

هذا المواضيع المتوقع يجي منها كم سؤال

المراجعة السريعة اول خمسة فصول

- نركز على الفصل الاول لأنه فيه معلومات كثيرة عن القائد والعلماء (مدخل نحو نموذج القيادي العالمي)
- الفصل الثاني نركز على العصور والحضارات وانجازاتها
- الفصل الثالث أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظريته
- الفصل الرابع والفصل الخامس القيادة في الإسلام ، الخصائص ، أنماط القيادة ، أركان القيادة ، أسس القيادة ، خصائص.
- القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن (21)
- لا ننسى مراجعة الاختبار الفصلي

من الفصل السادس للأخير نركز عليهم تركيز دقيق

- الفصل السابع : القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة
- الفصل الثامن : مهارات القيادة الإدارية الحديثة
- الفصل التاسع : مشكلات وتنمية وتحديات القيادة الإدارية
- الفصل العاشر : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية وتحدياتها

التحديات المعاصرة والمستقبلية

- 1- ظاهرة العولمة
- 2- المهارات الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية
- 3- التطور التقني
- 4- التحدي الريادي
- 5- التحدي الأيديولوجي

تعريف (العلماء) للقيادة

- 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 **هيمنان** " علي أنها العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه الآخرين والتأثير علي أفكارهم وسلوكهم وشعورهم.

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 وتتمثل في التأثير علي السلوك الآخرين بهدف انجاز وتحقيق هدف معين.
- هي التأثير علي الآخرين من خلال التفاعل الاجتماعي بين المدير ومعاونيه بشكل يجعل المرؤوسين يشاركون اختيارا 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 علي المرؤوسين - أفراد وجماعات - ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهود مشتركة ».

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 اهتمام 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 اهتماما متوسطا 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

إدارة التنافس : هي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، حيث تقوم بتجميع المعلومات علي مستوي عالمي وتنمية 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.

تكييف 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).

إدارة فرق العمل العالمية : (تشكل فرق قادرة على التعامل العالمي المطلوب) عملية القيادة التحويلية.

إدارة المفاجآت وعدم التأكد : (تنمية القدرات والمهارات للتعامل مع المفاجآت المتكررة والأوضاع غير المستقرة).

إدارة التعليم والتدريب المستمر : (وجود نظام قادر على التدريب والتعليم الفردي والمؤسسي لينتق مع التوجهات العالمية).

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 على 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، وادارة 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 على ثقافة تنظيمية فعالة.
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية.

الممارسات الأخلاقية التي يتخذها القادة الإستراتيجيون تشتمل ما يلي:

- ✓ التركيز على وضع معايير أخلاقية مع وضع ونشر كود أخلاقي.
- ✓ التكيف والتواصل المستمر مع الكود الأخلاقي المعلى.
- ✓ نشر وعلان الكود الأخلاقي على 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 القنوات والإجراءات المناسبة والبعد عن الأفعال والممارسات الخاطئة.
- ✓ إيجاد بيئة العمل التي تمكن من العمل مع جميع العاملين بأمانة وشرف واحترام.

مهام وأدوار القيادات الإستراتيجية.

- تتمثل الأدوار التي يمارسها القادة الإستراتيجيون في سعيهم لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة في التالي :
- التعرف من مواقعهم على 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 على تنفيذ الاستراتيجية وفق أعلى المستويات المقبولة للتنفيذ.
 - ✓ العمل والمرونة لبقاء المنظمة في حالة استجابة للظروف المتغيرة.
 - ✓ التأكيد على 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.

سمات وخصائص القيادة الاستراتيجية

- القدرة على التكيف.
- التركيز والتفكير العميق.
- الرغبة العالية في الانجاز.
- القدرة على التأثير العاطفي.
- البراعة في التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي.

صفات ومقومات ومهارات القيادة الاستراتيجية

- * يمتلك رؤية بعيدة المدى ولديه ملكة التخيل والتصور.
- * القائد الاستراتيجي يجمع المعلومات عن حاضر ومستقبل المنظمة.
- * يتمتع القائد الاستراتيجي بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات والتحديات التي تحدث في البيئة الخارجية والتكيف معها.
- * يملك القائد الاستراتيجي القدرة على توليد الأفكار الإبداعية.
- * يستطيع القائد الاستراتيجي إقناع الآخرين بالرؤية المستقبلية والطرق المؤدية إليها بأسلوب مقنع وممتع.

- * يحظى 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 على التابعين وليس على أساس ما يملكه من سلطة وفقا للقوانين والأنظمة.
- * يستمع القائد الاستراتيجي للآخرين ويقبل الراي الأخر 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، ويسعي 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 على 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 والمرؤوسين وعدم تصيد أخطائهم والابتعاد عن المركزية والتحكم والسيطرة أو تجاهل الآخرين وأهانتهم والتكبر عليهم.

الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية

أجمعت العديد من الدراسات على خطوط عريضة تبين الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية وكيفية عملها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، أن أهم الخصائص السلوكية للقيادات الاستراتيجية تتلخص في أنهم قادرون على إسقاط الحاضر على 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.

بناء وتطوير القيادات الاستراتيجية

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

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 لدى 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.

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

القيادة الداعمة والمشجعة : ويبدى 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، ويسعى نحو الوصول إلي النتائج وتحسين الأداء والجودة، ويمنح المرؤوسين الثقة لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز

مبادئ القيادة الإدارية

- 1. الإيمان بالهدف :** إذ لابد للقائد أن يؤمن بالهدف الذي يسعى التنظيم إلي تحقيقه وينقل ذلك إلي العاملين معه ، بحيث يصح الجميع علي مستوي عال من الايمان بالهدف، بقدر إيمان القائد والعاملين بالهدف، بقدر ما يستطيع الموازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- 2. الانطلاق إلي الامام :** لابد 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 لمنظمتة الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها.
- 3. حب العمل مع الاخرين :** 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. حُسن 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 الاصلاح :** تفرض القيادة نحو الاصلاح علي القائد أن يكون موجهاً جهوده نحو التطوير، سواء للعمل أو العاملين أو أساليب الأداء، ويشكل هذا المبدأ أحد الحوافز التي تجعل القائد يعيد النظر في مسيرة المنظمة للتأكد من صلاحية الهيكل التنظيمي، والتأكد من أن الإدارة ليست في حاجة إلي إعادة تنظيم.

أركان القيادة في الإسلام :

الإسلام والتقوي : التقوي والاسلام من أهم الاركان التي يجب في القائد الإداري المسلم، وذلك لأنه يتولى تنفيذ أحكام الدين في الرعية : (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شئء فردوه إلى الله والرسول)

(يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله حق تقاته ولا تموتن إلا وأنتم مسلمون) سورة آل عمران آية (102).

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 تعالي (يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) سورة القصص الآية (26).

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 وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ**) يوسف ايه (22).
- ✓ نجد أن العلم الشرعي والمعرفي يقدم على الصفات الجسمية كمتطلبات يجب أن تتوفر في القائد المسلم.

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 لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَتَقُوا 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 اية (8).
- ✓ يجب أن يعمل القائد علي إنصاف الأتباع وانصاف الرعية في جميع الأحوال من بعضهم البعض

القيادة باختصار

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

الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت

- الخط 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 الي 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
- أجيل 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 الي أعلى (ادارة المدير).

المدارس ونظرياتها

<p>1- المدرسة التقليدية الكلاسيكية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - المدرسة البيروقراطية. - نظرية الإدارة العلمية. - نظرية التقسيم الإداري. 	<p>2- المدرسة السلوكية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - التنظيم والسلطة لبرناد. - العلاقات التنظيمية لسايمون. - الهدف لماري فولت. - هرمية ماسلو للحاجات
<p>3- مدرسة العلاقات الإنسانية :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تجارب هاوثون. - نظرية ماكريجر. 	<p>4- مدرسة الإدارة الحديثة :</p> <ul style="list-style-type: none"> - نظرية النظام المفتوح. - 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 الأفكار، الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة، الاتجاه إلى الترشيح والتفكير المنطقي، تفسير السلوك والسلوك التنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية المتنامية في ذلك الوقت. المدرسة الكلاسيكية تقوم على مفاهيم غير ديمقراطية مثل الأمر والرقابة والتوجيه أو السلطة، هذا بالإضافة إلى التيارات التي كانت سائدة خلال تلك الفترة : سيطرة الآلة على الإنسان، الثورة الصناعية.

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

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

الفصل السادس : القائد الإداري وفريق العمل أتوقع بيجي منه كم سؤال

الفرق بين القيادات الاستراتيجية والقيادات التقليدية

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

الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت

- الخلط بين ترشيح الوقت وتوفيره.
- الاعتقاد بأن أداء القائد لجميع أعماله بنفسه يضمن ادائها بشكل أفضل.
- الاعتقاد بأن إدارة الوقت سبباً في ضياعه.
- إعطاء كافة الموضوعات نفس الأهمية.
- التأخير في إصدار القرارات بحجة تحسينها.
- الاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى 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
- أجيل الأعمال والقرارات.
- المقاطعة الهاتفية والزوار.
- كثرة الأعمال الورقية

هو مجموعه من الافراد يتميزون بالمهارات المتكامله فيما بينهم ، ولديهم اهداف مشتركة و غرض واحد ، ويتم انشاء فريق العمل داخل المنظمات بغرض تحقيق هدف محدد او مهمه معينه تتطلب التنسيق والتكامل بين افراد الفريق والتي لا يمكن تحققها بشكل فردي ، ويحظى فريق العمل بدعم المنظمه في اتخاذ القرارات وطرق وكيفيه الوصول نحو الاهداف.

مفهم فريق العمل وأنواعه

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

من العوامل التي يحتاج أن يتعامل معها القائد حني تكون إدارته للاجتماع ناجحة وإيجابية

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

البيروقراطيات المترهلة : نظاما إداريا تراكميا، نما وتطور خلال فترة ليست بالقصيرة، ويتشكل هذا النظام من إجراءات وأنظمة أنشئت لمواجهة بعض الظروف في فترات ماضية، ولكنها استمرت بمرور الزمن، بل وتراكت لتكون موروثا بيروقراطيا ليس من السهل تغييره أو تجاوزه من قبل القادة الإداريين. لقد انتشر في الأجهزة الإدارية، وتعمق حتى أصبح من التكوينات التي ليس من السهل علي القيادات تجاؤها أو تغييرها، ومن المؤكد أن هذه المشكلات في المنظمات الإدارية الحكومية، علي وجه الخصوص، تعتبر من أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية.

الأنظمة واللوائح : تعمل بالدول النامية في ظل العديد من الأنظمة والتعليمات التي وضعت علي مر الزمن. لتتنظم وتسير شؤون المنظمة، وقد وضعت منذ بداية تأسيس المنظمات، وأنه لم يتم تغيير أو تعديل أو إعادة دراستها. وإنما أزداد الولاء لها دون التفكير فيما تحققه من أهداف التنظيم.

التحدي الأيديولوجي : إن كثيرا من مكونات فكر القائد المسلم، وشخصيته ترتكز علي نسيج متين من الثقافة الدينية والاجتماعية والتعليمية والعلمية، ولذلك فإن محاولات تغيير هذه الثقافات الأيديولوجية من قبل جهات ومنظمات غريبة وعلمانية، يمثل أحد التحديات التي تواجه القائد الإداري المسلم في العصر الحالي وستستمر مواجهته مستقبلا.

ظهر مفهوم القيادة الاستراتيجية علي يد **العالم كوتر** 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.

الإسهام الأول : **نموذج نورمان** وآخرون وقد طرح هذا النموذج في العام 1989 ويقوم علي وجود أربعة أدوار للقائد الاستراتيجية وهي : تنمية وخلق الإحساس داخل المنظمة فقصدا 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 للقيادة الاستراتيجيين وهي: الرؤية الاستراتيجية، الاستشراف الاستراتيجي للعملي للأمور والمشكلات، التركيب والسياسات، شبكة الاتصالات، الحكم والإدارة، الثقافة، وادارة 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.

أولا : 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 إلي التغيرات البيئية المتسارعة، فضلا عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الأعمال نفسها، ومن هذا المنطلق يتضح تباين وجهات نظر المهتمين تجاه ذلك.

ثانيا : القيادة الإستشرافية

- ← يسمى عند البعض بالقيادة الإلهامية أو القيادة التنبؤية، وهي حالة متقدمة من الرؤية المستقبلية التي تسعى إلى التفكير بعيد المدى في مستقبل المنظمة.
- ← تعني كلمة استشرافية القدرة على 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 على 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 إلى تحقيق أهدافها بأقل ما يمكن من الجهد والطاقة مهما كان مجال نشاطها.

ثالثا : القيادة الأخلاقية

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

رابعا : القيادة الخدمية

- ✚ يقوم هذا الاتجاه الجديد من القيادة علي أساس عاطفي ينص على أن الشعور بخدمة الآخرين 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 يقود، ثم أن ذلك الاختيار الواع 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 وثروة للمكان بأسلوب المساعدة والمبادئ الأخلاقية وتفعيل دور الآخرين من خلال معاملتهم بالعدل ومراعاة مشاعرهم ورغباتهم بحكمة.

خامسا : القيادة العالمية

ظهر مفهوم القيادة العالمية في 1960 م ذلك مع ظهور الدراسات المقارنة لأنها ركزت على 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 إلى ظهور الأعمال التجارية الدولية كحقل مستقل من الدراسة. ركزت الدراسات في وقت مبكر على القيادة العالمية بشأن القضايا على المستوى العالمي التي تتعلق بعلاقة المنظمة مع بيئتها الخارجية.

خصائص القائد العالمي	
يفكر على الصعيد العالمي.	يبرز مهاراته الشخصية.
يخلق رؤية مشتركة.	مشاركة القيادة.
تنوع الفرص.	يتبنى التغيير.
يبني العمل الجماعي للشركات يظهر المهارة التكنولوجية.	يقدر التنوع الثقافي.
يشجع التحدي البناء	يضمن رضا العملاء.

مسؤوليات رئيسية للقادة العالميين:

- الاستراتيجية والهيكلية. - ثقافة المنظمات. - الناس.

مقارنة

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

ان اصبت فمن الله وان اخطأت فمنى ومن الشيطان

اسال الله العلي القدير ان يكتب لي ولكم الاجر وتوفق والنجاح