

# المحاضرة 11



القيادة الإدارية في الإدارة العامة

## مفهوم القيادة الإدارية

- هناك عدة تعريفات نأخذ منها :  
هي قدره على التأثير في سلوك أفراد الجماعه وتنسيق جهودهم وتوجيهها لبلوغ الغايات المنشوده.
- من هذا المفهوم نستنتج أن القيادة تتكون من العناصر التاليه :  
1. وجود مجموعة أفراد يعملون في تنظيم معين : لا قياده من دون جماعه ويجب أن يشتركوا في عمل ما.  
2. وجود قائد من بين أفراد الجماعه يتولى أمورهم وتوجيههم.  
3. هدف مشترك تسعى الجماعه لتحقيقه : يجب على الجماعه الإقتناع بالهدف والقائد يستمد سلطته.  
a. بشكل رسمي [سلطة القانون].  
b. وبشكل غير رسمي [محبة المرؤوسين له].

## القيادة والرئاسه

الرئيس يستمد سلطته من القوانين والتشريع والأنظمه 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 شخصيه ] عند الأفراد تميزهم عن غيرهم منها :

- |                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| 1- الذكاء.                    | 7- القدره على التعلم.       |
| 2- الثقة بالنفس.              | 8- مهارة الإتصالات.         |
| 3- المهارة وحسن الأداء.       | 9- الأمانه والإستقامه.      |
| 4- الحزم والسرعه.             | 10- دافع للإنجاز .          |
| 5- القدره على الإقناع.        | 11- حب العمل.               |
| 6- الإستعداد لتحمل المسؤوليه. | 12- القدره على فهم الآخرين. |

إضافه إلى وجود مجموعة مهارات منها :

١. **مهارات فنيه** : معرفة تخصص دقيق من المعرفه وإلمام بأمور أخرى مكمله " كالحاسب الآلي مثلا".
٢. **مهارات إنسانيه** : أي قدره على التعامل مع الجماعه وتنسيق الجهود وخلق روح الفريق الواحد.
٣. **مهارات ذهنيه** : رؤية التنظيم بشكل متكامل وترابط أجزاؤه وعناصره وعلاقته مع البيئه والمجتمع المحيط به.
٤. **مهارات إداريه** : تتمثل في توزيع العمل ووضع معدلات للأداء وتقييم العمل وتطوير الكفاءات والقيام بأعمال الرقابه.
٥. **مهارات سياسيه** : وضوح الرؤيه السياسيه ومعالجه المنظمه ضمن إطار المجتمع وقيادة المنظمه وفق رؤية البلد السياسيه والإقتصادي.

#### نقد نظرية السمات :

١. عدم الإتفاق على عدد ومفهوم السمات.
٢. صعوبة توفر الصفات كلها في شخص واحد.
٣. صعوبة عملية قياس الصفات.
٤. صعوبة نجاح القائد في كل مواقف الحياة لذلك عليه التغير بشكل دائم.

#### ثانياً : نظرية الموقف

- فلسفة هذه النظرية هي : أن الظروف هي التي تخلق القاده وتبرزهم وبالتالي تختلف القاده باختلاف الظروف والمواقع القيادية 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 للقياده] من خلال عدم ربطها بالسمات الشخصية مع هذا توجد بعض المآخذ عليها منها :
١. عدم الإتفاق على عناصر الموقف.
  ٢. ليس هناك اتفاق حول أنماط السلوك القيادي ( أوتوقراطي ، ديموقراطي ، الحر ... ).
  ٣. الأفضل هو التوفيق بين النظريتين على اعتبار أن القياده هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعه.

#### ثالثاً : النظرية التفاعليه

- تركز النظرية التفاعليه على الجمع بين النظريتين السابقتين فالقياده الناجحه تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع الأفراد ، فسمات القائد لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من اقتناع الأفراد بها فهي ضرورية من وجهة نظرهم لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات . فالقائد يجب أن يعرف مشكلات الجماعه والعمل على حلها.
- القياده هي إذن تفاعل إجتماعي تتحدد خصائصها على أساس:  
[ سمات القائد - عناصر الموقف - متطلبات وخصائص الجماعه].

## نقد النظرية التفاعلية :

- يجب على النظرية مراعاة المرؤوسين ك عامل مهم لتحديد صلاحية القائد كما يظهر دور البيئه الإجتماعيه.
- فالقائد الناجح هو الذي يتفاعل مع خصائص المجتمع ويراعي العادات والتقاليد والأعراف ويراعي المصلحه الإجتماعيه العليا.

## أنماط القيادة الإداريه وفق (المفهوم الكلاسيكي)

### أولاً : القيادة الأوتوقراطية

#### ( Autocratic Leadership )

- هي قياده فرديه يقوم القائد بتركيز السلطه كلها بيده.
- هذه النوع يقوم على الإقتراضات التاليه :
- ١. طبيعة الإنسان السلبيه والتي تجعل منه حبه للكسل والتهرب من المسؤوليه  
← وبالتالي يكون مهيناً للإنقياد والإعتماد على الغير.
- ٢. تبني القائد للحوافز السلبيه من خلال حرمان الفرد الكسول من الحوافز الماديه والمعنويه.
- ٣. يحتاج الفرد إلى قيادة مباشره ولصيقه من قيادته.



من هنا فإن القائد ينفرد باتخاذ القرار لوحده.



- تندرج ضمن ذلك نمطين من القيادة متباينتين في الأسلوب ومتفقتين في الغايه :
- ١. قياده أوتوقراطيه صالحه : محاولة القائد خلق جو مناسب لتطبيق قراراته.
- ٢. قياده أوتوقراطيه لبقه : خلق شعور بمشاركة المرؤوسين اتخاذ القرار.

### ثانياً : القيادة الديمقراطيه

#### (Democratic Leadership)

- المبدأ هو :
- المشاركه وتفويض السلطه والتفاعل مع الجماعه باتخاذ القرار.
- من إيجابيات هذا النوع :
- رفع معنويات المرؤوسين وخلق الثقة بنفوسهم وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج.

- تتراوح نماذج هذا النوع ( القيادة الديمقراطية ) بالشكل التالي :
  ١. قائد يطرح المشكله ويطلب من المرؤوسين المشاركة باتخاذ القرار.
  ٢. قائد يضع حدود لمؤوسيه ويطلب منهم اتخاذ القرار ضمن ذلك.
  ٣. قائد يتخذ القرار ويحرص على الحوار والنقاش مع المرؤوسين.
  ٤. قائد يتخذ القرار ثم يعطي الفرصه للمرؤوسين للمشاركة في كيفية التنفيذ.
  ٥. 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 :

#### 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 وفقاً للمتغيرات التي تواجهه الموقف.
  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 قابله للتعديل.
  ٥. قائد يقدم مشكله ويطلب من المرؤوسين تقديم حلول وهو يتخذ القرار.
  ٦. قائد يحدّد الإطار العام ويطلب من الجماعة اتخاذ القرار.
  ٧. قائد يسمح لمؤوسيه بحرية العمل في إطار السياسات والمحددات العامه للإداره.
- ووفقاً لنظرية سلسلة السلوك يوجد عدة أنماط قيادية هي كما يلي :

يزداد مقدار الحرية الممنوحة للتابعين →

1	2	3	4	5	6	7
قائد	قائد	قائد	قائد	قائد	قائد	قائد
يصنع القرار ويعلنه	يبيع قرارة	يقدم أفكاره ويدعو للمناقشة	يعرض قرار يخضع للتغيير	يعرض مشكله ويحصل على آراء لإتخاذ القرار	يعرض مشكله ويطلب قراراً لها من المرؤوسين	يسمح لمؤوسيه بأن يتخذوا القرار

← تزداد مقدار السلطة الممنوحة للقائد

## الثاني : نمط القيادة لبليك وموتون

- يركز هذا النمط على أساس درجة اهتمام القائد بالإنتاج أو بالعاملين والعلاقات الإنسانية :
  - تشكل هذه الأنماط 81 نمط ضمن مصفوفة مؤلفه من 9 أعمده و 9 صفوف.
- أفضلها النمط ( 9-9 ) وفق الشكل التالي :

الإهتمام بالعاملين

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

الإهتمام بالإنتاج

- النمط ( 9-9 ) هو الأفضل ويحاول كل مدير الوصول إليه، فهو يسعى لتحقيق أهداف المنظمه 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 قريبه من الواقع.
- أهم العوامل والاعتبارات التي تجعل من القائد قائداً **فعالاً** :
  ١. الإقناع بأهداف المنظمه.
  ٢. التطلع إلى الأمام.
  ٣. مراعاة العوامل البيئيه.
  ٤. التصرف على مستوى المسؤوليه.
  ٥. مراعاة المصلحه العامه.

## القياده في الإسلام تركز على :

١. يؤكد الإسلام على حتمية القياده كضروره إجتماعيه.
٢. أهم سمات القياده في صدر الإسلام هي :  
[القدوة الحسنه - الإخاء - البر - الرحمه - الإيثار].
٣. كان الرسول صلى الله عليه وسلم هو المشرع وهو القائد.

## مزايا القياده في الإسلام :

١. قياده وسطيه تراعي الحقوق والواجبات.
٢. قياده تنتمي إلى الجماعه.
٣. قياده ذات مهام سياسيه.
٤. قياده تعمل على ترشيد السلوك الإداري للقاده الإداريين.

**DONE!**

# المحاضرة

12



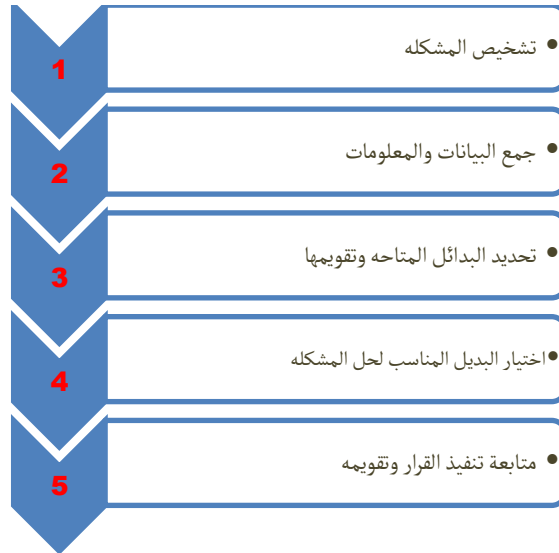
## اتخاذ القرارات

- تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر العملية الإدارية فالإدارة كما يقول **هيربيرت سيمون** ( هي اتخاذ القرار ) وكفاءة الإدارة بشكل عام مرتبطة بالقرار الإداري.
- والقرار 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 الإدارية

- إن إتخاذ 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 ببساطه هو اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة بدائل لكل مشكله وهذا يحتاج لجمع معلومات ووضعها بين يدي متخذ القرار لتحليلها واختيار البديل المناسب والذي يؤدي للهدف بالشكل الأمثل.

### مراحل اتخاذ القرارات



#### المرحلة الأولى

#### تشخيص المشكله

- وهي أهم خطوه في عملية اتخاذ القرار.

← يتبع ♥

## المرحلة الثانية

### جمع البيانات والمعلومات

- جمع البيانات **Data** كأرقام وإحصاءات وحقائق والمعلومات **Information** والتي تترجم وتحللها من خلال الجهد البشري.
- تصنّف البيانات والمعلومات إلى التالي :
  ١. البيانات والمعلومات الأوليه والثانويه بإستخدام الطرق المعروفة " **مباشره ، استبيان ...** "
  ٢. بيانات ومعلومات كميّه.
  ٣. بيانات ومعلومات نوعيه " **أحكام وتقديرات غير محدده بأرقام** " .
  ٤. الآراء والحقائق " **آراء خبراء ومستشارين تتضمن اقتراحات وتوصيات** " .

## المرحلة الثالثة

### تحديد البدائل المتاحة وتقويمها

- يقوم المدير بطرح عدد من الحلول البديله أو الخطط وتحديد تكاليف كل بديل وظروف تنفيذه والوسائل وغير ذلك ..
- هذا ويتوقف عدد الحلول البديله على عدة عوامل منها :
  - ✓ **حجم المنظمه - سياستها - فلسفتها - إمكاناتها.**
  - ✓ **واتجاهات المدير وقدرته على التفكير المنطقي أو الإبداعي.**

## المرحلة الرابعه

### اختيار البديل المناسب لحل المشكله

- وهذا الحل يجب أن يكون هو الأنسب والأفضل وفق المعايير التاليه :
١. اختيار البديل المناسب لتحقيق الهدف
  ٢. اتفاق البديل مع أهداف المنظمه وأهميتها وقيمها
  ٣. قبول الأفراد للحل المقترح
  ٤. درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانيه بين أفراد المنظمه
  ٥. درجة السرعه في الحل البديل
  ٦. كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار .

## المرحلة الخامسه

### متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

- من خلال تجهيز الإمكانيات المطلوبه ووضع الإحتياجات اللازمه لذلك هنا المدير يجرب البديل قبل البدء به ويجب أن يكون واضح وبسيط وعلى المدير اتخاذ الزمن المناسب للبدء به.



## المشاركة باتخاذ القرار

- المشاركة في اتخاذ القرار من قبل الجميع [ رؤساء و مرؤوسين ] من صفات الإدارة الحديثه.
- درجة المشاركة بالقرار تعتمد إلى حد كبير على الفرصه التي يتيحها المدير للآخرين وخاصة للمرؤوسين ودرجة مشاركتهم بالقرار ونوع وشكل المشاركة.
- إن المشاركة باتخاذ القرار يؤدي لجملة فوائد منها :
  ١. تحسين نوعية القرار.
  ٢. جعل القرار أكثر ثبات وقبول حيث يعمل المرؤوسين بحماس.
  ٣. تعزيز الثقة مع الآخرين وهذا يؤدي لتحسن العلاقات الإنسانية ورفع الروح المعنويه.

## أنواع القرارات الإداريه

- تعد القرارات الإداريه جوهر عمل القائد الإداري وهي نقطة الإنطلاق بالنسبه لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمه بل وفي تفاعلها وعلاقتها مع البيئه الخارجيه.
- تزداد أهمية القرار الإداري كلما كبر حجم المنظمه.
- كما تزداد أهمية القرارات في الإدارة العامه عن منظمات الأعمال لأسباب منها :
  ١. تعكس القرارات اتجاه السلطه التنفيذيه.
  ٢. أثارها أعم وأوسع وأخطر لذلك يجب توخي الحذر عند اتخاذها والتأكد من نجاحها.
  ٣. أهمية القرارات بالنسبه للدول الناميه بسبب التطورات الكبيره التي تشهدها المنظمات أخيرا.

## أنواع القرارات الإداريه

- تعد القرارات الإداريه **جوهر** عمل القائد الإداري ، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة ، بل وفي تفاعلها وعلاقتها مع البيئه الخارجيه ، وتزداد أهمية القرار الإداري كلما كبر حجم المنظمة .
- كما تزداد أهمية القرارات في الإدارة العامه عن منظمات الأعمال لأسباب منها :
  - تعكس القرارات اتجاه السلطه التنفيذيه .
  - أثارها أعم و أوسع و أخطر ، لذلك يجب توخي الحذر عند اتخاذها والتأكد من نجاحها .
  - أهمية القرارات بالنسبة للدول الناميه بسبب التطورات الكبيره التي تشهدها المنظمات أخيرا .
- إن تعدد القرارات الإداريه يأخذ الأشكال التاليه :

## النوع الأول

### القرارات التقليديه

- هي قرارات يومية وتقليديه وتقسم إلى نوعين:
  ١. قرارات تنفيذيه : مشكلات بسيطه ويوميه " انصراف وخروج ودوام " .
  ٢. قرارات تكتيكيه : هي أكثر تفصيل وتعلق بالإداره الوسطى من مديري إدارات ورؤساء أقسام وتشمل الأمور المتعلقه بتطور العمل وتقدمه وأساليب التحفيز ومعايير الرقابه وكيفية استخدام الموارد.

## النوع الثاني

قرارات غير تقليديه (ظروف غير عاديه)

١. قرارات حيويه : تعود لمشكلات حيويه لذلك يدعو المدير جميع المساعدين والمستشارين لدراسة المشكله وتبادل الرأي لحلها والوصول إلى قناعه فيها " مشاركه جماعيه " .
٢. قرارات استراتيجيه : تعود للإداره العليا وتستغرق بعض الوقت لإتخاذها لذلك تعتمد على كل الإمكانيات المتاحة والخبراء والدراسات والإستعانه بالبيانات وبأنظمة المعلومات وهي تمس الإقتصاد القومي وإعداد السياسات.

## اتخاذ القرارات في الفكر الإداري في الإسلام :

- عرف المسلمون للإداره منذ فجر الإسلام ، عرفوها في سياسته والتوجيه وإعداد الجيوش والنصر ، ونشر الدين الحنيف والموعظه الحسنه والممارسه الرشيده
- الإداره في الفكر الإسلامي تتمثل في المشاركه والتشاور في الرأي ، التداول عند اتخاذ القرار ، تنمية المعارف وتفويض السلطات.

**DONE!**