

المحاضرة الحادية عشر: القيادة الإدارية في الإدارة العامة.

• مفهوم القيادة الإدارية

هناك عدة تعريفات نأخذ منها:

هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيهها لبلوغ الغايات المنشودة. من هذا المفهوم نستنتج أن القيادة تتكون من العناصر التالية:

(١) وجود مجموعة أفراد يعملون في تنظيم معين: لا قيادة من دون جماعة، ويجب أن يشتركوا في عمل ما.

(٢) وجود قائد من بين أفراد الجماعة يتولى أمورهم وتوجيههم.

(٣) هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه: يجب على الجماعة الاقتناع بالهدف، والقائد يستمد سلطته:

- بشكل رسمي "سلطة القانون".

- بشكل غير رسمي "محبة المروسين له".

• القيادة والرئاسة:

الرئيس يستمد سلطته من القوانين والتشريع والأنظمة، بينما القائد يستمد قوته من محبة الأفراد له ومن قدرته على التأثير على الأفراد وإقناعهم بتنفيذ الأعمال وإنجاز المهام. [يمكن للقائد أن يصبح رئيس لكن لا يمكن للرئيس أن يصبح قائد] .

• نظريات القيادة الإدارية

أولاً: نظرية السمات:

■ تركز على وجود سمات وصفات شخصية عند الأفراد تميزهم عن غيرهم منها:

- | | |
|--------------------------------|-----------------------------|
| (١) الذكاء | (٧) القدرة على التعلم. |
| (٢) الثقة بالنفس | (٨) مهارة الاتصالات. |
| (٣) المهارة وحسن الأداء. | (٩) الأمانة والاستقامة |
| (٤) الحزم والسرعة | (١٠) دافع للإنجاز. |
| (٥) القدرة على الإقناع | (١١) حب العمل. |
| (٦) الاستعداد لتحمل المسؤولية. | (١٢) القدرة على فهم الآخرين |

■ إضافة إلى وجود مجموعة المهارات منها :

- (١) مهارات الفنية: معرفة تخصص دقيق من المعرفة وإلمام بأمور أخرى مكملية كالحاسب الآلي مثلاً.
- (٢) مهارات إنسانية: أي القدرة على التعامل مع الجماعة وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد .
- (٣) مهارات ذهنية: رؤية التنظيم بشكل متكامل وترابط أجزائه وعناصره ،وعلاقته مع البيئة والمجتمع المحيط به .
- (٤) مهارات إدارية: تتمثل في توزيع العمل ووضع معدلات الأداء وتقييم العمل وتطوير الكفاءات والقيام بأعمال الرقابة.
- (٥) مهارات سياسية: وضوح الرؤية السياسية ومعالجة المنظمة ضمن إطار المجتمع وقيادة المنظمة وفق رؤية البلد السياسية والاقتصادية .

✓ نقد نظرية السمات :

- عدم الاتفاق على عدد ومفهوم السمات .
- صعوبة توفر الصفات كلها في شخص واحد
- صعوبة عملية قياس الصفات .
- صعوبة نجاح القائد في كل مواقف الحياة لذلك عليه التغير بشكل دائم .

ثالثاً: نظرية الموقف :

- فلسفة هذه النظرية هي: أن الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم ، وبالتالي تختلف القادة باختلاف الظروف والموقع القيادي التي يتواجد فيه القائد .
- فالقائد العسكري غير القائد المدني ، كما أن القائد في المستوى الإداري الأعلى غير المستوى الإداري الأدنى .

✓ نقد نظرية الموقف:

- تميزت نظرية الموقف بمفهوم ديناميكي للقيادة من خلال عدم ربطها بالسمات الشخصية مع هذا فتوجد بعض المآخذ عليها منها :
- عدم الاتفاق على عناصر الموقف .
 - ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي "أوتوقراطي - ديمقراطي - الحر".
 - الأفضل هو التوفيق بين النظريتين على اعتبار أن القيادة هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة .

ثالثاً: النظرية التفاعلية:

- تركز النظرية التفاعلية على الجمع بين النظريتين السابقتين ، فالقيادة الناجحة تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع الأفراد ، فسمات القائد لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الأفراد بها فهي ضرورية من وجهة نظرهم
- لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات، فالقائد يجب أن يعرف مشكلات الجماعة والعمل على حلها.
- القيادة هي إذن تفاعل اجتماعي تتحدد خصائصها على أساس:
 - سمات القائد.
 - عناصر الموقف.
 - متطلبات وخصائص الجماعة.

✓ نقد النظرية التفاعلية :

يجب على النظرية مراعاة المروسين كعامل مهم لتحديد صلاحية القائد كما يظهر دور البيئة الاجتماعية ، فالقائد الناجح هو الذي يتفاعل مع خصائص المجتمع ويراعي العادات والتقاليد والأعراف ويراعي المصلحة الاجتماعية العليا.

• أنماط القيادة الإدارية وفق المفهوم الكلاسيكي:**أولاً: القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership:**

- هي قيادة فردية يقوم القائد بتركيز السلطة كلها بيده هذه النوع يقوم على الافتراضات التالية:
 - A.** طبيعة الإنسان السلبية والتي تجعل منه حبه للكسل والتهرب من المسؤولية وبالتالي يكون مهينا للانقياد والاعتماد على الغير .
 - B.** تبني القائد للحوافز السلبية من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز المادية والمعنوية .
 - C.** يحتاج الفرد إلى قيادة مباشرة ولصيقة من قيادته .
- من هنا فإن القائد ينفرد باتخاذ القرار لوحده .
- تندرج ضمن ذلك نمطين من القيادة متباينتين في الأسلوب ومتفقتين في الغاية :
 - A.** قيادة أوتوقراطية صالحة: محاولة القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته
 - B.** قيادة أوتوقراطية لبقة: خلق شعور بمشاركة المروسين اتخاذ القرار .

ثالثياً: القيادة الديمقراطية Democratic Leadership:

- المبدأ هو المشاركة وتفويض السلطة والتفاعل مع الجماعة باتخاذ القرار .
- إيجابيات هذا النوع: رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة بنفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج.
- تتراوح نماذج هذا النوع بالشكل التالي :
- A.** قائد يطرح المشكلة ويطلب من المرؤوسين المشاركة باتخاذ القرار .
- B.** قائد يرض حدود لمرؤوسيه ويطلب منهم اتخاذ القرار ضمن ذلك .
- C.** قائد يتخذ القرار ويحرص على الحوار والنقاش م المرؤوسين .
- D.** قائد يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمرؤوسين للمشاركة في كيفية التنفيذ .
- E.** قائد يوافق على ما يتخذه الرؤساء من قرارات .
- القائد يجب أن لا يتمسك كثيراً بالسلطة الرسمية التي يستمدّها من القانون ، حيث الفرق بين السلطة الرسمية وغير الرسمية هي مصدر السلطة ، القيادة غير الرسمية تتولد من خلال الدور الاجتماعي الذي يلعبه الأفراد وهي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي .

✓ أنماط أخرى للسلوك القيادي:

أشهر هذه الأنماط نوعين :

النوع الأول: نمط تنبؤ وشميت:

- أساس هذا النمط هو أن السلوك القيادي يعتمد على طرفين المرؤوسين والقائد فإذا زادت مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تضعف مشاركة القائد في اتخاذ القرار ، وبالتالي يتفرع عن ذلك سبع أنماط للسلوك يختار القائد أيها منها وفقاً للمتغيرات التي تواجهه المواقف:

- (١) قائد يتخذ القرار ثم يعلنه على مرؤوسيه .
- (٢) قائد يتخذ القرار ثم يحاول أن يحصل على تأييد المرؤوسين
- (٣) قائد يقدم أفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بها .
- (٤) قائد يقدم قرارات مبدئية قابلة للتعديل .
- (٥) قائد يقدم مشكلة ويطلب من المرؤوسين تقديم حلول وهو يتخذ القرار .
- (٦) قائد يحدد الإطار العام ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار .
- (٧) قائد يسمح لمرؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسات والمحددات العامة للإدارة .

ووفقا لنظرية سلسلة السلوك يوجد عدة أنماط قيادية هي كما يلي :

مقدار السلطة الممنوحة للقائد
مقدار الحرية الممنوحة للتابعين

1	2	3	4	5	6	7
قائد يصنع القرار ويعلنه	قائد يبيع قراره	قائد يقدم أفكاره ويدعو للمناقشة	قائد يعرض قرار يخضع للتغيير	قائد يعرض مشكلاته ويحصل على آراء لاتخاذ القرار	قائد يعرض مشكلاته ويطلب قرارا لها من المرؤوسين	قائد يسمح لمرؤوسيه بأن يتخذوا القرار

النوع الثاني: نمط القيادة لبليك وموتون:

- يرتكز هذا النمط على أساس درجة اهتمام القائد بالإنتاج أو بالعاملين والعلاقات الإنسانية : تشكل هذه الأنماط ٨١ نمط ضمن مصفوفة مؤلفة من ٩ أعمدة و ٩ صفوف أفضلها النمط "٩-٩" وفق الشكل التالي :

+الاهتمام بالعاملين

1-9								9-9
				5-5				
1.1								9-1

+الاهتمام بالإنتاج

- النمط " ٩-٩ " هو الأفضل ويحاول كل مدير الوصول إليه ، فهو يسعى لتحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف المرؤوسين أو الأفراد إلى أقصى حد ممكن ، يسمى هذا نمط الإدارة الجماعية والتي يشترك كل العاملين في العمل بحماس وتفاعل.

● فعالية القيادة:

- القيادة الصالحة هي التي تكون قريبة من الواقع.
 - أهم العوامل والاعتبارات التي تجعل من القائد قائداً فعالاً:
- (١) الاقتناع بأهداف المنظمة .
 - (٢) التطلع إلى الأمام .
 - (٣) مراعاة العوامل البيئية .
 - (٤) التصرف على مستوى المسؤولية .
 - (٥) مراعاة المصلحة العامة .

● القيادة في الإسلام:

✓ تركز على القيادة في الإسلام:

- (١) يؤكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية .
- (٢) أهم سمات القيادة في صدر الإسلام هي: القدوة الحسنة - الإخاء - البر والرحمة - الإيثار .
- (٣) كان الرسول صلى الله عليه وسلم هو المشرع وهو القائد .

✓ مزايا القيادة في الإسلام:

- (١) قيادة وسطية تراعي الحقوق والواجبات .
- (٢) قيادة تنتمي إلى الجماعة.
- (٣) قيادة ذات مهام سياسية.
- (٤) قيادة تعمل على ترشيد السلوك الإداري للقادة الإداريين.

المحاضرة الثانية عشر: اتخاذ القرارات.

- تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر العملية الإدارية، فالإدارة كما يقول هيربيرت سيمون: "هي اتخاذ القرار"، وكفاءة الإدارة بشكل عام مرتبطة بالقرار الإداري.
- القرار الإداري: هو جهد جماعي وليس جهد فردي وهو حصيلة مجموعة أفكار وجهد متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة على كافة المستويات الإدارية.

• أهمية اتخاذ القرارات:

- إن اتخاذ القرار هو عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فهي تتخذ قرار بوضع الهدف والسياسات والبرامج وتحديد الموارد وغيرها، وما ينطبق على التخطيط ينطبق على التنظيم والوظائف الأخرى.
- إن اتخاذ القرار ببساطة هو إختيار البديل الأفضل من بين مجموعة بدائل لكل مشكلة، وهذا يحتاج لجمع معلومات ووضعها بين يدي متخذ القرار لتحليلها واختيار البديل المناسب والذي يؤدي للهدف بالشكل الأمثل.

• مراحل اتخاذ القرارات:

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

هي أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

جمع البيانات **Data** كأرقام وإحصاءات وحقائق والمعلومات **Information** والتي تترجم وتحللها من خلال الجهد البشري، تصنف البيانات والمعلومات إلى التالي :

(١) البيانات والمعلومات الأولية والثانوية باستخدام الطرق المعروفة "مباشرة - استبيان ..."

(٢) بيانات ومعلومات كمية

(٣) بيانات ومعلومات نوعية "أحكام وتقديرات غير محددة بأرقام".

(٤) الآراء والحقائق " آراء خبراء ومستشارين تتضمن اقتراحات وتوصيات".

المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقويمها:

يقوم المدير بطرح عدد من الحلول البديلة أو الخطط وتحديد تكاليف كل بديل وظروف تنفيذه والوسائل وغير ذلك،، هذا ويتوقف عدد الحلول البديلة على عدة عوامل منها:

"حجم المنظمة – سياستها – فلسفتها – إمكانياتها – اتجاهات المدير وقدرته على التفكير المنطقي أو الإبداعي" ..

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:

هذا الحل يجب أن يكون هو الانسب والأفضل وفق المعايير التالية:

- ١) اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف.
- ٢) إتفاق البديل مع أهداف المنظمة وأهميتها وقيمتها.
- ٣) قبول الأفراد للحل المقترح.
- ٤) درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة.
- ٥) درجة السرعة في الحل البديل.
- ٦) كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

من خلال تجهيز الإمكانيات المطلوبة ووضع الإحتياجات اللازمة لذلك، هنا المدير يجرب البديل قبل البدء به ويجب أن يكون واضح وبسيط وعلى المدير إتخاذ الزمن المناسب للبدء به.

• المشاركة بإتخاذ القرار:

- المشاركة في إتخاذ القرار من قبل الجميع "رؤساء – مروضين" من صفات الإدارة الحديثة، درجة المشاركة بالقرار تعتمد على حد كبير على الفرصة التي يتيحها المدير للآخرين وخاصة للمروضين ودرجة مشاركتهم بالقرار ونوع وشكل المشاركة.
- إن المشاركة بإتخاذ القرار يؤدي لجملة فوائد منها:
 - تحسين نوعية القرار.
 - جعل القرار أكثر ثبات وقبول حيث يعمل المروضين بحماس.
 - تعزيز الثقة مع الآخرين وهذا يؤدي لتحسين العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنوية.

• أنواع القرارات الإدارية:

تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القائد الإداري، وهي نقطة الإنطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي تفاعلها وعلاقاتها مع البيئة الخارجية، وتزداد أهمية القرار الإداري كلما كبر حجم المنظمة، كما تزداد أهمية القرارات في الإدارة العامة عن منظمات الأعمال لأسباب منها:

- ١) تعكس القرارات إتجاه السلطة التنفيذية.
- ٢) آثارها أعم وأوسع وأخطر، لذلك يجب توخي الحذر عند إتخاذها والتأكد من نجاحها.
- ٣) أهمية القرارات بالنسبة للدول النامية بسبب التطورات الكبيرة التي تشهدها المنظمات أخيراً.

• أشكال القرارات الإدارية:

النوع الأول: القرارات التقليدية:

هي قرارات يومية وتقليدية وتقسم إلى نوعين:

- ١) قرارات تنفيذية: مشكلات بسيطة ويومية "إنصراف وخروج ودوام".
- ٢) قرارات تكتيكية: هي أكثر تفصيل وتتعلق بالإدارة الوسطى من مديري إدارات ورؤساء أقسام، وتشمل الامور المتعلقة بتطور العمل وتقدمه وأساليب التحفيز ومعايير الرقابة وكيفية إستخدام الموارد.

النوع الثاني: قرارات غير تقليدية "ظروف غير عادية":

- ١) قرارات حيوية: تعود لمشكلات حيوية لذلك يدعو المدير جميع المساعدين والمستشارين لدراسة المشكلة وتبادل الرأي لحلها والوصول إلى قناعة فيها "مشاركة جماعية".
- ٢) قرارات إستراتيجية: تعود للإدارة العليا وتستغرق بعض الوقت لإتخاذها لذلك تعتمد على كل الإمكانيات المتاحة والخبراء والدراسات والإستعانة بالبيانات وبأنظمة المعلومات، وهي تمس الإقتصاد القومي وإعداد السياسات.

• إتخاذ القرارات في الفكر الإداري في الإسلام:

- عرف المسلمون الإدارة منذ فجر الإسلام، عرفوها في السياسة والتوجيه وإعداد الجيوش والنصر، ونشر الدين الحنيف والموعظة الحسنة والممارسة الرشيدة.
- الإدارة في الفكر الإسلامي تتمثل في:
 - ١) المشاركة والتشاور في الرأي.
 - ٢) التداول عند إتخاذ القرار.
 - ٣) تنمية المعارف.
 - ٤) تفويض السلطات.