمتغيرات العالمية سواء على مستوى الدول او على مستوى المنظمات , لذا اصبحت هناك حاجة ماسة الى وجود قائد اداري متجدد يستطيع التأقلم مع متغيرات العصور المختلفة.
- ✓ أنتقل العالم بكافة نظمه ونشاطاته من القرن العشرين إلي القرن الحادي والعشرين وهو عصر يختلف جذريا عن العصور السابقة في (الصناعة والزراعة والتكنولوجيا والعلوم)
- ✓ نحن الان في عالم الثورة التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات وهي عملية تحويلية شمولية في التاريخ تشمل شتى حقول الحياة مما فرض على المنظمات والقادة حتمية التأثر والتأثير بما يتفق مع النموذج العالمي في كل اوجه الحياة.
- ✓ العامل المشترك في المتغيرات المستقبلية هو ((التغيير)) لذا فان المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات هو دور القيادة في إدارة التغيير وذلك لان جميع المنظمات تعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع. ولذلك فإنها في حاجة إلي إدارة جديدة قادرة علي القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة.
- ✓ أكد أبرز الكتاب علي أهمية القيادة التحويلية باعتبارها النمط القيادي للانتقال بالمنظمات إلي مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفعال فيه , والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته، ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة..

- ✓ تعبر القيادة التحويلية نمط قيادي يبني علي الالتزام ويخلق الحماس والدافعية للتغير لدي العاملين في المنظمة, ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل, والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإداراتها.
- ✓ إن القائد الإداري الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره, يعتبر هو القائد الإداري العالمي القادر علي تحويل منظمته لتصبح علي مستوي عالمي, وهو الأقرب إلي تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود.
- ✓ القائد التحويلي, هو الذي يحول الرؤية إلي واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة. ويتم ذلك من خلال جعل التابعين أكثر معرفة بأهمية وقيم مخرجات الوظيفة, وتلبية احتياجات وطلبات التابعين, واقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة, وكنتيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة والاحترام تجاه القائد ويندفعون بإنجاز أعمال أكثر من المتوقع.



خريطة "القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن(21)"

- ✓ وصفت القيادة التحويلية بأنها القيادة التي عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر القائد فيها علي أتباعه, وبالتالي ينسحب التأثير علي تغير سلوكهم لمواجهة التحديات.
- ✓ وعرفت القيادة التحويلية: عملية التغير الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة, وبناء الالتزام بأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة, إي انها تتعلق بتأثير القائد في أتباعه وتمكينهم من المشاركة في عملية التغير في المنظمة.
- ✓ هي تلك العملية التي تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم البعض لمستويات أعلى من الأخلاق والسلوكيات والدوافع التي تشبع الرغبات وتلبي الاحتياجات والطموحات والتي تهتم بقيم التابعين الأساسية.

ثانياً:عالمية القيادات الإدارية ومسئوليتها في المنظمات الحديثة

علي القائد اتخاذ بعض الإجراءات لضمان الوصول بمنظمتهم إلي مصاف المنظمات العالمية، وأن عالمية القيادة الإدارية قد أدت إلي ضرورة تحويل أساليب الإدارة من المحلية إلي الإقليمية والدولية ثم العالمية.

القائد الإداري العالمي هو الذي يطبق منظومات وفنون الإدارة العالمية على منظمته من خلال قيامه بما يلي:

- 1- تبني الثقافة الإدارية العالمية
- 2- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
- 3- تبني إدارة الجودة الشاملة
- 4- الاستفادة من الأسواق العالمية والتعامل مع البورصات العالمية
- 5- توظيف الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة
- 6- تشغيل العمالة متعددة الجنسيات
- 7- تطوير التكنولوجيا العالمية
- 8- الالتزام بالموصفات العالمية والإنتاج بالشروط العالمية
- 9- اقتناص الفرص التسويقية العالمية
- 10- التغلب على القيود والمحددات العالمية
- 11- مرونة وسرعة التعامل مع البيئة العالمية
- 12- سرعة تعديل السياسات والاستراتيجيات وفق ديناميكيات البيئة العالمية

ثالثاً: متغيرات وظروف منظمات القرن 21

- ✓ من أهم التحديات التي تواجه القيادات العالمية، هو انفتاح الاقتصاد العالمي، وسيطرة التقنية علي كافة الصناعات والمنظمات والأعمال، ونمو السوق التنافسية في مختلف القطاعات، وتشجيع العمل الحر وتخفيض الرقابة الحكومية علي المؤسسات
- ✓ إن توجه القيادات نحو التغيير تعتبر أحد متطلبات العصر للتفاعل مع الضغوط المحلية والعالمية، ومن أهم العوامل التي دعت لذلك التغيير اقتصاديات السوق الحر، خصخصة المؤسسات، ظهور عدد من الاتفاقيات الدولية، تنامي العولمة، الشركات متعددة الجنسيات، والضغط السكاني والتغيير في هياكل القوي العاملة. وتتمثل أهم تلك المتغيرات في:

- 1- التحول إلي اقتصاديات السوق الحر
- 2- خصخصة المؤسسات العامة
- 3- التوقيع علي الاتفاقيات الدولية
- 4- ثورة تقنية المعلومات والاتصالات
- 5- تنامي ظاهرة العولمة
- 6- نمو الشركات متعددة الجنسيات
- 7- الضغط السكاني والتغيير في هياكل القوي العاملة

1: التحول إلي اقتصاديات السوق الحر: أن الأسواق الخارجية أصبحت مطمعا للدولة القوية، حيث تغيير مفهوم هيكل الاقتصاد العالمي والتجارة والاستثمار، واختلف العلاقة بين الاقتصاد العالمي والاقتصاد المحلي، ولم يعد بالإمكان تطبيق السياسات التجارية المحلية، أدي ذلك إلي ظهور بعض الاتفاقيات الدولية التي تحكم وتقنن عمليات التحول نحو سوق عالمية حرة، وأصبحت الدول النامية تتهافت للانضمام إليها دون النظر في النتائج، وتسعي الدول القوية إلي إقناع الدول العالم بالتحول نحو اقتصاديات السوق الحر:

أهم ملامح واقع الانضمام إلي السوق الحر:

✓ تحول العالم إلي خط إنتاج واحد ومتكامل، فقد أصبح بالإمكان اليوم تصنيع المنتجات إينما تتوفر المواد الخام، إضافة إلي توفر المهارات والمعرفة الضروريين، وذلك بإنتاج أجزاءها المطلوبة في أرخص مكان يمكن صناعتها فيه. وتجميعها في أرخص مكان مما جعل العالم خط أنتاج واحد.

- ❖ عالمية الإنتاج (تنميط المنتجات والخدمات علي مستوى العالم)
- ❖ تحول العالم الي خط إنتاج واحد ومتكامل (العالم تحول الي خط إنتاج متكامل حيث نجد المنتج الواحد مكون من عدد من القطع المصنعة في دول مختلفة)
- ❖ تخصيص وتقسيم العمل بين الدول (تركيز الجهود في الدول المختلفة علي اختصاصها وما تجيده من عمل) مثلا
 - دول فئة(أ) إنتاج وتجارة الخدمات والبحوث والتطوير
 - دول فئة(ب) دول الصناعات التقنية المتقدمة
 - دول فئة(ج) دول الصناعات الثقيلة والمكملة والغذائية
 - ❖ دول فئة(هـ) دول المستهلكة الأخرى
- ❖ ظهور سوق عالمي واحد (نفس الموردين والاعلاء وبأسعار عالمية موحد.

- ❖ **العالم قرية تقنية ومعلوماتية صغيرة** (زادت اهمية المعلومات وتحول العالم الى قرية معلوماتية عبر الانترنت)
- ❖ **تدفق رؤوس الأموال وانتقالها بسهولة** (اصبح بالإمكان تحريك النقود مباشرة عبر الكمبيوتر الشخصي من بلد الى بلد)
- ❖ **ظهور الاستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية** (تعددت الفرص الاستثمارية للشركات الكبيرة والجديدة نتيجة لفتح الاستثمار الاجنبي في معظم بلدان العالم
- 2-خصخصة المؤسسات العامة** (: اعادة بيع بعض المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التابعة للقطاع العام الى القطاع الخاص الامر الذي يتطلب قادة اداريين قادرين على نشر ثقافة القطاع الخاص وعلى اشراف واصلاح المؤسسات التي تم خصصتها وتوعية جميع العاملين بما يحدث وما يجب عمله تجاه ذلك التغيير.)
- 3-التوقيع على الاتفاقيات الدولية** : (القائد الاداري عليه ان يتعرف كيف تتم هذه الاتفاقيات الدولية وانها تتم من خلال عدد من المنظمات التي تخصصت في ذلك)
- 4-ثورة تقنية المعلومات والاتصالات** : (تحتم على القائد الاداري التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة والاستفادة منها.)
- 5-تنامي ظاهرة العولمة**: (ظاهرة تتداخل فيها امور كثيرة كالاقتصاد والسياسة والثقافة والاجتماع والسلوك وغير ذلك وعلى القائد الاداري المعاصر التعامل معها)
- تعرف العولمة: الإدارة الدولية لشئون العالم، بما في ذلك فضايا الممتلكات العامة كالبهار والكواكب وبيئة الارض.
- للعولمة أبعاد متعددة منها:
- البعد الاقتصادي المتمثل في فتح الاسواق لحرية التجارة ونقل الاموال.
- البعد الاعلامي: الذي ظهر في تقنية الاتصال حتي أصبح الكون قرية صغيرة.
- البعد العالمي: كتبادل المعارض العلمية والبحثية بين الدول المستخدمة.
- البعد الثقافي: لظاهرة العولمة في الدعوة إلي الحرية الفكرية والممارسات الثقافية والتفرد بالخصوصية والشعور بالذات.
- بعد الملكية الفكرية: المتمثل في حماية الحقوق والملكيات الفكرية دوليا.
- البعد السياسي: الذي برز خلال الدعوة إلي المبادئ الديمقراطية كما يراها الغرب الرأسمالي وحماتها عبر الحدود.
- اسباب تنامي ظاهرة العولمة:
- انتهاء الحرب العالمية الثانية بزوال الاتحاد السوفيتي.
- سيطرة المصالح الاقتصادية علي العلاقات الدولية بدلا من العسكرية.
- إنشاء منظمة التجارة العالمية.
- قيام التكتلات الاقتصادية.
- اكتساب الديمقراطية وحقوق الانسان طابعا عالمياً.
- الاتجاه المتزايد نحو الخصخصة والاهتمام بالقدرات التنافسية للاقتصاد الوطني.
- عالمية الاعلام والانفتاح الاعلامي عبر الاقمار الصناعية والفضائيات.
- نمو الصراع الدولي الاقتصادي والتجاري المالي والتقني وتعميق الانقسام إلي شمال وجنوب.
- نمو الاتجاه نحو محاسبة الحكومات، وفضح الفساد، والالتزام بالمعايير العالمية للأداء.
- سقوط واسقاط المؤسسات المالية الكبرى، والازمات الاقتصادية العالمية . وتفاقم أزمة الديون العالمية.
- الاهتمام بأزمة التلوث والتصحر والفقر.
- الإجراءات التي تساعد في مواجهة ظاهرة العولمة:
- تبني استراتيجية تنموية تنافسية تُعني ببناء رؤية طويلة المدى والتكيف مع ظاهرة العولمة والاستفادة من الفرص التي تتيحها.
- الاعتماد علي المزايا النسبية للتنظيم أو الدولة ,والاستفادة من دور الخبرة والتعليم.
- زيادة الانتاجية وتحسين الجودة للتغلب علي المنافسة العالمية.
- تبني المعايير العالمية للمنتجات والخدمات المختلفة.
- الاستثمار في البحث العلمي والتطوير والتحول نحو اقتصاد السوق الحر.
- تقوية شبكات المشاركة والتبادل والتعاون الداخلي والخارجي.
- الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب واعادة التاهيل .
- 6-نمو الشركات متعددة الجنسيات**: (على القائد الاداري ان تعرف على هذه الشركات وهي تسيطر على نسبة كبيرة من اقتصاد العالم وعلى انتاج التقنية ومبيعاتها واستخداماتها.)

7-الضغط السكاني والتغيير في هياكل القوى العاملة : (التضخم السكاني ينعكس على القوى العاملة والقوة الاستهلاكية)

رابعاً: التحديات التي أبرزتها متغيرات القرن 21

- 1-تحدي المنافسة. وهو من اهم التحديات التي افرزتها التغيرات العالمية ويمكن التغلب عليه من خلال تخفيض التكلفة إلي اقل حد ممكن
- 2-تحدي العولمة: ويمكن التغلب عليه من خلال احداق التحول اللازم لتحقيق فرص التعايش في مناخ شديد المنافسة, والاسراع في إداء الاعمال في اقل وقت ممكن.
- 3-تحدي القدرة علي الإستخدام الأمثل للموارد: يمكن التغلب عليه بالبحث عن الحلول المثلي للمشكلات, عدم تبديد أي مورد, والاستخدام الأمثل للموارد.
- 4-تحدي الجودة الشاملة: الجودة هي مقياس التقدم والتميز والأزدهار عند كثير من المنظمات, اصبحت هدف لكل منشأة
- 5-التحديات التكنولوجية: أحدي أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية, لانها تؤثر علي اساليب الانتاج وطرق الادارة, والدورة الانتاجية والتقييم. وغيرها
- 6-تحدي إتخاذ القرار في عالم متغير

خامساً:القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية

يعرف القائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوي العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية والذي يروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، ويستثير في الأتباع الهمم العالية، والوعي بالقضايا العالمية الرئيسية، وزيادة ثقتهم بأنفسهم.

■ **التغيير في موقف القائد الاداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد1999,Kotler**

- 1-ايجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى (الرسالة-الرؤية-الأهداف-الاستراتيجيات).
 - 2-التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم الرسالة -الرؤية -الأهداف -الاستراتيجيات.
 - 3-اشباع حاجات العاملين الانسانية المتعلقة بالتغيير وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات.
 - 4-بناء علاقات طيبة مع العاملين. لتحقيق التغيير و تطوير قدرتها على المنافسة.
 - 5-لابد ان يفرق القائد التحويلي بين اسلوب الادارة والقيادة الذي يجب أن يتبناه بالاضافة إلي ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
 - 6-تحقيق نتائج تفوق التوقعات، من خلال الابداع و روح المخاطرة.
- إن التغيرات والتحديات المستقبلية قد دعت إلي حدوث تحول في رؤية القادة الإداريين نحو العالمية وذلك لزيادة قدراتهم علي التعامل مع تلك التوجهات الدولية الجديدة, والقيادة في حاجة إلي التحول للأسباب التالية:
- زيادة القدرة علي مواجهة المنافسة الدولية وتحسين المركز التنافسي.
 - الاستفادة من الفرص والازمات الدولية.
 - تجنب المخاطر والازمات الدولية.
 - التوظيف الامثل للموارد الوطنية.
 - الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وفرص التجارة الدولية.
 - إدارة الاستثمارات الأجنبية المباشرة.
 - إدارة التكنولوجيا المستوردة.
 - زيادة وتنمية مهارات التفاوض وحسم النزاعات.
 - إدارة التغيير وتحويل المنظمة إلي مستوي المنظمات العالمية.

سادساً:حاجة القائد التحويلي إلى التغيير

- 1-عدم اعتراف القائد الحالي بالحاجة الي التغيير
 - 2-تطوير رؤي فكرية خارجية
 - 3-زيارة المنظمات المتحولة
 - 4-التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة
- بعض سمات القدرة علي التغيير والتجديد والابتكار المطلوب توفرها في القائد التحويلي:
- المبادر و الأخذ بزمام الأمور.
 - التكيف مع التغيير السريع والحاد في عالم الإدارة.
 - التصرف الفعال لتحريك المنظمات إلي الأمام.
 - التعامل علي أساس تعظيم المنافع المشتركة.
 - القدرة علي بناء المنظمات وتقويتها من الداخل.
 - التعرف علي المشكلة الحقيقية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المطلوب.

- القدرة علي توقع ردود الفعل علي القرارات الصادرة من القائد.
- القدرة علي المزج بين القيادة والإدارة بنسبة تتفق مع الموقف.

سابعاً: خصائص ومهام القائد التحويلي

- 1-ذو رؤية ورسالة ومعايير عالية
- 2-ذو شخصية إلهامية
- 3-مبهر وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية
- 4-للقائد التحويلي حضور واضح.
- 5-مؤثر جدا في الناس
- 6-يستثير أفكار التابعين وعقولهم
- 7-التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة
- 8-الوصول بأتباعه إلي تحقيق إنتاجية عالية
- 9-محب للمخاطر المحسوبة

حدد الهواري مهام القائد التحويلي فيما يلي:

- 1-إدراك الحاجة إلي التغيير
- 2-صياغة الرؤية والرسالة
- 3-اختيار نموذج التغيير ومسارته
- 4-تكوين الإستراتيجية الجديدة
- 5-تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة
- 6-خلق الحماس لتبني الأفكار والتحمس لها
- 7-إدارة الفترة الانتقالية

ثامناً: عناصر عملية القيادة التحويلية

- 1-إدارة التنافس
- 2-إدارة التعقيد
- 3-تكيف المنظمة مع التوجه العالمي
- 4-إدارة فرق العمل العالمية
- 5-إدارة المفاجآت وعدم التأكد
- 6-إدارة التعليم والتدريب المستمر

1-إدارة التنافس (إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة بتجميع المعلومات على مستوى عالمي وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية وتشمل ادارة التنافس على:

- وضع معايير النجاح الحاكمة بشكل شمولي
 - وضع نظام معلومات شخصية ونظم معلومات تنظيمية
 - وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب
 - تحديث عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة إحداث وممارسات المنافسين
- 2-إدارة التعقيد (قدرة القائد على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة ويتم عن طريق**
- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب ان تكون عليه العلاقات مع كل طرف
 - استخدام الاحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب
 - محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها
- 3-تكيف المنظمة مع التوجه العالمي (وضع رؤية مستقبلية للتوجه العالمي ، تحديد رسالة المنظمة بحيث**
- تعكس التوجه العالمي ، تغيير تنسيق القيم والقناعات والسلوكيات بما يتلاءم مع التوجه العالمي.)
- 4-إدارة فرق العمل العالمية (تشكل فرق قادرة على التعامل العالمي المطلوب)**
- 5-إدارة المفاجآت وعدم التأكد (تنمية القدرات والمهارات للتعامل مع المفاجآت المتكررة والأوضاع غير**
- المستقرة.)
- 6-إدارة التعليم والتدريب المستمر (وجود نظام قادر على التدريب والتعليم الفردي والمؤسسي ليتفق مع**
- التوجهات العالمية)

تاسعاً: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية

- 1-الوعي الذاتي والقدرة علي إدارة الذات
- 2-الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة
- 3-فهم ديناميكيات الجماعة
- 4-استيعاب متطلبات العولمة
- 5-توفير مهارات التسهيلات وتطوير أساليب الاتصال

6-تدريب وتطوير وتحفيز العاملين

7-تطوير القدرة علي التعلم عند المنظمة والتطوير الذاتي عند الموظفين
بعض المعوقات التي قد تواجهها القيادة التحويلية:

- أن السبب الرئيس في فشل جهود القيادة التحويلية ، الإفراط في ممارسة الإدارة وغياب الدور القيادي الفعال.
- الرضاء المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمنظمة.
- غياب التحالف القوي بين القيادات التي تملك السلطة والقوة.
- الافتقار إلي رؤية أو ضعف القدرة علي توصيلها.
- وجود مجموعة من المعوقات الإدارية.
- عدم تحقيق نجاحات ونواتج ملموسة علي المدى القصير وبشكل سريع.
- الفرح بالنصر الأولي الكبير وسرعة الإعلان عنه.
- عدم قدرة القيادات التحويلية علي أحداث تغير في جذور ثقافة المنظمة.

عاشراً: الفرق بين القيادة التحويلية والقيادات الأخرى

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب في ابقاء الوضع دون تغيير
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة الى التغيير المأمول	تنبثق من الوضع القائم دون تغييرات
القابلية على المحاكاة والمماثلة للأخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأقل	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين
الخبرة	خبرة في استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
وضوح الألفاظ	عالي	منخفض
أساس القوة ومصرها	قوة الشخصية معتمدة على الخبرة واعجاب التابعين بالسمات	قوة الموقع وقوة الشخصية معتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي
العلاقة بين القائد والتابعين	تحويل اتجاهات التابعين الى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	البحث على الاجماع غي الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة

Shuaa al-otaibi

الفصل السادس: القائد الإداري وفريق العمل

أولاً: المقدمة

- ✓ أهمية تفاعل الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة
- ✓ استغلال طاقات العنصر البشري إلي أقصى حد ممكن
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري من خلال الإثراء الوظيفي وتأكيد العمل الجماعي القائم علي مبدأ فرق العمل.

ثانياً: مفهوم فريق العمل وأنواعه

- ✓ مجموعة من الأفراد يجمع بينهم هدف مشترك.
 - ✓ مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة يبذل فيه الجميع تعاوناً كبيراً، ويسود بينهم الشعور والالتزام بالمسئولية المشتركة.
- ما لفرق بين

المجموعة	الفريق
----------	--------

تلتزم الأهداف المشتركة يساهم في الإجراءات مناخ من التعاون صريحة وصادقة مع بعضها البعض الصراع هو البناء	تلتزم الأهداف الفردية ينتظر الإجراءات مناخ من المنافسة الحرص والحدز مع ما يقولون تصاعد الصراع بسهولة
--	--

- فريق الإنجاز
- فريق حل المشكلات
- فريق التطوير
- الفريق الرسمي
- الفريق غير الرسمي

ثالثاً: دور القائد الإداري في فريق العمل

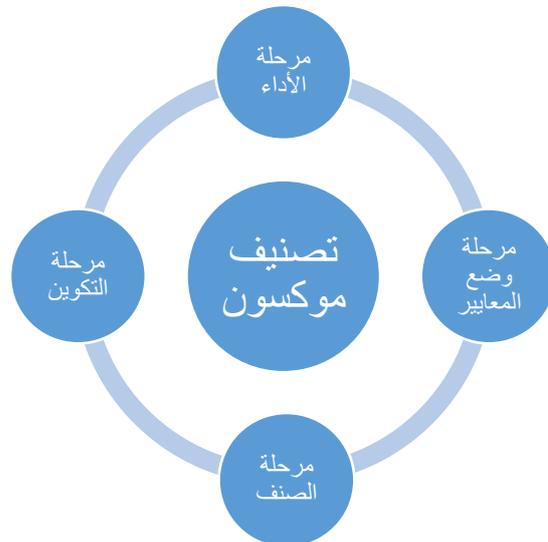
- 1-تسهيل عملية وضع الفريق لأهدافه
- 2-تشجيع أفراد الفريق جميعاً للمشاركة في جميع أعمال الفريق
- 3-استخدام أساليب العمل الجماعي والمواجهة البناءة
- 4-إعطاء توجيهات واضحة لإنجاز المهمة
- 5-إحترام الآخرين وقبولهم علي ما هم عليه
- 6-الإهتمام الحقيقي من قبل القائد بأعضاء الفريق و الأستماع إليهم بعناية
- 7-الإفتتاح القائم علي المصارحة والإعتراف والتغذية العكسية لتمية الثقة المتبادلة بين الأشخاص.

علي القائد الإداري تجنب بعض الممارسات التالية:

- 1-فرض السيطرة علي الفريق.
- 2-الدخول في صراع أو منافسات أو تحدي مع أحد أعضاء الفريق.
- 3-البحث عن سلبيات وأخطاء الآخرين والتركيز عليها.
- 4-السماح بالدخول في أي نوع من الجدل اللانهائي بين أعضاء الفريق.
- 5-السماح لأي مصدر خارجي بمقاطعة سير المناقشات.
- 6-المطالبة المستمرة بتقدير وضع القائد أو التعاطف والمشاركة الوجدانية له.

رابعاً: مراحل تطور فريق العمل

- 1-مرحلة التكوين
- 2-مرحلة العصف
- 3-وضع المعايير
- 4-مرحلة الأداء



- 1-مرحلة التشكيل
- 2-مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف
- 3-مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك
- 4-مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار
- 5-مرحلة أداء الفريق وصيانتته
- 6-مرحلة الاحتفال

خامساً:المهارات اللازمة لفريق العمل

- 1-الإتصال الفعال
- 2-الإستماع الإيجابي
- 3-التغذية الراجعة (العكسية)
- 4-إدارة الخلاف بين أعضاء الفريق

سادساً:خصائص فريق العمل الفعال

- 1-القيادة المشاركة
- 2-الإتصال المفتوح
- 3-البيئة الودية
- 4-إدراك أهداف الفريق المشتركة
- 5-فهم وتوضيح المهام والأدوار جماعيا
- 6-المشاركة في جميع أعمال الفريق
- 7-التحضر في التعامل مع الخلاف
- 8-الإتفاق الجماعي في إتخاذ القرارات
- 9-التقييم الذاتي وتنويع الأساليب

Shuaa al-otaibi

الفصل السابع

القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة

أهداف الفصل:

- شرح دور القائد الإداري في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.
- بيان مهمة القائد الإداري في تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف.
- توضيح دور القائد الإداري في تطبيق الجودة.
- شرح دور القائد الإداري في تطبيق الهندرة.
- بيان علاقة القائد الإداري بتطبيق إعادة اختراع الحكومة.
- بيان مهمة القائد الإداري في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- توضيح دور القائد في إدارة المشاريع

المقدمة:

أولاً: القائد الإداري والإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف: Management by Objectives

- في الماضي ونتيجة لسيطرة فكر التوجيه والرقابة كانت الإدارة تركز على الوسائل وتهمل الأهداف،
- وفي النصف الثاني من القرن العشرين زاد الاهتمام بتحقيق الأهداف والربط بين الوسائل والأهداف ،
- وظهر هذا المفهوم على يد المفكر والباحث بيتر دراكر، ويشير إلى **قيام الموظف بإرسال خطاب مع**

بداية كل عام لمديره يوضح فيه الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هذا العام ليقوم المدير او القائد بمناقشته بعد ذلك والاتفاق النهائي على تلك الأهداف ويسمى هذا (دستور عمل)

أسس الإدارة بالأهداف

إدارة بالمشاركة:الاتفاق بين القائد والعاملين على وضع وتحديد الأولويات والأهداف المطلوب تحقيقها
لمراجعة الدورية للأهداف:مراجعة الأهداف حسب ما تم الاتفاق عليه من معايير ومقاييس الأداء

التغذية العكسية: مراجعة ومناقشة النتائج المحققة والتعديلات المطلوبة
المقومات التي تساعد في نجاح اسلوب الإدارة بالأهداف

- 1- قدرة القائد ومهارته التخطيط والتوجيه والرقابة ووضع الأهداف.
 - 2- اشتراك القائد والأفراد معا في وضع أهداف المناصب الإدارية المختلفة.
 - 3- قدرة القائد علي التمييز بين الأهداف الهامة والأهداف الأقل أهمية للمنصب الإداري الواحد.
 - 4- تكامل وتوافق نظام الإدارة بالأهداف مع النظم الإدارية الأخرى.
- ثانياً: القائد الإداري وإدارة الجودة الشاملة .
تعرف إدارة الجودة الشاملة علي أنها أسلوب إداري شامل ومستمر يهدف لبناء ثقافة تنظيمية عميقة عن الجودة تركز علي فلسفة خدمة العميل وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة.
مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج:

ابدها المفكر الأمريكي ادوارد ديمينج ووضع لها مبادئ متعددة. و لكن سبقت اليابان في تطبيقها بعد الحرب العالمية الثانية

- تحديد أهداف المنظمة وفلسفتها مع تطوير غايات مستمرة لتحسين الأداء.
 - تبني ونشر الفلسفة الجديدة للجودة وتفهمها علي كافة مستويات المنظمة.
 - التوقف عن التفتيش لتحقيق الجودة واستبداله بالتحسين المستمر والرقابة الذاتية.
 - إلغاء فلسفة الشراء بنا علي التنافس السلعي بين الموردين واستبداله بتطوير علاقات طويلة المدى معهم وترشيد النفقات وليس تقليصها.
 - تبني تأصيل القيادة الجيدة التي تدير الأعمال دون ترهيب والعمل نحو التحسين المستمر.
 - الابتعاد عن الخوف من التغيير وخلق الثقة وتهيئة الجو للتغيير والتحديث.
 - القضاء علي العوائق التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة.
 - الاعتماد علي سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين.
 - إلغاء سياسة النسب الرقمية والأهداف الكمية.
 - تشجيع التعلم والتطوير الذاتي المستمر للموظف.
- أسس ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- 1- البدء من العميل
 - 2- تعزيز العلاقة مع الموردين
 - 3- العمل الجماعي بروح الفريق الواحد
 - 4- الالتزام بالتغيير كفلسفة إدارية
 - 5- التحسين المستمر
 - 6- تعزيز وتمكين العاملين
- قيام الإدارة العليا بالدور المنتظر منها في تطبيق إدارة الجودة الكلية ، فإن عليها اتخاذ المواقف التالية:
- التخلي عن أساليب وطرق الإدارة التقليدية.
 - الاعتراف بأهمية العميل وأنه أساس استمرارها و وجودها.
 - الابتعاد عما اعتادته من الميل الشديد نحو المركزية المطلقة.
 - تطوير فهمها للجودة ليشمل تحسين النظام الكلي للإدارة لخدمة المنظمة.
 - عدم شغل نفسها بمعالجة المشاكل الروتينية والحلول السريعة والمؤقتة.

متطلبات تسبق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- 1-إعادة تشكيل ثقافة المنظمة
- 2-الترويج لبرنامج الجودة
- 3-التعليم والتدريب
- 4-تشكيل فرق العمل
- 5-تشجيع وتحفيز العاملين
- 6-توفير الدعم الفني والمتابعة والإشراف
- 7-الاستعانة بالاستشاريين
- 8-إستراتيجية التطبيق

ثالثاً: القائد الإداري وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

- يعني البد من **نقطة الصفر** وليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم
- **إعادة** التفكير المبدئي والأساسي و**إعادة** تصميم العمليات بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة

• السريعة تركز على **العملاء والعمليات وتحسين الخدمات وسرعة انجاز الأعمال**

خصائص أسلوب إعادة هندسة العمليات

- 1- تهدف إلى إحداث تغيير جذري
 - 2- نقرغ فريق العمل تفرغ كامل
 - 3- إن اختبار العمليات المطلوب إعادة بنائها يخضع للأولويات حيث لا يمكن القيام بإعادة بناء نظم العمل في المنظمة في وقت وأحد.
 - 4- يخضع اختيار العمليات المطلوب إعادة بنائها للأولويات
 - 5- يحتاج الفريق إلى نظرة الهامية لاستحداث تصميم متفوق وجديد تماما
 - 6- يركز على التعليم أكثر من التدريب
 - 7- يسعى إلى تقليص مدة المشروع
- وصف بيئة العمل التي يدعو إليها هذا الأسلوب الإداري علي انها:
-بيئة تتحول فيها وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات.
-بيئة تتحول فيها الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة، بحيث يشترك فريق العمل في المسئوليات والمهام.
-بيئة يتحول فيها دور الموظفين من التدريب إلى التعليم، وذلك بترك فرصة للتقدير الشخصي في اختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل.
-بيئة يتحول فيها التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.
-بيئة تتحول فيها معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة
-بيئة تتحول فيها مهام القادة الإداريين من الإشراف إلى التوجيه غير المباشر والتنسيق.
-بيئة يتحول فيها التنظيم من هرمي إلى أفقي يقوم علي فرق العمل.
-بيئة يتحول فيها كافة المسؤولين من مراقبين إلى قياديين

العقبات التي قد تعترض تطبيق هذا الأسلوب:

- 1-محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها
 - 2-التراجع المبكر
 - 3-التركيز التام علي العمليات
 - 4-إهمال كل شيء عدا إعادة تصميم العمليات
 - 5-تكليف أشخاص لا يعرفون شيء عن هذا الأسلوب الإداري
 - 6-تخصيص موارد محددة لتطبيق هذا البرنامج
 - 7-غياب حماس القيادات الإدارية لبرنامج إعادة البناء
- رابعاً:القائد الإداري وإعادة اختراع الحكومة

- يقوم هذا الأسلوب من منطلق إصلاح مؤسسات الدولة وتحسين أدائها، وجعل الأجهزة الحكومية تعمل كأجهزة القطاع الخاص.
- التحول إلى التخصصية وعلاقته بهذا البرنامج.

الأسس التي يقوم عليها تطوير الأداء الحكومي

- 1 أن تصبح الحكومة مساندة للقطاع الخاص.
- 2 أن تكون الحكومة منافسة في تقديم خدماتها.
- 3 أن يكون للحكومة رسالة واضحة للجميع.
- 4 يجب أن تقوم الحكومة علي النتائج بدلا من البيروقراطية والروتين.
- 5 أن تعمل الحكومة لتحقيق رضا العملاء أولاً.
- 6 أن تصبح الحكومة موجهة نحو العمل علي تحقيق الربح.
- 7 أن كون الحكومة قادرة علي التفاعل مع معطيات ومتغيرات العصر الحديث
- 8 أن تعمل الحكومة علي الأخذ بإعتبارات السوق
- 9 أن تصبح الحكومة لا مركزية

خامساً:بطاقة الأداء المتوازن.

- إطار متكامل للأداء الإستراتيجي لتنظيم الأعمال يجمع بين أدوات القياس المالية وغير المالية ويهتم بالأهداف في الأجل القصير والطويل ويربط بين الإستراتيجيات والعمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية وهم المستثمرون والعملاء والعاملين والمجتمع.
- طريقة جديدة في الإدارة الإستراتيجية يتم بموجبها التكامل بين المقاييس المالية والتشغيلية في ضوء رؤية المنظمة وإستراتيجيتها علي المدى البعيد.

تمكن المديرين من النظر إلى منظماتهم من خلال أبعاد أربعة:

-منظور العملاء(الزبائن).

-المنظور المالي.

-منظور عمليات الأداء داخل المنظمة.

-منظور النمو والتعلم والإبداع.

* **أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن:**

- 1 تساعد المنظمات في بناء وتطوير خططها الإستراتيجية
- 2 تساعد المنظمات في تصميم نظام الحوافز الإدارية
- 3 تساعد المنظمات علي تقييم مدي تحقيقها لأهدافها
- 4 تجعل المنظمة في موضع الاهتمام بعناصر البيئة الداخلية والخارجية
- 5 تساهم في ربط الأداء بإستراتيجية المنظمة
- 6 العمل علي مراقبة العمليات اليومية

* **محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:**

1 المحور المالي

2 محور العمليات التشغيلية الداخلية

3 محور الموارد البشرية

4 محور البعد البيئي

المحور المالي: إن الأداء المالي للمنظمة لا يعبر سواء عن أداءها في الفترة الماضية، مؤكداً أن الأداء في الوقت الراهن، لذا تم الاهتمام بالنواحي الأخرى كالعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو للمورد البشري، مع مراعاة الأهمية النسبية فيما بينهما. فالمنظمة قد تكون في الوقت الحاضر في مركز مالي مستقر وتحقق أرباح جيدة ولكن ذلك وحده لا يضمن بقاءها في المستقبل، البعد المالي يتبلور حول السؤال التالي: كيف نبداً أمام الأطراف المساهمة أو الممولة للمنظمة؟ ومن المعايير المستخدمة في هذا الجانب علي سبيل المثال: قياس نمو الدخل وتحديد التكلفة وبيان الأصول، الانخفاض في تكلفة وحدة المنتج، ومعدل دوران النقدية والعائد علي رأس المال.

محور العمليات التشغيلية الداخلية: ويشير هذا البعد إلي أهمية العمل الدائم علي تطوير وتحسين العمليات الداخلية للمنظمة وإدانة العمليات التي تبذل فيها، ومن المقاييس المتبعة في هذا الجانب الرضاء العام عن الخدمة أو المنتج وعدد المميزات الخاصة التي تقدمها المنشأة وتنفوق بها علي منافسيها.

أن عمليات التشغيل الداخلية تتكون من ثلاث عمليات فرعية:

-عملية الابتكار وتتلق بالعمليات الخاصة بخلق السلع والخدمات والعملاء الخاصة بمقابلة حاجات العملاء وتحسين تكنولوجيا العمليات والإنتاجية.

-عمليات التشغيل وتتجسد في العمليات المتصلة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات إلي العملاء وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلع أو أداء الخدمة.

-خدمات ما بعد البيع وهي العمليات التي تؤدي إلي خدمات ما بعد البيع بالسرعة الدقة التي يطلبها العميل.

محور الموارد البشرية: وهو يمثل رأس مال لدي المنظمة، فالعاملون هم مصدر الأفكار الإبداعية والخلاقة، وهم من يقومون بتصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ومن ثم لا بد من العمل علي تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعهدهم دائماً بالتدريب علي كل الأساليب الجديدة ومدتهم بالمعارف المفيدة.

محور البعد البيئي: يشير هذا البعد إلي ان المنظمة مسؤولة اجتماعية أو بيئية أمام الأطراف الخارجية والبيئة والمجتمع، وبالتالي فإن هدف لا بد أن يتغير قليلاً من مجرد تحقيق الربح إلي خدمة المجتمع أو المحافظة علي البيئة إلي جانب الاهتمام بتحقيق الربح.

كل محور من المحاور السابقة يتكون من خمس بنود:

-الأهداف الإستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية أو الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

-المقاييس التي تعكس مدي التقدم نحو الهدف الاستراتيجي المرسوم.

-القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس.

-الخطوات الإجرائية التمهيدية التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلي القيم المستهدفة للأداء

-القيم الفعلية للأداء والتي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيداً لتقويم الأداء.

ساساً:إدارة المشاريع.

مراحل تطور إدارة المشاريع: انطلاقة إدارة المشاريع كعلم حديث نجد أن هنالك اختلاف في تحديد هذه البداية : ذكر البعض أنها بدأت مع مشروع مانهاتن الذي طور القنبلة الذرية، ويضع آخرون تاريخاً أقدم من حيث ذكر

أن البداية الحقيقية لعلم إدارة المشاريع كانت مع ظهور تقنية مخطط المستقيمات في العام 1910 م ، من قبل العالم هنري جانت. وبشكل عام يمكن التمييز بين أهم المراحل التي شهدت تطور إدارة المشاريع في التالي:

- مرحلة ما قبل : 1950 وتتميز هذه المرحلة بعدم وجود بناء معرفي يميز إدارة المشروع.
- مرحلة الخمسينات :إلى قبل التسعينات من القرن الماضي :من ابرز ملامح هذه المرحلة، استخدام الأساليب الكمية في إدارة المشروع وخاصة المشاريع الكبيرة ومن هذه الأساليب .أسلوب المسار الحرج.
- مرحلة التسعينات حتى الوقت الحاضر :الاهتمام بالأبعاد الإستراتيجية للمشروع واستخدام مدخل الإدارة الموقفية الذي يركز علي خصوصية كل مشروع وما يتطلبه من مهارات إدارية تتناسب مع طبيعة المشروع والبيئة المحيطة به.

- يعرف إدارة المشاريع "**بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية** علي أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع ويتم ذلك عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الابتداء والتخطيط والتنفيذ والتحكم والإغلاق" ومدير المشروع هو المسئول عن تحقيق أهداف المشروع.
- لقد كانت هنالك جهود من العلماء لإبراز هذا العلم ، حيث يري البعض أن الاهتمام بإدارة المشاريع برز مع طباعة كتاب طوم بيتر (تحرير الإدارة)وبرز إدارة المشاريع بسبب خواص طلب المجتمعات الحديثة والتي تتطلب تطوير طرق جديدة للإدارة :ومن هذه القوة المؤثرة في هذا الطلب :تضاعف المعرفة البشرية، زيادة الطلب علي السلع والخدمات المركبة والمعقدة، تطوير التنافس في الأسواق العالمية في مجال السلع والخدمات .والتي أدت إلي استخدام فرق العمل في حل المشاكل والتي كان من المعتاد حلها بواسطة الأفراد

ومن ضمن نطاق تنظيم المشروع الذي يحدد كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة وفي إطار فهم دورة حياة المشروع وتنظيمه سوف نحاول فهم العناصر التالية:

- دورة حياة المشروع.
- تنظيم المشروع.
- إدارة المشاريع الحكومية
- منهجية المشروع.

أ -دورة حياة المشروع : أن مراحل دورة حياة المشروع عادة تضم أربع أو خمس مراحل بينما يضم غيرها سبع أو أكثر ، حيث لا يمكن الزعم بوجود طريقة هي الأفضل في تعريف دورة حياة المشروعات

- 1 مرحلة تعريف المشروع
- 2 مرحلة تصميم المشروع
- 3 مرحلة تنفيذ المشروع
- 4 مرحلة تطوير المشروع

ب -تنظيم إدارة المشروع يعتبر تنظيم المشروع الوظيفة الأساسية التي توضح كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة الأم والأسس التنظيمية التي تحكم المشروع نفسه، حيث تمثل المشروعات عادة جزء من منظمة أكبر من المشروع.

ج -إدارة المشاريع الحكومية :تصنف بيئة المشاريع إلي اربع تصنيفات :التجارية(الهادفة للربح)وغير الهادفة للربح، والحكومية والعسكرية، وتختلف المشاريع الحكومية لغير هادفة للربحية عن المشاريع التجارية بحسب التالي:

- تعتبر العوامل الاقتصادية أقل أهمية في إدارة المشاريع الحكومية وغير الهادفة للربح كذلك يتغير مديري المشاريع في هذه البيئات بشكل متكرر خلال فترة المشروع والتي تشكل مشكلة في الاستمرارية الإدارية.
- إنفاق أموال الميزانية في سبيل الحصول علي المنتجات أو الخدمات التي يتم تطويرها من قبل الباعة التجار.
- ج .منهجية إدارة المشاريع :**انتقلت إدارة المشاريع من التطور التاريخي لإدارة المشاريع من اللامنهجية إلي دخول أساليب وأدوات وتقنيات علمية.

الفصل الثامن

مهارات القيادة الإدارية الحديثة

أهداف الفصل:

1. زيادة وعي الطالب بأهمية الإدارة الذاتية ودورها في بناء الشخصية.
 2. التعريف بإدارة الوقت ودورها في نجاح القائد.
 3. شرح عملية التغيير وإدارته ودور القائد في ذلك.
 4. نقاش إدارة ضغوط العمل التي تواجه القائد وكيفية التعامل معها.
 5. تعريف القائد بكيفية إدارة الصراع والإخفاق والتعامل معها.
 6. تنمية قدرة القائد في إدارة الاجتماعات.
- إدارة الذات.
 - إدارة الوقت.
 - إدارة التغيير.
 - إدارة الصراع.
 - إدارة ضغوط العمل.
 - إدارة الإخفاق.
 - إدارة الاجتماعات.

أولاً: القائد الإداري وإدارة الذات :

تعني قدرة القائد الشخصية علي التعامل مع نفسه بما يتعامل مع الآخرين ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية، وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة علي عواطفه ومشاعره الذاتية والقدرة علي ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية.

أسس إدارة الذات:

- لدى القائد رسالة واضحة للحياة الشخصية.
- يلتزم بوضع وتحديد الأهداف الذاتية.
- درجة عالية من الانضباط الشخصي.
- التعهد بالالتزامات والوفاء بها.
- التأكيد علي أن الانتصارات الخاصة تسبق الانتصارات العامة
- الاتزان والنضج العاطفي والانفعالي.
- التواضع مع الآخرين.
- قدوة حسنة للآخرين.
- أن يكون سهلاً في تعاملاته وليس ضعيفاً.
- يعترف بأخطاه

مبادئ إدارة الذات :يري ستيفن كوفي 1998 م أن هنالك سبعة مبادئ يجب غرسها في الذات والحفاظ عليها، ليستطيع القائد السيطرة علي ذاته وادارتها بالشكل السليم، وتأتي هذه السبع مبادئ ضمن ثلاث مراحل للنضج الذاتي: كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة التبعية الشخصية للآخرين: وتتطلب انتصاراً خاصاً علي الذات من خلال المبادئ التالية:

المبدأ الأول: أن يكون القائد مبادراً في كل أمور حياته، وأن يأخذ قصب السبق في مواجهة المتطلبات الذاتية والتنظيمية علي حد سواء.

المبدأ الثاني: أن يبدأ القائد والنهائية واضحة في ذهنه وذلك انطلاقاً من المعرفة المسبقة بالمصير الشخصي للقائد.

المبدأ الثالث: أن يضع القائد الأمور ذات الأولوية في البداية.

مرحلة الثانية: مرحلة الاستقلالية الشخصية: بعد مرور القائد بالمرحلة الأولى يتحقق له ما يمكن أن نسميه بالاستقلالية الشخصية التي تقوي ذاته في التصرف والعمل بعيداً عن التبعية. وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة إلي التعاون مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب ويتحقق ذلك من خلال المبادئ التالية:

المبدأ الرابع: التفكير بصيغة تحقيق المكسب للجميع.

المبدأ الخامس: محاولة فهم الآخرين و إتاحة الفرصة لهم لإفهامه والشرح له.

المبدأ السادس: التعاون الإبداعي مع الآخرين

المرحلة الثالثة: تبني العادات والمبادئ والمحافظة عليها وتجديدها، وقد حدد هذا الاجراء في تبني:

المبدأ السابع: التجديد بفتح العزائم وشحذ الهمم، ويتمركز التجديد القائم علي شحذ الهمم حول أربع جوانب رئيسية:

- الجانب الاول: الجانب الجسدي ويقوم علي الأنشطة الرياضية مثل التمارين.
- الجانب الروحي: وذلك عندما يتعهد القائد مبادئه ومعتقداته ويؤكد التزامه بها.
- الجانب العقلي: وهو نوع من تدريب الذهن علي الاستقلال وفحص البرنامج الذاتي.
- الجانب الاجتماعي: فالفرد لا يعيش بمفرده ، ولهذا يجب أن يتواصل مع الآخرين حتي يجعل لحياته معني.

صعوبات إدارة الذات:

1. صعوبة تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد.
2. تأثير الآخرين علي تطلعات القائد وتعامله مع ذاته.
3. الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الذات، وأن ذلك ضرب من الخيال.
4. الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفاً، وأنه لا حاجة لمراجعتها والوقوف عندها وأن لا علاقة لإدارة الذات بتحقيق التطلعات.
5. عدم وعي أو إلمام القائد بما يريد تحقيقه شخصياً في الحياة، وعدم الثقة في أن التطلعات الشخصية يمكن أن تتحقق من خلال العمل أو المنظمة.
6. عدم الربط بين نظرة القائد لذاته وتعامله مع الآخرين عند تقييم إدارة الذات.

أهم سمات إدارة الذات:

- نمو الشخصية نمواً فعلياً عن طريق الانتقال من الاعتماد علي الغير إلي الاستقلال ثم الاعتماد المتبادل.
- تنمية الطاقة الشخصية الكامنة في العقل والعاطفة والروح والجسد.
- القدرة علي الإصغاء، والاستماع الإيجابي.
- تبني التدريب والتعلم والتعليم كمدخل للنضوج الفكري وتنمية المواهب.
- قدرة القائد علي إقناع الآخرين بأفكاره.
- تعود القائد وقدرته علي تقبل النقد باعتباره نقطة الانطلاق نحو تصحيح الأوضاع.
- قدرة القائد علي التغلب علي مقاومة التغيير.
- قدرة القائد علي فهم الآخرين ومساعدتهم علي فهمه.

ثانياً: القائد الإداري وإدارة الوقت

توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز علي النشاطات التي تجعل المدير قائداً فعالاً ومن المسؤولين الآخرين كالموظفين والعمال أشخاص يسعون إلي الإنجاز بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة.



يرري البعض أن القائد الإداري لا تربطه إي علاقة بالوقت، وبالتالي لا يعطون اهتماماً إيجابياً للوقت، وهذا يخالف ما يجب أن يكون عليه قائد القرن الحادي والعشرين، فهو يجب أن يطور اتجاهاته نحو الوقت وأن تكون علاقته إيجابية به. وستحقق ذلك من خلال أتباع الإجراءات التالية:

- الاهتمام بوضوح التفكير وتوجيهه وتركيزه بشكل إيجابي.
- العقلانية والموضوعية في العمل والتفكير وتطوير الذاكرة الجيدة.
- تنمية الإدارة والتصميم القوي علي تحقيق الانضباط الذاتي.
- إتباع الأسلوب المنهجي العلمي في التفكير وفي التعامل مع الوقت.
- المواظبة والدقة في التعامل مع الوقت.
- الهدوء في التعامل مع الوقت والمبادرة بإيجابية.

طبيعة الوقت

- 1-الوقت أعلى مايملك الإنسان.
- 2-الوقت مورد محدود.

3-الوقت لايمكن تعويضه.

4- الوقت يمضي سريعاً.

5-استغلال الوقت يزيد من قيمته.

الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت

- الخلط بين ترشيد الوقت وتوفيره.
- الاعتقاد بأن اداء القائد لجميع أعماله بنفسه يضمن ادائها بشكل أفضل.
- الاعتقاد بأن ادارة الوقت سبباً في ضياعه.
- اعطاء كافة الموضوعات نفس الأهمية.
- التأخير في اصدار القرارات بحجة تحسينها.
- الاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج الى تخطيط

مضيعات الوقت

- القيام بنفس العمل في نفس الوقت.
- غموض المسؤوليات.
- الاتصال غير الفعال.
- المركزية وعدم التفويض.
- عدم القدرة على الرفض (قول لا).
- عدم اكمال المهام (داء الفراشة).
- كثرة الاجتماعات
- تأجيل الأعمال والقرارات.
- المقاطعة الهاتفية والزوار .
- كثرة الأعمال الورقية

سبل إدارة الوقت بفعالية

- تخطيط الوقت والمهام بدقة.
- ادارة المكتب بفاعلية.
- حسن استخدام التفويض.
- الادارة الفعالة للاتصال.
- استثمار الوقت كمورد.
- الادارة الى أعلى (ادارة المدير).

ثالثاً:القائد الإداري وإدارة الصراع

- يعرف الصراع بأنه ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة ويؤدي إلي منع أو اعاقه فرد أو جماعة التنظيم من تحقيق أهداف معينة.
- اما إدارة الصراع تعرف بأنها تدخل القائد الإداري بين أطراف النزاع ومعالجته بطريقة تحقق الرضا للجميع بتحقيق أهدافهم دون الإضرار بأهداف التنظيم أو أهداف أحد الطرفين

أسباب الصراع

1-أسباب شخصية

2-أسباب تنظيمية

الأسباب الشخصية :

- تفاوت الصفات الشخصية.
- اختلاف الإدراك والاتجاهات.
- الاختلافات الفردية الشخصية.
- تعدد التنظيمات غير الرسمية واختلاف القيم التي تتمحور حولها في وجودها وحركاتها.
- العلاقات الاعتمادية.

صراع الدور

الأسباب التنظيمية :

- التداخل بين أنشطة المنظمة.
- عدم تحديد الصلاحيات والمسئوليات المناطة بالعاملين في التنظيم.
- معوقات الاتصال.
- القرارات المشتركة.

-التنافس علي الموارد.
-تباين المصالح والأهداف.
-اختلاف ثقافة العاملين.
-تسلط الإدارة.
أساليب إدارة الصراعات :من استراتيجيات إدارة الصراعات:

-التنافس.
-التساهل والمجاملة.
-التجنب.
-التعاون.
-التوفيق.
بعض النظر عن الإستراتيجية التي يتبعها القائد في التعامل مع الصراع، فإن عليه الإلمام بالأساليب التالية للتحكم في الصراع و إدارته بفعالية:
-توفير إمكانيات المشاركة.
-تجزئة موضوع الصراع.
-إيضاح الأهداف ووسائل تحقيقها عن طريق توزيع خطوات التنفيذ.
-تحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق.
-بناء وتعزيز الثقة بين العاملين وزيادة ثقتهم بقدراتهم الإبداعية.
-الاستعانة بالجهات الاستشارية لإجراء الدراسات وتدريب العاملين علي معرفة أهدافهم.
-موضوعية وعدالة القوانين التي تحكم العلاقات بين الموظفين.
-وضع وتنفيذ البرامج التدريبية علي ظاهرة الصراع التنظيمي وأبعاده.
في حال أصبح تحويل الصراع إلي منافسة حميدة إمرأ صعباً يمكن أن يلجأ القائد لأساليب التحكم في الصراع ومنها:

-التحكيم.
-وضع الأنظمة والقوانين.
-وضع طرف وسيط.
-المواجهة البناء.
علي القائد الإداري اتخاذ الإجراءات التالية عند إدارة الصراع:
-النظر إلي الخلاف أو الصراع أنه أمر طبيعي.
-توظيف الصراع لمصلحة العمل.

-إشراك أطراف الصراع في مناقشة الأمور المتعلقة به بعيداً عن السرية
-تشجيع الأشخاص الذين يأتون للشكوي للحديث مباشرة مع ذوي العلاقة من مدرائهم أو زملائهم.
-الاستماع إلي كافة الأطراف قبل التدخل لعلاج الصراع وحسمه.
-العمل لتحقيق رضا الجميع عند التدخل لمعالجة الصراع أو الخلاف.

رابعاً:-القائد الإداري وإدارة الضغوط:

يقف كثير من القادة الإداريين غير قادرين علي التصرف في أحوال كثيرة عندما يجدون أنفسهم أو موظفيهم في حالة من التوتر والقلق الذي يخل بقدراتهم علي العمل، ويعيق تحقيق المنظمة لأهدافها، بل وربما يؤثر علي صحة العاملين بشكل ملحوظ ، وقد يعود ذلك لعدم معرفة وإدراك القادة الإداريين لإدارة الضغوط.

- المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط علي الفرد وتجعل من الصعب أن يتكيف مع المواقف وتحول دون أدائه عمله بفعالية.
- الشعور بعدم الراحة نتيجة لعبء في العمل يبعد الموظف عن النمط الإعتيادي الذي يرغبه في العمل.
- ضغوط مصدرها الفرد نفسه
- ضغوط اجتماعية
- ضغوط بسيطة
- ضغوط متوسطة
- ضغوط شديدة

اسباب ضغوط العمل

- 1 صراع الدور وغموضه
- 2 العبء الوظيفي والحوافز والاجور
- 3 بيئة العمل وطبيعته
- 4 غياب المساندة الإجتماعية

5 ضعف المشاركة في اتخاذ القرار

6 غياب التغذية العكسية

7 الأحداث الشخصية

أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد

القرب من الله – تعديل بناء الشخصية – ادارة الوقت بفاعلية – مواجهة الصراعات في بيئة العمل – التمارين البدنية – الدعم والمساندة الاجتماعية – النظام الغذائي الصحي

أساليب إدارة الضغوط على مستوى المنظمة

ادارة ثقافة المنظمة بما يضمن تعزيز رضا الأفراد – مشاركة الفرد في وضع الخطط والسياسات – اعادة تصميم الوظائف – الاشراف الفعال – استخدم الدوافع بفاعلية – مواجهة الصراعات – تحسين الظروف المادية

خامساً: القائد الإداري وإدارة التغيير

- يعرف بأنه ذلك التدخل المنظم الذي يقوم به القائد او يشرف عليه لاحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي بحيث يكون موجه نحو غايات معينة.
- ادارة التغيير تحدث بناء علي تخطيط واختيار مسبق علي عكس التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل القيادة
- يعرف بأنه ذلك التدخل المنظم الذي يقوم به القائد او يشرف عليه لاحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي بحيث يكون موجه نحو غايات معينة.
- ادارة التغيير تحدث بناء علي تخطيط واختيار مسبق علي عكس التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل القيادة

اهداف التغيير المنظم

ادارة التغيير تحدث بناء علي تخطيط واختيار مسبق علي عكس التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل القيادة

أهداف التغيير:

- ايجاد اوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفاعلية.
- تطوير مستوى المنتجات.
- ادخال تقنية جديدة. التوافق مع المتغيرات البيئية.
- تطوير اوضاع العاملين ورفع كفاءتهم

أبعاد التغيير:

- يقرر القائد ما اذا كان يجب ان يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً.
- تحديد مدى الحاجة الى تغيير شامل أو جزئي.
- تحديد نوع التغيير

المراحل العلمية للتغيير وادارته

- الدراسة التشخيصية
- وضع خطة التغيير والتطوير.
- التهيئة لقبول التغيير.
- بدء تنفيذ عملية التغيير.
- المتابعة التصحيحية

أسباب مقاومة التغيير:

- عدم فهم وادارك الأفراد لأثر ومعني التغيير.
- إمكانية الاستغناء عن بعض الأفراد.
- عدم قناعة الأفراد بالحاجة إلي التغيير.
- يشكل التغيير مصدر قلق وتهديد للأوضاع القديمة لبعض الموظفين.
- أن التغيير يهدد المكانة الوظيفية للموظفين القدامى.

للتغلب علي مقاومة التغيير يجب إتباع التالي:

- إشراك الآخرين في كافة مراحل التغيير.
- التهيئة لقبول التغيير والتدريب علي التعامل معه.
- الإنصات للمعارضين.
- شرح فوائد التغيير للمشاركين.
- استخدام الاتصال الفعال.
- التعاون مع القادة غير الرسميين.

سادساً: القائد الإداري وإدارة الاجتماعات

تحتل الاجتماعات جزء كبير من وقت القادة حول % 69 إذ أنهم يؤدون خلالها معظم أعمالهم ويعطون توجيهاتهم للآخرين للأسباب التي تؤدي إلي عدم فاعلية الاجتماعات:

- حضور الاجتماعات بدون ضرورة.
- عدم التخطيط قبل وأثناء وبعد حضوره.
- تدني فعالية رئيس الاجتماع.
- عدم الالتزام بتوقيت بداية ونهاية الاجتماع.
- تدني المهارة السلوكية للمشاركين في الاجتماع.
- تدني مهارات الأعضاء في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- عدم متابعة نتائج الاجتماعات.

المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات:

- تشجيع المشاركة التدريجية.
 - إعطاء الفرصة لذوي الخبرة والمعرفة للأجابة عن تساؤلات الاجتماع.
 - استخدام صيغة الأسئلة المفتوحة لاستيضاح المعلومات المطلوبة.
 - الابتعاد عن المجادلة.
 - البعد عن تضخيم التوقعات.
 - بدء الاجتماع في ظل تحديد دقيق لوقت البداية والنهاية.
 - التحضير والاستعداد الجيد.
 - بث روح الدعابة والمرح دون إفراط.
 - الاستماع الجيد، ومنع كثرة المقاطعات.
- هنالك عدد من العوامل التي يحتاج أن يتعامل معها القائد حتى تكون إدارته للاجتماع ناجحة وإيجابية :ومنها:**

- جدول الأعمال الخفي.
- التأخير عن الحضور في بداية الاجتماع.
- الاختلاف في وجهات النظر.
- تعليق القرارات.
- المناقشات العشوائية.
- التشويش والمقاطعات من الخارج.

القائد الإدارة وإدارة الإخفاق:

يتعرض القادة الإداريون في بعض الأحيان إلي مواقف يظهر فيها إخفاقهم في تحقيق أهدافهم، وأهداف منظماتهم، ويستدعي ذلك ضرورة توفير بعض المهارات للقائد الإداري، ليستطيع التدخل بفاعلية لإدارة الإخفاق لأنه إذا لم يتم التصدي لتبعات الإخفاق فإنه قد يصبح عقبة أمام تقدم المنظمة المستقبلي.

سابعاً : القائد الإداري وإدارة الإخفاق

- اتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة مواقف الإخفاق والفضل وادارتها بما يضمن انعكاس تأثيراتها السلبية علي المنظمة.
 - اجراءات مواجهة الخفاق:
- توقع حدوث الاخفاقات – المبادرة بتحديد الخطأ أو الفضل – وضع خطة علاجية مفصلة – مشاركة المرؤوسين في العلاج – الاستفادة من الأخطاء – عدم اليأس وبث الروح المعنوية العالية

Shuaa al-otaibi

الفصل التاسع

مشكلات وتنمية وتحديات القيادة الإدارية

أهداف الفصل :يهدف الفصل إلي:

- 1 مناقشة مشكلات القيادة الإدارية وتأثيرها علي القائد.
- 2 شرح كيفية تنمية وتطوير القيادة الإدارية علي مختلف المستويات.
- 3 بيان التحديات المعاصرة والمستقبلية وكيفية التعامل معها،

مقدمة: إن القيادات الإدارية في مختلف البلدان، وعلي مستوي جميع المنظمات ، لا تبرز من تلقاء نفسها، وانما تتطلب جهداً كبيراً لتنميتها وتطويرها، حتي ترتقي إلي المستوي الذي يؤهلها للفاعلية القيادية، ومع ذلك فإن العديد من المنظمات تعاني من عم قدرة قياداتها علي تجاوز المشاكل التي تعترضها، وبالتالي عدم قدرة تلك

القيادات علي تحقيق أهدافها إن التحول نحو النموذج العالمي يتطلب التصدي للمشاكل الذاتية عند القادة الإداريين ويتطلب تنمية قدراتهم التحويلية لديهم، وكذلك تطوير قدراتهم علي إحداث التغيير اللازم في منظماتهم وتنمية قدراتهم علي معالجة المشاكل الإدارية والاجتماعية والبيئية التي تواجههم.
أولاً:مشكلات القيادات الإدارية:

- 1-البيروقراطية المترهلة
 - 2-الأنظمة واللوائح
 - 3-نقل واستخدام التكنولوجيا
 - 4-البيئة المادية والتنمية الخرسانية
 - 5-القيم والإنتماءات الإجتماعية
 - 6-الضغوط الداخلية والخارجية
 - 7-عدم كفاءة القيادات الإدارية
- أ- مستوى تعليم القيادات الإدارية
- ب -ضعف مستوى التدريب
- ج -ضعف مستوى الخبرة
- 8-الإنغلاق الثقافي الحضاري
- 9-الإنحراف الإداري الأخلاقي
- 10-العلاقات مع المستشارين

1-البيروقراطيات المترهلة: لقد كانت المنظمات الإدارية التي أنشئت منذ فترة طويلة قد كونت نظاماً إدارياً تراكمياً، نما وتطور خلال فترة ليست بالقصيرة، ويتشكل هذا النظام من إجراءات وأنظمة أنشئت لمواجهة بعض الظروف في فترات ماضية، ولكنها استمرت بمرور الزمن، بل وتراكمت لتكون موروثاً بيروقراطياً ليس من السهل تغييره أو تجاوزه من قبل القادة الإداريين. لقد انتشر الوضع التنظيمي البيروقراطي في الأجهزة الإدارية، وتعمق حتى أصبح من التكوينات التي ليس من السهل علي القيادات تجاوزها أو تغييرها، ومن المؤكد أن هذه المشكلات في المنظمات الإدارية الحكومية، علي وجه الخصوص، تعتبر من أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية.

2-الأنظمة واللوائح: تعمل الأنظمة واللوائح الإدارية بالدول النامية في ظل العديد من الأنظمة والتعليمات التي وضعت علي مر الزمن. لتنظم وتسير شئون المنظمة، وتلك الأنظمة قد وضعت منذ بداية تأسيس المنظمات، وأنه لم يتم تغيير أو تعديل أو إعادة دراسة هذه الأنظمة، وإنما أزداد الولاء لها دون التفكير فيما تحققه من أهداف التنظيم.

من أهم المشكلات ذات العلاقة بالأنظمة التي تواجه القيادات الإدارية:

-جمود الأنظمة واللوائح بشكل لا يساعد علي سرعة اتخاذ القرارات، ومواجهة متطلبات العمل.
-كثرة التعديلات والتفسيرات للأنظمة واللوائح بشكل متتابع دون إطلاع المسؤولين الآخرين عليها، مما يجعلهم يبنون قراراتهم علي أساس نصوص قديمة متجمدة.
-غموض الأنظمة واللوائح يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها، وقد يكون ذلك بطريقة غير دقيقة وغير صحيحة.

3-نقل واستخدام التكنولوجيا: تعتبر سرعة التغيير التكنولوجي في كافة المجالات أهم ما يميز العصر الحاضر، وقد وجدت القيادات نفسها في سباق غير متكافئ مع التطور التكنولوجي، مما جعلها تشعر بأنه من المستحيل نقل تلك التقنيات أو اللحاق بتطوراتها، بل وأنه من الصعب عليها تطوير قدراتها علي استخدام التقنية الجديدة. إن سميت القائد الإداري في العصر الحاضر: هي التعامل مع تقنيات ومعطيات هذا العصر، بما في ذلك التكنولوجيا التي يتطلبها التنظيم.

4-البيئة المادية والتنمية الخرسانية: سيطرت الماديات والمظاهر الشكلية علي الوضع القائم في كثير من المنظمات الإدارية حتى أصبحت أحد أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في العصر الحديث. قد دأبت الكثير من القيادات الإدارية في الدول النامية بعد توليها مهام أي عمل جديد، علي أن تقوم في بداية الأمر بتغيير الوضع المادي القائم لديها تغييراً شكلياً، وذلك ابتداءً بالمكتب والأثاث وانتهاء بالسيارة والمنزل. إن علي القيادات التي ترغب في مواجهة متطلبات العصر، أن تجعل الظاهر المادية في آخر أولوياتها، وأن تصرف النظر إلي ما هو أهم، مثل وضع استراتيجيات ورسالة المنظمة، التي تركز لي الأهداف الأساسية بعيدة المدى، والعناية بالعنصر البشري وتأهيله، وتحديث الأنظمة، وإدخال التكنولوجيا والتدريب عليها لتطوير الأداء.

5- القيم والانتماءات الاجتماعية: تتأثر المجتمعات بالأيدولوجيات التي تتكون من مجموعة المبادئ والقيم والمثل العليا التي يؤمن بها المجتمع والقيادات الإدارية، وتتركز العلاقات في المنظمات حول العادات والتقاليد التي تنشأ في مجتمعاتها، وعلي ما يوجد في ذلك المجتمع من أيدولوجيات وانتماءات تربط بين الشخص وصلاته، وانطلاقاً من نظرية النظام المفتوح فإن التنظيمات الإدارية تشكل مجتمعا صغيراً، يتأثر بالمجتمع الكبير ويؤثر فيه، ويعتبر القادة الإداريين جزءاً من هذا المجتمع، حيث نجد أن كثيراً ما تفرض عليهم الأيدولوجيات والعادات والتقاليد والقيم والانتماءات الاجتماعية. بعض التصرفات التي لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر. بما أن العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية من أهم المشكلات التي تواجه القادة الإداريين فإنه يجب التصدي لها وعلاجها بما يتفق مع متطلبات العصر الحاضر.

6- الضغوط الداخلية والخارجية: يواجه القادة الإداريون الكثير من الضغوط الداخلية والخارجية التي يمارسها زملاء العمل والقادة الآخرون. وذلك لتحقيق مصالح ومنافع خاصة، وكذلك يعانون من بعض الضغوط الخارجية التي يكون مصدرها المجتمع المتمثل في الأهل والأصدقاء والأقارب. ومن لهم علاقة بالقائد الإداري وأصحاب السلطات في البلاد. ونظراً للعلاقات التي تربط القائد الإداري بزملائه ومجتمعه فإنه يصبح تحت العديد من الضغوط التي تدفع به إلى اتخاذ بعض القرارات التي لا يرضى عنها ولكن لتحقيق رضا تلك الأطراف.

7- عدم كفاءة القيادات الإدارية: من المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية تلك العوامل المتعلقة بمستوي تأهيل وخبرة وتدريب القائد الإداري، ومستوي قدراته علي التعامل مع متطلبات المنظمة. ويمكن استعراض تلك المشاكل علي النحو التالي:

أ-مستوي تعليم القيادات الإدارية: يمكن في ضعف تأهيلهم العلمي الذي بموجبه تم اختيارهم في المجال القيادي التنظيمي، الكثير من القيادات لم تحظ بالمستوي التعليمي المناسب، إما من حيث مستوي التأهيل نفسه، أو من حيث كفاءة المنظمة التعليمية التي تلقي فيها تعليمه الإداري.

ب-ضعف مستوي التدريب: نجد أن القائد الإداري الفعال لا يعتمد فقط علي تعليمه، وانما يشكل التدريب رافداً هاماً في تكوين شخصية القائد وتزويده بالمهارات اللازمة للقيام بمهام عمله علي والوجه المطلوب.

ج-ضعف مستوي الخبرة: لجأت كثير من الدول النامية إلي تعويض النقص الملموس في برامج التعليم وتدريب القادة الإداريين المحلية بإبعث أصحاب القدرات العالية وذوي الخبرة منهم إلي الدول المتقدمة للحصول علي المستويات التعليمية والتدريبية المطلوبة، إلا أنه لم يتم الاستفادة من أصحاب تلك الخبرات بعد عودتهم، ذلك لأن البيروقراطية قد أحكمت قبضتها علي مختلف التنظيمات.

8-الإغلاق الثقافي الحضاري: حيث يشكل الانغلاق أحد المشكلات التي تعاني منها القيادات الإدارية في الوقت الحاضر، وبالرغم من انفتاح دول العالم علي بعضها حتى أصبحت قرية كونية واحدة، مازال هنالك تقوقع ثقافي في ذهنية كثيرة من القادة الإداريين القائمين علي كثير من المنظمات في الدول النامية. ومن الأمثلة علي هذه المشكلات أن بعض القيادات الإدارية تعمل علي اختيار مساعديها والعاملين معهم من نفس الطبقة أو الجهة انطلاقاً من القناعة بولائها. وقناعة تلك القيادات بأنها لن تقف حجر عثرة في طريقها لاتخاذ أي قرار.

9-الانحراف الأخلاقي: تشكل لانحرافات الأخلاقية حدي المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية، ذلك لأنها تنتشر في أي تنظيم، فإنها تنتقل كالعدوى إلي بقية التنظيمات الإدارية الأخرى التي تتعامل معها، كما أنها تؤدي إلي الإخلال بالثقة العامة والأمانة التي يجب توفرها في القائد الإداري.

10-العلاقات مع المستشارين: قد يشكل المستشارين مشكلة للقادة الإداريين لعدة أسباب. أ-أن القادة يعتمدون علي المستشارين بشكل كبير ولمدة طويلة مما يحول دون تطوير مهاراتهم الشخصية. ب-إنه قد ينشأ بين المستشارين والتنفيذيين بعض المشاكل النابعة من عدم وضوح الفاصل بين مهام التنفيذيين ومهام المستشارين وبالتالي ينعكس ذلك علي أداء المنظمة.

ج-إن المستشارين يعتقدون أن التنفيذيين يملكون السلطة وأنهم يمارسون النشاطات الرئيسية، وبالتالي فإنهم يحتكرون السلطة التي يستعر الصراع حولها، ويسخط المستشارون من افتقارهم لها، مما يجعلهم يسعون لاختلاق المشاكل مع الآخرين.

د-حيث أن المستشارون دورهم ينحصر في تقديم الخبرات والنصائح والاستشارات والتسهيلات لقادة المنظمة وقادة الوحدات التنفيذية الذين يتخذون القرارات، فإن هذا يسبب فجوة بين الطرفين يشعر خلالها المستشارون بأنهم لا يحصلون علي التقدير اللازم.

ثانياً: تنمية وتطوير القيادات الإدارية :

إن النجاح لا يمكن أن يأتي بدون إعداد له، ولذلك لا يمكن تصور أن القيادات الإدارية تنمو وتتطور تلقائياً دون أي تخطيط يعتمد علي التعليم المناسب والاختيار المدروس، والتدريب المنظم، علي أن يكون هنالك استمرارية تطويرية من وقت لآخر.

1-تأهيل القيادات الإدارية: يأتي التأهيل كأول مرحلة من المراحل التعليمية، ولكي تكون كادر قيادي في المجتمع، يتطلب الأمر برامج واستراتيجيات لتأهيل القيادات المختلفة في كل مراحل التعليم.

2-تطوير وتدريب القيادات الإدارية: التوجيه والتأهيل الذي يحصل عليه الأشخاص في مقاعد الدراسة ليس كافيًا لجعلهم قادة إداريين قادرين على إدارة التنظيم الإداري بكفاءة وعلى اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة.

3-اختيار وتعيين القيادات: أن القيادات الإدارية تواجه تحديات في أعمالها بسبب زيادة التعقيد في الأعمال الإدارية في المجالات المختلفة.

إن النموذج المتكامل لاختيار القيادات الإدارية، هو الأنسب لاختيار القيادة الإدارية، ويتكون من عدد من العناصر... هي الالتزام بمهنية الوظيفة الإدارية وأخلاقيها والاعتماد على الوصف التحليلي لعناصر الوظيفة الإدارية، وعلى وجود نظام للبيانات والمعلومات القيادية، ووجود أساليب متعددة للاختيار. وكذلك وجود روافد خارجية للاختيار من التنظيم، وتوفر كادر متخصص للقيادات الإدارية، يساهم في وجود عدد من الخيارات، وإنشاء مدارس لإعداد مهنيين في الإدارة.

الأسس التي ينبغي أن يقوم عليها اختيار القيادات المعاصرة:

-الحصول على المؤهل التعليمي والإعداد المهني اللازم.
-اجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعية لانتقاء القادة.
-اكتشاف من لديهم صفات القيادة وترشيحهم

الأهداف التي ينبغي التركيز عليها في تدريب القادة الإداريين:

-تكييف وتطوير اتجاهات وأساليب وعادة العمل لدى القادة الإداريين لتواكب متطلبات العصر.
-تنمية الشعور بالمسؤولية العامة عند القادة الإداريين، وتعريفهم بأهمية استخدام العمل كحافز.
-تمكين القائد من إعداد نفسه لتولي المسؤوليات الأعلى التي تفرضها عليه الأوضاع التنظيمية.
-تدريب على تحسين وسائل العمل وبيئته للمحافظة على العاملين في التنظيم وعلى مصالح التنظيم.
-تدريب القادة على الدقة في العمل والوعي بالمسؤولية نحو التنظيم، ونحو المجتمع.
-تدريب القائد على تقدير قيمة الوقت والجهد الإنساني.
-تدريب القائد على مواجهة المشاكل، وتنمية قدراتهم على اتخاذ القرارات بشكل علمي.
-تدريب القائد بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتميزهم.

ثالثاً:التحديات المعاصرة والمستقبلية:

1-ظاهرة العولمة: من أهم التحديات التي تواجه القائد، وهي مزج العام في شكل واحد، الأسباب التي ساعدت على ظهور العولمة: سرعة انتشار ونمو شبكة المعلوماتية العنكبوتية.

ويعتبر نوع التحدي يواجه القيادات الإدارية في قدرتها على فهم ظاهرة العولمة وكيفية التعامل معها.

2-المهارات الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية:

✓ ومن التحديات عدم إمكانية القيادة على الاعتماد على المهارات والقدرات الفطرية التي اكتسبها بالوراثة أو الواقع الاجتماعي.

✓ يري البعض أن المهارات الشخصية الموروثة لا تحقق القدرة على القيادة المطلوبة
✓ المهارات الإنسانية هي التي تشكل تحدي للقائد الإداري، فهي تنتج من ضرورة التفاعل مع العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني.

3-التطور التقني: لقد تميزت بداية القرن الحادي والعشرين بانتشار التكنولوجيا وتطورها، فالقائد الإداري أصبح على رأس تنظيم تقني، فيجب عليه أن يستخدم التقنية في إدارة التنظيم الذي يقوده. مثل استخدام الحاسبات الآلية والبرامج مساندة اتخاذ القرارات وغيرها.

4-التحدي الريادي: يعجز الكثير من القادة الإداريين في الوصول بقدراتهم ومهاراتهم وفكرهم القيادي إلى المستوى الذي يؤهلهم للقيادة الريادية التي تمثل أعلى مراتب القيادة.

وقدم هارولد نموذجاً يمكن من خلاله فهم القيادة الرائدة وكيفية تحقيقها والوصول إليها من خلال انطلاق عبر المراحل القيادية الأخرى، فيري هارولد أن القادة الإداريين في بداية العصر الحديث، قد ركزوا كل قدراتهم وتوجهاتهم واهتماماتهم من ناحيتين هما: الطرق العلمية لتحليل وحل المشكلات، والعملية التنفيذية التي تأخذ في الحسبان العوامل الإنسانية، ومقابل هذا فقد جابههم تحد كبير لم يستطيعوا تجاوزه للوصول إلى المستوى الأعلى من القيادة. وهو الريادة، وقد كان هذا التحدي يتمثل في الغالبية من القادة الإداريين الذين يقضون معظم أعمارهم في إنجاز المهام وحل المشكلات وهذه مستويات أولية من مستويات القيادة، وبالتالي أصبحوا غير قادرين على التغلب على هذا التحدي.

إن المستوى الأول من القادة الإداريين، لا يفهم القيادة بأكثر من كونها عملية السيطرة على سير العملية الإدارية، وتوجيهها، نحو إنجاز الأهداف عن طريق المناورة والتأثير السلبي أو الإيجابي والمشاركة والعلاقات

الإنسانية، ولا يستطيع هذا القائد التفكير في المستقبل أو حل المشاكل، ولذلك فهو لا يتجاوز عن الأنظمة أو القوانين حتى لو مرة. وهذا يجعله يعتمد على المستشارين القانونيين والإداريين ويخضع لهم، وبالتالي أصبحوا يشكلون القيادة الحقيقية للمنظمة. ومن هذا المنطلق أسماهم هارلود بقيادات الانجاز. تعبيراً عن اهتمامهم بالأداء وطريقة سير العمل والالتزام بالأنظمة والتعليمات، كما أن أسلوبهم في الحصول على تعاون الآخرين يتذبذب بين الترغيب والترهيب تارة والتأثير والمجاملة تارة أخرى.

المستوي الثاني يعتمد على التحليل والتخطيط والبرهنة لكثير من المشكلات المعقدة وغير المحددة التي تواجه القائد.

المستوي الثالث وهو المستوى الأعلى من القيادات الإدارية وهو الذي يعتبر مصدر تحد بين المستويات المختلفة من القيادة، حيث يهتم بإثارة افتراض حدوث المشكلات ليتعرف على ما يمكن ان يحصل لو أنها حدثت فعلاً.

5- التحدي الأيديولوجي: إن كثيراً من مكونات فكر القائد المسلم، وشخصيته تركز على نسيج متين من الثقافة الدينية والاجتماعية والتعليمية والعلمية، ولذلك فإن محاولات تغيير هذه الثقافات الأيديولوجية من قبل جهات ومنظمات غربية و علمانية، يمثل أحد التحديات التي تواجه القائد الإداري المسلم في العصر الحالي وستستمر مواجهته مستقبلاً.

Shuaa al-otaibi

الفصل العاشر :

الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها

أولاً :مقدمة:

شهدت مراحل التطور الفكري كتابات وأبحاث عديدة مما يحدث فيها من ممارسات قيادية ، أو يستحدث من اتجاهات وأنماط أو أساليب قيادية، ومما زاد الاهتمام بالاتجاهات الحديثة في القيادة تلك التطورات الكبيرة والمتلاحقة التي يمر بها العالم من خلال القفزة التكنولوجية والتحالفات الاقتصادية والتوسع في مجال المنافسة بين المنظمات، والتي بدورها تتطلب قيادات قادرة على إدارة دفة هذه المنظمات بدرجة عالية من الكفاءة

*يقدم هذا الفصل استعراضاً وافياً للاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، من حيث المفاهيم والعناصر والمتطلبات لكل اتجاه. وتحديد سوف يتناول الاتجاهات التالية:

1. القيادة الإستراتيجية.
2. القيادة الإستشرافية.
3. القيادة الأخلاقية.
4. القيادة الخدمية.
5. القيادة الريادية.
6. القيادة العالمية.

أولاً :القيادة الإستراتيجية

- ☒ تعد القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في الأدب الإداري، الجذور الأولى هذا المفهوم انحدرت من أصول عسكرية سرعان ما حظي باهتمام في مجال الأعمال.
- ☒ السبب الرئيس في هذا الاهتمام يعود إلى التغيرات البيئية المتسارعة، فضلاً عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها، ومن هذا المنطلق يتضح تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك.

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية

- ✓ ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية على يد العالم كوتر، والذي يرى أن القائد الاستراتيجي يعني الرئيس التنفيذي أو مدير الشركة كما يعني القيادات العسكرية العليا في السابق.
- ✓ تعني الاستراتيجية كلمة ارتبط ظهورها بالمفهوم العسكري فهي تعني: فن قيادة الجيش للوصول إلى الانتصار، وكذلك التفكير السليم في السبل والوسائل الضرورية لذلك.
- ✓ القيادة الاستراتيجية كلمة واسعة تحمل في طياتها ج أ زين يتمثلن الاستراتيجية والقيادة، القيادة هي فن التأثير على الآخرين ودفع المنظمة نحو تحقيق الأهداف المرجوه منها، فإن الاستراتيجية كلمة تحمل أكثر من معنى في ادبيات الإدارة والسياسة.

- ✓ تعرف الاستراتيجية من خلال خمس أبعاد هي: الاستراتيجية كخطة، و الاستراتيجية كنمط، الاستراتيجية كمركز، و الاستراتيجية كتصور، الاستراتيجية كمنورة.
- ✓ أشار بورتر إلي أن الاستراتيجية: تعني قدرة المنظمة علي تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فان القيادة الاستراتيجية تعني القدرة علي التوقع والتصور والحفاظ علي المرونة وتمكين الآخرين في التنظيم من تبني الأهداف الاستراتيجية كضرورة لتحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ ومن تعريفات القيادة الاستراتيجية: هي تفكير الاستراتيجية وليس تخطيطاً أو تكتيكا وهي حدث قيادي وذكاء أعمال وحس بالبقاء والنمو.
- ليس هنالك تعريف مثاليا موحد اتفق عليه من قبل الباحثين لان تعريفات القيادة الاستراتيجية تتبع من وجهات وزوايا مختلفة:

- ✓ هي عمل متعدد الوظائف يلتزم الآخرين بانجازهم.
- ✓ هي عملية يلجأ إليها القائد بنية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجه من خلال السياسات، وتحقيق الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تحديد الفرص والتهديدات.
- ✓ هي عملية تتصل بتحقيق ميزة تنافسية قياسا بالمنافسين.

2. أهمية القيادة الاستراتيجية

- تظهر الحاجة بشكل ملح للقيادة الاستراتيجية حيث أنها تضع رؤية واضحة للأهداف البعيدة المراد الوصول إليها، وتبني طرق ووسائل ملائمة لتحقيق تلك الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها، فالقائد الاستراتيجي يعمل بنظرة شمولية وليست تفصيلية، أن وظيفة القيادة الاستراتيجية هي إعادة الوضع الذي تعيشه المنظمة بشكل يجعل المشكلات التي ستظهر فيها مستقبلا قابلة للحل.

3. الإسهامات الفكرية في القيادة الإستراتيجية

- الإسهام الأول:** نموذج نورمان وآخرون وقد طرح هذا النموذج في العام 1989 ويقوم علي وجود أربعة أدوار للقائد الاستراتيجي وهي: تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة فقصد الاستراتيجي، إيجاد حالة من التكامل بين الإدارة التقليدية والإدارة الاستراتيجية، الحرص علي توافر أعلى مستويات التنافس الاستراتيجي الإداري لدي فريق القيادة، واقامة تحالفات إستراتيجية مع الزبائن.
- الإسهام الثاني:** نموذج طومسون ظهر عام 1997 م ، يقوم هذا النموذج علي فكرة وجود سبعة أدوار للقادة الاستراتيجيين وهي: الرؤية الاستراتيجية، الاستشراف الاستراتيجي العملي للأمور والمشكلات، التركيب والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وإدارة التغيير.
- الإسهام الثالث:** نموذج هاغن ويقوم علي فكرة أن للاستراتيجيين خمس أدوار تتمثل في: تطوير القدرات الجوهرية، وتطوير رأس المال البشري، والاستخدام الفعال للتقنية الجديدة، او لتصرف الاستراتيجي المناسب، وتطوير هياكل تنظيمية وثقافة تنظيمية جديدة تتناسب وخصوصية الموقف.
- الإسهام الرابع:** تتلخص أهمية هذا النموذج في تحديد ست ممارسا للقيادة الاستراتيجية:
- تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة.
 - اكتشاف المقدره الجوهرية والمحافظة عليها.
 - تطوير رأس المال البشري.
 - المحافظة علي ثقافة تنظيمية فعالة.
 - التأكيد علي الممارسات الأخلاقية.
- الممارسات الأخلاقية التي يتخذها القادة الإستراتيجيون تشتمل ما يلي:
- ✓ التركيز علي وضع معايير أخلاقية مع وضع ونشر كود أخقي.
 - ✓ التكيف والتواصل المستمر مع الكود الأخلاقي المعن.
 - ✓ نشر و اعلان الكود الأخلاقي علي جميع أصحاب المصلحة لإعادة تشكيل وانسجام أنفسهم مع الممارسات والمعايير الأخلاقية.

- ✓ وضع وتنفيذ الطرق والإجراءات التي تستخدمها المنظمة في تحقيق وتنفيذ المعايير الأخلاقية مثل ممارسات المراجعات الداخلية التي تتم في إطار المعايير الأخلاقية.
- ✓ تصميم واستخدام نظم المكافاة الذين يستخدمون القنوت والإجراءات المناسبة والبعد عن الأفعال والممارسات الخاطئة.
- ✓ إيجاد بيئة العمل التي تمكن من العمل مع جميع العاملين بأمانة وشرف واحترام.

4. مهام وأدوار القيادات الإستراتيجية.

تتمثل الأدوار التي يمارسها القادة الإستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة في التالي:

- ✓ التعرف من مواقعهم علي مجريات الأحداث ومراقبة عملية التنفيذ عن كثب، فضلا عن تشخيص المعوقات التي تحول دون عملية التنفيذ الفاعل للإستراتيجية من خلال تطوير شبكة واسعة رسمية وغير رسمية للمعلومات في المنظمة.
- ✓ إرساء دعائم ثقافة تنظيمية تحفز الأفراد في المنظمة علي تنفيذ الاستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ.
- ✓ العمل والمرونة لبقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة.
- ✓ التأكيد علي الممارسات الأخلاقية وروح المواطنة التنظيمية.
- ✓ قيادة عملية التغيير.

نظرا للتباين في ممارسة الأدوار بين القيادات الاستراتيجية فإن ذلك يخلق العديد من أنماط القيادة الاستراتيجية:

1. نمط القيادة المشاركة.
2. نمط القيادة التشريعية.
3. نمط القيادة التنفيذية.
4. نمط القيادة الفوضوية.

5. سمات وخصائص القيادة الاستراتيجية

- القدرة علي التكيف.
 - التركيز والتفكير العميق.
 - الرغبة العالية في الانجاز.
 - القدرة علي التأثير العاطفي.
 - البراعة في التخطيط الاستراتيجي و التكتيكي.
- صفات ومقومات ومهارات القيادة الاستراتيجية**
- * يمتلك رؤية بعيدة أمدية ولدية ملكة التخيل والتصور.
 - * القائد الاستراتيجي يجمع المعلومات عن حاضر ومستقبل المنظمة.
 - * يتمتع القائد الاستراتيجي بالمرونة والقدرة علي الاستجابة للتغيرات والتحديات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها.
 - * يملك القائد الاستراتيجي القدرة علي توليد الأفكار الإبداعية.
 - * يستطيع القائد الاستراتيجي إقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية والطرق المؤدية إليها بأسلوب مقنع وممتع.
 - * يحظي القائد الاستراتيجي بمستوي عال من الثقة بالنفس وبالمرؤوسين والطموح في تحقيق الميزة التنافسية.
 - * يملك القائد الاستراتيجي عقلية ناقدة وبصيرة نافذة وبعد النظر
 - * يستطيع القائد الاستراتيجي ممارسة مستوي عال من التأثير الذاتي علي التابعين وليس علي أساس ما يملكه من سلطة وفقا للقوانين والأنظمة.
 - * يستمع القائد الاستراتيجي للآخرين ويقبل الراى الآخر ويتحاور معهم

- * يملك القائد الاستراتيجي الموارد النادرة كالخبرة العلمية والفنية بالعمل، والخبرة العلمية فيه، ولديه الذكاء لاستيعاب المعلومات الجديدة وتحليلها واستخدامها.
- * يؤمن القائد الاستراتيجي بأهداف المنظمة ويتفاعل بقدرتها علي تحقيقها، ويسعى لتحقيق التوازن بين الأهداف المستقبلية وأهدافها الحالية من وجهة، والموازنة بين الأهداف المتوخاه والموارد المتاحة لتحقيقها من جهة ثانية.
- * القائد الاستراتيجي يؤمن أن الهياكل التنظيمية تشبه الكائنات الحية القادرة علي توليد الطاقات الكامنة والتعامل مع التحديات، لذلك يسهم في تحديد الاتجاه العام للمنظمة من خلال القرارات التي تحدد البنية التنظيمية وتساعد في تصميم الهياكل التنظيمية لها.
- * القائد الاستراتيجي يحسن إدارة وقته والاستفادة منه ويوازن الأمور العاجلة والملحة وبني الأمور الهامة التي تتعلق بمصير المنظمة، وهو لا يهدر الوقت، فهو يتحرر من القيود والعادات التي تؤثر في العمل سلبا.
- * القائد الاستراتيجي هو الذي يبعد شبح الخوف عن بيئة العمل، ويفوض الأفراد ويعلمهم ويمكنهم من الأداء بكفاءة وفاعلية، وذلك من خلال تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤسين وعدم تصيد أخطائهم والابتعاد عن المركزية والتحكم والسيطرة أو تجاهل الآخرين وأهانتهم والتكبر عليهم.

6. الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية

أجمعت العديد من الدراسات علي خطوط عريضة تبين الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية وكيفية عملها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، أن أهم الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية تتلخص في أنهم قادرون علي إسقاط الحاضر علي المستقبل، ومحاولة افتراض الواقع بشكل يستوعب التغيرات المستقبلية، وكذلك فإنهم يتعاملون مع المستقبل ومتغيراته بمرونة، ولا يتجاهلون العناصر المهمة في المنظمة وضرورة إشراكها في صياغة القرارات المستقبلية.

7. بناء وتطوير القيادات الاستراتيجية

- إن أهم خطوات تطوير القيادات الاستراتيجية:
- وضع إستراتيجية لتطوير القيادة.
- بناء هيكل متكامل لتطوير القيادات الاستراتيجية.
- تنفيذ استراتيجيات تطوير ناجحة.

8. الفرق بين القيادات الاستراتيجية والقيادات التقليدية

- ✓ دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي هي مستقبل أكبر من دائرة اهتمام القائد التقليدي الذي يهتم بقضايا الماضي.
- ✓ إن دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالأهداف تكون كبيرة مقارنة بدائرة الوسائل لدي القيادات التقليدية.
- ✓ دائرة اهتمام القائد الاستراتيجي بالإبداع والاجتهاد والحدث أكبر من دائرة القائد التقليدي الذي يهتم بالروتين والخبرات السابقة.
- ✓ يفرق البعض أيضا بين سلوك القيادات الاستراتيجية والقيادات التقليدية علي أساس النشاط اليومي والتصور المستقبلي،

القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
تخطيط النشاط اليومي للأفراد	وضع خطط المستقبل
مسئول عن توجيه الأفراد لحل المشاكل الروتينية اليومية	مسئول عن توجيه مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب.
يضع بدائل عند تقويم الوضع الحالي	يضع سيناريوهات للبدائل المختلفة للمستقبل بعد تقويم الوضع الحالي
بيروقراطي روتيني	نظرته أكبر من الروتين والبيروقراطية
منفذ لخطط المنظمة	العقل المدبر للمنظمة

ثانيا: القيادة الاستشرافية

- ⇐ يسمى عند البعض بالقيادة الإلهامية أو القيادة النبوية، وهي حالة متقدمة من الرؤية المستقبلية التي تسعى إلي التفكير بعيد المدى في مستقبل المنظمة.

- ⇐ تعني كلمة استشرافية القدرة علي الرؤية، وقوة الرؤية والمنطقة التي يمكن رؤيتها دون تحريك الإنسان لرأسه، وهي الفكرة حول طبيعة شيء معين .والخيال المرتبط بكيفية حدوث شيء معين في المستقبل.
- ⇐ وتعتبر الرؤية عن الهوية المستقبلية للمنظمة ضمن إطار زمني بعيد المدى نسبيا.
- ⇐ يبرز دور الرؤية القيادية في إشراك الموظفين والاهتمام بهم وبطاقاتهم وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة.
- ⇐ تقف سلوكيات القيادة الاستشرافية وراء تطوير الرؤية والاتصالات، ولكنها تختلف عن نظريات القيادة، ويقال ان للقيادة الاستشرافية أثار جانبية علي ما يحققه الأتباع مما يتطلب ثقة عالية في القيادة.
- ⇐ تشكل مهارات التفكير الإبداعي الفردي وأدوات التحليل المستقبلي أحد أهم متطلبات القيادة الاستشرافية، حيث تسعى بعض المنظمات إلي تحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد والطاقة مهما كان مجال نشاطها.

مفهوم وتطور القيادة الاستشرافية

- ♥ الاستشراف يعني التطلع لإدراك الخواص واستشراف المكان تعني النظر إليه من عل بغرض التفحص والمعرفة وتكهن أو استشفاف أو توقع النتائج أو أحداث المستقبل قبل وقوعها عن طريق التخمين، ودراسة الماضي أو التحليل العلمي والإحصائي لوقائع معروفة تنبؤات جوية أو مالية.
- ♥ ينظر إلي للاستشراف علي أنه جهد استطلاعي في الأساس حيث يتسع لرؤى مستقبلية متباينة ويسعي لاكتشاف وتكشف العلاقات المستقبلية بين الأشياء والنظم والأنساق الكلية والفرعية في عالم ينمو بسرعة
- ♥ تعرف القيادة الاستشرافية : تعبر عن تمازج القيم الجوهرية التي تشمل الميول الحدسي والعقلي المحاط بإحساس الثقة والأفضلية وبين رأس المال المعرفي وتحمل الثقة والأمل والربط الروحي.
- ♥ الاستشراف :هو عبارة عن التعرف علي المستقبل، وهو علم ومنهجية منظمة تنتج الرؤية التي يقدمها القائد لاستشرافي للمنظمة.
- ♥ الرؤية :هي الهوية المستقبلية للمنظمة ضمن إطار زمني بعيد المدى نسبيا ، كما تعد بدء العمل المنطقي للمنظمة، وتتطلب قدرا كبيرا من التفكير الإبداعي لصياغتها ووضع الكيفية لتحقيقها.
- ♥ تسعى نظرية القيادة الاستشرافية لدراسة القادة الذين لديهم إلهام بمستويات غير عادية من الإنجاز، من خلال الرؤية الملهمة وجذب الأتباع وحثهم علي تحقيق الهدف المشترك وتحقيق تفوق علي التوقعات العادية.
- ♥ يوصف القائد الاستشرافي بأنه :هو من يضع الأهداف والغايات التي تحدد ليس ما نحن عليه، بل ما نسعى إليه، حيث أنه الملهم، وهو يواجه التحديات ويمنح الآخرين التمكين اللازم.
- ♥ القيادة الفعال لا تضع رؤيتها من فكرة عارضة أو مفاجئة، ولكن تتم من خلال عملية بطيئة وشاقة، حيث يتم فيها جمع البيانات وتحليلها قبل الخروج بتلك الرؤية، وفي معظم الأحيان لا تظهر رؤية القائد ولكن تتطور لتتكامل مع مرور الزمن.
- ♥ إن للرؤية أثار إيجابية علي الأتباع تنبع من مفاهيم الذات، حيث يصبح لديهم دوافع لتحقيق هذه الرؤية لأنهم يجدونها ذات معزي، ويرتبطون بها ويؤمنون بقدراتهم علي تحقيقها.
- ♥ القيادة الاستشرافية :هي قدرة القائد علي بناء فجر جديد، امتلاك القدرة الخيالية والبصيرة والجرأة وتسخير التحديات التي تفجر أفضل ما لدي الأتباع لتحقيق الهدف والعمل من خلال الاعتمادية والتعاقد لتحقيق الهدف وتتطلع دائما إلي الأفق البعيد.
- ♥ تسعى القيادة الاستشرافية لزيادة مستوي كفاءة العمل في المنظمة عبر التحكم في القيمة التنافسية للمنتج أو الخدمة المقدمة.

المنظمات الاستشرافية

يرتبط مفهوم الرؤية بالمستقبل والقدرة علي الاستمرارية مع إحداث التغيرات في نفس الوقت، ومفهوم الاستشرافية يعزز ويعمق دور القيادة في استحضار الرؤية ونقلها للمنظمة :السمات التي تجعل المنظمات ذات بعد استشرافي تتمثل في التالي:

- القدرة علي صناعة الأحداث.
- البعد عن الاستبداد.
- استهداف ما وراء الربحية.

- وضع غايات عظيمة وجريئة.
- الحفاظ على الجوهر.
- تبني التميز في ثقافة القيادة.
- تجرب العاملين والاحتفاظ بالمتميزين.
- القيمة الداخلية لإدارة
- التحسين الانهائي.

عناصر القيادة الاستشرافية

-يمكن توضيح عناصر القيادة الاستشرافية من خلال توضيح معني رؤية القيادة بدقة وهي تحمل المعني القيادي فعلا، تعني القيادة الاستشرافية الرؤية التي يمكن أن تلهم أو تدفع لتحقيق شئ ما في المستقبل دون تحديد الاتجاه أو الكيفية، وتتضمن تعبير عاطفي يوجه للإيمان بشئ ما والتطلع إليه، ورؤية الذات من خلاله ولكنها لا تتضمن ما يمكن فعله للوصول إلي . وهذا يعني أن الرؤية ليست الوجه الأخير للقيادة بل هي معني مستقل.

-الاستشرافي هو الشخص الذي يملك حلما مستقبليا رثعا ويكتبه بأسلوب مميز وملهم لكنه لا يستطيع إقناع الآخرين بتبني تلك الرؤية، وهكذا فإن القيادة الاستشرافية لا تظهر مباشرة ولكن من خلال الانتقال من مرحلة الرؤي والشخص الاستشرافي إلي مرحلة لاحقة وهي مرحلة القيادي الاستشرافي.

-تعتبر الرؤية ملهمة للقيادة حيث يري البعض أن تلك الأهمية تعني أن الأفكار حتي ولو كانت صغيرة فإنها تعتمد علي رؤية ضمنية أو رؤية واضحة.

يمكن تعميق الدور القيادي للاستفادة من الرؤية من خلال:

- الدور الريادي والمغامرة في تكوين الرؤية.
- تشخيص نقاط التغيير والانحراف المستقبلي.
- توصيل أو كتابة الرؤية بأسلوب مفهوم ومثير ومحفز للجميع.
- التغلب علي مقاومة الرؤية من قبل الأطراف المؤثرة.
- تضيف القيادة الاستشرافية الألوان للصور الملهمة للمنظمة في المستقبل، وتحدد نقطة التطلع لها، واتجاه التغيير وتزويدها بالدفع القيادي، وما يمكن فعله بشكل مختلف عن الآخرين، كما أن الفرق هو التأثير لإحداث تغير جذري في العادة، وتتمثل المكونات الرئيسية للرؤية المستقبلية من خلال عدة آليات تعتمد علي الدور القيادي.

جوانب تميز القيادة الاستشرافية

تلعب القيادة الاستشرافية دور محوري في مختلف العمليات التنظيمية، تلعب دور يختلف عن الأنماط القيادية الاخرى وينبع من طبيعة منظور القيادة الاستشرافية التي تبني ترابط عميق قائم علي فهم متبادل بين القيادة وباقي منسوبي المنظمة الذين يدركون دور القيادي الاستشرافي في الارتقاء بالجميع، ويمكن التعرف علي بعض التأثيرات للقيادة الاستشرافية علي العمل التنظيمي مقارنة بالقيادة التقليدية:

- الهيكل التنظيمي.	- الرغبة في الإنجاز،
- الأولويات التنظيمية.	- الموهبة الفطرية.
- السياسات التنظيمية.	- مستوي المهارات.
- مواجهة المشكلات.	- التقنية الحديثة.
- تفويض صناعة القرار.	- الإيمان بالقدرة الذاتية للآخرين.
- التبصر في استغلال الفرص.	- الأخلاقيات

سمات وخصائص القيادة الإشرافية

- القوة. - التمكين. - بناء الصورة. - المخاطرة. - الدعم. - التأقلم. - محفزة فكريا. - تطوير المنظمة.

ويصف آخرون القيادة الاستشرافية بالاتي:

- نشر بذور الرؤية بين الآخرين حيث تنبت جذور لتصبح حقيقة في المستقبل.

- المشي بروعة مع تحدي الخط الدقيق بين الحياة الملهمة أو الحدس أو الانعكاسية وبين الحياة الحقيقية أو الآثار أو الأنظمة أو القوة الخاصة للاهتمامات.
- يشكلون قناة الاعتقادات العليا والحياة الحقيقية الملموسة بالحكمة وعشق الرؤية.
- يأخذون الآخرين للمستويات العليا للقيم البشرية ويجنبوهم المخاطر من خلل التركيز علي جذبهم للأعلى بتقوية وتحفيز الإمكانيات العظيمة فيهم.
- المثابرة لتجاوز نطاق وأسع من التحديات ومن عدم التأكد، والتغلب علي سيطرة المطامح الشخصية والهزائم التي تحول دون تحقيق جذب الآخرين للرؤية.
- الاحساس بالراحة من خلل دعم وتشجيع ومعاضدة المؤمنين بالرؤية.
- ملامسة الحاجات والدوافع الداخلية للآخرين أكثر من الحاجات والدوافع الخارجية.

ومن السمات التي يتميز بها القادة الاستشراقيين:

- الالتزام بالقيم الروحية الجوهرية.
- الوضوح والرؤية الإلهامية.
- القدر علي تحريك الطاقات للمستويات العليا.
- تمكين واحترام العلاقات.
- أفعال الإبداع والتشجيع.
- تتسم القيادة الاستشرافية الحقيقية بالقدرة علي رسم صورة للموارد الروحية والقدرات المميزة التي يمتلكها القائد.

تحديات القيادة الاستشرافية

- قلة الوقت.
- تجنب المخاطر
- عدم المشاركة في مجال التخطيط الاستراتيجي.
- نقص المعرفة في عالم يزداد تعقيدا.
- التركيز علي الجزئيات علي حساب الأمور الجوهرية مما يفقد القيادة الالتزام.
- التمسك بالأساليب التقليدية.
- الغموض في تحديد أدوار العاملين والعلاقات البيئية.
- ضعف المناقشة في الماضي

ثالثاً: القيادة الأخلاقية

-يعد اتجاه القيادة الأخلاقية من أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة حيث تمثل أبعاد هذا النمط القيادي محورا هاما لجميع الأنماط القيادية الاخرى.

-كما يعد موضوع الأخلاق من أكثر الموضوعات حساسية لا سيما في الوقت الحاضر وفي المنظمات المعاصرة، حيث يتم التعامل مع ثقافات وقيم واتجاهات متنوعة ومختلفة، مفهوم وتطور القيادة الاخلاقية

- * إن الخلق يدل علي الصفات الطبيعية في خلقة الإنسان الفطرية(الصفات الكامنة في النفس البشرية)، وأن الأخلاق تدل أيضا علي الصفات التي اكتسبت وأصبحت كأنها خلقت مع طبيعته، وأن للأخلاق جانبا نفسيا باطنيا، وجانبا سلوكيا ظاهريا.
- * الأخلاق في الفلسفة تُعني بمفاهيم الخير والشر والخطأ والصواب، أما في الخدمة العامة فيقصد بأخلاق الإداري ضوابط وسلوك الموظف العام التي تتعلق بما يجب علي أن يفعله.
- * الأخلاق هي مجموعة المبادئ المعيارية من الأنماط السلوكية للإنسان والتي تحكم سلوك الأفراد في المنظمات، ويشكل الدين والقيم والبيئة الاجتماعية والتشريعات النافذة وأراء الفلسفة والعلماء المصادر الأساسية لعلم الأخلاق وأساس تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاج.
- * يمثل مفهوم القيادة الأخلاقية مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد بالإضافة إلي ممارسة دوره التآثيري في تقل هذا السلوك للتأبع ووضع الأخلاق علي جدول الأعمال الإدارية.

كما ينظر إلي القيادة الأخلاقية علي أنها أظهار السلوك المناسب من قبل القائد من خلال الأفعال الشخصية والعلاقات المتبادلة والعمل علي تبني الأفراد لهذا السلوك من خلال الاتصال والإقناع وصنع القرار. وهذا **التعريف يتضمن.**

-أن القائد الأخلاقي يعتبر قدوة للأفراد.

-أن القائد الأخلاقي يبرر سلوكه من خلال الإقناع.

-أن القائد الأخلاقي يعمل علي صياغة منظومة للمعايير الأخلاقية.
أن القيادة الأخلاقية تظهر عندما يوضح القائد جانبين أخلاقيين هما

-جانب الشخص الأخلاقي

-جانب المدير الأخلاقي

فالقائد يثبت في البداية أنه شخصا أخليا يظهر السلوك المناسب الذي يشعر بأنه متفرد بنفسه من الزاوية الإنسانية، لذلك تعكس الأمانة والاستقامة والعدالة والعناية بالغير والتعاطف معهم والإنصات لهم بعض من السمات والسلوكيات المرتبطة، بكون القائد شخصا أخليا.

مرتكزات القيادة الأخلاقية

مبادئ القيادة الأخلاقية:

1. التأمل الذاتي 2. التوازن والمنظور. 3. الثقة الحقيقية بالنفس 4. التواضع الحقيقي

سمات وخصائص القيادة الأخلاقية

من أهم الصفات الواجب توفرها في القيادة الأخلاقية ما يلي: المصداقية ، الأمانة، العدالة (توزيعية و إجرائية وتعليمية) الرحمة، الإيثار، والآثار الإيجابية للقيادة الأخلاقية.
إن القيادة الأخلاقية ترتبط بعدد من المخرجات الإيجابية التي تتعلق بجانب التبعية، مثل الرضا الوظيفي، درجة الرضا عند القائد، أدراك فاعلية القائد، والاستعداد لبذل الجهود الإضافية طوعا.
هنالك علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة لأخلاقية ومظاهر الالتزام التنظيمي، والدافعية الإلهامية، وتساعد القيادة الأخلاقية تهيئة التنظيمية و غرس القيم الأخلاقية وتنمية الهوية الأخلاقية في المنظمة والموظفين بشكل مباشر.

دور القائد الأخلاقي في تعزيز السلوك الأخلاقي لدي الموظفين

- إشارة نتائج الدراسات إلي وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القائد الأخلاقية والتزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل فالقادة الأخلاقيون يعملون علي تبليغ الأنماط السلوكية المعيارية المأمولة من خلال الرسائل الأخلاقية التي ينقلونها الأتباع باتصالهم بهم في مجال تأثيرهم فيهم.

رابعا: القيادة الخدمية

+ يقوم هذا الاتجاه الجديد من القيادة علي أساس عاطفي ينص علي أن الشعور بخدمة الاخرين غريزة إنسانية، ونشاط يدرك به القائد أنه عضو في جماعة ومن ثم فإن ممارسة القيادة الخدمية تختلف عن الأنماط الأخرى للقيادة، من حيث تركيزها علي تلبية حاجات المرؤوسين.

+ أن القائد الخادم هو موظف خادم ، وهو يبدأ ع شعور طبيعي أن الشخص يريد أن يخدم، أي يخدم أولا قبل أن يفقد، ثم أن ذلك الاختيار الواعي قد يدفع الشخص إلي التطلع للقيادة لاحقا . وهذا الشخص مختلف عن غيره، في أنه الخادم أولا ثم القائد.

+ ظهر مصطلح القيادة الخدمية لأول مرة في العام 1970 ،، ويعني الفهم والممارسة التي تسمو علي المصالح الذاتية للقائد في كونه لا يعمل من أجل نفسه ولكن يعمل من أجل الآخرين، إذ يؤمن أن الفرد ذو قيمة، وأنه بمثابة إضافة و ثروة للمكان بأسلوب المساعدة والمبادئ الأخلاقية وتفعيل دور الآخرين من خلال معاملتهم بالعدل ومراعاة مشاعرهم و رغباتهم بحكمة.

مفهوم القيادة الخدمية

○ لم يظهر تعريف محدد للقيادة الخدمية، ركز الباحثون علي سلوكيات القيادة الخدمية وعلي نفوذهم علي إتباعهم، وأكد بعض المهتمين علي أن يمكن أن يتم تدريب القيادة الخدمية علي جوانب مختلفة تتعلق بالجانب الروحية والأخلاقية.

○ يمكن اعتبار أن القيادة الخدمية تقديرا للكرامة الشخصية للقائد وتشجيعا للإتباع لاستحضار أكبر قدر ممكن من الطاقة الإيجابية الفطرية لدعم القائد.

○ **القائد الخدمي:** هو نموذج المنظمة الخدمية، ووفقا لذلك النموذج يمكن تصور القيادة الخدمية علي النحو التالي: **القيادة الخدمية** هي فهم وممارسة القيادة من خلال وضع مصلحة الأتباع قبل مصلحة الذاتية للقائد، حيث تنمي القيادة الخدمية قيمة الأتباع وتطورهم، وتهتم ببناء المجتمع، وممارسة الأصالة وتوفير القيادة من أجل خير تلك الأتباع، وتتقاسم السلطة والوضع من أجل الصالح العامل لكل فرد.

خصائص وسمات القيادة الخدمية

- الاستماع. - التعاطف. - التعافي والمعنويات العالية. - الوعي. - الإقناع. - تصور مفاهيمي عال. - الاستبصار. - ملتزمون. - ملتزمون بتنمية الآخرين. - بناء المجتمع.

مقومات القيادة الخدمية

يتسم سلوك القائد الخدمي بعدد من الصفات أهمها: خدمة الآخرين، نهج شامل للعمل، تعزيز الإحساس بالانتماء للمجتمع، تقاسم السلطة في صنع القرارات، المرونة، والتفويض.

✓ كما ان هنالك عدد من ركائز أو المقومات التي تقوم عليها القيادة الخدمية، والتي تساعد في تشكيل القائد

الخدمي: مقومات شخصية، مقومات ذاتية، مقومات مهارية. **ويمكن رصدها كالتالي:** الإيمان، الجِد، التخطيط، التفكير في الواجبات لا الحقوق، الاهتمام بالأشخاص، المثابرة، الانضباط، الاستقامة، حب العمل، الثبات علي المبدأ، التواصل الجيد مع الآخرين، والقدرة علي تحفيزهم، الصدق الذي يبني الثقة، الاحترام، الثبات، الالتزام، الإيثار، الصبر، التسامح، الكرم، التواصل.

خامسا: القيادة العالمية

ظهر مفهوم القيادة العالمية في 1960 م ذلك مع ظهور الدراسات المقارنة لأنها ركزت علي دراسة الاختلافات الثقافية في قيادة السلوك والقيم والمواقف والمعتقدات والدوافع وصنع القرار، والممارسات القيادية، أكتمل مفهوم القيادة العالمية كظاهرة حديثة في أوائل عام 1970 م، ويرجع ذلك إلي ظهور الأعمال التجارية الدولية كحقل مستقل من الدراسة. ركزت الدراسات في وقت مبكر علي القيادة العالمية بشأن القضايا علي المستوي العالمي التي تتعلق بعلاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية.

مفهوم القيادة العالمية

⇐ القيادة العالمية تعرف بأنها تلك القيادات القادرة علي العمل بفعالية في بيئة عالمية مع احترام التنوع الثقافي.

⇐ عرفت القيادة العالمية من عدة أبعاد: هي القيادة الخارجة علي حدود الوطن عبر الثقافات المختلفة. القيادة العالمية من خلال منظور القيادة الوافدة. ومن خلال دراسة الصفات، المحفزات والمواقف والمهارت والخلفية الشخصية لبناء صورة مثلي للقيادات العالمية المثالية.

⇐ في منتصف التسعينات بدأ مصطلح القيادة العالمية بالظهور وظهرت نماذج كثيرة ومتعددة تصف القادة العالميين. كان الإطار العام يحتوي علي جميع الخصائص الشخصية والمهارات السلوكية والمعرفية، فكفاءة القائد العالمي عبارة عن تكوينات من السلوك والمواقف والمعتقدات والذكاء والمعرفة والمهارات.

متطلبات القيادة العالمية

توصل العلماء إلي أن أهم متطلبات القيادة العالمية تتمثل في:

1. تطوير مباشرة بين الثقافات المحلية والعالمية.
2. معرفة أهمية وقيمة الحساسية الثقافية والعلاقات والشبكات والفضول أو الرغبة في التعلم نتيجة لتجاربهم التنموية.

3. توفر الكفاءات الفكرية للوفاء بأدوارهم العالمية علي نحو فعال.

4. الفضول والانفتاح والرغبة في التعلم.

5. تطوير التعلم بشكل حدسي، وتوظيف ديناميكية مخصصة كنهج للتعلم الرشيق للقيادة العالمية.

قدم العالم لورا نموذج للقيادة العالمية عالمي، مستفيدا من الخبرة التجارية الدولية في جميع أنحاء العالم أمريكا الشمالية وأمريكا اللاتينية وأوروبا وآسيا ويتكون النموذج من ثلاث حلقات متداخلة.
- الأصالة. - المعرفة المترابطة. - الذكاء العاطفي.

مهارات القائد العالمي

- التفحص. - التعليم - التعرض - الخبرة.

ومن المهارات أيضًا:

- التعامل مع سرعة الأحداث والأزمات الدولية بين ذات صلة، بما في ذلك سرعة التكنولوجيا.
- إدارة وقيادة الفريق مع النزاهة في مجتمع عالمي متزايد التعقيد.
- إدارة عدم الاستقرار والفجوة بين الفقر في العالم والسكان ذوي الدخل المرتفع.
- القدرة علي التكيف والمرونة في خلق، وقبول والتكيف مع التغيير.
- الخبرة علي العمل في بيئات سابقة أو المواقع الدولية العالمية.
- الحفاظ علي الرؤية التي تضم أشخاص من ثقافات مختلفة.
- الاعتراف بتراجع أهمية القوميات والحدود.

خصائص القائد العالمي:

- يفكر علي الصعيد العالمي.
- يخلق رؤية مشتركة.
- تنويع الفرص.
- يبني العمل الجماعي للشركات يظهر المهارة التكنولوجية.
- يشجع التحدي البناء
- يبرز مهاراته الشخصية.
- مشاركة القيادة.
- يتبنى التغيير.
- يقدر التنوع الثقافي.
- يضمن رضاء العملاء.

مسؤوليات رئيسية للقادة العالميين:

- الاستراتيجية والهيكلية. - ثقافة المنظمات. - الناس..

مقارنة

مدير القرن العشرين	القيادة العالمية في القرن العشرين
اهتمام بعيد و خيار وفهم وأسع	منفتح و مرن
قدرات فكرية خارقة	مهارات فنية ذات قيمة مضافة
فهم لحقل العلاقات الإنسانية	حساسية واهتمام ثقافي
يقدر أهمية الإقناع في العلاقات الإنسانية	مقاوم ومتفائل ويملك طاقات وموارد هائلة
قادر علي فهم العلاقة بين المجهول و المعلوم	قادر علي التعامل مع التعقيد
	يمتلك وينمي الإخلاص والكرامة

تلخيص بنت ابوها

الواجب الأول حل بنت أبوها

السؤال 1

من عيوب نظرية السمات:

ساهمت في تطوير الفكر الإداري

وضعت بعض الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها عند بعض القادة.

جاءت مبنية علي فكرة الأسلوب الاستبدادي

أول نظرية شرحت وفسرت خصائص القائد.

السؤال 2

من نظريات القيادة الإدارية الحديثة:

نظرية الموقف

نظرية الشبكة الإدارية

نظرية أنماط القيادة

نظرية الأبعاد الثلاثة

السؤال 3

وضع العالم ماكريجر نظرية:

هرم ماسلو

الشبكة الإدارية

نظرية (س) و (ص) وتسمى كذلك نظرية (X) و (Y)

نظرية نضج الاتباع

السؤال 4

أحد أنماط الشبكة الإدارية يتصف بأنه متسلط يركز على المهمة، ويقع على تقاطع (9 - 1) (حيث يهتم بالانتاجية بدرجة عالية بينما اهتمامه بالعاملين ضئيل جداً:

نمط المدير المنطوي

نمط المدير التقليدي

نمط المدير العملي

نمط المدير القائد

السؤال 5

.....تعرف بأنها: قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

القيادة الإدارية

الإدارة والقيادة الإدارية

الإدارة

القيادة

السؤال 6

يطلق على التأثير المستمد من مجلس الإدارة:

التأثير المعرفي

التأثير الشرعي

تأثير المرجعية

تأثير القرينة

الواجب الثاني حل بنت أبوها

السؤال 1

قامت نظرية علي أفكار مارتن إيفان عام 1970م ثم طورها روبرت هاوس في العام التالي، وتشير إلي أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة، يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلي أهدافهم والمسارات والأساليب المؤدية إلي ذلك، ويعني هذا أن فعالية القائد تتوقف علي ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته، من أثر علي رضا العاملين وتحفيزهم .

نظرية المسار إلي الهدف .

نظرية الشبكة الإدارية .

نظرية ما كرجر .

نظرية الأبعاد الثلاثة.

السؤال 2

أي من العبارات التالية ليست صحيحة ؟

يعمل القائد غير التحويلي علي تحويل اتجاهات التابعين إلي دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية، بينما يعمل القائد

التحويلي علي البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد علي الأوامر والتوجيهات المباشرة.

يكافح القائد التحويلي لتغيير الوضع الراهن، بينما يرغب القائد غير التحويلي بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير .

رؤية القائد التحويلي منطلعة إلي التغيير المأمول، و تنبثق رؤية القائد غير التحويلي من الوضع القائم دون

تغييرات .

يعمل القائد التحويلي علي استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل، بينما

يعمل القائد غير التحويلي علي استخدام المتوفر له من وسائل ومن أساليب عمل لتحقيق الأهداف.

السؤال 3

من خصائص القائد المسلم:

الفطنة الواقعية

البر والرحمة

الشورى

الفطرة السوية، توحيد الجهود والعمل بروح الفريق.

السؤال 4

.....يعني قدرة القائد علي التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغيير،

ودرجة غموض أو أختلاف الأهداف والمصالح وتوسع المنطقة الجغرافية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التوازن

بين أطراف المصالح مهما كان تباينها، وأستخدام الأحاسيس في حال نقص المعلومات لإتخاذ القرار مناسب.

إدارة فرق العمل العالمية.

إدارة المفاجآت وعدم التأكد.

إدارة التناقس .

إدارة التعقيد.

السؤال 5

من مهام القائد التحويلي:

التعامل مع الآخرين من خلال ديناميكيات الجماعة.

ذو شخصية إلهامية يشجع التابعين ويستثير فكرهم.

صياغة الرؤية والرسالة واختيار نموذج التغيير ومسارته .

الوعي الذاتي والقدرة علي إدارة الذات.

السؤال 6

من عيوب النظرية التفاعلية:

ركزت علي قدرة القائد علي تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم وبالمقابل أدراك المرؤوسين بأن القائد هو

الأنسب للقيام بهذا الدور.

نوهت إلي الدور البيئية الاجتماعية داخل التنظيم الإداري وخارجة، وما لها من أثر في تحديد نمط القيادة الفعالة.

أنها نظرية توفيقية معتدلة لم تنكر نظرية السمات أو نظرية الموقف، وإنما حاولت التوفيق بين خصائصهما

بشكل إيجابي .

أنها أفترضت أن سلوك المرؤوسين يكون مؤيداً للقائد بشكل مطلق .

الواجب الثالث حل بنت ابوها

السؤال 1

.....هي إطار متكامل للأداء الاستراتيجي لتنظيم الأعمال بين أدوات القياس المالية وغير

المالية، ويهتم بالأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل، ويربط بين الاستراتيجيات والعمليات بما

يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية وهم المستثمرون والعملاء والعاملين.

بطاقة الأداء المتوازن.

إعادة اختراع الحكومة

إدارة المشاريع.

الهندرة

السؤال 2

من مبادئ إدارة الجودة الكلية:

العمل بروح الفريق الواحد.

تعزيز العلاقات مع الموردين.

الصفحة 62

تشجيع التعليم والتطوير الذاتي المستمر للموظف .

الالتزام بالتغيير كفلسفة إدارية.

السؤال 3

من سبل (طرق) إدارة الوقت بفعالية:

الاتصال غير الفعال وغموض المسؤوليات.

القيام بأكثر من عمل في نفس الوقت.

المركزية وعدم فعالية التفويض .

تخطيط الوقت والمهام بدقة. وحسن التفويض

السؤال 4

من أسباب الصراع:

تفاوت الصفات الشخصية، وتعدد التنظيمات غير الرسمية.

التساهل والمجاملة

التنافس.

التعاون.

السؤال 5

هي إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والاستراتيجية بشكل جذري، دون التقيد بأن

أفراضات تتعلق بالوضع الحالي بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في معدلات الأداء .

الهندرة

إدارة الجودة الكلية.

إدارة الوقت .

الإدارة بالأهداف.

السؤال 6

.....تعني قدرة القائد الشخصية علي التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الاخرين، ومعرفته

بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية، وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة علي عواطفه ومشاعره

الذاتية، والقدرة علي ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية.

إدارة الضغوط

إدارة الوقت

إدارة الاجتماعات

إدارة الذات.

السؤال 7

من أسس الإدارة بالأهداف:

قدرة القائد علي التميز بين الأهداف الهامة والأهداف الأقل أهمية.
قدرة القائد ومهاراته في وضع الأهداف.

المراجعة الدورية والمستمرة للأهداف حسب ما هو متفق عليه من معايير ومقاييس للأداء .

تكامل وتوافق نظام الإدارة بالأهداف.

السؤال 8

.....هي تلك المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط علي الفرد، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، وتحول دون أداء عمله بفعالية
التغيير

ضغوط العمل .

الصراع.

إدارة المشاريع.

الأختبار الفصلي

السؤال 1: من أركان القيادة في الإسلام:

الإسلام والتقوي .

البر والرحمة.

القدوة الحسنة .

القيادة تكليف ومسئولية

السؤال 2: عرف.....مبدأ الرقابة الصارمة علي الأداء ، فتمكن المفتشون من القضاء علي تكرار مخالفات العمل عن طريق قطع يد من تكرر منه صنع منتج معين.

البابليون

العرب

الصينيون

قدماء المصريون

السؤال 3: يعتبر أقدم دليل يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية، من أدناهم إلي أعلاهم مرتبة، حيث قام بوصف الوظائف وتصنيفها، ووضع قوائم دقيقة بواجبات كل منها.

دستور الأمبراطور شاو

الأشئونه البابلية.

قانون حمورابي

كتاب توماس مور "اليوتوبيا"

السؤال4.....: وهو القائد الذي لا يهتم بالعمل أو العاملين إلا بدرجة قليلة وبدون أي كفاءة قيادية، ولكن عندما يدخل عنصر كفاءة القيادة أو التأثير القيادي علي ذلك المستوي القليل من الاهتمام، فإن هذا القائد يصبح بيروقراطياً، لأنه يهتم بالتفاصيل المملة، ويصبح هدفه تطبيق النظام دون الاكتراث بمدي تحقيق أهداف المنظمة أو إرضاء العاملين

نمط القائد المتخاذل أو المنعزل.

نمط القائد المتكامل.

نمط القائد المتسامح أو المرتبط .

نمط القائد الديكتاتور أو المتفاني

السؤال 5: من مبادئ القيادة الإدارية:

المدخل التوفيقي والمدخل الموقفي.

الايمان بالهدف، وحب العمل مع الاخرين

التأثير الشرعي والتأثير المعرفي .

التخطيط والتنظيم

السؤال 6: يرى أصحاب المدخل..... بأن القيادة هي تفاعل اجتماعي بين سمات القائد وحيثيات

الموقف بشكل كلي:

الفردى

الموقفي

الاجتماعى

التوفيقي

السؤال 7: يعني نفاذ البصيرة من خلال حساب وتقدير الأمور بشكل دقيق، علي أن يكون التقدير والحساب قائم علي رؤية وأضحة لما يمكن أن ينتج عن اتخاذ قرار من القرارات.

مبدأ حب العمل مع الآخرين.

مبدأ التقدير السليم للموقف.

مبدأ تحمل المسؤولية .

مبدأ الأنطلاق إلي الأمام.

السؤال 8: تقوم نظرية.....علي التأكيد علي العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط بالمنظمة، وذلك لأن عمل التنظيم وفعاليتته يتوقفان علي استمرار تدفق الموارد لها من البيئة كالمواد الخام والقوي العاملة، ورؤوس الأموال .ويقوم التنظيم بتحويل ومزج الموارد بالكميات والمقادير الاقتصادية. من خلال أنشطة المختلفة لإنتاج سلع وخدمات يقدمها للبيئة.

نظرية النظام المفتوح.

الهدف لماري فولت.

هرمية ماسلو للحاجات

نظرية التحرر .

السؤال 9.....: هي قدرة القائد علي إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم علي أداء وأجباتهم ومهامهم التي

تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

القيادة الإدارية.

الشبكة الإدارية.

الإدارة .

القيادة

السؤال 10.....: وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يمكن أن يستند إليه في تحقيق كثير

من أغراضه، ويستمد القائد قوته علي هذا النوع من التأثير مما يملكه من دعم القيادات العليا، أو من أقاربه، أو

أصدقائه الذين هم في مناصب عليا.

التأثير بالمكافآت

تأثير القرينة

تأثير المرجعية.

التأثير الشرعي.

السؤال 11: إي مما يأتي من أنماط القيادة في الإسلام:

نمط القيادة النبوية (القيادة المثلي)

نظرية الطريق إلي الهدف.

النظرية التفاعلية.

القيادة المستبدة العنيفة.

السؤال 12: من اسهامات الحضارة..... كتابات "سقراط" و"أكسينفون" في مجال الإدارة بوجه

عام والقيادة الإدارية بوجه خاص، حيث عملوا علي توضيح كلية الإدارة "شمولية الإدارة" وعرفوا التخصيص

وتقسيم العمل ودراسة الوقت والحركة.

الحضارة الإغريقية

الحضارة الرومانية

الحضارة المصرية

الحضارة الاسلامية.

السؤال 13: ترى النظرية..... أن القيادة الناجحة تتبع من التفاعل الكلي بين عناصر

العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشاكل الأتباع، وعناصر الموقف. وبالتالي فإن

القيادة الإدارية تتولد من التفاعل المستمر بين هذه العوامل الثلاثة.

الموقف

السمات

التفاعلية

التقسيم الإداري.

السؤال 14:: يحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله، كما يجعلهم علي دراية تامة بما هو متوقع منهم إنجازة بالإضافة إلي إتباع النظم والإجراءات وجدولة العمل. القيادة المنجزة.

القيادة التوجيهية (الأمر)

القيادة المشاركة.

القيادة الداعمة والمشجعة.

السؤال 15: من أسهامات الحضارة الرومانية في الفكر القيادي:

قانون حمورابي

دستور الإمبراطور شاو

منصب الرقيب (المدعي العام).

توضيح مفهوم شمولية الإدارة.

السؤال 16:: تسمى أحياناً بالمدرسة الكلاسيكية الحديثة، وقد كانت هذه المدرسة بجميع جوانبها ردة فعل لأساليب وسياسات النظريات الكلاسيكية، تستهدف هذه المدرسة الوصول بالعاملين إلي أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر علي الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنساناً وجدانياً وانفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

مدرسة العلاقات الانسانية.

مدرسة الإدارة الحديثة.

المدرسة السلوكية.

المدرسة الكلاسيكية.

السؤال 17: من عناصر القيادة الإدارية:

وجود هدف مشترك ووجود الجماعة .

التخطيط

الرقابة

التوجيه

السؤال 18: إي من العبارات التالية ليست صحيحة:

من خصائص القائد التحويلي اختيار نموذج التغيير ومسارته.

من مهام القائد التحويلي إدراك الحاجة إلي التغيير.

من خصائص القائد التحويلي امتلاك القدرة علي المبادرة والإبداع والابتكار.

من مهام القائد التحويلي اختيار نموذج التغيير ومسارته.
السؤال 19: إضافة الحضارة..... للفكر الإداري مبدأ مسؤولية القائد وعدم تفويض تلك المسؤولية،
وأضافة "الأشئونة" بما تضمنته من نصوص عن مراقبة الاسعار.

الحضارة البابلية.

الحضارة الاسلامية.

الحضارة المصرية

الحضارة الإغريقية.

السؤال 20: من مزايا نظرية الموقف:

أنها أول نظرية تبرز الموقف الإداري كعامل مؤثر على العملية القيادية.

أن نظرية الموقف تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة
ليس هنالك اتفاق بين علماء نظرية الموقف حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة.
أفترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلي خروج القائد المناسب.

السؤال 21.....: هو توجيه جميع موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف الإدارة، من خلال
تقسيم الأنشطة المختلفة وتجميع أوجه النشاط المتشابهة في وحدات معينة تتشابه وتترابط فيها النشاطات بشكل
منطقي.

التخطيط.

الرقابة.

التنظيم.

التسيق.

السؤال 22: أتبع..... سياسة المؤتمر السنوي، الذي كان يناقش فيه ولاته علي
الأقاليم ويتابع من خلاله أحوال الدولة والرغبة، وكان ذلك المؤتمر يعقد أثناء الحج.
علي بن إبي طالب، رضي الله عنه.

عمر بن الخطاب، رضي الله عنه.

خلافة العباسيين.

عثمان بن عفان، رضي الله عنه.

السؤال 23:.....: تسمى أحيانا بنظرية الرجل العظيم، لأنها تقوم علي مفهوم أن القائد رجل
عظيم منحه الله عدد من الصفات لا تتوفر إلا في الرجال العظماء الذين ورثوها عن آبائهم وأجدادهم.

نظرية السمات.

النظرية التفاعلية.

نظرية الطريق إلي الهدف.

نظرية الموقف.

السؤال 24: ركز مدخل.....في دراسة القيادة علي الفرد باعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن

القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائداً ناجحاً.
المدخل الاجتماعي.

المدخل الاجتماعي والمدخل التوفيقي.

المدخل التوفيقي

المدخل الفردي

السؤال 25.....: هو عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الافراد،
ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذه للقرارات،
وكذلك يتكون من توقعات الاعضاء لأنواع السلوك المتبادل.

التنظيم.

التوجيه

التخطيط

الرقابة

السؤال 26.....: يتمثل في دفع المرؤوسين إلي العمل عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات التي تمكن
الإدارة من إنجاز أعمالها.

التخطيط

التنظيم

المتابعة والرقابة

التوجيه

السؤال 27: من أقوال الحضارة..... حول القائد في التوجيه (إذا كان القائد ضعيفاً لا سلطة له، وإذا
لم تكن الأوامر مفهومة تماماً، وقع اللوم علي القائد، أما إذا كانت أوامره واضحة ومع ذلك لا تُطاع فإن هنالك
خطأ بالتنظيم:)

الرومانية.

الإغريقية

الإسلامية

الصينية

السؤال 28: تعتمد علي الأفكار التي ظهرت في العالم الغربي في أواخر القرن التاسع عشر
وأوائل القرن العشرين، ومن هذه الافكار الاقتصاد الراسمالي القائم علي المشروع الحر والمنافسة، والاتجاه إلي
الترشيد والتفكير المنطقي، وتفسير السلوك الانساني والسلوك التنظيمي استناداً إلي مفاهيم العلوم الطبيعية
المتنامية في ذلك الوقت، وأيضاً كانت تقوم علي مفاهيم غير ديمقراطية، مثل الأمر والرقابة والتوجيه والسلطة.
المدرسة السلوكية.

مدرسة الإدارة الحديثة.

المدرسة التقليدية (الكلاسيكية).

المدرسة الإنسانية.

السؤال 29: من نظريات مدرسة العلاقات الانسانية:

تجارب هاوثورن

نظرية البيروقراطية.

نظرية التنظيم والسلطة لبرنارد.

هرمية ماسلو.

السؤال 30: أي من العبارات التالية ليست صحيحة:

يكافح القائد التحويلي لتغيير الوضع الراهن، بينما يرغب القائد غير التحويلي بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير.

يعمل القائد التحويلي علي استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل، بينما

يعمل القائد غير التحويلي علي استخدام المتوفر له من وسائل ومن أساليب عمل لتحقيق الأهداف.

يعمل القائد غير التحويلي علي تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية. بينما يعمل القائد

التحويلي علي البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد علي الأوامر والتوجيهات المباشرة.

رؤية القائد التحويلي مطلعة إلي التغيير المأمول، بينما تنبثق رؤية القائد غير التحويلي من الوضع القائم دون

تغييرات.

السؤال 31: من أهم تيريرات العلماء لاستخدام القادة الإداريين لأسلوب الشدة:

ظهور نوع من الإنحراف الشخصي لدى القادة الإداريين، ينبع من الإحساس بالعظمة، والشك في سلوك الآخرين.

أن الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها القائد المتشدد.

أن الحاجات الانسانية هي التي تحفز الأفراد إلي العمل.

أن الفرد قادر علي تحمل المسؤولية في العمل، بل أنه يسعي إليها.

السؤال 32: هو تأثير مبني علي قدرة القائد علي الإكراه، وذلك عندما يقوم بتخويف الأتباع

وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض المميزات.

التأثير بالمكافأة.

التأثير الشرعي.

التأثير المعرفي.

التأثير القسري.

السؤال 33: من عناصر عملية القيادة التحويلية:

تحدي المنافسة

إدارة التنافس.

تحدي الجودة الشاملة.

تحدي العولمة.

السؤال (34): إذ دفع أحد الناس لشخص تأميناً في صورة ذهب أو فضة أو أى شيء آخر فإن عليه أن يريه

لشاهد، وأن يدون العقود اللازمة. وإذ

أعطى تاجراً عميلاً له غللاً أو أصوافاً أو زيتاً أو سلعة تجارية، فإن علي العميل أن يدون قيمة السلعة كتابة، ثم يدفع ما استدان من مال إلي التاجر، وللعامل أن يتسلم من التاجر إيصالاً مختوماً بالمال الذي يعيده إليه، فإذا أهمل العميل، ولم يتسلم من التاجر إيصالاً بالمبلغ الذي دفعه للتاجر، فإن المال الذي لم يستلم عنه إيصالاً لا يحتسب له). ما سبق يعبر عن: الأشنونه البابلية.

قانون حمورابي

دستور الامبراطور شاو
وصية الوزير المصري بتاح حوتب
السؤال 35: من أسهامات الحضارة..... في الفكر الإدارية وصية الوزير (بتاح حوتب) لابنه التي اوصاه فيها بكثير من الصفات القيادية كطلب العلم والتواضع ورقة الحديث والحذر والأمانة والصبر..الخ. الحضارة البابلية.

الحضارة المصرية.

الحضارة الاسلامية.

الحضارة السومرية

السؤال 36: أي من العبارات التالية ليست صحيحة:

وفقاً لنظرية أنماط القيادة فإن النمط الثالث: يقدم أفكاره للمرؤوسين ويناقشهم ويطلب منهم الأسئلة.
وفقاً لنظرية أنماط القيادة فإن القائد في النمط الثاني: يتخذ القرارات ويحاول شرحها للمرؤوسين وإقناعهم بها.
وفقاً لنظرية أنماط القيادة فإن القائد في النمط السادس: يتولي عرض المشكلة علي المرؤوسين ويطلب منهم إبداء آرائهم واقتراحاتهم لحلها ومساعدته في اتخاذ قراره.

وفقاً لنظرية أنماط القيادة فإن القائد في النمط الأول: يتخذ القرارات ويعلمها للمرؤوسين.

السؤال 37: أي من العبارات التالية ليست صحيحة:

وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية فإن النمط (1-9) هو نمط المدير التقليدي.
وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية فإن النمط (1-1) هو نمط المدير المنطوي (الضعيف).
وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية فإن النمط (9 - 9) هو نمط مدير النادي الاجتماعي.
وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية فإن النمط (5-5) هو نمط المدير العملي.

السؤال 38.....: تعني قدرة القائد علي التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة وأحدة، بغض النظر عن درجة التغير ودرجة غموض أو إختلاف الأهداف والمصالح وتوسع المنطقة الجغرافية.

إدارة التعقيد.

إدارة التنافس.

إدارة فرق العمل العالمية.

إدارة المفاجآت وعدم التأكد.

السؤال 39: من خصائص القائد المسلم:

الفطرة السوية، توحيد الجهود والعمل بروح الفريق الواحد.

البر والتقوي .

الشوري.

الفطنة الواقعية.

السؤال 40: من المعروف أن..... هم أبتدعوا الكتابة ويعتقد الهدف منها كان لتمكين

القيادة من القيام بدورها.

العرب

الإغريق.

قدماء المصريين.

السومريين

السؤال 41: قام بها العالم الامريكي التون مايو فيما بين 1924 - 1932م وقد

كان الهدف الرئيس لهذه التجارب هو دراسة تغير الانتاجية بتغير الظروف المحيطة بالعمل، وخاصة عند تغير

كثافة الإضاءة، ولما لها من تأثير علي الكفاءة الانتاجية للعاملين، ولكنه توصل إلي إكتشاف العلاقات الانسانية

التي تنشأ بين العاملين نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض. وتعتبر دراسة التون ما يو أو دراسة توصلت إلي

تأثير السلوك الإنساني في التنظيم.

نظرية النظام المفتوح

تجارب هاوثون

نظرية ماكريجر

هرمية ماسلو.

السؤال 42: أسلوب الشدة، هو أول أسلوب تبناه القادة الإداريون، وكان النموذج الوحيد الذي يميز العلاقات بين

الناس علي مدي فترة طويلة من الزمن، وقد استمر هذا النهج لفترة من الزمن في العصر الحاضر. ومن اهم

نماذجه نظرية.....

النظرية البيروقراطية.

مدرسة العلاقات الانسانية.

نظرية النظم.

هرمية ماسلو للحاجات.

السؤال 43: عرف العالم..... القيادة بأنها: الخصائص والسمات المكتسبة بالخبرة والتعلم :

جوردين

هيمان

هارتلي

فرانس وساندر

السؤال 44: تركزت دراسات وأبحاث..... علي محاولات تحقيق كفاية العنصر البشري والإمكانات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة،

المهندس فردريك تايلور.

فرانك جلابريث.

ماكس فيبر

العالم سلزنك.

السؤال 45: أي من العبارات التالية ليست صحيحة:

لتحقيق تكييف المنظمة مع التوجه العالمي، فإن علي القائد أن يقوم: بوضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة تعكس التوجه العالمي.

إدارة فرق العمل العالمية: تتمثل في التغيير المستمر وكثرة المفاجآت ، وإتخاذ القرارات في بعض الحالات دون التأكد من النتائج التي يمكن أن تسفر عنها.

إدارة التنافس: هي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، حيث تقوم بتجميع المعلومات علي مستوى عالمي وتمتية القدرة علي استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية وتحقيق ربحية أكبر.

إدارة التعقيد: تعني قدرة القائد علي التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير،

ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف والمصالح وتوسع المنطقة الجغرافية

السؤال 46: من المهارات الاجتماعية التي يجب أن يتمتع بها القائد الناجح:

تحمل المشقة والمثابرة.

القدرة علي الاقناع، والقدرة علي إقامة علاقات مع الاخرين.

المرونة العقلية، و القدرة الاستدلالية.

الاتزان الانفعالي.

السؤال 47: من أسباب إختلاف العلماء في تعريف القيادة:

صعوبة تحديد ما إذا كانت القيادة من خاصية من خصائص الجماعة، أم خاصية من خصائص الفرد.

القيادة جاءت من كلمة قادة يقود قوداً

إحدى السمات التي تطمح لها العقول الواعية.

سمة كونية لإي تنظيم نشط يسعي إلي البقاء.

السؤال 48: يسمي أحيانا بالمدخل الموقفي:

المدخل الفردي.

المدخل التوفيقي، والمدخل الفردي.

المدخل التوفيقي.

المدخل الاجتماعي

السؤال 49: أسسها رائد علم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، وتقوم علي وصف النموذج

الإداري المثالي للمنظمة، حيث يقوم هذا النموذج علي أساس تقسيم العمل، وهرمية الرقابة، والعمل المكتبي،

وعلي التأثير في أداء المهام والسلوك التنظيمي، ومن مزايا النموذج المثالي: الدقة في الأداء والسرعة في العمل والوضوح والاستمرارية والوحدة والخضوع الكامل للرؤساء .

نظرية الإدارة العلمية.

نظرية التقسيم الإداري

نظرية التحرر .

نظرية البيروقراطية.

السؤال 50: تقوم القيادة.....علي ثلاث ركائز أساسية هي : إقامة العلاقات الانسانية بين القائد وأتباعه، وإشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، وتقويض السلطة لهم بالشكل الذي يخدم التنظيم ويساعد في تحقيق أهدافه.

التسلطية الخيرة.

المشاركة) التعاونية)

المتساهلة.

التسلطية المناورة.

السؤال 51: يرى أصحاب هذا المدخل بأن دراسة القيادة تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئوليته، وهي بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته خلاله:

المدخل الاجتماعي.

المدخل الفردي

المدخل التوفيقي.

نظرية السمات

السؤال 52: توضح خريطة.....كمية العمل الذي تؤديه كل من الإدارات في المصنع، وتبين الوقت الضائع دون استخدام.

خريطة سجل الآلة

خريطة سجل العامل

خريطة التصميم.

خريطة تقدم العمل

السؤال 53: يسمى بالتأثير الكرزماطيكي، أي المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة والمميزة التي يملكها القائد، والتي يستخدمها في توجيه مرؤوسيه والتأثير عليهم.

تأثير القرينة

تأثير السمات الشخصية

تأثير المرجعية.

التأثير الشرعي.

السؤال 54.....: يعتمد فيها القائد علي الإجراءات السلبية انطلاقاً من سلطته، حيث نجده يفرض

في استخدام القوة والإكراه والتهديد والعقاب، ويركن إلي الأوامر الصارمة والإجراءات الانتقامية، ولا يتغاضي عن أي أخطاء حدثت بل يرى ضرورة جعل مرتكب الخطأ عبءة للآخرين.

القيادة التسلطية الخيرة.

القيادة التسلطية العنيفة.

القيادة التسلطية المناورة

القيادة المتساهلة.

السؤال 55: من أهم عناصر القيادة، ويعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة، ومن

أنواعه: القسري، والشرعي، والقرينة:

القدرة علي التأثير.

التناسق والانسجام.

وجود الجماعة.

وجود هدف مشترك

السؤال 56: من نظريات المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

التنظيم والسلطة لبرنارد. والهدف لماري فولت.

هرم ماسلو .والتنظيم والسلطة لبرنارد.

تجارب هاوثرن. والعلاقات التنظيمية لسامون.

نظرية البيروقراطية، ونظرية الإدارة العلمية.

السؤال 57: تتمثل مداخل دراسة القيادة الإدارية في:

المدخل التوفيقي والمدخل السياسي والمدخل الاجتماعي

المدخل الفردي والمدخل الاجتماعي والمدخل التوفيقي.

المدخل الفردي والمدخل الاجتماعي والمدخل السياسي

المدخل السياسي والمدخل الاقتصادي والمدخل الفردي

السؤال 58: أي مما يأتي ليس من خصائص القائد التحويلي :

يتميز القائد التحويلي بأنه مؤثر جداً في الناس ، عندما يحدثهم، مما يجعل الآخرين ممن لا يستطيعون الحديث،

يشعرون بأنه يعبر عما في أنفسهم ، ويعطي اهتماما وعناية خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة من التابعين علي

المستوي الفردي.

للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول.

يتميز بشخصية إلهامية، يشجع التابعين ويستثير فكرهم ، وعلي درجة كبيرة من الاهتمام بالأشخاص علي

المستوي الفردي .

إدراك الحاجة إلي التغيير، ويظهر ذلك من قدرة القائد علي إقناع الآخرين بالحاجة إلي التغيير.

السؤال 59.....:منبع هذا التأثير هو السلطة والقوة التي يستمدتها القائد من شرعية المنصب الإداري

الذي تم تعيينه.

تأثير السمات الشخصية.

تأثير القرينة.

التأثير الشرعي.

التأثير القسري.

السؤال 60: قسمت نظرية الشبكة الإدارية أنماط القيادة إلي:

8 أنماط قيادية

5 أنماط قيادية

10 أنماط قيادية

7 أنماط قيادية