

الفيادة الإدارية

للدكتور : عبدالله ظهري
azmohamed@uod.edu.sa

النسخة المطورة من المحتوى ممزوجة بنكهة الكتاب

إعداد وتنسيق:
نبيل المطير

شكر خاص لـ

حمودان - طيف الموادع

على مساعدتهم في إتمام هذا المحتوى

تصميم : نبيل المطير
2015



الفصل الأول

❖ مدخل القيادة الإدارية:

- ✓ بدأت القيادة من قديم الزمان فهي موجودة منذ زمن وإن اختلفت أشكالها
- ✓ القيادة تشكل إحدى سمات الممالك الإنسانية وغير الإنسانية

❖ مفهوم القيادة:

- ✓ القيادة علم وفن في آن واحد
- ✓ علم لأنه يعتمد على نظريات وأسس علمية
- ✓ وفن لأنه يعتمد على جوانب شخصية

❖ تعريف القيادة:

- ✓ يوجد اختلاف بين العلماء في تعريف القيادة
- ✓ القيادة في العصر القديم ترمز إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص
- ✓ القيادة في العصر الحديث لا تعتمد على السمات الشخصية فقط بل لا بد أيضاً من حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة كل بحسب نشاطه.
- ✓ القيادة هي الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعليم
- ✓ القيادة هي النفوذ الاجتماعي الكاهن في جزء من الجماعة
- ✓ القيادة هي مركز عال في هيكل التنظيمي يسيطر من خلاله القائد على الآخرين
- ✓ القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها توجيه وإرشاد الآخرين والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم.
- ✓ الإدارة التقليدية: ركزوا في تعريفاتهم للقيادة على السلطة الرسمية كأساس لوجود القيادة.
- ✓ الإدارة الحديثة: من أصحاب الفكر السلوكي ركزت على السلطة المقبولة كأساس لوجود القيادة
- ✓ في رأي الإدارة الحديثة السلطة الحقيقية لا تفرض على الجماعة، وإنما تقبلها الجماعة قبولاً اختيارياً.
- ✓ المسار المنهجي: ركزوا على العنصر الوظيفي كأساس للقيادة، أي أنهم ينظرون إلى القيادة على أساس الهدف الذي يتمثل في أداء الوظائف الإدارية.
- ✓ خلاصة تعاريف القيادة أنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

❖ تعريف القيادة الإدارية:

- ✓ هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة بالتأثير على المرؤوسين - أفراد وجماعات - ودفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

❖ مداخل دراسة القيادة الإدارية:

- ✓ مداخل الدراسة هي: المدخل الفردي - المدخل الاجتماعي - المدخل التوفيقي

✓ المدخل الفردي:

- ✓ أول المداخل التي استهدفت دراسة القيادة
- ✓ ركز المدخل على الفرد باعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائداً ناجحاً
- ✓ إن القيادة نتيجة حتمية لتمييز الشخص بعدد من السمات والخصائص المألوفة والغير مألوفة التي تؤهله لتولي مسئولية القيادة، وأنها ليست سلوكاً يمكن التحكم في وتوجيهه
- ✓ هذا المدخل يؤكد على أن الصفات والسمات الشخصية هي التي تميز القائد عن غير القائد

✓ المدخل الاجتماعي:

- ✓ يسمى هذا المدخل في بعض الأحيان بالمدخل الموقف والوظيفي
- ✓ يرى أصحاب هذا المدخل بأن دراسة القيادة يجب أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئوليته
- ✓ يؤكد أصحاب هذا المدخل أن البيئة الاجتماعية لها قيم وتقاليد تؤثر على سلوك القائد
- ✓ المدخل التوفيقي:
- ✓ يجمع هذا المدخل بين المدخل الفردي والاجتماعي
- ✓ يرى هذا المدخل بأن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد، ومتطلبات الموقف، ولكن بالإضافة إلى ذلك يجب أن يكون هناك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي أي يجب أن يكون هناك تفاعل بين القائد نفسه وخصائص وحاجات المرووسين وخصائص المنظمة والوسك الاجتماعي والاقتصادية والسياسي.
- ✓ يركز هذا المدخل على خصائص القائد الإدارية وعلى العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين معه.

❖ عناصر القيادة الإدارية:

✓ وجود الجماعة:

- لا يمكن أن يتصور أحياناً أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة التي تشكل الأتباع أو الرعاية
- ✓ وجود هدف مشترك:
- إن القيادة لا يمكن أن تنجح في ظل تعدد الأهداف وتباينها، لذا فإنه يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه في أغلب الأحيان يكون لدينا عدد الأهداف المتباينة لذلك فإن دور القائد هو السعي لتوحيد تلك الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها وصهرها في بوتقة واحدة.
- لكل شخص هدف وللإدارة أهداف فدور القائد مهندس لهذه الاختلافات.

✓ التناسق والانسجام:

- وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القائد بل لا بد لنجاح العمل المشترك وجود تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة
- القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها ما يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي وإن كان أدنى الحدود.

✓ القدرة على التأثير:

- القدرة على التأثير من أهم عناصر القيادة الإدارية بل الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة.
- أنواع التأثير (القسري - بالمكافأة - الشرعي - المعرفي (العلمي) - المرجعية - السمات الشخصية - القرينة)
- ✓ التأثير القسري:

- وهو قدرة القائد على الإكراه عندما يقوم بتخويف الأتباع وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض المميزات.

✓ التأثير بالمكافأة:

- وهو قدرة القائد على التأثير على الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة على المكافأة والتحفيز نظير استجابة المرووسين لتوجيهات القائد وإتباعهم لتعليماته.

✓ التأثير الشرعي:

- وهو السلطة أو القوة التي يستمدّها القائد من شرعية المنصب الإداري الذي تم تعيينه فيه.

✓ التأثير المعرفي (العلمي):

- يستمد القائد قوته من المهارة أو الخبرة والمعرفة التخصصية التي يمتلكها الشخص في مجال من المجالات.

✓ تأثير المرجعية:

- قدرة القائد الذاتية على الحكم على الأشياء، فالقائد يصبح هو المرجع الذي يملك قدرة إلهامية روحية. وبالتالي يتخذونه كمرجع في كثير من أمورهم.

✓ تأثير السمات الشخصية:

- وهو ما يسمى بالتأثير "الكرزماطيكي" أي المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة.

✓ تأثير القرينة:

- التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يمكن أن يستند إليه في تحقيق كثير من أغراضه، ويستمد القائد قوته في هذا النوع على ما يملكه من دعم القيادات العليا له.

❖ دور القيادة الإدارية في المنظمات:

✓ أهمية القيادة الإدارية للمنظمة:

- تكمن في اعتبارها ضرورة اجتماعية
- لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها
- القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة
- كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تكل المكونات.
- القيادة الإدارية الناجحة هي صمام الأمان
- القيادات الإدارية هي من يقع عليها ملاحظة الأحداث العالمية والاستفادة منها في تطوير العمل وتحقيق الأهداف لمواكبة ركب التطور السريع وهكذا أصبحت وظيفة القيادة الإدارية عملاً يؤثر في التنظيم نفسه، وفي أهدافه، وفي تطور المجتمع.
- القيادة الإدارية تكمن فيما يقوم به القائد من جمع شتات المسؤوليات في تناسق ومواءمة، وربطها بالعمل وبالتالي تحمل المسؤولية الشاملة – في المنظمة – عن تحقيق الأهداف.

✓ علاقة القيادة الإدارية بالعملية الإدارية:

- القيادة تشكل جوهر لب المدير ولب العملية الإدارية.

✓ عناصر العملية الإدارية هي: (التخطيط – التنظيم – التوجيه – التنسيق – المتابعة والرقابة – اتخاذ القرارات)

• التخطيط:

- على قدر مهارة القائد في صياغة استراتيجية التخطيط ووضع الخطط طويلة وقصيرة الأجل، وسياسة برامج عمل سليمة.. على قدر ما يكون نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها.

• التنظيم:

- يعتبر التنظيم هو توجيه جميع موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف الإدارة، من خلال تقسيم الأنشطة المختلفة وتجميع أوجه النشاط المتشابهة في وحدات معينة تتشابه أو تتربط فيها النشاطات بشكل منطقي.

• التوجيه:

- ويمثل دفع المرووسين إلى العمل عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات التي تمكن الإدارة من إنجاز أعمالها.

• التنسيق:

- وهو ذلك النشاط الإداري الذي يعني تحقيق التوازن والتكامل في المكان والزمان والمستوى بين العناصر المختلفة.
- يعتبر التنسيق واحد من نشاطات القائد الإداري الأساسية، إذ أن القائد هو الذي يقوم بالتنسيق المبني على معرفته بإمكانات المنظمة المادية والبشرية.

• المتابعة والرقابة:

- وهي التأكد من تقدم الإدارة في تنفيذ خططها وبرامجها نحو تحقيق الهدف، وتركز الرقابة على التأكد من حسن الأداء وتحديد جوانب القصور وضبط وتصحيح الأخطاء عند وقوعها.

- تحديد مستويات أداء كل فرد في التنظيم

• اتخاذ القرارات:

- أحد المهام الرئيسية للقائد ذلك لأنها عملية تتضمن المفاضلة والاختيار بين عدد من البدائل بالاعتماد على الحكم والقياس وبعيداً عن التخمين والحدس

❖ مبادئ القيادة الإدارية:

- ✓ الإيمان بالهدف:
 - الإيمان بالعمل وبجدوى ما نعمله يأتي في مقدمة مبادئ القيادة الإدارية
 - لا بد لمن يسعى للتنظيم الإداري أن يؤمن بالهدف ويسعى إلى تحقيقه وينقل ذلك الإيمان للعاملين معه بحيث يصبح الجميع على مستوى عال من الإيمان بالهدف
- ✓ الانطلاق إلى الأمام:
 - ليستطيع وضع الخطط المستقبلية والانطلاق إلى الأمام.
- ✓ حب العمل مع الآخرين:
 - سواء كانوا موظفين أو كانوا من الجمهور المستفيد. وهو يمثل أحد العناصر الرئيسية لنجاحه في تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ التقرير السليم للموقف:
 - التقدير السليم للموقف يعني نفاذ البصيرة من خلال حساب وتقدير الأمور بشكل دقيق فالقائد يستطيع أن يستخدم قدرته على التحليل والمناقشة والإقناع، ويكون قادراً على التفوق في الاتصالات يمكن أن يكون قادراً على التعامل مع المواقف المختلفة التي يتعامل معها.
- ✓ تحمل المسؤولية:
 - القائد الإداري لم يوضع في ذلك المكان ليتفادى المسؤولية ويتجنبها.
 - القائد الإداري يجب أن يكون قادراً على تحمل المسؤولية الناتجة عن عدم تحقيق أهداف المنظمة
 - التصرف على المستوى القيادي:
 - القائد قادر على التعامل مع كل المواقف والأحداث والمعطيات بجدارة وفاعلية، وبالتالي تكون تصرفاته على المستوى القيادي الذي يتوقعه منه رئيسة ونتوقعه منه جميعاً.
- ✓ حسن التصرف:
 - بني هذا المبدأ على بعض الظروف الاستثنائية التي قد تحدث للمنظمات، حيث مطلوباً من القائد أن يكون قادراً – في أي لحظة – على التعامل معها بشكل حسن.
- ✓ القيادة نحو الإصلاح:
 - أخذ التطوير في الاعتبار من قبل القيادة الإداريين يمثل أحد المبادئ التي يجب أن تتوفر في القيادة الفعالة.
 - القيادة نحو الإصلاح تفرض على القائد أن يكون موجهاً جهوده نحو التطوير سواء للعمل أو العاملين أو أساليب الأداء.

❖ مقارنة بين المدير الناجح والمدير الفاشل:

- ✓ المدير الناجح يسعى لتثبيت أقدام الشركة وتقويتها.. والمدير الفاشل يسعى لتثبيت قدمه في الشركة وتقوية مكانته.
- ✓ المدير الناجح يحترم آدمية الموظف وإنسانيته... والمدير الفاشل لا يعترف بأدمية الناس ولا يراعي إنسانيتهم.
- ✓ المدير الناجح يقول: أن أعتقد كذا فما رأيكم؟ والمدير الفاشل يقول: أنا قررت كذا.. فنفذوا.
- ✓ المدير الناجح يرقى من يتقن عمله ويتفانى في، والمدير الفاشل يرقى من يتقن مدحه ويفديه.
- ✓ المدير الناجح يضع خطة تتناسب مع قدرات مرؤوسيه، والمدير الفاشل يضع خطة دون النظر إلى إمكانيات مرؤوسيه.
- ✓ المدير الناجح يثق بالأفراد الأكفاء والعاملين معه والمدير الفاشل لا يثق إلا بنفسه.
- ✓ المدير الناجح يرغب في أن يقول له " أنا أقترح".. أما المدير الفاشل فيرغب في أن تقول له " أنا أؤيدك".
- ✓ المدير الناجح يحقق مكاسب للشركة من أجلك، والمدير الفاشل يريدك أن تحقق مكاسب من أجله.
- ✓ المدير الناجح يتخذ القرارات بسرعة بعد التفكير، والمدير الفاشل يتخذ القرارات بسرعة دون تفكير.
- ✓ المدير الناجح يبادر بمكافآتكم، والمدير الفاشل ينتظر أن تكافاه أن أو تقدم له هدية.
- ✓ المدير الناجح يراقب العمل ويتابعك، والمدير الفاشل لا يعبأ بسير العمل ويتجسس عليك.
- ✓ المدير الناجح يراعي حالتك النفسية، والمدير الفاشل يعامل حسب حالتك المزاجية.
- ✓ المدير الناجح يعتبر عمله متعة ورسالة، والمدير الفاشل يعتبر عمله ثقلًا ورئاسة.
- ✓ المدير الناجح يعمل وينجز بنجاح تحت ضغط الوقت، والمدير الفاشل يستسلم للظروف فييأس ويقعد.
- ✓ المدير الناجح صادق في وعده، وفي بعده، والفاشل مخلف لوعده ناقض لعده.
- ✓ المدير الناجح منضبط في سلوكه ووقته، والفاشل غير منضبط في سلوكه ووقته ويطالب الآخرين بالانضباط.
- ✓ المدير الناجح صبور ذو نفس طويل والمدير الفاشل عجول ذو نفس قصير.
- ✓ المدير الناجح يحرص على أن يعيش العاملون معه في جوٍّ مأمون، حتى يعطوا ويبدعوا، والمدير الفاشل متسلط يتصور في إرهابهم وتخويفهم دافعاً لمضاعفة جهدهم.

الفصل الثاني

❖ تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الحديث:

- ✓ بدأ القيادة في العصر الحديث عام 1700 وحتى الآن، ويتميز الفكر القيادي الحديث بما يلي:
 - الثورة الصناعية التي ساعدت على ظهور أساليب إدارية مختلفة إلا أن القفزة الصناعية من الزراعة للصناعة لم ترافقها قفزة مماثلة في الفكر الإداري.
 - أدى ظهور المصانع وخطوط التجميع وزيادة حجم الإنتاجية إلى تركيز القيادة الإدارية على الرقابة للإقلال من السرقة
 - ولوجود مشكلة في الرقابة فقد كان من الأساليب الرئيسية التي لجأت إليها القيادات أسلوب العمل بالقطعة. وذلك لتفادي العمل بالأجر الثابت.
 - في القرن التاسع عشر أكتفي بمجرد الإشارة إلى فكرة تحديد مجال القيادة في الإشراف المباشر.
 - رجال الاقتصاد بداية غالباً ما يهتمون بدور القيادة في الرقابة، وذلك لمنع السرقات، لكن سرعان من تحولت القيادات إلى فكرة الرقابة لمنع الفاقد.
 - أن مشكلة القيادة تكمن في اللوائح والتعليمات الدقيقة التي من شأنها تؤدي إلى نجاح التشغيل.
 - تم إدخال نظام توصيف الوظائف والترقية على أساس الجدارة.
 - تفويض السلطة مع الرقابة عن طريق التقارير الفردية.
 - وضع نظام متكامل بحيث تنبع المسؤولية من مصدر محدد مع انسياب المعلومات والتفاصيل عائدة إلى المصدر الأصلي.
 - ظهرت مدراس وأساليب إدارية وهي (المدرسية التقليدية - مدرسة العلاقات الإنسانية - المدرسة السلوكية - مدرسة الإدارة الحديثة)

✓ المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

- ظهرت في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين وتفسر الظواهر الإدارية بطريقة تقليدية وقامت على مفاهيم غير ديمقراطية مثل الرقابة والأوامر والسلطة وسيطرة الآلة على الإنسان. مؤسسيها: فريدريك تايلور، هنري فايول، أهم نظرياتهما:

➤ نظرية البيروقراطية: ماكس فيبر، ميرتون، سلزنيك، جولدنر

- افترض النموذج البيروقراطي أن الاعتبارات العقلانية والموضوعية غير متوفرة في مكان العمل وأن الاعتبارات الشخصية هي السائدة لذلك نادي النظام البيروقراطي بالسيطرة على سلوك الإنسان من خلال نظام صارم للقواعد والجراءات.
- وضع عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الخصائص الأساسية للنظام البيروقراطي وهي:
- التخصص وتقسيم العمل أساس الاداء الناجح والوظائف
- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومروسيهم
- سيطرة الانظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم
- وجود نظام للإجراء لتحديد اسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة
- الصلة بين الافراد رسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان موضوعية التعامل
- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل

○ ويعيب النظام البيروقراطي ما يلي:

- تضخم الاعباء الروتينية
- عدم اعتناء الافراد بمصالح المنظمة وانما ينصب اهتمامهم على استيفاء الاجراءات
- شعور العاملين كأنهم يعاملون كالألات وانتقال نفس الشعور لمن يتعامل معهم
- تؤدي الاجراءات والقواعد الى تشابه في شكل السلوك وتوحده ثم الى تحجره مما يزيد الاداء صعوبة
- الاعتماد الصارم على القواعد والجراءات يقضي على روح المبادأة والابتكار والنمو الشخصي

➤ نظرية الإدارة العلمية: ، تايلور، هنري جانت، فرانك وليليان جلبريت:

- أهم مبادئها التي وردت في كتاب فريديريك تايلور
- ان يتم تنظيم العمل بين الادارة والعمال حيث تقوم الادارة بالتخطيط والتنظيم وغيرها من وظائف الادارة ويقوم العمال بالعمل الموكل لهم
- وجود طريق مثلي للعمل تحددها الادارة
- تجزئة وظيفة الفرد الي اجزاء صغيرة
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- أهمية الحوافز المادية للفرد وربط الاجر بالإنتاجية
- ان الفرد لا يهتم بأهداف المنظم وانما يهتم بحاجاته الفسيولوجية والمادية
- احتياج الافراد للتدريب والاشراف المباشر الدقيق

○ ويعيب نظرية الإدارة العلمية:

- نظرية جزئية ركزت جل اهتمامها على الفرد وزيادة الانتاج ورفع الكفاءة واهملت الجوانب الاجتماعية
- نظرتها للعامل على انه مخلوق اقتصادي كل همه جمع المال واغفالها للجانب الانساني
- تركيزها علي داخل المنظمة واهمالها للبيئة الخارجية وتأثيرها على سلوك العاملين

➤ نظرية التقسيم الإداري: شيلدون، فايول، موني، رايلي، جوليك، ايرويك:

- أبرز المساهمات كانت مبادئ فايول للإدارة واشتملت على ما يلي:
- تقسيم العمل
- السلطة والمسؤولية
- النظام
- وحدة الأمر
- وحدة التوجيه
- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
- مبدأ المكافأة والتعويض
- المركزية
- تدرج السلطة
- الترتيب
- المساواة في المعاملة
- الاستقرار الوظيفي
- المبادرة
- روح الفريق والتعاون

✓ مدرسة العلاقات الإنسانية: من أهم روادها التون مايو

- تحفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة
- تحفز الأفراد علي التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة
- إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية
- تجارب هاوثورن
- نظريتي ماكريجر (Y) وترى ضرورة التعامل مع العامل في ظل العلاقات الإنسانية للافتراضات التالية:
- أن الإنسان بطبيعة يحب العمل كحبة للراحة والاستجمام

- يسعى الفرد للعمل بمحض إرادته تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة
- يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة بل ويسعى إليها
- الإنسان طموح بطبيعته
- الإنسان قادر على الإبداع والابتكار والإقدام على المخاطر

- نظريتي ماكريجر (X) وترى ضرورة الرقابة وتوجيه العاملين لافتراضيات التالية:
 - أن الإنسان العادي لديه كراهية متأصلة للعمل ، ويحاول تجنبه.
 - أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم
 - الإنسان العادي يجب أن يوجه من قبل رئيسه وذلك لأنه لا يتجنب المسؤولية.
 - الإنسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط لتحقيق الاستقرار.
 - الشخص العادي يفتقد المبادئة والمبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة

✓ المدرسة السلوكية: برنارد، فوليت، ماسلو

- تأكيد أهمية العلاقات الانسانية في بيئة العمل، وبناء مناخ ملائم لمواهب العاملين
- التنظيم والسلطة لبرنارد: ويرى أن أفضل أنواع التنظيم هو التنظيم الرئاسي الذي يخضع فيه كل شخص إلى رئيس معين.
- العلاقات التنظيمية لسايمون: عرض التنظيم على أنه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد.
- هرم ماسلو للحاجات: وتعتبر مساهمة ماسلو من المساهمات الرائدة في مجال العلوم السلوكية بل وتمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية السلوكية والحوافز. فهنا دور المؤسسة توفر للعامل الاحتياجات الأساسية التي تؤدي إلى تطوره مما يزيد من إنتاجيته.

✓ مدرسة الإدارة الحديثة:

- نظرية النظام المفتوح (مدخلات - عمليات - مخرجات) وتقوم على تأكيد العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط بالمنظمة
- نظرية التحرر وهو ، عطاء الموظف قدر من الحرية والثقة والأمان
- تعتبر بأن نظريات التنظيم الأخرى عبارة عن إدارة للقمع والإحباط والاضطهاد والقسوة والحرمان وحجز الحرية.

الفصل الثالث

❖ أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها:

✓ تعريف الأسلوب القيادي:

الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها منهجاً يميز طريقته في التعامل معهم

✓ أهم أساليب القيادة الإدارية: (أسلوب الشدة - أسلوب اللين - أسلوب الحزم)

• أسلوب الشدة:

- أول أسلوب تبناه القادة الإداريون حيث ساد في العصور القديمة والوسطى وبداية العصر الحديث مفهوم السيد والمسود بدرجة كبيرة.
- هو النموذج الوحيد الذي يميز العلاقات بين الناس
- من أهم نماذج:
- النظرية البيروقراطية
- الإدارة العلمية
- التقسيم الإداري

○ مميزات استخدام أسلوب الشدة:

- الانحراف الشخصي لدى القادة الإداريين نتيجة الإحساس بالعظمة والشك في أسلوب الآخرين
- تأثير النظم العائلية والطبقية الاجتماعية التي تعزز المنهج التشديدي 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 الإدارة 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

○ مميزات استخدام أسلوب اللين:

- الحاجات الإنسانية تحفز الأفراد على العمل وليس أسلوب الشدة
- الثورة الصناعية أهملت العنصر البشري
- الفرد يستجيب للإدارة بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية
- الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها عليه القائد المتشدد
- الحوافز الإيجابية هي التي تحفز الأفراد على العمل
- يمتلك الفرد حوافز ذاتية لتعلم أداء العمل
- الفرد يحب العمل ويقبل عليه كما يحب اللعب

• أسلوب الحزم:

- تبين انه لا يمكن ان يحل اسلوب اللين مشكلة جميع العاملين ولا ينجح مع البعض منهم
- توجه القادة الى اسلوب الحزم وهو اسلوب وسط بين الشدة واللين.
- وهو أكثر قبولا عند العاملين في كثير من الادارات وتحت العديد من الظروف.

○ مبررات استخدام اسلوب الحزم:

- بعض الأفراد يناسبهم اسلوب الشدة وآخرون يناسبهم اسلوب اللين
- العلاقات الانسانية وحدها لا تكفي لتحقيق الرضا والتفاهم في العمل
- تغير الظروف في التنظيم ومن ثم تتضح اهمية تغيير الأسلوب
- يستجيب الفرد لتغيير القائد اسلوبه في التعامل معه ما بين شدة ولين

❖ أشكال القيادة الإدارية:

تم ترجمة أشكال القيادة إلى:

• الشدة: وهي القيادة الاستبدادية (التسلطية أو الأوتوقراطية) :

- يعود تاريخ هذه الفلسفة القيادية الى بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته والقبيلة القوية تسيطر على الضعيفة والدولة القوية تستعمر الدويلات الضعيفة... وترتكز تلك الفلسفة على عدة مبادئ:

- ايمان القادة المتسلطين بأن عليهم اجبار العاملين على اداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم التنظيمية
- ايمان القادة بأنهم اعلى شأناً من الآخرين ومن ثم لا يهتم بمشاعرهم
- يهتم القائد بمركزه وبالانتاجية على حساب الاهتمام بالعاملين
- يثق القائد المستبد في نفسه ثقة مفرطة
- تنعدم الثقة بين القائد وبين اتباعه
- ينسب القائد النجاح لنفسه وينسب الفشل لمروسيه
- ينفرد القائد بتخطيط العمل واتخاذ القرارات

- مستويات القيادة الاستبدادية:

- القيادة التسلطية العنيفة: يعتمد القائد على الاجراءات السلبية (القوة والاكراه) ويفرط في استخدامها ولا يتسامح مع مرتكب الخطأ
- القيادة التسلطية الخيرة: يحاول ان يخلق جو عمل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني من خلال استخدام الاساليب الإيجابية (المدح والثناء) ولا يلجأ الى الاكراه الا إذا لم يجد سبيل للإقناع.
- القيادة التسلطية المناورة: القائد يشعر مروسيه انهم يشاركون في اتخاذ القرار حيث يعرض عليهم القرار شكلياً او يطلب منهم الآراء والأفكار ولكنه في النهاية يستخدم هو الذي يتخذ القرار منفرداً
- تصبح القيادة الاستبدادية ملائمة في وقت الأزمات وفي التعامل مع من لا يتحملون مسؤولية العمل وفي قيادة الأفراد منخفضي الكفاءة

• اللين: وهي القيادة المتساهلة

- المتحررة - الفوضوية - غير الموجهة او قيادة عدم التدخل.
- وهي رد فعل للقيادة التسلطية. فلسفتها تقوم على مادام القائد يمكن ان يكون متسلطا فانه يمكن ان يكون متساهلا من خلال اعطاء الافراد كامل الحرية والتصرف واداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة يفوض سلطاته بشكل واسع ويمنحهم سلطة اتخاذ القرارات ويتحول هو لمنسق اداري

• الحزم: وهي القيادة المشاركة (التعاونية أو الديمقراطية)

- ظهرت نتيجة ان الاستبدادية ادت الى تجميد الافكار وشل حركة التطور والابداع، كما ادت التساهلية الى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الاهداف والاهواء وتخلى القيادة عن دورها بالإشراف والتوجيه.

❖ 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.

- الخصائص الذاتية والحالة المزاجية المتزنة (الذكاء - المبادرة - الاتزان)
- القدرات العقلية والإبداعية (المرونة العقلية - الاستعداد للتعامل مع المشكلات)
- المهارات الاجتماعية (القدرة على تأكيد الذات - علاقات مع الآخرين - الاقناع)

• مزايا نظرية السمات: فسرت خصائص القائد، وضعت خصائص لاختيار القادة، اول لبنة لبناء النظريات القيادية ومهدت السبيل امام النظريات الاخرى لترى النور

• عيوب نظرية السمات: بنيت على فكرة الاسلوب الاستبدادي، ركزت على القائد واهملت المروسين والموقف وعناصر التنظيم، كانت بعيدة عن الواقع لان يوجد قادة ناجحين بالرغم من عدم توفر جميع السمات التي جاءت بالنظرية فيهم

✓ نظرية الموقف: رد فعل لنظرية السمات ليس من الضروري توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف.

• 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 ان الموقف هو الذي يؤدي الى خروج القائد المناسب بينما يرى اخرون بان القائد هو الذي يصنع الموقف

✓ 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

• مزايا النظرية التفاعلية: توفيقية معتدلة لم تنكر السمات ولا نظرية الموقف نوهت الى دور البيئة الاجتماعي داخل التنظيم وخارجه، ركزت على قدرة القائد في تمثيل اهداف مرؤوسيه واشباع حاجاتهم

• عيوب النظرية التفاعلية: افترضت ان سلوك المرؤوسين يكون مؤيد للقيادة بشكل مطلق أهمل ردود فعل القادة الاداريين نتيجة لسلوكيات العاملين غير المتوقعة مما يمكن ان يؤدي الى فشلهم

✓ نظريات القيادة الادارية 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 إليهم ومن تلك النظريات :

○ نظرية (X & Y):

▪ ماكريجر (Mcgreager) 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

○ نظرية الشبكة الإدارية:

- نشأت هذه النظرية بناءً على أبحاث قام بها بليك وموتون (Blake&Mouton)
- في عام 1976 م. وتوصلت إلى أن 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 الإبداعية والإجراءات والعمليات وعدد الوحدات المنتجة
- يتم قياس كل بعد على مقياس من 9 درجات حسب درجة الاهتمام بالبعد حيث يعني الصفر انعدام الاهتمام بالجانب أو البعد بينما يعني 9 الاهتمام الكبير بهذا الجانب
- ويترتب على هذا التصور ظهور نحو 81 نمط من أنماط القيادة الإدارية، 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 أهداف المنظمة أولوية قصوى
- نمط المدير الاجتماعي: يقع على تقاطع (1 - 9) حيث يرتفع اهتمام القائد بالعاملين وينخفض اهتمامه بالعمل فتنشأ بيئة اجتماعية يتوافر فيها الطمأنينة والصدقة
- نمط المدير المنطوي (الضعيف): يقع على تقاطع (1 - 1) ينخفض اهتمامه بالعاملين وبالعامل على حد سواء وفقط يحاول إبقاء المنظمة على قيد الحياة
- نمط المدير العملي: يقع على تقاطع (5 - 5) ويؤدي اهتماماً متوسطاً بكلاً من العمل والعاملين ويوازن بينهما لوكنه نمط لا يحقق إنجازات
- نمط المدير القائد: نمط من القيادة يقع على تقاطع (9 - 9) حيث يؤدي اهتماماً مرتفعاً بالعاملين واهتماماً مرتفعاً بالعمل وهو أعلى الأنماط كفاءة

○ نظرية الأبعاد الثلاثة:

- تسمى أيضاً نظرية الكفاءة الإدارية وصاحبها وليم ردين William Reddin عام 1970م.
- أضافت النظرية بعداً ثالثاً وهو درجة كفاءة القيادة أو التأثير الإداري إضافة لبعد الاهتمام بالعمل وبعد الاهتمام بالعاملين، وبناءً عليه تتضح عدة أنماط في القيادة كما يتضح في الشكل التالي:
- نمط القائد المتخاذل أو المنعزل: اهتمامه منخفض للغاية بالعمل والعاملين وبدون أي كفاءة قيادية وعندما يتوافر لديه عنصر الكفاءة يتحول إلى قائد بيروقراطي يهتم بتطبيق النظام وبالتفاصيل على حساب أهداف المنظمة والعاملين بها
- نمط القائد المتسامح أو المرتبط: يهتم بالعاملين ولا يهتم بالعمل مع كفاءة قيادية أقل وعندما يتوافر بعد الكفاءة عند القائد يسهم بشكل فعال في تطوير العاملين
- نمط القائد الدكتاتور أو المتفاني: يهتم بالعمل فقط ويتعامل مع العاملين بقسوة ولا يهتم بالكفاءة، وعندما يتوافر بعد الكفاءة الإدارية يتحول القائد إلى 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 نضج الأتباع:

- قدم هيرسي Pual Hersey وبلانشارد Blanchard عام 1969م في تلك النظرية وصفاً لعلاقة المرووس بالآخرين ورغبته في تحمل المسؤولية وتحقيق الانجازات
- هناك 4 مراحل للنضج عند الأتباع تختلف من حيث التركيز على العلاقات مع الأفراد والتركيز على 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 الى بعض الاقتناع لتنفيذ المهام المطلوبة منه
- **مرحلة العضوية التامة:** يرتفع مستوى النضج لدى الموظف ويكون على استعداد لأداء المهام دون اي توجيه مباشر من القائد ولديه ثقة بنفسه في اداء عمله والموظف هنا يحتاج الى دعم ومشاركة من القائد
- **مرحلة النضج العالي:** يكون الموظف أكثر ثقة بنفسه وأكثر قدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة الذاتية على نفسه والموظف هنا يحتاج من القائد درجة كبيرة من تفويض المهام

○ نظرية أنماط القيادة:

- ظهرت هذه النظرية عام 1958م (تنبأوم وشميدت) وسعت النظرية الى شرح وتوضيح كيفية اختيار القائد الاداري للنمط القيادي الذي يتبعه وتعرض النظرية 7 انماط قيادية تتأثر بعدة عوامل (العوامل الشخصية للقائد مثل المعرفة والخبرات والقيم والعوامل المتعلقة بالمرووسين مثل الاستقلالية وتحمل المسؤولية والمعرفة, العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي) وتتضح الأنماط السبعة فيما يلي:
- **النمط الأول:** يسيطر القائد على الأمور ويتخذ القرارات ويعلمها للمرووسين
 - **النمط الثاني:** يتخذ القرارات ويحاول شرحها للمرووسين واقناعهم بها
 - **النمط الثالث:** يقدم القائد افكاره للمرووسين ويناقشهم ويطلب الأسئلة
 - **النمط الرابع:** يتخذ القائد قرارات مبدئية قابلة للتغيير عند مناقشتها مع المرووسين
 - **النمط الخامس:** يعرض القائد المشكلة على المرووسين ويطلب منهم ابداء آرائهم ومقترحاتهم لحلها
 - **النمط السادس:** يحدد القائد للمرووسين 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

الفصل الخامس

❖ القيادة التحولية وإدارة منظمات القرن الحادي والعشرون:

- ✓ القيادة الادارية هي من اهم العوامل المتأثرة بالمتغيرات العالمية سواء على مستوى الدول او على مستوى المنظمات.
- ✓ 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.
- ✓ المنظمات بحاجة الى ادارة جديدة قادرة على التكيف والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة.
- ✓ المنظمات ستكون في حاجة الى قيادة قادرة على ادارة التحويلات الحادثة وتحقيق الاستمرارية في هذا العالم الذي يتميز بكثرة التحديات وعدم الاستقرار.

❖ عالمية القيادات الإدارية ومسؤولياتها في المنظمات الحديثة:

- ✓ القائد الاداري العالمي هو الذي يطبق منظومات وفنون الادارة العالمية على منظمته من خلال قيامه بما يلي:
- تبني الثقافة الإدارية العالمية
- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
- تبني إدارة الجودة الشاملة
- الاستفادة من الأسواق العالمية والتعامل مع البورصات العالمية
- توظيف الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة
- تشغيل العمالة متعددة الجنسيات
- تطوير التكنولوجيا العالمية
- الالتزام بالموصفات العالمية والإنتاج بالشروط العالمية.
- اقتناص الفرص التسويقية العالمية.
- التغلب على القيود والمحددات العالمية.
- مرونة وسرعة التعامل مع البيئة العالمية.
- سرعة تعديل السياسات والاستراتيجيات وفق ديناميكيات البيئة العالمية

❖ متغيرات وظروف منظمات القرن 21:

- ✓ العوامل التي دعت الى التغيير والتحول العالمي كاستجابة الى واقع العصر:
- 1. التحول إلى اقتصاديات السوق الحر:
- عالمية الإنتاج (تنميط المنتجات والخدمات على مستوى العالم)
- تحول العالم الى خط انتاج واحد ومتكامل (العالم تحول الى خط انتاج متكامل حيث نجد المنتج الواحد مكون من عدد من القطع المصنعة في دول مختلفة)
- تخصيص وتقسيم العمل بين الدول (تركيز الجهود في الدول المختلفة على اختصاصها وما تجيده من عمل) مثلاً
 - دول فئة (أ) انتاج وتجارة الخدمات والبحوث والتطوير
 - دول فئة (ب) دول الصناعات التقنية المتقدمة
 - دول فئة (ج) دول الصناعات الثقيلة والمكملة والغذائية
 - دول فئة (د) دول زراعية ونفط ومعادن وصناعات مرتبطة فيها
 - دول فئة (هـ) الدول المستهلكة الأخرى

- ظهور سوق عالمي واحد (نفس الموردين والمعملاء وبأسعار عالمية موحدة)
 - العالم قرية تقنية ومعلوماتية صغيرة (زادت أهمية المعلومات وتحول العالم الى قرية معلوماتية عبر الانترنت).
 - تدفق رؤوس الأموال وانتقالها بسهولة (أصبح 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 وأنها 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.
 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.

❖ التحديات التي أبرزها متغيرات القرن 21:

- ✓ تحدي المنافسة: من أبرز التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي على كل المنظمات أن تهيب نفسها للسيطرة على أكبر مساحة في السوق من خلال تخفيض التكلفة إلى أقل حد ممكن.
- ✓ تحدي العولمة: ظهور التحولات الاقتصادية أدى إلى أن يكون العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد أو كيان صغير من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية والثقافية.
- ✓ تحدي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: لأن الوضع تنافسي وغير مستقر فإن الحاجة ماسة إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وهذا يعني أن القيادات الإدارية عليها عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي فاقد أو هدر.
- ✓ تحدي الجودة الشاملة: الجودة هي مقياس التقدم والتميز والازدهار في السلعة عند الكثير من المنظمات، وهي سلاح المفاضلة على المستوى العالمي، وهي هدف لتتجاوز المنظمات الحدود الجغرافية ولذلك بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادات الأيزو المختلفة.
- ✓ التحديات التكنولوجية: هي من أكبر التحديات التي تواجه القادة، حيث أن التكنولوجيا أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عدداً من الميزات الهائلة.. كتخفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلفة وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة. كما وأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة ومعايير التقييم ودورة المنتجات وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وإدارة الموارد البشرية، وعلى تكامل المشروع.
- ✓ تحدي اتخاذ القرار في عالم متغير: حيث أن التحدي هنا لا يتوقف على اتخاذ القرار بل على مدى توافق القرارات مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والممثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

❖ 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.
- ✓ القائد التحويلي هو القائد القادر على قيادة وحدات التغيير.
- ✓ القائد التحويلي هو القائد القادر على تحفيز أتباعه على التوائم والتوافق مع المتغيرات العالمية.
- ✓ ويمكن تلخيص التغيير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد فيما يلي:
 - يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى.. مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها استراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
 - لا بد من أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل على نحو إنجاز أهدافها.
 - يفترض أن يعمل القائد التحويل على إشباع حاجات العاملين الإنسانية المتعلقة بالتغيير وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات التي تحول دون إشباع تلك الحاجات.
 - يتولى القائد التحويلي بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق تغييرات جوهرية في أداء المنظمة وتطوير قدرتها على المنافسة.
 - القائد الإداري يفكر ويحفز ويشجع العاملين ويتبنى تحقيق الاهداف بنشاط وبشكل شخصي وطريقة مبتكرة ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظام والتنظيمات القائمة
 - لا بدأ أن يفرق القائد التحويل بين اسلوب الادارة وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه بالإضافة إلى ما هو مكلف به من مهام إدارية ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير
 - على القائد التحويلي التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية وهذا التحول في التفكير سيساعد في تحقيق رؤية المنظمة واستراتيجياتها وبالتالي التركيز على تهيئة المروسين بدلاً من تهيئة التنظيم فقط.
 - على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.
- ✓ القيادة المعاصرة اليوم في حاجة إلى التحول نحو العالمية للأسباب التالية :
 - زيادة القدرة على مواجهة المنافسة الدولية وتحسين المركز التنافسي
 - الاستفادة من الفرص التسويقية الدولية
 - تجنب المخاطر والأزمات الدولية
 - التوظيف الأمثل للموارد الوطنية
 - الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وفرص التجارة العالمية
 - إدارة الاستثمارات الأجنبية المباشرة
 - إدارة التكنولوجيا المستوردة
 - زيادة وتنمية مهارات التفاوض وحسم النزاعات
 - ضمان عائد مناسب من العلاقات الاقتصادية مع التكتلات المختلفة
 - إدارة التغيير وتحويل المنظمات الى مستوى المنظمات العالمية

❖ حاجة القائد التحويلي إلى التغيير:

✓ تبرير التغيير يبرز من خلال:

1. عدم اعتراف القائد الحالي بالحاجة إلى التغيير (إدراك الحاجة إلى التغيير).
2. تطوير رؤى فكرية خارجية (تطوير شبكات فكرية خارجية لمواجهة الأفكار التقليدية)
3. زيارة المنظمات المتحولة (الزيارة للمنظمات المشابهة الداخلية والخارجية كعامل مؤثر على القيادات)
4. التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة (تلطف التعامل مع مصادر المقاومة والتخفيف من حدته)

✓ بعض سمات القدرة على التغيير والتجديد ولا ابتكار المطلوب توفرها في القائد الإداري التحويلي

- المبادرة والأخذ بزمام الأمور
- التكيف مع التغيير السريع والحمد في علم الإدارة
- التصرف الفعال لتحريك المنظمات إلى الأمام
- التعامل على أساس تعظيم المنفعة المشتركة
- القدرة على بناء المنظمات وتقويتها من الداخل
- التعرف على المشكلة الحقيقية واتخاذ القرار المناسب في الوقت المطلوب
- القدرة على توقع ردود الفعل على القرارات الصادرة من القائد
- القدرة على المزج بين القيادة والإدارة بالنسبة تتفق مع الموقف
- القدرة على بعباد شبح الخوف من بيئة المنظمة

❖ خصائص القائد التحويلي:

- ✓ ذو رؤية ورسالة ومعايير عالمية.
- ✓ ذو شخصية إلهامية
- ✓ مبرر وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية
- ✓ مؤثر جداً في الناس
- ✓ يستثير أفكار التابعين وعقولهم
- ✓ التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة
- ✓ الوصول باتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية
- ✓ محب للمخاطر المحسوبة

❖ مهام القائد التحويلي:

- ✓ إدراك الحاجة إلى التغيير
- ✓ صياغة الرؤية والرسالة
- ✓ اختيار نموذج التغيير ومسارته
- ✓ تكوين الاستراتيجية الجديدة
- ✓ تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة
- ✓ خلق الحماس لتبني الأفكار والتحمس لها
- ✓ إدارة الفترة الانتقالية

❖ عناصر عملية القيادة التحويلية:

1. إدارة التنافس: إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة بتجميع المعلومات على مستوى عالمي وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية وتشمل إدارة التنافس على:
 - وضع معايير النجاح الحاكمة بشكل شمولي
 - وضع نظام معلومات شخصيه ونظم معلومات تنظيمية
 - وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب
 - تحديث عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة احداث وممارسات المنافسين
2. إدارة التعقيد: قدرة القائد على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة ويتم عن طريق اتباع القائد للخطوات التالية:
 - 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. تكييف المنظمة مع التوجه العالمي: ولتحقيق هذا التكيف مع التوجه العالمي على القائد أن يقوم بـ:
 - 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: تشكيل فرق قادره على التعامل العالمي المطلوب.
5. إدارة المفاجآت وعدم التأكد: تنمية القدرات والمهارات للتعامل مع المفاجآت المتكررة والاضاع غير المستقرة.
6. إدارة التعليم والتدريب المستمر: وجود نظام قادر على التدريب والتعليم الفردي والمؤسسي ليتفق مع التوجيهات العالمية.

❖ متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية:

- ✓ الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات
- ✓ الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة
- ✓ فهم ديناميكيات الجماعة
- ✓ استيعاب متطلبات العولمة
- ✓ توفر مهارات التسهيلات وتطوير أساليب الاتصال
- ✓ تدريب وتطوير وتحفيز العاملين
- ✓ تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة والتطوير الذاتي عند الموظفين

الفصل السادس

❖ القائد الإداري وفريق العمل:

- ✓ الإدارة هي أداء العمل عن طريق الآخرين.
- ✓ تفاعل الموارد البشرية مهم لتحقيق أهداف التنظيمات المختلفة.
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري من خلال الإثراء الوظيفي وتأكيد العمل الجماعي القائم على مبدأ فرق العمل.

❖ 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.
- ✓ تختلف أنواع فريق العمل باختلاف الهدف من إنشائها.
- ✓ أنواع فريق العمل التي يحتاج القائد معرفتها والتعامل معها هي:
- فريق الإنجاز: فريق يتم تكوينه لتحقيق هدف معين، ونجاحه يتوقف على التزام الأعضاء ورغبتهم في العمل واستجابتهم لمتطلبات العمل والإحاطة بالأدوار المتوقعة منهم.
- فريق حل المشكلات: فريق يتم تكوينه لحل مشكلة محددة، ويتوقف نجاحه على رغبة العضو في المشاركة في الحل ودرجة الثقة والأمانة المتبادلة بين الأعضاء وقناعتهم بإمكانية الوصول لحل لهذه المشكلة.
- فريق التطوير: فريق يتم تكوينه لاكتشاف الأفاق الجديدة والفرص المتاحة للتطوير كتطوير منتج أو فكرة، ويتوقف نجاح هذا الفريق بالدرجة الأولى على وجود القدرات الابتكارية والتفكير الخلاق لدى الأعضاء وعلى رغبتهم في التطوير والتطلع للأحسن.
- الفريق الرسمي: فريق يظهر في الهيكل التنظيمي، ويكلف بمهام أساسية في التنظيم، لتحقيق أهداف المنظمة. كفريق تأكيد الجودة.
- الفريق غير الرسمي: فريق ينشأ داخل التنظيم بشكل غير رسمي نتيجة لوجود حاجة لذلك الفريق كمطالبة بتحسين أوضاع العمال، أو فريق مواجهة آثار تغيير سلبية على التنظيم غير رسمي.

❖ دور القائد الإداري في فريق العمل:

- ✓ تسهيل عملية وضع الفريق لأهدافه وإيضاح الحدود المناسبة للأهداف المشتركة. حيث أنه إذا لم يكون هناك أهداف لا يوجد فريق.
- ✓ تشجيع أفراد الفريق جميعاً للمشاركة في جميع أعمال الفريق حيث أنه يجب على كل أعضاء الفريق يعمل ويؤدي المهام الموكلة له.
- ✓ استخدام أساليب العمل الجماعي والمواجهة البناءة في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات.
- ✓ إعطاء توجيهات واضحة لإنجاز المهمة ومنع الفريق من الخروج عن المسار الصحيح.
- ✓ احترام الآخرين وقبولهم على ما هم عليه فلا تقلل أي عضو من أعضاء الفريق.
- ✓ الاهتمام الحقيقي من قبل القائد بأعضاء الفريق والاستماع إليهم بعناية تحقيقاً لرابط الوجدانية بين الأعضاء
- ✓ الانفتاح القائم على المصارحة والاعتراف والتغذية العكسية ل تنمية الثقة المتبادلة بين الأشخاص. لأن الانفتاح والثقة تساعدان في الكشف عن حقيقة المشاعر والمعتقدات والقيم والتطلعات.

❖ دور القائد الإداري في فريق العمل:

- ✓ علي القائد الإداري تجنب بعض الممارسات التالية:
- ✓ فرض السيطرة علي الفريق.
- ✓ الدخول في صراع أو منافسات أو تحدي مع أحد أعضاء الفريق.
- ✓ البحث عن سلبيات وأخطاء الآخرين والتركيز عليها.
- ✓ السماح بالدخول في أي نوع من الجدل اللانهائي بين أعضاء الفريق.
- ✓ السماح لأي مصدر خارجي بمقاطعة سير المناقشات.
- ✓ المطالبة المستمرة بتقدير وضع القائد أو التعاطف والمشاركة الوجدانية له.

❖ مراحل تطور فريق العمل:

1. مرحلة التكوين: مرحلة مهمة جداً وحساسة جداً ولو تمت بالشكل الصحيح فستكون بقية المراحل بالشكل الصحيح أيضاً. وهي مرحلة يشعر فيها أعضاء الفريق بالحماس والتفاؤل والخوف من الفشل. ويكون السائد بين الأعضاء قائم على العلاقات الرسمية والبحث عن تحديد دقيق للمهام واكتشاف العلاقات.
2. مرحلة العصف: حيث يغلب على الأعضاء اختلاف الآراء في وجهات النظر والرفض والمقاومة لبعض الآراء نتيجة الاضطراب في التفكير والحيرة في تقرير المصير.
3. وضع المعايير: هي مرحلة قبول الأعضاء بالانضمام إلى الفريق ووضع المعايير لتحقيق الأهداف المرجوة. ولذلك فإن سلوك أعضاء الفريق يتميز بتوجه نحو تسوية الخلافات وبناء العلاقات الشخصية المتميز.
4. مرحلة الأداء: وهي مرحلة يبدأ الفريق بممارسة عمله فعلياً، حيث يشعر بشعور عال من الرضا والثقة بالنفس والآخرين.

✓ هناك قناعة كبيرة لدى كثير من المهتمين بأن فريق العمل لا يتطول من تلقاء نفسه بل يتطلب تدخلاً هندسياً مدروساً من قبل القائد بشكل يساهم في دفع عجلة تطوير الفريق ويمكن استعراض المراحل المقترحة والتي يلزم تطبيقها بالتتابع:

1. مرحلة التشكيل: حتى يكون الفريق ناجحاً يجب أن تأتي عن طريق الدعوة للانضمام للفريق وليس التعيين. وقد يشعر الفريق بنوع من الخوف والارتباك لذلك على القائد أخذ بعض الخطوات لمساعدة الفريق على مواجهة هذا الخوف والارتباك وهي:
 - تزويد الأعضاء بالمعلومات اللازمة عن تشكيل الفريق ومهمته وطبيعته ويعطيهم حرية الانضمام.
 - التخطيط والتهنية لأفراد الفريق في أقرب فرصه ممكنة. للتفاعل والتعرف على خلفية كل منهم وتاريخه وقيمه ومعتقداته واهتماماته.
2. مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف: على القائد مساعدة أعضاء الفريق حتى يصلوا إلى إدراك موهب للهدف المشترك الذي يربطهم ببعضهم البعض.
3. مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك: يوجه القائد الفريق لرسم وتحديد الخطوات المتسلسلة التي يجب إتباعها والعمليات المطلوب القيام بها لتحقيق هدف الفريق. ويتوقع منه توجيه الفريق لوضع معايير لأعماله في المراحل المختلفة من أداء العمل، وكذلك معايير لسلوك الأعضاء داخل الفريق.
4. مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار: وهنا يقوم القائد بتوزيع المهام على أساس قدرات وخبرات الأشخاص مع شيء من المرونة للتفاوض فيما بينهم، وذلك حسب المعايير المتفق عليها سلفاً.
5. مرحلة أداء الفريق وصيانتة: في حال تمت الخطوات السابقة بالطريقة الصحيحة وكانت النتائج إيجابية فهذا يكون دافع ومحفز للأعضاء، ولكن في حال كانت النتائج إيجابية فالأمر يتطلب تدخل القائد لاتخاذ خطوة التصحيح اللازمة وهذا ما يسمى بصيانة الفريق ومعالجة الخلافات. والصيانة تكون بتبادل أعضاء الفريق الرأي فيما بينهم وتقييم التغذية الراجعة.
6. مرحلة الاحتفال: يرى البعض بأن مرحلة الاحتفال تعتبر مضيعة للوقت والمال، إلا أن ذلك غير صحيح. فالقائد الذي يهتم بالتحليل ومراجعة النجاحات أقدر من غيره على تلك النجاحات. كذلك الاعتراف بمجهودات أعضاء الفريق ومكافأتهم ومنح الفرصة لهم للاحتفال بنجاحهم أمر كفيل بأن يزرع الروح المعنوية العالية بي أعضاء الفريق.

❖ المهارات اللازمة لفريق العمل:

1. الاتصال الفعال: وهي من المهارات التي يجب أن يحرص القائد على توفرها لفريق العمل حتى يكون أكثر فعالية، ولكي يكون الاتصال فعال وناجح يجب أن يتمتع الفريق بمهارات وهي:
 - تشجيع المشاركة
 - إيضاح وتلخيص التعليقات
 - ملاحظة أعمال الفريق ومعرفة مشاكله
 - التأكد من الوضوح التام للهدف
 - تطبيق الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات وحل المشكلات
 - إدارة الخلاف بفعالية

2. الاستماع الإيجابي: أو من يكون بعادة إلا الاستماع الإيجابي هو قائد الفريق. لذا عليه أول من يطبق تلك المهارات. وتتمثل مهاراتها في أن تكون استجابة المستمع محايدة بحيث يشعر محدثه بأهمية ما يقوله ويشجعه على الاستمرار بالحديث. وتتطلب مهارة الاستماع الإيجابي إلى:

- عدم المقاطعة، المجادلة، أو النقد، أو إصدار الأحكام المسبقة والقفز إلى الاستنتاجات.
- الامتناع عن الكلام أثناء تحدث الشخص الآخر، ومساعدته للشعور بالحرية في الحديث.
- إظهار الاهتمام والرغبة في الاستماع للمتحدث، والامتناع عن الانشغال بأشياء جانبية أثناء حديث الشخص الآخر.
- فهد الحديث من وجهة نظر المتحدث، والصبر عليه وإعطائه فرصة للحديث.
- عدم الانفعال أو الغضب، لأنه يدفع إلى التأويل الخاطئ لما يقوله المتحدث.

3. التغذية الراجعة (العكسية): يرى البعض أن التغذية الراجعة أحد عناصر الاتصال الفعال إلا أنه لا ضير من النظر إليه كمهاراه منفصلة تتطلب التأكيد عليها. وهناك جانبان لمهارة التغذية الراجعة ولكل جانب له إرشادات:

- الجانب الأول: في حالة إبداء التغذية الراجعة، ويجب اتباع الإرشادات التالية:
 - التأكد من أن القصد هو مساعدة الشخص الآخر لكي يتحسن.
 - التأكد من أن لدى الشخص الآخر الاستعداد لتلقي التغذية الراجعة.
 - عدم الحكم على السلوك، وإنما وصفه وصفاً موضوعياً بشكل لا يجعل الشخص الآخر يلجأ إلى الدفاع.
 - استخدام تعبيرات وألفاظ محددة بعيدة عن العموميات في غير الغضب أو ضيق.
 - مراعاة مشاعر الآخرين ومناقشة المسائل التي يستطيعون علاجها.
- الجانب الثاني: في حالة تلقي التغذية الراجعة، ويجب اتباع الإرشادات التالية:
 - الإسراع إلى طلب من الآخرين لإبداء آرائهم وردود أفعالهم حول السلوك المعني.
 - الاستماع إلى ما يقوله الآخرون بعناية، والاستفسار منهم وسؤالهم.
 - طلب إيضاحات ومعلومات تفصيلية وملموسة عن السلوك الذي يتحدث عنه دون إبداء التحدي لما يقال أو الشك فيه.
 - عدم المسارعة إلى الرفض والدفاع والتنصل والتنكر لما يقال.
 - البعد عن المجادلة أو محاولة تبرير ذلك السلوك والغضب ممن أبدى رأيه إلينا.
 - محاولة تحقيق أكثر فائدة ممكنة مما أبدى لنا من تعليقات، والبدء بتصحيح الأخطاء وشكر من قدم رأيه وتعليقاته، خاصة وأنه قد خاطر بعلاقته بمن قدم له الرأي.
 - إذا كانت التعليمات إيجابية، فيجب التأكد أولاً من فهمها قبل إبداء التواضع أو الإسراع بالاعتزاز والتباهي بها.

4. إدارة الخلاف بين أعضاء الفريق: إدارة الخلاف من أهم ما يحتاجه الفريق ليس للقائد فقط بل أيضاً لأعضاء الفريق، ولكن هناك بعض الإرشادات يجب اتباعها وهي:

- يجب على القائد عدم تجاهل أو إهمال أي خلاف الفريق وإن يتذكر أن الحديث عن المشاعر أفضل من تجاهلها
- لابد من التأكد من وجود خلاف حقيقي وأن الأمر ليس مجرد مزاج سيء
- من الضرورة التحدث مباشرة إلى الشخص الآخر وتحديد موضوع الخلاف الحقيقي وليس مجرد الاعتراض، مع تحديد هدف مشترك للتركيز عليه.
- يجب إبداء الاستعداد للتعاون مع الطرف الآخر عندما يبدأ مناقشات الخلاف وتحمل جزء من المسؤولية لكون الشخص جزء من المشكلة في بداية الأمر كما يجب الاستعداد للعمل من أجل الوصول إلى حل يرضي جميعاً الأطراف.
- من المهم تذكر أن الخلاف أمر طبيعي يمكن أن يحدث في أي وقت ومع أي شخص وأن من يختلف مع غيره ليس سيئاً لمجرد أنه مختلف مع غيره كما يلزم أن يضع الشخص نفسه مكان الشخص الآخر ليستطيع فهم وجهة نظر غيره.
- إذا اشتكى أحد الأفراد من خلاف بينه وبين آخر يجب تشجيعه للحديث مباشرة إلى الطرف الآخر الذي يختلف معهم.
- يجب عدم التردد في طلب مساعدة المختصين أو الأشخاص ذوي التأثير في معالجة الخلافات مع الآخرين.

❖ خصائص فريق العمل الفعال:

لكي يستطيع القائد أن يساعد فريقه على تحقيق أهدافه، فإن عليه تهيئة الفريق وتوجيهه لتحقيق له بعض الصفات والخصائص التي تجعل منه فريقاً فعالاً قادراً على أداء مهامه. ومن تلك الصفات:

1. القيادة المشاركة: الفريق الناجح هو الذي يتقاسم مع أعضاؤه باقي وظائف ومهام القيادة، بمعنى يشتركون في متابعة تنفيذ مهام الفريق حسب مهاراته.
2. الاتصال المفتوح: أن يكون هناك ثقة متبادلة بين أعضاء الفريق، وبينهم وبين القائد، فهي من أهم الأشياء التي يجب أن تتوفر لفريق العمل الفعال.
3. البيئة الودية: يشكل التوتر والتشدد والرسميات والشكليات بعض خصائص الفريق المشحون. لذلك حتى ينجح الفريق يجب أن يكون البيئة ودية إلى درجة أن يستمتع أعضاء الفريق بوجودهم مع بعضهم البعض.
4. إدراك أهداف الفريق المشتركة: يتوقع من القائد هنا أن يعمل بكل جهد لإقرار وإيضاح الروابط التي تربط بين الأهداف الشخصية للأعضاء.
5. فهم وتوضيح المهام والأدوار جماعياً: يحرض القائد على شرح الهدف من العمل الجماعي لفهم وتوضيح الأدوار، وذلك لكي يتحمل كل عضو في الفريق نصيبه من المسؤولية.
6. المشاركة في جميع أعمال الفريق: لا بد من مشاركة أعضاء الفريق في أداء أعمال الفريق بشكل إيجابي بالرغم من أن الأدوار قد لا تكون بالضرورة متساوية.
7. التحضر في التعامل مع الخلاف: تظهر بعض الخلافات والآراء والحاجات بين أعضاء الفريق مما يستدعي ضرورة أن يتعامل معها أعضاء الفريق الفعال بكل مرونة وموضوعية.
8. الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات: يحتاج الفريق إلى اتخاذ القرارات أحياناً مما يستدعي ضرورة أن يتعامل معها أعضاء فريق العمل.
9. التقييم الذاتي وتنويع الأساليب: أن أداء الفريق الناجح لمهمته يتطلب نوعاً من المتابعة والتقييم التي يجب أن يكون مصدرها الفريق ذاته. ولذلك فإن الفريق العمل الفعال يتقبل الرقابة والتقييم الذاتي.

الفصل السابع

❖ القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة

❖ القائد الإداري والإدارة بالأهداف:

✓ الإدارة بالأهداف:

- 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
- ظهر هذا المفهوم على يد المفكر والباحث بيتر دراكر، ويشير إلى قيام الموظف بأرسال خطاب مع بداية كل عام لمديره يوضح فيه الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هذا العام ليقوم المدير أو القائد بمناقشته بعد ذلك والاتفاق النهائي على تلك الأهداف ويسمى هذا (دستور عمل)

✓ أسس الإدارة بالأهداف:

- الإدارة بالمشاركة: الاتفاق بين القائد والعاملين على وضع وتحديد الأولويات والأهداف المطلوب تحقيقها، كذلك لتوفير أكبر قدر من التفاهم والتنسيق والتعاون بين جميع العاملين بالمنظمة.
- المراجعة 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 أسلوب الإدارة بالأهداف:

- قدرة القائد ومهارته في وضع الأهداف.
- اشتراك القائد والأفراد معاً في وضع الأهداف.
- قدرة القائد على التمييز بين الأهداف الهامة والأهداف الأقل أهمية
- تكامل وتوافق نظام الإدارة بالأهداف مع النظم الإدارية الأخرى.

❖ القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة:

✓ إدارة الجودة الشاملة (الكلية):

- هي أسلوب إداري شامل ومستمر يهدف لبناء ثقافة تنظيمية عميقة عن الجودة ترتكز على فلسفة خدمة العميل وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة.
- أبدعها المفكر الأمريكي إدوارد ديمنج ووضع لها مبادئ متعددة. ولكن سبقت اليابان في تطبيقها بعد الحرب العالمية الثانية
- إدارة الجودة الكلية عبارة عن أسلوب إداري شامل ومستمر يهدف إلى بناء ثقافة تنظيمية عميقة عن الجودة تركز على فلسفة خدمة العميل.

✓ مبادئ إدارة الجودة الشاملة (الكلية):

- تحديد أهداف المنظمة وفلسفتها مع تطوير غايات مستمرة لتحسين الأداء
- تبني ونشر الفلسفة الجديدة للجودة وتفهمها على كافة مستويات المنظمة
- التوقف عن التفتيش لتحقيق الجودة واستبداله بالتحسين المستمر والرقابة الذاتية (تبني أسلوب منه أو عدم الخطأ وليس كشف الخطأ).
- إلغاء فلسفة الشراء بناء على التنافس السعري بين الموردين واستبدالها بتطوير علاقات طويلة المدى معهم وترشيد النفقات وليس تقليصها.
- التحسين المستمر في عملية التخطيط والإنتاج والخدمة.
- تأصيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
- تبني وتأصيل القيادة الجيدة التي تؤدي الأعمال دون ترهيب، والعمل نحو التحسين المستمر
- الابتعاد عن الخوف من التغيير وخلق الثقة وتهينة الجو للتغيير والتحديث ... يتبع

- القضاء على العوائق التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة
- الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين
- إلغاء سياسة النسب الرقمية والأهداف الكمية
- القضاء على العوائق التي تحرم العاملين من التفاخر بالإنجاز
- تشجيع التعليم والتطوير الذاتي المستمر للموظف
- العمل من خلال فريق عمل موحد لتحقيق التحول والتغيير نحو الجودة

✓ أسس ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

- البداية من العميل: فالعميل يجب أن يكون نقطة البداية خاصة وأن السلعة سوف تقدم له في النهاية. لذلك لا بد من سؤال العميل عن نوع الخدمة أو السلعة التي يريدها، ثم بعد ذلك يجب قياس مدى رضاه عنها.
- تعزيز العلاقة مع الموردين: لأن المورد يعتبر شريكاً في العمل لذلك يجب أن نشركه فيه لتطوير الجود باستمرار والتقليل من الفوارق، وعليه يجب أن تكون العلاقات مع الموردين قوية ومتينة ومبنية على الثقة.
- العمل الجماعي بروح الفريق الواحد: ذلك بأن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ووضع الخطط وتنفيذ مشاريع تحسين الجودة في التنظيم الإداري هي إحدى المقومات الأساسية التي لا يستغني عنها القائد عند الرغبة في تبني أسلوب إدارة الجودة الكلية.
- الالتزام بالتغيير كفلسفة إدارية: تطبيق إدارة الجودة يتطلب دعماً كبيراً وتشجيعاً للآخرين من قبل القيادات الإدارية في المنظمة، فبدون دعم القيادات الإدارية لا يمكن تطبيق الأسلوب.
- التحسين المستمر: التحسين المستمر لأداء بوجه عام وللعمليات بوجه خاص يساعد كثيراً في تطبيق إدارة الجودة الكلية، وتجدر الإشارة إلى أنه يجب مراجعة أدوات القياس والتأكد من مدى رضا العميل باعتبارها وسيلة هامة في الحصول على التغذية العكسية وبالتالي لتحسين مستمر.
- تعزيز وتمكين العاملين: توحيهم بأهمية هذا الأسلوب في البداية ثم إشراكهم في مشاريع تحسين الجودة.

✓ دور القيادة الإدارية المنتظر في تطبيق أسلوب الجودة الكلية عليها اتخاذ المواقف التالية

- التخلي عن أساليب وطرق الإدارة التقليدية
- الاعتراف بأهمية العميل وأنه أساس استمرار وجودها
- الابتعاد عما اعتادته الميل الشديد نحو المركزية المطلقة
- تطوير فهمها للجودة ليشمل تحسين النظام الكلي للإدارة لخدمة المنظمة
- عدم الشغل نفسها لمعالجة المشاكل الروتينية والحلول السريعة المؤقتة

✓ متطلبات تسبق تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة: وتعني تهيئة البيئة بإدخال مفهوم الجودة والعناية بالعميل.
- الترويج لبرنامج الجودة: ويأتي من خلال نشر مفاهيم ومبادئ الجود عن طريق برامج لتوعية العاملين.
- التعليم والتدريب: هو أحد أهم متطلبات التطبيق. لأنه يعني بتعليم العاملين وتدريبهم بجميع فئاتهم العليا والوسطى والدنيا.
- تشكيل فرق العمل: إدارة الجودة الكلية تتطلب تشكيل العدد من فرق العمل
- تشجيع وتحفيز العاملين: ويبدأ بإعطائهم الصلاحيات للعمل، وتمكينهم من أداء الأعمال بالطريقة التي يرونها دون الرجوع المتكرر للقائد.
- توفير الدعم الفني والمتابعة والإشراف: وذلك بتوفير الخبراء والمستشارين لتقديم الخبرة والمعونة الفنية عندما يريدها أفراد الفريق.
- الاستعانة بالاستشاريين: فلا يمكن للقيادات الإدارية الاكتفاء برأي الخبراء والمستشارين الخارجيين لذلك كلما دعت الحاجة يجب الاستعانة بالخبراء والمستشارين من خارج المنظمة لحل مشكلاتها وخاصة بداية تطبيق البرنامج.
- استراتيجية التطبيق: لا بد من تبني استراتيجية تطبيق تضع من خلالها المنظمة برنامجها لتطبيق الجودة على أرض الواقع والأهداف المرجوة منه، ولوضع الخطة يمكن البدء بإجراء مراجعة شاملة للوضع الراهن ولتجارب المنظمات الأخرى ثم وضع الخطة وكيفية التطبيق والموارد اللازمة ثم التنفيذ الفعلي للخطة والتقييم الدوري للنتائج من وقت لآخر.

❖ القائد الإداري وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة):

- ✓ أبدعها باحثان هما (هامر و شامبي) عام 1993 نتيجة تغيرات كبيرة حدثت في الأسواق ورغبات المستهلكين والمنافسة وثورة التكنولوجيا والمعلومات.
- ✓ يعني البدء من نقطة الصفر وليس اصلاح أو ترميم الوضع القائم.
- ✓ إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة السريعة.
- ✓ يتميز بتركز على العملاء والعمليات وتحسين الخدمات وسرعة انجاز الأعمال.
- ✓ إعادة الهندسة ظهر كاسلوب إداري جديد نتيجة لسيطرة الرغبات الفردية المختلفة لسوق العملاء.

✓ خصائص أسلوب إعادة هندسة العمليات

1. تهدف الي إحداث تغيير جذري
2. تفرغ فريق العمل تفرغ كامل
3. يخضع اختيار العمليات المطلوب إعادة بنائها للأولويات
4. يحتاج الفريق الي نظرة الهامة لاستحداث تصميم متفوق وجديد تماماً
5. يركز على التعليم أكثر من التدريب
6. يسعى الي تقليص مدة المشروع

✓ وصف بيئة العمل في ظل مفهوم هندسة العمليات:

1. بيئة تتحول فيها وحدات العمل من ادارات وظيفية تخصصية الى فرق عميات
2. بيئة تتحول فيها الوظائف من مهام بسيطة الى أعمال مركبة بحيث يشترك فريق العمل في المسؤوليات والمهام.
3. بيئة يتحول فيها الموظف من العمل المراقب الى العمل الاستقلالي أي أنه يتم تفويض الصلاحيات بشكل واسع
4. يتحول فيها الاعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم، وذلك لترك فرصة للتقدير الشخصي في اختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل.
5. بيئة يتحول فيها التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.
6. بيئة يتحول فيها معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.
7. بيئة تتحول فيها القيم من حمائية إلى إنتاجية، أي الاهتمام بالعملاء وليس بالروساء.
8. بيئة تتحول فيها مهام القادة الإداريين من الإشراف إلى التوجيه غير المباشر والتنسيق.
9. بيئة يتحول فيها التنظيم من هرمي الى افقي
10. بيئة يتحول فيها المسؤولين من مراقبين الى قياديين

✓ العقبات التي قد تعترض تطبيق هذا الاسلوب:

1. عدم التركيز على العمليات ومحاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها.
2. التراجع المبكر والاكتماء بالنتائج المتواضعة
3. إهمال كل شيء ماعدا إعادة تصميم العمليات
4. التركيز التام على العمليات وإهمال قيم ومفاهيم الأفراد
5. وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق إعادة هندسة نظم العمليات
6. السماح للمفاهيم العامة والمواقف الإدارية بإعاقة عمليات إعادة الهندسة
7. البدء بتطبيق إعادة البناء من القاعدة وتكليف أشخاص لا يعرفون شيء عن هذا الأسلوب الإداري
8. تخصيص موارد محددة في تطبيق برنامج إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية وتشتيت الجهود بين عدد كبير من العمليات
9. محاولة تنفيذ برنامج إعادة الهندسة مع الإصرار على رضا الجميع أو التراجع عن برنامج إعادة البناء عندما يظهر بعض المعارضين.
10. غياب حماس القيادات الإدارية في برنامج إعادة البناء أو البدء بالتطبيق في حالة عدم استقرار القيادات الإدارية.

❖ القائد الإداري وإعادة اختراع الحكومة:

- ✓ يقوم هذا الأسلوب من منطلق إصلاح مؤسسات الدولة وتحسين أدائها، وجعل الأجهزة الحكومية تعمل كأجهزة القطاع الخاص.
- ✓ التحول إلى الخصخصة وعلاقته بهذا البرنامج.
- ✓ إعادة اختراع الحكومة وتعني التغيير الجذري في أعمال الحكومة واساليب ادارتها لأنشطتها.
- ✓ الأسس التي يقوم عليها تطوير الأداء الحكومي:

1. أن تصبح الحكومة مساندة للقطاع الخاص، وأن يكون هدفها أن تقدم للمجتمع ما هو أكثر من مجرد خدمات.
2. أن تكون الحكومة منافسة في تقديم خدماتها، وذلك فيما بين القطاعات الحكومية من حيث مستوى الخدمة والكيفية التي تقدم بها الخدمات.
3. أن يكون للحكومة رسالة واضحة للجميع، تنطلق من رؤية محددة وتصب في استراتيجية وأهداف مكتوبة.
4. يجب أن تقوم الحكومة على النتائج بدلاً من البيروقراطية والروتين العقيم ولتحقيق حكومة قائمة على النتائج فأنا نحتاج إلى العمل بموجب نماذج محددة للتمويل على أساس النتائج وليس على أساس المدخلات.
5. أن تعمل الحكومة لتحقيق رضا العملاء أولاً وليس لبيروقراطية النظام. وهذا يستدعي الموظفين التعامل مع المراجعين على أنهم عملاء.
6. أن تصبح الحكومة موجهة نحو العمل على تحقيق الربح شأنها في ذلك شأن القطاع الخاص، ويتم تحقيق الربح عن طريق تحديد الميزانيات التشغيلية وتحمل التكاليف لكل قسم أو قطاع لوحده.
7. أن تكون الحكومة ذات نظرة مستقبلية قادرة على التفاعل مع معطيات ومتغيرات العصر الحديث.
8. أن تعمل الحكومة على الأخذ باعتبارات السوق عند إحداث عمليات التطوير.
9. أن تصبح الحكومة لا مركزية بحيث يكون هناك توجه مزيد من تفويض السلطات والمشاركة وخاصة في ظل زيادة وتوسع الأنشطة التي تقوم بها الحكومة.

✓ أهم أسباب إعادة اختراع الحكومة كما ظهر من تجربة الحكومتين البريطانية والأمريكية وهي ما يلي:

- زيادة توقعات المواطنين لما يجب أن تكون عليه تلك الخدمات
- التضخم الكبير في حجم الحكومة وفي حجم خدماتها وسيطرة البيروقراطية والروتين على عملية تقديم الخدمات وتصدى الرأي العام لذلك.
- القلق الاجتماعي والصناعي وزيادة البطالة.
- تأثير المفاهيم الإدارية الحديثة ومستشاري الإدارة.
- المقارنة بين أداء القطاع العام والقطاع الخاص.
- قلق الرأي العام من تزايد دور الحكومة وسيطرتها على كافة مجريات الشعوب.
- التنافس العالمي وتنامي الشعور لدى المواطنين بأن الحكومة لا تبذل ما هو مطلوب منها لتطوير قدراتها على الصمود في وجه هذا التنافس المحموم على السوق العالمية.

❖ بطاقة الأداء المتوازن BSC:

- ✓ تعد بطاقة الأداء المتوازن وسيلة فاعلة لمساعدة المنظمات المعاصرة على ترجمة الرؤى والخطط الاستراتيجية إلى مجموعة من النتائج الملموسة.
- ✓ إطار متكامل للأداء الاستراتيجي لتنظيم الأعمال يجمع بين أدوات القياس المالية وغير المالية ويهتم بالأهداف في الأجل القصير والطويل ويربط بين الاستراتيجيات والعمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية وهم المستثمرون والعملاء والعاملين والمجتمع.
- ✓ طريقة جديدة في الإدارة الاستراتيجية يتم بموجبها التكامل بين المقاييس المالية والتشغيلية في ضوء رؤية المنظمة واستراتيجيتها على المدى البعيد.
- ✓ توصف البطاقة بالمتوازنة لأنها تقدم نظاماً متوازناً لقياس الأداء من حيث أنها تحقق التوازن بين المقاييس الملموسة وغير الملموسة.

❖ أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن:

- ✓ تساعد المنظمات في بناء وتطوير خططها الاستراتيجية وربط العمليات التشغيلية بالأهداف.
- ✓ تساعد المنظمات في تصميم نظام الحوافز الإدارية والعمل على ربط الحافز بالأداء.
- ✓ تساعد المنظمات على تقييم مدى تحقيقها لأهدافها من خلال ما تقدمه من مقاييس ومؤشرات.
- ✓ تجعل المنظمة في موضع الاهتمام بعناصر البيئة الداخلية والخارجية
- ✓ تساهم في ربط الأداء باستراتيجية المنظمة وذلك عن طريق الموازنة بين المناظير الأربعة (الجانب المالي - رضا العملاء - العمليات الداخلية - التعلم والنمو)
- ✓ العمل على مراقبة العمليات اليومية ورصد آثارها على التطورات المستقبلية

❖ محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

✓ تركزت بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية ذكرها العديد من الكتاب وهي:

1. المحور المالي: قد تبدو المنظمة في مركز مالي مستقر وتجنّي أرباح ولكن هذا لا يضمن بقائها في المستقبل، لذلك البعد المالي يتبلور حول السؤال التالي: كيف نبدو أما الأطراف المساهمة أو الممولة للمنظمة؟ ومن المعايير والمقاييس الذي يستخدمها هذا البعد على سبيل المثال، قياس نمو الدخل وتحديد التكلفة وبيان استخدامات الأصول، الانخفاض في تكلفة وحدة المنتج، ومعدل دوران النقدية والعائد من رأس المال.

2. محور العمليات التشغيلية الداخلية: هذا البعد يشير إلى أهمية العمل الدائم على تطوير وتحسين العمليات الداخلية للمنظمة وإدامة العمليات التي تبذل فيها. ومن المقاييس المتبعة في هذا الجانب الرضا العام عند الخدمة أو المنتج وعدد المميزات الخاصة التي قدمتها المنشأة وتفوقت بها على منافسيها، وجودة المنتج، ومعدل المردودات والأخطاء، وعدد مرات التعديل وحجم تعويضات الضمان وتسليم المنتج، وعمليات التشغيل الداخلية تتكون من ثلاث عمليات فرعية:

1. عمليات الابتكار وتعلق بالعمليات الخاصة بخلق السلعة والخدمات والعمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء وتحسين تكنولوجيا عمليات الإنتاج

2. عمليات التشغيل وتتجسد في العمليات المتصلة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات إلى العملاء وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلع وأداء الخدمة

3. خدمات ما بعد البيع وهي العمليات تؤدي إلى خدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة التي يطلبها العميل

3. محور الموارد البشرية: ويعتبر هذا البعد أن المورد البشري يمثل أهم رأس مال لدى المنظمة، فالعاملون هم مصدر الأفكار الإبداعية والخلقة وهم من يقومون بتصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ومن ثم لا بد من العمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعهدهم دائماً بالتدريب على كل الأساليب الجديدة ومدهم بالمعارف المفيدة. ومن المعايير والمقاييس والمؤشرات المستخدمة في هذا المحور رضا الموظف على المعرفة التي تساعد في عمله، ومعدل دوران العمل، وإنتاجية الموظف والمقترحات المقدمة من العاملين والمكافآت المقدمة للعاملين ومعدل المعلومات التي يحصل عليها العمل.

4. محور البعد البيئي: يشير هذا البعد إلى أن المنظمة مسؤولة مسئولية اجتماعية أو بيئية أمام الأطراف الخارجية والبيئة المحيطة والمجتمع. وبالتالي فإن الهدف لا بد أن يتغير قليل من مجرد تحقيق الربح إلى خدمة المجتمع أو المحافظة على البيئة إلى جانب الاهتمام بتحقيق الربح.

✓ عناصر محاور بطاقة الأداء المتوازن: كل محور من هذه المحاور السابقة يتكون فيها خمس محاور وهي:

1. الأهداف الاستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية أو الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.
2. المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو الهدف الاستراتيجي المرسوم
3. القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس
4. الخطوات الإجرائية التمهيدية التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء.
5. القيم الفعلية للأداء والتي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيداً لتقويم الأداء.

✓ مراحل تطور إدارة المشاريع:

- قبل عام 1950 م: تتميز هذه المرحلة بعدم وجود بناء معرفي يميز ممارسات إدارة المشروع، لذلك يصعب تمييز أساليب إدارية أو فنية. ولم تتأثر المشاريع بقيود واضحة ومحدودة في إطار (الزمن، التكلفة، الجودة)
- مرحلة الخمسينات إلى ما قبل التسعينات: أبرز ملامح هذه المرحلة استخدام الأساليب الكمية في إدارة المشروع وخاصة المشاريع الكبيرة ومن هذه الأساليب (أسلوب المسار الحرج)
- مرحلة التسعينات إلى الوقت الحاضر: في هذه المرحلة برز الاهتمام بالأبعاد الاستراتيجية للمشروع واستخدام مدخل الإدارة الموقفية الذي يركز على 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 على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع ويتم ذلك عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروع وتكاملها من الابتداء والتخطيط والتنفيذ والتحكم والإغلاق.

✓ عناصر إدارة المشاريع:

وتتلخص في (دورة حياة المشروع - تنظيم المشروع - إدارة المشاريع الحكومية - منهجية إدارة المشاريع)

- دورة حياة المشروع: وتعني تقسم المشروع إلى مراحل لإتاحة قدر أكبر من الرقابة الإدارية، وتسمى تلك المراحل دورة حياة المشروع. حيث تربط بداية المشروع بنهايته. كما أن كل مشروع له دورة مخصصة مصممة له، وهذا يدفع كل منظمة إلى تطوير قالب يتكيف مع كل مشروع يقوم على:
 - نوع المشروع، ومحتواه، ومجاله، وتعقيده.
 - البيئة الإدارية: العملاء، والمتعاقدون، والإدارة العليا.
 - العوائق المنتدبة.
 - الأسلوب الإداري.

✓ عناصر دورة حياة المشروع:

1. مرحلة تعريف المشروع: تهتم هذه المرحلة بتحديد وتعريف أهداف المشروع بشكل واضح وعلاقة هذه الأهداف بأهداف المنظمة واستراتيجيتها.
2. مرحلة تصميم المشروع: إعداد التصاميم والنماذج المناسبة لترجمة احتياجات العميل بما يتناسب مع أهداف المنظمة.
3. مرحلة تنفيذ المشروع: تتمثل المرحلة بالإجراءات اليومية التي تتخذ لإنجاز المشروع.
4. مرحلة تطوير المشروع: تركز هذه المرحلة على تقييم عمليات تنفيذ المشروع والنواتج النهائية للمشروع، وتحديد النقاط التي يمكن الاستفادة منها لعمليات التغيير والتكوير في المستقبل لأي مشاريع مماثلة.

ب- تنظيم إدارة المشروع: وهي الوظيفة الأساسية لكيفية ارتباط المشروع بالمنظمة الأم والأسس التنظيمية التي تحكم المشروع نفسه. حيث تمثل عادة جزء أكبر من المشروع، وتوجد أربع صيغ تنظيمية تحدد العلاقة بين المنظمة الأم والمشروع هي (التنظيم الوظيفي - التنظيم المشروع - تنظيم المصفوفة - التنظيم المركب)

ج- إدارة المشاريع الحكومية: ويقصد أن إدارة المشاريع قابل للتطبيق في الإدارات للحكومية، مع وجود بعض الفوارق بين المنشآت الحكومية والمنشآت الخاصة. حيث تختلف المشاريع الحكومية غير الهادفة للربحية عن المشاريع التجارية بناء على العوامل التالية:

- العوامل الاقتصادية وتعتبر أقل أهمية في إدارة المشاريع الحكومية وغير الهادفة للربح، كما أن مديري المشاريع في هذه البيئات يتغير بشكل متكرر خلال فترة المشاريع، والتي تمثل مشكلة في الاستمرارية الإدارية، كما وتعتمد استمرارية المشاريع على الاعتبارات السياسية بسبب أن التمويل لهذه المشاريع يتم تخصيصه من قبل السلطة التشريعية.
- أفاق أموال الميزانية يتم في سبيل الحصول على المنتجات والخدمات التي يتم تطويرها من قبل الباعة التجار، وبما أن تصميم وتطوير العمل يتم إنجازه من قبل المتعهدين فسيكون دور مدير المشروع إداري وتكون رقابته محدودة على الأمور الفنية.

د- منهجية إدارة المشاريع: حيث وكما ذكرنا بأن إدارة المشاريع في طور التطور التاريخي انتقلت من اللامنهجية إلى منهجيات إدارة المشاريع، وبرزت المعاهد وجمعيات متخصصة تهتم بتكوين الأخذ بالأسلوب العلمي، وقد أصدرت هذه الجمعيات والمعاهد (أدلة المعرفة) تتضمن منهجيات متخصصة في محاولة لوضع إطار للممارسة المهنية لإدارة المشاريع.

إن منهجية إدارة المشروعات وفقاً للدليل المعرفي لمعهد إدارة المشروعات الأمريكي تتكون من خمس عمليات رئيسية وهي: (مجموعة العمليات البدء - مجموعة عمليات التخطيط - مجموعة عمليات التنفيذ - مجموعة عمليات المتابعة والمراقبة - مجموعة عملية الانتهاء).

وتتضمن هذه المجموعات الرئيسية 44 عملية، يمكن تصنيف هذه العمليات في تسع مجالات معرفية رئيسية وهي: (إدارة تكامل المشروع - إدارة نطاق المشروع - إدارة وقت المشروع - إدارة تكلفة المشروع - إدارة جودة المشروع - إدارة الموارد البشرية للمشروع - إدارة اتصالات المشروع - إدارة مخاطر المشروع - إدارة التوريد للمشروع)

الفصل الثامن

❖ مهارات القيادة الإدارية الحديثة:

❖ القائد الإداري وإدارة الذات:

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

✓ القائد الإدارية يجب أن يتمتع بمهارات هي:

(إدارة الذات - إدارة الوقت - إدارة التغيير - إدارة ضغوط العمل - إدارة الصراع (الخلافات) - إدارة الإخفاق - إدارة الاجتماعات)

✓ أسس إدارة الذات:

- 1- أن يكون لديه رسالة واضحة للحياة الشخصية يجدد من خلالها التطلعات الشخصية التي يطمح ألي تحقيقها في حياته
- 2- أن يلتزم القائد الإداري بوضع وتحديد بعض الأهداف الذاتية لتحقيق تطلعاته التي تعبر عنها الرسالة
- 3- يجب أن يتميز تعامل القائد الإداري مع نفسه بدرجة عالية من الانضباط الشخصي في كافة التعاملات ويأتي الانضباط الشخصي على أشكال عديدة منها الالتزام بمعايير الأخلاقيات في كافة التعاملات والمعاملات، أن لا يطلب من الآخرين مالا يقوم به هو وأن يلتزم الوفاء بالمواعيد والعهود، وألا ينهي عن سلوك أو تصرف ويأتيه.
- 4- التعهد بالالتزامات والوفاء بها، فالقائد مكلف بأمور كثيرة عليه التعهد بالقيام بها كما أن عليه أن يفي بتلك التعهدات التي قطعها على نفسه.
- 5- التأكيد على أن الانتصارات الخاصة تسبق الانتصارات العامة. كأن نقول: إن محافظة القائد على الوعود التي قطعها على نفسه تسبق محافظته على الوعود التي قطعها للآخرين.
- 6- الاتزان والنضج العاطفي والانفعالي، كأن يكون القائد قادراً على مواجهة حشود الناس، ومواجهة القوى المتصارعة.
- 7- التواضع في التعامل مع الآخرين. والبعد عن التكبر واحتقار الآخرين أو التقليل من قيمتهم الإنسانية أو الوظيفية.
- 8- أن يكون القائد قدوة حسنة للآخرين في كافة تصرفاته وسلوكياته المتعلقة بالمنظمة أو المتعلقة بحياته بوجه عام.
- 9- إن من إدارة الذات أن يكون القائد الإداري سهلاً في تعامله وليس صعباً، وأن يكون نموذجاً وليس ناقداً، وأن يكون جزءاً من الحل وليس جزءاً من المشكلة.
- 10- من أسس إدارة الذات أن يعترف القائد الإداري بالخطأ، وأن يعمل على تصحيحه، ويتعلم منه حتى لا يقع فيه مرة أخرى.

✓ وليس من السهولة بمكان أن يستطيع كل قائد أن يدير ذاته بفعالية وكفاءة عاليتين، نتيجة لما يعترض هذه العملية من صعوبات وعقبات كثيرة، منها ما يلي:

- 1- صعوبة تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد.
- 2- تأثير الآخرين على تطلعات القائد وتعامله مع ذاته.
- 3- الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الذات، وأن ذلك ضرب من الخيال أو الجنون.
- 4- الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفاً، وأنه لا حاجة إلى مراجعتها والوقوف عنده.
- 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.

هناك سبعة مبادئ يجب غرسها في الذات والحفاظ عليها، وتأتي هذه المبادئ ضمن ثلاث مراحل، وتلك المراحل والمبادئ هي ما يلي:

- **المرحلة الأولى:** مرحلة التبعية الشخصية للآخرين، وتتطلب انتصاراً خاصاً على الذات من خلال تطوير المبادئ التالية:
 - المبدأ الأول: أن يكون القائد مبادراً في كل أمور حياته. وأن يأخذ قصب السبق في مواجهة المتطلبات الذاتية والتنظيمية على حد سواء.
 - المبدأ الثاني: أن يبدأ القائد والنهائية واضحة في ذهنه، وذلك انطلاقاً من المعرفة المسبقة بالمصير الشخصي للقائد، وكذلك بالرسالة التي يحددها لحياته والأهداف التي يتبناها.
 - المبدأ الثالث: أن يضع القائد الإداري الأمور ذات الأولوية في البداية، أي أن يقوم بالأعمال التي تتمتع بالأولوية أولاً قبل أن يشغل نفسه بما هو أقل أهمية.
- **المرحلة الثانية:** وبعد مرور القائد بالمرحلة الأولى يتحقق له ما يمكن أن نسميه بالاستقلالية الشخصية التي تقوي ذاته في التصرف والعمل بعيداً عن التبعية للآخرين. ويتحقق ذلك من خلال المبادئ التالية:
 - المبدأ الرابع: التفكير بصيغة تحقيق المكسب للجميع، أي أن يكون كل طرف في القضية رابحاً. إن القائد الذي يسعى لأن تكون نتيجة تعاملاته مع الآخرين مكسبه للطرفين.
 - المبدأ الخامس: محاولة فهم القائد للآخرين، وإتاحة الفرصة لهم لفهمه والشرح له.
 - المبدأ السادس: التعاون الإبداعي مع الآخرين، وذلك عندما يفتح القائد قلبه وعقله لكل ما يطرح من أفكار وبدائل.
- **المرحلة الثالثة:** وبعد أن يتحقق للقائد تبني العادات والمبادئ السابقة، فإنه يحتاج إلى المحافظة عليها وتمييزها بالمبادئ التالية:
 - المبدأ السابع: التجديد بفتح العزائم وشحن الهمم، ويتمركز التجديد القائم على فتح العزائم وشحن الهمم حول أربعة جوانب رئيسية:
 - الجانب الأول هو الجانب الجسدي ويقوم على بعض الأنشطة مثل التمارين الرياضية التي تنمي في القائد التحمل والمرونة والقوة، والتغذية السليمة.
 - الجانب الثاني: هو الجانب الروحي وذلك عندما يتعهد القائد مبادئه وقيمه ومعتقداته ويؤكد التزامه بها، وذلك من خلال برنامج يومي التعبد أو التأمل.
 - الجانب الثالث: هو الجانب العقلي الذي يعتبر نوعاً من تدريب الذهن على الاستقلال وفحص البرنامج الذاتي.
 - الجانب الرابع والأخير فهو الجانب الاجتماعي، فالفرد لا يعيش بمفرده على هذه البسيطة ولا يمكن له أن يقبل ذلك.

ويمكن تلخيص أهم سمات إدارة الذات كما يلي:

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

❖ القائد الإداري وإدارة الوقت:

لا يستطيع القائد ممارسة عمله بالشكل الصحيح ما لم يكن قادراً على إدارة وقته بشكل سليم. إن إدارة الوقت هي أحد المبادئ الهامة في إدارة الذات.

✓ مفهوم وأهمية إدارة الوقت:

- تعتبر إدارة الوقت أحد محددات النجاح للقائد الإداري، وإذا لم تتم إدارته فلن تتم إدارة أي شيء آخر.
- توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل المدير قائداً فعالاً ومن المسؤولين الآخرين كالموظفين والعمال أشخاص يسعون إلى الإنجاز بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة.
- يرى البعض أنه لا يربط القائد الإداري بالوقت أي علاقة، فهو يجب أن يطور اتجاهاته نحو الوقت وأن تكون علاقته به إيجابية.

وستحقق له الإيجابية من خلال إتباع الإجراءات التالية:

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

✓ الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت:

ينتج عن سوء إدارة الوقت أحساس القائد بضغط العمل المستمر والقلق والتوتر الزائد الذي يؤثر على إنتاجيته. ومن المحاذير المتعلقة بإدارة الوقت، والتي يجب على القائد التنبيه لها، ضعف قيمة الوقت لديه، أو عدم الإحساس بأهميته.

ومن هذا المنطلق فإن على القائد التنبيه لبعض الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت التي يجب تجنبها، ومن تلك الأخطاء ما يلي:

- الخلط بين ترشيد الوقت وتوفيره، حيث يعني ترشيد الوقت الاستخدام الأمثل له، بينما يعني توفير الوقت اختصار بعض الأعمال أو السرعة في أدائها لتوفير الوقت، حيث يؤدي ذلك إلى نتائج عكسية في كثير من الأحيان.
- الاعتقاد بأن أداء القائد لجميع أعماله بنفسه يضمن أداؤها بشكل أفضل، وهذا يتعارض مع ضرورة التفويض.
- الاعتقاد بأن إدارة الوقت سبب في ضياعه.
- إعطاء كافة الموضوعات نفس الأهمية.
- التأخير في إصدار القرارات بحجة تحسينها.
- الاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط.

✓ مضيعات الوقت:

- يخضع القادة الإداريون لعدد من المتغيرات التي تتنازع وقتهم في العمل، مما ينتج عنه ضياع الكثير من أوقاتهم دون قصد منهم. ومن مضيعات الوقت ما يلي:
- 1- القيام بأكثر من عمل في نفس الوقت، حيث يقوم القائد بذلك نتيجة لعدم معرفة حدم المشكلة.
 - 2- الاتصال غير الفعال وغموض المسؤوليات، ويحدث ذلك نتيجة لغياب مهارة الاستماع الإيجابي عند القائد.
 - 3- المركزية وعدم فعالية التفويض، ويكون ذلك لعدم ثقة القائد في المرؤوسين، وخوفه من أن لا تؤدي المهمة بالشكل الذي يريده.
 - 4- عدم القدرة على الرفض (قول لا) فنجد بعض القادة الإداريين يفقد الكثير من وقته استجابة لكافة متطلبات الآخرين.
 - 5- عدم إكمال المهام (داء الفراشة). إن بعض القادة الإداريين ينتقل من عمل إلى عمل آخر قبل إنهاء العمل الأول.
 - 6- كثرة الاجتماعات، فأغلب أعمال القادة الإداريين لا يتم إلا من خلال الاجتماعات أو التوجيه الجماعي، لهذا فإنهم يقضون وقتاً كثيراً في هذه الاجتماعات.
 - 7- كثرة الأعمال الورقية، فكثيراً ما تجد مكاتب القادة الإداريين مزدحمة بالأوراق المترامية، وهذا مظهر لا يدل على حسن إدارة الوقت.
 - 8- تأجيل الأعمال والقرارات، وذلك عندما يعتقد القائد أنه يعمل بشكل أفضل تحت الضغوط، أو أن عليه عمل الأشياء العاجلة أولاً.
 - 9- المقاطعات الهاتفية والزوار، وتحصل تلك المقاطعات الهاتفية ومقاطعات الزوار عندما لا يجد القائد الاستفادة من السكرتير أو التنظيم عمل بشكل جيد.

✓ سبل إدارة الوقت بفعالية:

- أن مقاومة مضيعات الوقت والتخلص منها لا تكفي لإدارة الوقت بفعالية ولذلك فإن القائد الإداري اتباع السبل التالية لإدارة أكثر فعالية للوقت:
1. تخطيط الوقت والمهام بدقة وترتيب الأولويات وتقرير ما يجب عمله ما لا يجب عمله، وتدوين ذلك كله.
 2. إدارة المكتب بفعالية.. عن طريق ترتيب الملفات وطاولة المكتب وتجهيزاته، والاوراق الواردة الية والصادرة منه.
 3. حسن استخدام التفويض ويبدأ ذلك الأمر بمعرفة لمن وكيف يتم التفويض ومعرفة ماهي متطلبات ومراحل التفويض التي تبدأ بتدريب المرؤوسين ثم مراقبتهم أثناء التنفيذ فتعزيز قدراتهم ودعمهم.
 4. الإدارة الفعالة للاتصال فهو يأخذ معظم وقت المدير وهو في الوقت نفسه الوسيلة الرئيسية للحصول على المعلومات.
 5. استثمار الوقت كمورد ناضب مع الإدراك بأن ما ذهب منه لن يعود ابداً.
 6. الإدارة الى أعلى (الإدارة المدير) ويعني ذلك طريقة تعامل القائد مع رؤسائه.

❖ القائد الإداري وإدارة التغيير:

✓ مفهوم وأهداف إدارة التغيير:

- ويهدف التغيير المنظم الى تحقيق عدد من الاهداف من اهمها ما يلي:
1. ايجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة.
 2. حل بعض المشكلات التنظيمية أو الاجرائية
 3. تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة وزيادة العناية بالمستفيدين.
 4. ادخال تقنية جديدة أو اساليب ادارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها.
 5. ايجاد توافق كبير بين وضع المنظمة والظروف البيئية العالمية او المحلية المحيطة
 6. معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم للرفع من كفاءة ادائهم.

✓ أبعاد التغيير:

- ان ينظر الى عدد من الابعاد الهامة والتي منها ما يلي:
- ان يقرر القائد الاداري ما إذا كان يجب ان يكون التغيير سريعاً او بطيئاً وذلك وفقاً لظروف التي يعيشها التنظيم والحاجة الى التغيير.
- أن يقيم القائد الاداري مدى الحاجة الى احداث تغيير شامل، أو تغيير جزئي في المنظمة.
- أن يجدد القائد الاداري نوع التغيير الذي يريد احداثه أو التعامل معه، وهل هو تغيير مادي أم تغيير معنوي، أن التغيير المادي تغيير تقني او اجرائي تنظيمي بينما التغيير المعنوي هو التغيير السلوكي والنفسي للموظفين.

✓ مراحل العملية للتغيير وادارته:

أن القائد الاداري المهتم بإدارة التغيير يبذل قصارى جهده في ادارة التغيير.. من خلال أتباع المراحل العلمية للتغيير والوعي الكامل بسلوكيات العاملين التي تواكب تلك المراحل ومراحل عملية التغيير هي ما يلي:

- الدراسة التشخيصية: تبدأ هذه الدراسة بمراجعة العناصر الأساسية للعمل في المنظمة لاكتشاف فرص التطوير. وهذه العناصر هي الانسان ونظم واجراءات العمل ومعدات وتسهيلات العمل.
- وضع خطة التغيير والتطوير: بعد اكتشاف فرص التغيير التي تنتج عن الدراسة التشخيصية.. يتم وضع خطة التغيير في ضوء الاهداف والامكانيات المتاحة.
- التهيئة لقبول التغيير: أن من اهم ما يواجهه القائد الاداري عند اجراء التغيير يتمثل في المقاومة التي تجابه التغيير، ولذلك فإن على القائد عند وضع خطة التغيير أن يضمنها خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير، بدء تنفيذ عملية التغيير: بعد تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي لإحداث التغيير يتم البدء فوراً بعملية التغيير دون تأخر، مع ضرورة أن يشارك الجميع في تنفيذ عملية التغيير بشكل مباشر أو غير مباشر وبالعامل أو بالرائي.
- المتابعة التصحيحية: ان على القائد متابعة عملية التغيير للتأكد من أنها تسير في أطارها الصحيح وللتعرف على مستوى التقدم نحو تحقيق الهدف.
- ومن المشاكل التي قد تظهر أثناء المتابعة التصحيحية وجود بعض مظاهر مقاومة التغيير مما لا يفرض عليه اولا معرفة الاسباب التي أدت الى مقاومة التغيير والتي ربما تكون أحد الاسباب التالية:
 - عدم فهم وادراك الافراد الاثر ومعنى التغيير وعدم توفر الرغبة لديهم في التغيير.
 - امكانية الاستغناء عن بعض الافراد، أو تكليفهم بأعمال تحمل مخاطر غير محددة أو اعمال غير معروفة لهم من قبل.
 - عدم قناعة الافراد بالحاجة الى التغيير وتوفر قناعة كبيرة لديهم بكفاءتهم في القيام بأعمالهم بالطريقة التقليدية.
 - يشكل التغيير مصدر قلق وتهديد للأوضاع القديمة لبعض الموظفين بل انه يفتح المنافسة بينهم وبين زملائهم.
 - أن التغيير يهدد المكانة الوظيفية للموظفين القدامى ويعطي فرصة للموظفين الشباب للقفز عليهم وتبوء المناصب.
 - وإذا اراد القائد الاداري التغلب على مقاومة التغيير فإن عليه اتباع الاجراءات التالية:
 - إشراك الآخرين في كافة مراحل التغيير من الفكرة الى التطبيق
 - التهيئة لقبول التغيير والتدريب على التعامل معه والاعتماد على الدوافع الطبيعية واقاع الآخرين لقبول التغيير.
 - الانصات للمعارضين وسماع شكاواهم ومعالجة المشكلات التي ربما تسببت في معارضتهم للتغيير واخذها بالحسبان ودراستها ومحاولة كسبهم.
 - شرح فوائد التغيير للمشاركين وزيادة المنظمات التي سبقت في تطبيق الافكار الجديدة للتغيير أو استضافة متحدثين من تلك المنظمات.
 - استخدام الاتصال الفعال وتزويد المشاركين بمعلومات كافية عن التغيير.
 - التعاون مع القادة غير الرسميين وادخال تغييرات متعددة تناسب مع كل الاطراف.

❖ القائد الإداري وإدارة ضغوط العمل:

يقف كثير من القادة الإداريين غير قادرين على التصرف في أحوال كثيرة عندما يجدون أنفسهم أو موظفيهم في حالة من التوتر أو القلق الذي يحل بقدرتهم على العمل ويعيق تحقيق المنظمة لأهدافها. وقد يعود موقف القادة الإداريين هذا إلى عدم وضوح مفهوم ضغوط العمل لديهم ولهذا فإنه من المهم معرفة المقصود بضغوط العمل قبل البدء في الحديث عن أسبابها وكيفية التعامل معها وعلاجها.

✓ مفهوم وأنواع ضغوط العمل:

إن المقصود بضغوط العمل المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف وتحول دون أدائه عملة بفعالية هي الشعور بعدم الراحة نتيجة لعبء في العمل يعد الموظف عن النمط الاعتيادي الذي يرغبه في العمل.

ويمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها الفرد في المنظمة إلى عدة أنواع أهمها مصدرها الفرد نفسه والضغوط الاجتماعية الناتجة عن التعامل مع الآخرين سواء الزملاء أو الرئيس أو الأسرة أو الجيران وغيرهم ممن يتعامل معهم الفرد في حياته ويضيف فائق بأنه يمكن تقسيم الضغوط حسب فترة التخلص منها إلى ضغوط بسيطة وهي التي تدوم لعدة ساعات كالمضايقات التي يتعرض لها الموظف وضغوط متوسطة وهي التي يستغرق التخلص منها عدة أيام كغوط الدور وضغوط شديدة وهي التي تستمر عدة أسابيع أو أشهر مثل حالات النقل أو التجميد أو العمل مع قائد متسلط.

✓ أسباب ضغوط العمل:

ومن تلك الأسباب ما يلي:

- صراع الدور وغموضه وذلك عند تعارض الدور المطلوب من الفرد القيام به مع معتقداته أو قيمة أو عندما لا تتوفر معلومات كافية عما هو مطلوب من القيام به.
- العبء الوظيفي والحوافز والاجور ويقصد بذلك حجم العمل المطلوب من الشخص عندما يكون أكبر من استطاعة الشخص كما ونوعا وعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه من جهود نتيجة لعدم فعالية وعدالة نظم الحوافز والاجور في المنظمة.
- بيئة العمل وطبيعته وهي الظروف المادية للعمل التي تحيط بالإنسان كالتهدية والإدارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية.
- غياب المساندة الاجتماعية وهذه المساندة عبارة عن الراحة والمساعدة النفسية التي يحصل عليها الفرد من خلال تفاعله الرسمي وغير الرسمي مع الآخرين داخل التنظيم أو خارجه.
- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار وذلك أن يعد الموظف عن اتخاذ القرار يؤدي إلى الشعور بأنه مهمل وأن مشاركته غير مهمة وأنه لا قيمة لرأيه في المسائل والاحداث التي ترتبط بوظيفته.
- غياب التغذية العكسية من القيادة الإدارية فالعاملين عادة ما يرغبون في معرفة نتائج أعمالهم وما تركته من أثر عند القيادة وما يتبع ذلك من تقدير ادي لما بذلوه من انجاز.
- الاحداث الشخصية وهذه الأسباب هي ما نسميه بالمشاكل الاسرية التي تظهر إفرازاتها في العمل وتنعكس على اداء الموظف وتسبب في كثير من الضغوط عليه..

✓ أساليب إدارة الضغوط:

لا يمكن اعتبار جميع ضغوط العمل ضارة بل إن بعضها مفيد وخاصة المعتدل منها. وذلك لما يسببه من دفع للموظف والمنظمة نحو تحقيق الهدف. تعددت الأسباب التي تؤدي إلى ضغوط العمل فإن أساليب ادارتها قد تعددت واختلفت بحسب اختلاف السبب المؤدي إلى ضغوط العمل.

اساليب ادارة ضغوط على مستوى الفرد:

- تتطلب من القائد الإداري التدخل لمساعدة الفرد على ادارة الضغوط الشخصية باستخدام عدد من الاساليب التي تتلخص فيما يلي:
- الفرع الى الله سبحانه وتعالى، وذلك بالمحافظة على العبادات واللجوء الى الله والتداوي بالقران الكريم واتباع هدى المصطفى صلى الله عليه وسلم في التعامل مع الكرب والهم والغم والحزن وفي علاج الارق والفرع في النوم وفي علاج الغضب.
- تعديل بناء الشخصية لدى الفرد ويتضمن بناء الذات الإيجابية عن طريق تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويرها وممارسة حق توكيد الذات بتبني السلوك الحازم بعيدا عن السلبية والعدوانية.
- ادارة الوقت بفعالية وذلك ان الاستخدام غير المنظم للوقت سوء ادارته يؤدي الى اضطراب في سير الاعمال.
- التمارين البدائية كتمارين التنفس وتمارين الاسترخاء العضلي وغيرها.
- الدعم والمساندة الاجتماعية وذلك عن طريق مساعدة الزملاء والقيادات للشخص بهدف التغلب على ضغوط العمل، وكذلك مساعدة الاسرة وتهينة الظروف المناسبة له بالمنزل.
- الحفاظ على الطاقة من خلال اتباع نظام غذائي صحي في الاكل والشرب بما يتفق مع حاجات الجسم المختلفة.
- طلب المساعدة من المختصين في معالجة الضغوط كالأطباء النفسيين والأخصائيين الاجتماعيين.

وفي حالة ادارة الضغوط على المستوى المنظمة

فإن على القائد تبني عدد من الاساليب التي أشار إليها:

- استخدام أساليب الادارة الحديثة وما يترتب عليها من تعديل للسياسات والاجراءات وتغيير المناخ التنظيمي.
- ادارة ثقافة المنظمة بما يضمن تعزيز رضا الافراد وذلك بتحديد وتوضيح القسم التنظيمية المطلوبة في المنظمة ثم نقلها لتصبح جزءا من قيم العاملين.
- اقرار مبدا مشاركة الفرد في وضع الخطط والسياسات الادارية وفي الاجتماعات واللجان ذات العلاقة بعملة مما يجعله يشعر بأهميته.
- اعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى وأكثر استقلالية وتزويدها بروح التحدي والمشاركة والمتعة وتطوير نظم التوظيف والاهتمام باختيار الافراد الأكثر قدرة على تحمل الضغوط.
- الاشراف الفعال الذي يضمن تحقيق اهداف المنظمة ورضا الموظفين من خلال دراسة مسببات الضغوط والاهتمام بوسائل خلق الانتماء للمنظمة.
- استخدام الدوافع بفعالية وذلك بالاعتراف بوجود الفوارق الفردية بين الافراد ومحاولة الموازنة بين الموظف والعمل الذي يقوم به.
- مواجهة الصراع في بيئة العمل عن طريق توضيح الدور والتخلص من الصراعات ويجاد انسجام بين الأدوار بتحديد اهدافها والمهام المحددة لها.
- توفير المناخ الملائم للتقويم بتحديد الغرض من التقويم واطلاع الموظفين على ذلك واحاطة الموظف بالعوامل والمعايير التي ستستخدم في تقويمه وتجنب الوقوع في اخطاء التقويم وتزويد الموظف بتغذية عكسية عن مستوى أدائه بشكل عام.
- تحسين ظروف العمل المادية المتعلقة بمكان العمل والاضاءة والتهوية والتكييف وغير ذلك والقضاء على الاصوات المزعجة والتلوث.

❖ القائد الإداري وادارة الصراع (الخلافات):

على القائد الإداري ان يدرك ان الصراع يوجد بدرجات متفاوتة في كل المنظمات وعلى مختلف المستويات ومن هنا ينبغي النظر اليه على انه ظاهرة متوقعة وعلى القائد ضرورة فهمها فهما عميقا ولألما بسبل التحكم فيها الماماما تاما.

✓ مفهوم الصراع:

ويقصد بالصراع الذي يحدث في المنظمات الادارية ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة ويؤدي الى منع أو عاقبة فرد أو جماعة في التنظيم من تحقيق اهداف معينة.

اما إدارة الصراع فهي تعني تدخل القائد الإداري بين أطراف النزاع ومعالجتها بطريقة تحقق الرضا للجميع بتحقيق أهدافهم دون الأضرار بأهداف التنظيم أو اهداف أحد الطرفين.

✓ أسباب الصراع:

ويمكن تقسيمها الى:

- أسباب شخصية سلوكية.
- أسباب تنظيمية.

الأسباب الشخصية كما يلي:

- تفاوت الصفات الشخصية كالقيم والمعتقدات والاتجاهات والمستوى الثقافي والعمر حيث يؤدي ذلك إلى تفاوت وتباين بين الأفراد مثل العمر يؤدي إلى ما يسمى بصراع الأجيال، واختلاف الثقافات يؤدي إلى ما يسمى بصراع الحضارات.
- اختلاف الإدراك والاتجاهات لأن فهم العالم المحيط يختلف من شخص لآخر بناء على الخبرات والتجارب كما أن التباين في الاتجاهات يؤدي إلى اختلاف في كيفية تعامل الأشخاص مع الموقف والأشخاص الآخرين.
- الاختلافات الفردية الشخصية حيث يميل بعض الأشخاص إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ويرغبون في الجدل والمعارضة مما يجعل التعامل معهم أمراً صعباً.
- تعدد التنظيمات غير رسمية واختلاف القيم التي تتمحور حوله في وجودها وحركاتهم فكلما زادت التنظيمات وتعددت وتوعدت في قيمها كلما زادت إمكانية الصراع فيما بينها
- العلاقات الاعتمادية وهو الأمر الذي يكون فيه الأشخاص أو الأقسام أو الإدارات متكاليين معتمدين على بعضهم في أداء العمل وتحقيق الأهداف وتقول مشاركتهم ضعيفة.
- صراع الدور الذي ينتج عن الفرق بين ما يجب أن يؤدي الموظف وما يشعر به أو ما يستطيع أدائه وكذلك عدم الرضا عن الوظيفة والتعليمات واللوائح التي تحكمها.

أم الأسباب التنظيمية فهي ما يلي

- التداخل بين أنشطة المنظمة حيث نجد أن بعض الأقسام تعتمد في إنتاجها على بعضها مما يؤدي في بعض الأحيان إلى حدوث نزاعات فيما بينها
- عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المناطة بالعاملين في التنظيم
- معوقات الاتصالات وذلك مثل عدم وجود نظام اتصال فعال يمد كافة أجزاء التنظيم بالمعلومات المطلوبة
- القرارات المشتركة فعند الحاجة إلى قرارات مشتركة بين عدة جهات تظهر هناك إمكانية للتناقض والاختلاف في الرأي والمفاهيم حول كثير من الموضوعات
- التنافس على الموارد وخاصة عندما تكون محدود ولا تكفي بالقدر الذي يحتاج المستخدمون لها في المنظمة
- تباين المصالح والأهداف فكما ذكرنا بأن الصراع يعرف على أنه تباين المصالح والأهداف فإن ذلك أيضاً يشكل أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع نتيجة لاختلاف الاهتمامات والطموحات
- اختلاف ثقافات العاملين خاصة عندما يكونوا من الخلفيات ثقافية وعرقية متنوعة
- تسلط الإدارة .. عندما يستخدم القائد الإداري أسلوب التسليط في تعامله مع المرؤوسين

✓ أسباب إدارة الصراع

أن القائد الإداري في تعامله مع السلامة يحتاج إلى معرفة بعض الاستراتيجيات قبلية تبني أي أسلوب إداري لمواجهة ذلك وهناك عدد من الاستراتيجيات والأساليب الإدارية التي يميل بعض القادة إلى استخدامها ومنها ما يلي:

- التنافس وفيه يتم تعزيز مصالح طرف على حساب الطرف الآخر المنافس
- التساهل والمجاملة وهو إتاحة الفرصة لى أحد الأطراف لتحقيق مصالحه على حساب الطرف الآخر
- التجنب وهو إهمال القائد لمصالح المنظمة لتفادي التعامل مع الصراع
- التعاون وهو محاولة لتوفير الفرصة لتحقيق مصالح كلا الطرفين
- التوفيق وهو القبول بالتسوية لتحقيق مصالح كل الأطراف بصورة جزئية من خلال التعاون والنصيحة المتبادلة

❖ القائد الإداري وإدارة الإخفاق:

يتعرض القادة الإداريون في بعض الأحيان إلى مواقف يظهر فيها إخفاقهم وهم في تحقيق أهدافهم أو أهداف منظماتهم ويستدعي ذلك ضرورة توفر بعض المهارات للقائد الإداري.

إن كل ما يجب على القائد الإداري الناجح في إدارة الإخفاق هو اتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة مواقف الإخفاق والفشل وإدارتها بما يضمن عدم انعكاس تأثيراتها السلبية على المنظمة ومن تلك الإجراءات ما يلي:

- توقع حدوث الأخطاء والإخفاقات فبالرغم من أنه يفترض على القيادات الإدارية أن تكون قد اتخذت قراراتها بشكل مدروس إلا أن ظروف المنظمات متغير بتغير الظروف المحيطة التي تعتبر اليوم أكثر ديناميكية من ذي قبل
- المبادرة إلى تحليل الخطأ أو الفشل لمعرفة أسبابه وكيفية علاجه فعلى القائد الإداري عند حدوث الخطأ أو الإخفاق أن يقوم بالبحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوث هذا الإخفاق
- وضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق بعد معرفة الأسباب بما يتفق مع القدرات والمتطلبات
- أن يشارك القائد ممرضيه في تحليل مواطن الخلل والمساهمة في وضع الخطط العلاجية خاصة وأن اشتراك الجميع في إعداد الخطة وتنفيذها يساهم في رفع معنوياتهم.
- الاستفادة من الأخطاء ومن مواضيع الإخفاق كدروس تدريبية ثمينة فقليلاً ما يتدرب الإنسان عن طريق التجربة لارتفاع تكاليف التدريب العملي التجريبي
- عدم اليأس وبس الروح المعنوية العالية عند الممرضين واعتبار الإخفاق فرصة لي على التقييم الأمور وتحسينها.

❖ القائد الإداري وإدارة الاجتماعات:

إن الاجتماعات تعتبر من أهم الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون لتبادل وجهات النظر مع الأعضاء للارتقاء بمستوى ونوعية القرار وتدريب وتطوير المشاركين في الاجتماعات وتنمية مهاراتهم ومقدراتهم الإدارية والسلوكية. وللتعرف على أفضل سبل إدارة الاجتماعات يجب أولاً التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم فعالية الاجتماعات .

أهم الأسباب عدم فعالية الاجتماع تتلخص في العوامل التالية

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

أن القائد الإداري حين يرأس اجتماعاً.. يكون هو المسؤول عن نجاح الاجتماع لذلك يلزمه بعض المهارات الفردية الشخصية تلك المهارات تتمثل فيما يلي:

- تشجيع المشاركة التدريجية في نقاش الموضوع الاجتماعي وأفسح المجال للجميع لطرح الأسئلة
- إعطاء الفرصة لذوي الخبرة والمعرفة للإجابة عن تساؤلات الاجتماع
- استخدام صيغة الأسئلة المفتوحة الاستيضاح المعلومات المطلوبة
- الابتعاد عن المجادلة وبدلاً من ذلك طرح الموضوع للآخرين للإجابة عليه
- البعد عن تضخيم التوقعات وتوقع المستحيل من الاجتماع
- بدأ الاجتماع في ظل تحديد دقيق لوقت البداية والنهاية

... يتبع

- التحضير والاستعداد الجيد للاجتماع قبل الدعوة إليه
- بس روح الدعابة والمرح في الاجتماع دون إفراط لتهينة البيئة للمشاركة
- الاستماع الإيجابي ومنع كثرة المقاطعات وتحسين مستوى الاتصال

وهناك عدد من العوامل التي يحتاج أن يتعامل معها القائد الإداري حتى تكون إدارته للاجتماع ناجحة إيجابية وهذه العوامل هي:

- جدول الأعمال الخفي، لكل من الأعضاء الحاضرين للاجتماع مصالح خاصة وأحداث شخصية يحاولون تحقيقها في الاجتماع ولذلك فإنه يقوم بطرحها للنقاش دون أن تكون على جدول الأعمال ولذا يجب على القائد منع إقحام أي موضوع جديد في الاجتماع.
- التأخر عن الحضور في بداية الاجتماع، ولتفادي ذلك يجب عدم تأخير الاجتماع لحين حضور المتأخرين وإنما يمكن البدء بدونهم مع عدم التوقف عند حضورهم لإحباطهم بما تم نقاشه.
- الاختلاف في وجهات النظر فيجب على القائد محاولة التقريب بين وجهات النظر المختلفة وذلك للوصول إلى نقطة اتفاق وسط أو لترجيح أحد الآراء في حالة عدم الوصول إلى حل وسط يرضي الجميع
- تعليق القرارات ولتجنب ذلك يجب تلخيص القرار الذي تم التواصل إليه ووضع خطة لمتابعته تنفيذه وتحديد المسؤولين عن متابعة التنفيذ والتواريخ المحددة للتنفيذ.
- المناقشات العشوائية وذلك عندما تثار بعض المناقشات الجانبية أو التي ليس لها علاقة بموضوع الاجتماع
- التشويش المقاطعة من الخارج كالأصوات المزعجة أو التلفونات أو دخول وخروج بعض الأشخاص ويتطلب ذلك من القائد موقفاً صارماً بعدم السماح لها بالحدوث.

الفصل التاسع

❖ مشكلات وتحديات القيادات الإدارية:

- ✓ تواجه القيادات الإدارية في الوطن العربي العديد من المشكلات والصعوبات التي تحتاج على دراسة ومعالجة.
- ✓ تتوزع المشكلات في عدد من الجوانب منها ما هو على علاقة بمستوى تنمية المهارات الذاتية للقائد، ومنها ما هو متعلق بالجوانب الإدارية التنظيمية للمنظمة.
- ✓ وتتمثل المشكلات فيما يلي:

1. البيروقراطية المترهلة: وهو يتشكل في إجراءات وأنظمة أنشئت لمواجهة بعض الظروف في فترات ماضية، ولكنها استمرت بمرور الزمن وتراكت ليصبح بيروقراطياً ليس من السهل تغييره، بل أصبح لهذا النظام حراس من الموظفين القدامى الذين يواجهون كل تغيير أو تحديث بمقاومة عنيفة.

هذه المشكلة تكمن في المنظمات الإدارية الحكومية على وجه الخصوص وتعتبر من أهم المشكلات التي تواجه القيادة الإدارية بل أن القائد لا يجيد السباحة في بحر البيروقراطية ولا يجيد التعامل معها. بل وقد يصبح الخاسر الأول في سياق التطور والتنمية.

إن الطريقة المثلى للتعامل مع هذا الوضع هو البدء بتهيئة البيئة من خلال إنشاء مجموعة من مساعدي القائد الإداري الذين يتوفر فيهم الانسجام والتكامل، والذين يقومون بالأعمال الروتينية لتجنب القائد الانغماس في تفضيلات تلك الأعمال. ومن الضروري للقيادة تنمية وتدريب الموظفين وإيجاد عناصر قوية لدعم التغيير ومواجهة هذه المشكلة.

2. الأنظمة واللوائح: كثير من المنظمات الإدارية بالدول النامية تعمل في ظل أنظمة وتعليمات وضعت على مر الزمن لتنظيم سير شؤون المنظمة. ولكن منذ أن وضعت هذه الأساسيات عند بداية المنظمة لم يتم تغيير أو تعديل أو إعادة دراسة هذه الأنظمة. بل ازداد الولاء لها دون التفكير فيما تحققه من أهداف للتنظيم. تعتبر هذه الأنظمة من أكبر المشكلات التي توجه القادة الإداريين خاصة أنها أصبحت جزءاً من تكوين المنظمة. وهم المشكلات ذات العلاقة تتلخص فيما يلي:

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

3. نقل واستخدام التكنولوجيا: من أهم ما يميز العصر الحاضر سرعة التطور التكنولوجي في كافة المجالات، مما يجعل على بعض المنظمات صعوبة في اللحاق بتطوراتها، خاصة لا اعتقادهم بأنها تحتاج تدريباً شافئاً ومستمر. بل وانه أصبح ضرباً من المستحيل على ذوي المستويات الوظيفية المتقدمة أو على من لم يعتد عليها. أو على من تقدم به السن. ولحل هذه المشكلة على القادة الإداريين تعلمها أولاً ليضربوا بأنفسهم مثلاً لجميع العاملين في التنظيم. ومن ثم السعي لنقلها بجميع أعمال المنظمة.

4. البيئة المادية والتنمية الخرسانية: كثير من القيادات عند توليها مهام أي عمل جديد تلجأ إلى تغيير الوضع المادي شكلياً بداية بالمكتب والأثاث والسيارة والمنزل، ويأتي بعد ذلك ترميم المكتب وإعادة تأثيث مكاتب المنظمة. وذلك حتى تظهر لمساهمتهم وجهودهم كقيادة جديدة واضحة على مظهر المنظمة. بل ويتعدى الأمر أحياناً إلى إنشاء مبنى جديد للمنظمة. وكأن الأثاث الجديد والمباني هي التي تؤدي العمل. وليس البشر العاملين في التنظيم.

لذلك على القيادات أن تجعل المظاهر المادية في آخر قائمة في أولوياتها. وأن تصرف النظر إلى ما هو أهم. مثل وضع استراتيجيات ورسالة المنظمة والتركيز على الأهداف الأساسية بعيدة المدى والعناية بالعنصر البشري وتحديث الأنظمة والتكنولوجيا والتدريب على التطور

5. القيم والانتماءات الاجتماعية: تتركز العلاقات في المنظمة على العادات والتقاليد التي تنشأ في مجتمعنا. وعلى ما يوجد فيه من انتماءات تربط بين الشخص وصلاته ومن التصرفات القيادية المتأثرة بالعادات والتقاليد والوساطات والمحسوبيات والأعراف الاجتماعية التي يكون الدافع من ورائها الشعور بالنخوة العربية والفرعة. والتي تجعل من القائد الإداري تجاوز بعض الصلاحيات وتخطي النظام من أجل خدمة معينه لأحد الذين تربطهم به رابطة. ومن الانتماءات أيضاً التركيبة الطبقية للمجتمع فنجدها تقوم بتحويل النظام الإداري إلى وسيلة لخدمة مصالحها وتحقيق غايات ومطالب الفئة أو الإقليم. لذلك يجب التصدي لها وعلاجها بما يتفق مع متطلبات العصر الحاضر، بل وعلى القائد أن يدرك أن نتائج الانجراف وراء هذه الانتماءات يترتب عليها نتائج قصيرة ومتحيزة وليكن ليس على المدى البعيد. كما أنه لا يحقق أي هدف للتنظيم. ومن أفضل الأساليب لعلاج تلك الظاهرة هو اعتراف القادة الإداريين بوجودها ومن ثم يلتزمون واقعها وأسبابها وأخيراً توضيح النتائج المترتبة على ممارستها والتي منها تفكك المنظمة والمجتمع وتوسع الطبقة الاجتماعية التي يمكن اعتبارها السبب الرئيسي لتدهور التنظيم
6. الضغوط الداخلية والخارجية: يواجه القادة كثير من الضغوط الداخلية من زملاء العمل والقادة الآخرين، لتحقيق مصالح معينة. وأيضاً الضغوط الخارجية التي مصدرها المجتمع والأهل والأصدقاء. ونظراً للعلاقات التي تربط القائد بزملائه ومجتمعه فإنه يصبح تحت العديد من الضغوط التي تدفع به إلى اتخاذ قرارات لا يرضى عنها ولكن لتحقيق تلك الأطراف. وعليه يجب أن يواجه تلك الضغوط بروح معنوية عالية ويعمل على مجابته بشكل لا يقلل من أهميته أو هيئته، ولمواجهتها عليه أن يدرك ما لها من أثر على أدائه، كما وعلى القائد أن يكون نزيهاً بعيداً عن الخضوع للعادات والتقاليد.
7. عدم كفاءة القيادات الإدارية: وتتلخص في النقاط الآتية:
 - مستوى تعليم القيادات الإدارية وضعف تأهيلهم العلمي الذي بموجبه تم اختيارهم في المجال القيادي التنظيمي.
 - ضعف مستوى التدريب حيث أنه لا يمكن الاعتماد على التعليم فقط ونما يشكل التدريب رافداً هاماً في تكوين شخصية القائد.
 - ضعف مستوى الخبرة كثير من الدول النامية تعوض النقص الملموس ببرامج تعليق وتدريب القادة بابتعاث أصحاب القدرات العالية وذوي الخبرات إلى الدول المتقدمة للحصول على المستويات التعليمية والتدريبية المطلوبة، ولكن لم يتم الاستفادة من أصحاب تلك الخبرات بعد عودتهم بسبب اتباع المنظمات النظام البيروقراطي الذي يعتبر هؤلاء الكفاءات دخيلة على النظام.
8. الانغلاق الثقافي الحضاري: حيث ما زال هناك تقوقع ثقافي (لا عقائدي) في ذهنية كثير من القادة الإداريين القائمين على كثير من المنظمات الإدارية مثل نظرتهم العرقية والطبقية والجهوية.
9. الانحراف الإداري الأخلاقي: حيث أن المدرك لثورة التطلعات وزيادة الأعباء وحجم الضغوط والظروف الاقتصادية والاجتماعية عن القيادات الإدارية يجد احتمال كبير للإخلال البعض منهم بمبادئ وأخلاقيات العمل. وبالتالي حدوث كثير من الانحراف الإداري الأخلاقي.
10. العلاقات مع المستشارين: الذين يعتمد لهم بعض القادة الإداريين لاستشارتهم وأخذ آرائهم وقد يكونوا من خارج المنظمة أو من داخلها. وهذا يشكل مشكلة لعدة أسباب:
 - اعتماد القادة على المستشارين لمدة طويلة تحول دون تطور مهاراتهم وقدراتهم الشخصية.
 - نشأة بعض المشاكل بين المستشارين والتنفيذيين بعدم وضوح الفاصل بين مهام التنفيذي والمستشار.
 - اعتقاد المستشارين بأن التنفيذيين يملكون السلطة وأنهم يمارسون النشاطات الرئيسية وبالتالي فهم يحتكرون السلطة التي يستعصر الصراع حولها. ويسخط المستشارين لافتقارها وبالتسالي يجعلهم يسعون للاختلاف مع الآخرين.
 - لأن دور المستشارين ينحصر في تقديم الخبرات والنصائح والاستشارات لقادة المنظمة فقد فإن هذا يسبب فجوة بين الطرفين يشعر خلالها المستشارون على عدم حصولهم على التقدير اللازم.

❖ تنمية وتطوير القيادات الإدارية:

النجاح لا يمكن أن تأتي بدون إعداد له، ولا يمكن تصور أن القيادات الإدارية تنمو من ذاتها وتتطور تلقائياً دون تدخل أي مخطط يعتمد على التعليم المناسب، والاختبار المدروس، والتدريب المنظم.
إن القدرة الإدارية لا تأتي للشخص بوصوله لمنصب معين أو لبلوغه سن محدد، ولكنها تتطور وتتراكم عبر مراحل التأهيل المختلفة وهذا الجانب يتلخص في الجوانب التالية:

✓ تأهيل القيادات الإدارية: ويأتي التأهيل هنا عبر المراحل التعليمية ولكي تكون قادراً قيادياً في المجتمع يتطلب الأمر أن يكون هناك برامج واستراتيجيات لتأهيل القادة علمياً وأن تستثمر الأموال في التعليم وتأهيل الطلاب للخروج بأفراد مؤهلين للقيام بالمهام القيادية بالتنظيمات المختلفة.

✓ تطوير وتدريب القيادات الإدارية: حيث أن التوجيه والتأهيل غير كافي لجعلهم قادة إداريين ولا يمكن الاعتماد تماماً على ما حصل عليه الفرد من تعليم في مراحل المختلفة، لذلك يتطلب الأمر تدريباً قوياً يساعد الموظف على التعرف على أساليب القيادة الإدارية الأكثر فعالية وترشده إلى أفضل السبل لحل المشكلات واتخاذ القرارات. وهناك أهداف ينبغي التركيز عليها في تدريب القادة وهي:

✓ تكييف وتطوير اتجاهات وأساليب وعادة العمل لدى القادة الإداريين لتواكب متطلبات العصر.

- تنمية الشعور بالمسئولية العامة عند القادة الإداريين وتعريفهم بأهمية استدام العمل كحافز
- تمكين القادة من إعداد نفسه وتولي المسئوليات الأعلى التي تفرضها عليه أوضاع التنظيم.
- تدريب القادة على الدقة في العمل والوعي بالمسئولية نحو التنظيم ونحو المجتمع.
- تدريب القادة على تقدير قيمة الوقت والجهد الإنساني.
- تدريب القادة على مواجهة المشاكل وتنمية قدراتهم على اتخاذ القرارات بشكل علمي.

✓ اختيار وتعيين القيادات الإدارية: القيادات الإدارية تواجه تحدياً في أعمالها بسبب زيادة التعقيد في الأعمال الإدارية ولذلك ينبغي بذل الجهد في اختيار القادة لتحمل مشعل التطوير والتغيير، ويجب أن تتصف بتحملها للضغوط العقلية والنفسية. وهناك عدداً من الأسس التي ينبغي أن يقوم عليها اختيار القيادات وهي:

- الحصول على المؤهل العلمي والإعداد المهني اللازم.
- اجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعة لانتقاء القادة.
- اكتشاف من لديهم صفات القيادة وترشيحهم.
- تقويم القادة بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتمييزهم.

❖ التحديات المعاصرة والمستقبلية:

وقد تم التطرق لها سابقاً حيث أن القائد في حال لم يكن قادراً على مواجهة التحديات المعاصرة والمستقبلية، فإنه لا يستطيع إثبات نفسه كقائد. ومن تلك التحديات التي تواجه القادة:

1. ظاهرة العولمة: هي باختصار مزج العالم في شكل واحد، ومما ساعد على سرعة انتشارها نمو شبكة المعلومات العنكبوتية (الانترنت) لتكون وسيلة لخدمة هذه الظاهرة. ونوع التحدي الذي قد يواجه المدير تتمثل في قدرته على فهم هذه الظاهرة وكيفية التعامل معها ومدى التأثير بها وتأثيرها عليهم. ولكي تتوافق القيادات مع العولمة عليها مراقبتها عن بعد ومتابعة تكورها دون ترك الفرصة لها في السيطرة على التفكير.
2. المهارات الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية: فعالية القادة تتصل بتحقيق الأهداف الكلية، وأن المهارات الفنية الواجبة في القيادات الإدارية ليست هي التخصص الفني الضيق. وإنما هي في جوهرها التخصص العميق المبني على الدراية والقدرة على توظيف كافة السبل والوسائل لتحقيق الأهداف.
3. التطور التقني: القائد الذي لا يستطيع تسخير التكنولوجيا لتلبية احتياجات المنظمة المادية، ولحل مشكلاتها التقنية التي تسهل عملها، وتخفيض تكاليف إنتاجها، يجد نفسه أمام تحدٍ صعب يجب عليه العمل لتجاوزه.

4. التحدي الريادي: وهو المتمثل في قدرة القائد في طرح الأسئلة الصحيحة، بدلاً من معرفة الأجوبة الصحيحة، وقدرته على التصور الذهني للعملية الإدارية. حيث يعجز كثير من القادة الوصول إلى مستوى القيادة الريادية. أغلبية القادة يقضون معظم أعمالهم في المستويات الأولى من مستويات القيادة وهي:
- المستوى الأول: 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.
 - المستوى الثاني: يركزون على التحليل والتخطيط والبرهنة.
 - المستوى الثالث: وهو الأعلى من القيادات الإدارية وهو المستوى الذي يعتبر مصدر تحدي للقيادات الإدارية وهو يجمع بين مستويات الإدارة المختلفة، حيث يفترض حدوث المشكلة ليتعرف على ما يمكن أن يحصل لو هي حدثت فعلاً.
5. التحدي الأيديولوجي: ان التحدي الحقيقي للقائد الإداري المسلم يتمثل في الوقوف أمام هذه الموجه من الحرب الفكرية ، وأن يكون واعياً بشكل عام لثقافته التكوينية التي تشكلت من جزئيات التشريع الرباني وما تعلمه من المجتمع والمدرسة والممارسة التي استمدت في الأصل من ذلك التشريع.

أنتهى

دعواتي لكم ولي بالتوفيق

فالكم A+ 😊