

الفصل ١ [مدخل إلى القيادة الإدارية – الأسس والمفاهيم]

*** أهداف الفصل :**

- تزويد الطالب بخلفية علمية عن القيادة الإدارية ومفهومها وتعريفها وأسسها ومداخل دراستها .
- تعريف الطالب بأهم مداخل دراسة القيادة الإدارية وأهميتها للمنظمة تعريف الطالب بأهم مداخل دراسة القيادة الإدارية وأهميتها للمنظمة .
- تعريف الطالب بأهم المبادئ التي تركز عليها القيادة الإدارية .

*** مقدمة :**

- تشكل القيادة إحدى سمات الممالك الإنسانية منذ قديم الزمن .
- لم يبرز في الدراسات كيف تطورت القيادة عند الإنسان كممارسة وذلك لأن التركيز أنصب عمي النتائج وليس عمي الكيفية التي تحققت بها تلك النتائج .
- المجتمعات الإنسانية تعلمت أفضل طرق العيش من خلال التراكم المعرفي لديها و الخبرات والتجارب التي مرت بها بما فيها القيادة كأحد هذه الخبرات.
- من أمثلة القادة رب الأسرة، شيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية والقبلية.

*** مدخل إلى القيادة الإدارية – الأسس والمفاهيم :**

- (١) تعريف مفهوم القيادة . (٢) مداخل دراسة القيادة الإدارية . (٣) عناصر القيادة الإدارية . (٤) مبادئ القيادة الإدارية .
- (١) تعريف مفهوم القيادة :**

- تعتبر القيادة علم وفن في آن واحد.
- علم في مناهجها المتكاملة القائمة علي توظيف المبادئ والقواعد والنظريات الحديثة في علم الإدارة لبناء إطار تنظيمي داخلي يعمق التناسق الداخلي والتعاون الطوعي بين الأقسام المختلفة ويساهم في تحقيق التفاعل الإيجابي مع البيئة ويجعل من جميع العمليات والأنشطة جهداً موحداً لتحقيق الأهداف.
- وفن في ممارستها لأنشطتها وفي استخدامها للأسلوب المناسب الذي يؤثر في الأفراد ويحملهم علي المشاركة الإيجابية في أنشطة المنظمة.

*** تعريف القيادة : يوجد اختلاف بين العلماء علي مر العصور حول تعريف القيادة :**

- ١- في العصر القديم كانت ترمز إلي بعض السمات الشخصية أو أخلاقية.
- ٢- ولكن في العصر الحاضر لم يكن الاعتماد فقط علي السمات الشخصية ولكن أصبح هناك حاجة ضرورية إلي بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة كل حسب نشاطه.
- عرف "توماس جوردن" القيادة على أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم.
- وعرفها "فرنس وساندر" على أنها النفوذ الاجتماعي الكامن في جزء من الجماعة.
- وعرفها "هارتلي" مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد على الآخرين.
- وعرفها "هيمن" على أنها العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه الآخرين والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم.
- ركز علماء الإدارة التقليدية في تعريفاتهم للقيادة على السلطة كأساس لوجود القيادة، فهم يرون أن السلطة الرئاسية هي التي تخضع الجماعة لإدارة القائد وتمكنه من توجيههم.

ملخص مادة القيادة الإدارية " عيون سحاب "

- بينما ركز علماء الإدارة الحديثة من أصحاب الفكر السلوكي على السلطة المقبولة كأساس لوجود القيادة وذلك لأن السلطة الحقيقية في رأيهم لا تفرض علي الجماعة وإنما تقبلها الجماعة قبولاً اختيارياً .
- أما أصحاب الفكر المنهجي ركزوا على العنصر الوظيفي كأساس للقيادة أي أنهم ينظرون إلى القيادة على أساس الهدف الذي يتمثل في أداء الوظائف الإدارية.
- القيادة باختصار قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

٢) مدخل دراسة القيادة الإدارية :

- المدخل الفردي .
- المدخل الاجتماعي .
- المدخل التوفيقي .

* المدخل الفردي Individual Approach :

- مدخل علماء النفس في دراسة القيادة.
- ركز المدخل الفردي على الفرد باعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائداً ناجحاً.
- القيادة نتيجة حتمية لتمييز الشخص بعدد من السمات والخصائص التي تؤهله لتولي مسؤولية القيادة وأنها ليست سلوكاً يمكن التحكم فيه وتوجيهه.
- تقسم تلك السمات والخصائص إلى خصائص مألوفة وخصائص غير مألوفة.

* المدخل الاجتماعي Social Approach :

- مدخل علماء الاجتماع ويسمى أحياناً بالمدخل الموقفي لأنهم يرون أن الموقف عدد من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة.
- ويسمى أيضاً بالمدخل الوظيفي حيث أن القائد يحوز على المهارة الوظيفية التي يتطلبها الموقف ويلم بدقائق الوظيفة وظروفها.
- يؤثر على سلوك القائد البيئة الاجتماعية من قيم وتقاليد بالإضافة إلى القوي النابعة من الجماعة التي يقودها، وطبيعة المشكلة التي تواجه الجماعة.

* المدخل التوفيقي Combination Approach :

- يركز هذا المدخل على خصائص القيادة الإدارية وعلى العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين معه، والتي تمكنه من علاج مشكلاتهم ومواجهة مشكلات العمل بنجاح .
- يرى انه جمع بين المدخلين السابقين، حيث يرى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي ، فيجب أن يكون هناك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي .

٣) عناصر القيادة الإدارية :

- ١- وجود الجماعة .
- ٢- وجود هدف مشترك .
- ٣- التناسق والانسجام .
- ٤- القدرة على التأثير :

- (- التأثير القسري أو الإجمالي .
- التأثير بالمكافأة .
- التأثير الشرعي .
- التأثير المعرفي أو العلمي .
- تأثير المرجعية .
- تأثير السمات الشخصية .
- تأثير القرينة .)

ملخص مادة القيادة الإدارية " عيون سحاب "

* دور القيادة الإدارية في المنظمات :

- (١) أهمية القيادة الإدارية للمنظمة .
 - (٢) علاقة القيادة الإدارية بالعملية الإدارية .
- التخطيط .
 - التنظيم .
 - التوجيه .
 - الرقابة .
 - التنسيق .
 - المتابعة والرقابة .
 - اتخاذ القرار .
- (٤) مبادئ القيادة الإدارية :

- ١- الإيمان بالهدف .
- ٢- الانطلاق إلى الأمام .
- ٣- حب العمل مع الآخرين .
- ٤- التقدير السليم للموقف .
- ٥- تحمل المسؤولية .
- ٦- التصرف على المستوى القيادي .
- ٧- حسن التصرف .
- ٨- القيادة نحو الإصلاح .

الفصل ٢ [تطور الفكر الإداري]

* أهداف الفصل :

- تزويد الطالب بأهم ملامح وممارسات القيادة الإدارية في العصور القديمة .
- بيان مساهمة مفكري العصور الوسطى في تطوير الفكر القيادي الإداري .
- استعراض أهم إسهامات عصر الإسلام في تطوير الفكر القيادي الإداري .
- شرح أهم مساهمات نظريات المدارس الإدارية المختلفة في تطوير الفكر القيادي الإداري .

أولاً : تطور الفكر القيادي الإداري في العصور القديمة :

- ١- الحضارة السومرية .
- ٢- الحضارة المصرية .
- ٣- الحضارة البابلية .
- ٤- الحضارة الصينية .
- ٥- الحضارة الإغريقية .
- ٦- الحضارة الرومانية .

ثانياً : تطور الفكر القيادي الإداري في العصور الوسطى :

- ١- سيطرة الإقطاع .
- ٢- سيطرة الكنيسة .
- ٣- الرقابة الهرمية .
- ٤- المصلحة المشتركة .

ثالثاً : تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الإسلامي :

- ١- عصر الرسول صلي الله عليه وسلم .
- ٢- خلافة أبي بكر الصديق .
- ٣- خلافة عمر بن الخطاب .
- ٤- خلافة عثمان بن عفان .
- ٥- خلافة علي بن أبي طالب .
- ٦- خلافة بني أمية .
- ٧- خلافة العباسيين .

رابعاً : تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الحديث :

- الثورة الصناعية .
- تركيز دور القيادة الإدارية في الرقابة للإقلال من السرقة .
- أسلوب العمل بالقطعة .
- تحديد مجال القيادة في الإشراف المباشر .
- "الألة لا تحظي بالعناية علي يدي عاملين يفتسمان مسئولية صيانتها.. بمثل ما تحظي به عندما يتولي مسئولية إدارتها كاملة عامل واحد" .
- ثم تحولت القيادة إلى فكرة الرقابة لمنع الفاقد .
- رأي أحدهم إن مشكلة القيادة تكمن في اللوائح والتعليمات الدقيقة التي من شأنها تؤدي إلى نجاح التشغيل .

ملخص مادة القيادة الإدارية " عيون سحاب "

- توصيف الوظائف والترقية علي أساس الجدارة.
 - تفويض السلطة مع الرقابة عن طريق التقارير الفردية.
 - وضع نظام متكامل بحيث تتبع المسؤولية من مصدر محدد مع انسياب المعلومات والتفاصيل عائدة إلي المصدر الأصلي.
- (١) المدرسة الكلاسيكية :

- نظرية البيروقراطية :ماكس فيبر، ميرتون، سلزنك، جولدنر .
- نظرية الإدارة العلمية :هنري جانت، فرانك جليبريث، تايلور .
- نظرية التقسيم الإداري :شيلدون، فايول، موني، رايلي، جوليك، ايرويك .

(٢) المدرسة العلاقات الإنسانية:

- حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة .
- حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة .
- إشباع رغبات العاملين و احتياجاتهم الاقتصادية و الاجتماعية والنفسية .
- تجارب هاوثورن .
- التون مايو .
- نظريتي ماكريجر (Theory X &Theory Y).

(٣) المدرسة السلوكية :

- التنظيم والسلطة تشيستر برنارد .
- العلاقات التنظيمية هيرت سايمون .
- الهدف ماري فولت .
- هرم ماسلو للحاجات .

(٤) مدرسة الإدارة الحديثة :

- نظرية النظام المفتوح .
- نظرية التحرر .

الفصل ٣ [أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها]

أولاً : أساليب القيادة الإدارية :

* تعريف الأسلوب القيادي :

- ١- أسلوب الشدة .
- ٢- أسلوب اللين .
- ٣- أسلوب الحزم .

ثانياً : أشكال القيادة الإدارية :

(١) القيادة الاستبدادية (السلطوية) :

- * مستوياتها : القيادة السلطوية العنيفة . القيادة السلطوية الخيرة . القيادة السلطوية المناورة .

(٢) القيادة المتساهلة .

(٣) القيادة المشاركة (التعاونية) .

ثالثاً : نظريات القيادة الإدارية :

١- نظريات القيادة الإدارية التقليدية :

أ- نظرية السمات :

- الخصائص الذاتية والحالة المزاجية المتزنة .
- القدرات العقلية والإبداعية .
- المهارات الاجتماعية .
- مزايا نظرية السمات .
- عيوب نظرية السمات .

ب- نظرية الموقف :

- عناصر الموقف وأنماط القيادة .
- مزايا نظرية الموقف .
- عيوب نظرية الموقف .

ملخص مادة القيادة الإدارية " عيون سحاب "

ج- النظرية التفاعلية :

- ما تقوم عليه النظرية التفاعلية .
- مزايا النظرية التفاعلية .
- عيوب النظرية التفاعلية .

٢- نظريات القيادة الإدارية السلوكية :

أ- نظرية (X&Y) .

ب- نظرية الشبكة الإدارية .

ج- نظرية الأبعاد الثلاثة .

د- نظرية المسار إلى الهدف .

هـ - نظرية نضج الأتباع .

و- نظرية سلسلة نظم الإدارة .

ز- نظرية أنماط القيادة .

* نظرية الشبكة الإدارية :

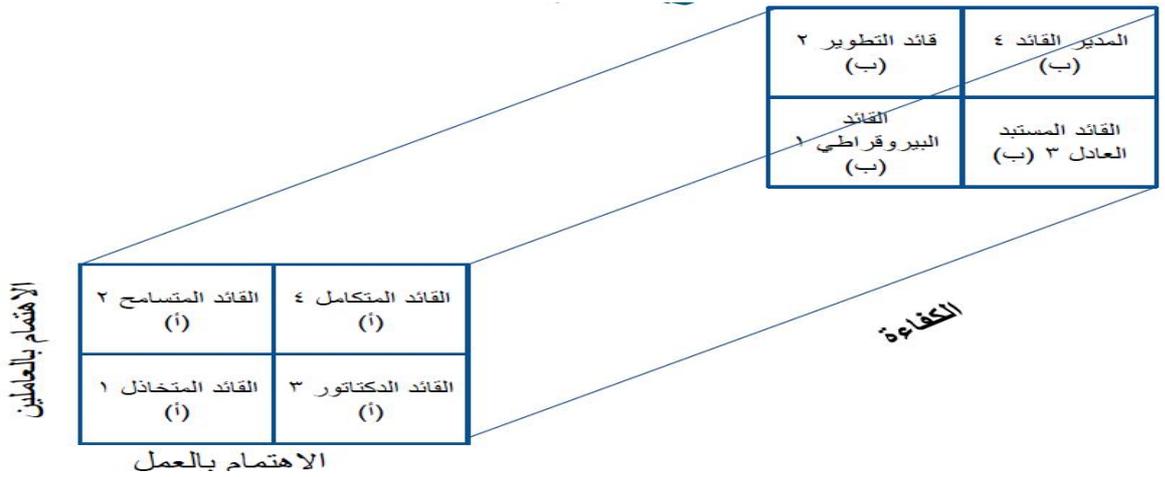
الشكل

٩	٩ - ١									١ - ٩
٨										
٧										
٦										
٥										
٤										
٣										
٢										
١	١ - ١									٩ - ١
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩	
	متخفص									عالي

الإهتمام بالعمل

الشبكة الإدارية لبلنك وموتون

* نظرية الأبعاد الثلاثة :



* نظرية نضج الأتباع :

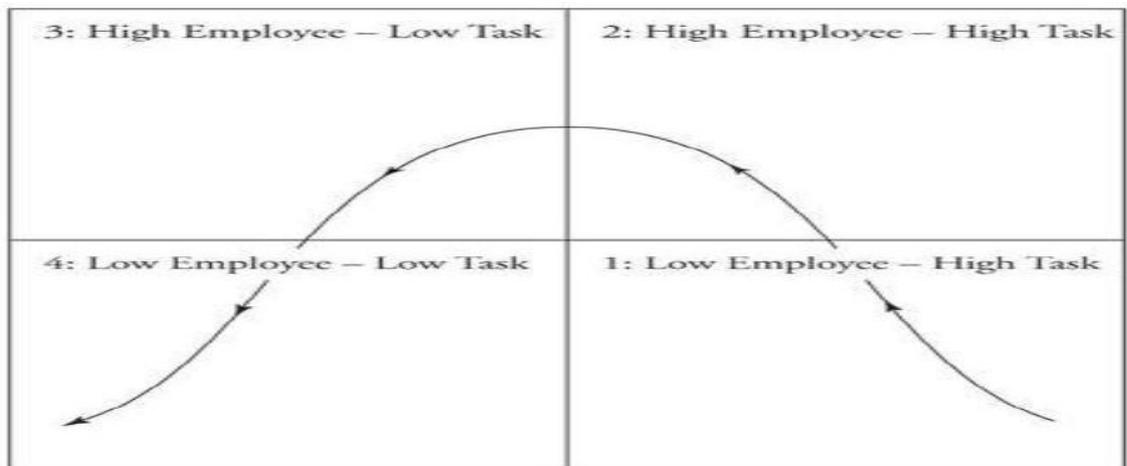
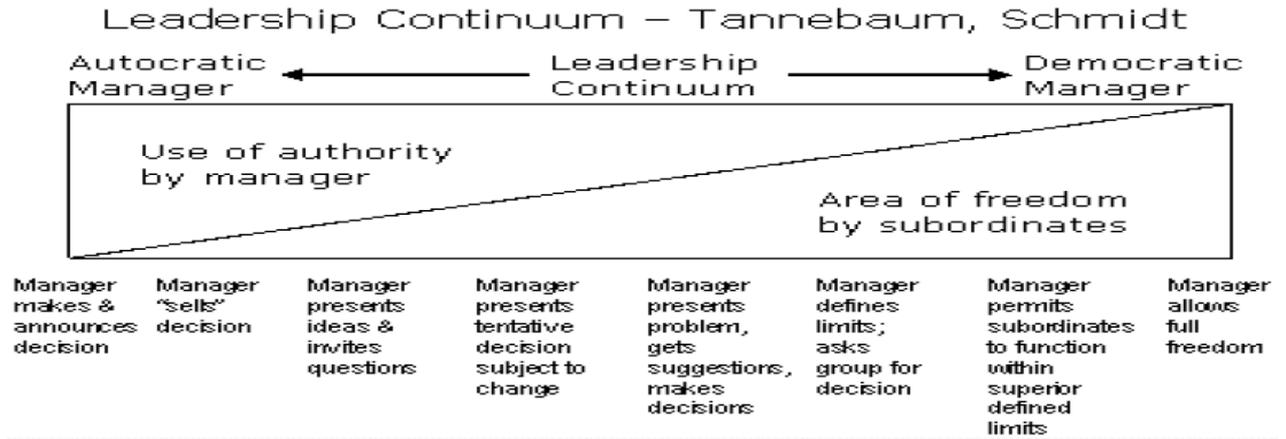


Figure 1 Hersey-Blanchard's Model of Situational Leadership.



الفصل ٤ : [القائد الإداري المسلم]

أولاً : ماهية القيادة في الإسلام :

- تفاعل اجتماعي يحتوي عمي نشاط موجه ومؤثر علاوة عمي كونه مركزاً و قوياً .
- ترتبط بالعقيدة الإسلامية .

* الخصائص التي تساعد في فهم القيادة الإسلامية :

- ١- العملية القيادية في الإسلام عملية مشتركة بين القائد والمرؤوسين.
- ٢- العملية القيادية تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف .
- ٣- المشاورة أمر مهم للقيادة .
- ٤- توفر الرعاية اللازمة من القائد لأتباعه .
- ٥- عند اتخاذ القرار بعد المشاورة يمضي القائد في تنفيذه متوكلاً القائد على الله .

ثانياً : أنماط القيادة في الإسلام :

- نمط القيادة النبوية (القيادة المثلى) .
- نمط القيادة العمري (القيادة الحازمة) .
- نمط قيادة عثمان (القيادة اللينة).
- نمط القيادة الحجاجية (القيادة المستبدة) .

ثالثاً : أركان القيادة في الإسلام :

- الإسلام والتقوى .
- القوة والأمانة .
- العلم .
- العدل والإنصاف .

رابعاً : أسس القيادة الإدارية في الإسلام :

- القيادة تكليف ومسئولية .
- الشورى .
- الفطنة والواقعية .
- البر والرحمة .
- الإخلاص في العمل .

خامساً : خصائص القائد الإداري المسلم :

- ١- الفطرة السوية .
- ٢- توحيد الجهود والعمل بروح الفريق .
- ٣- الثقة وعدم الشك .
- ٤- المحافظة على النظام والانتظام .
- ٥- حب العمل و الانتماء إليه وتحقيق الهدف .
- ٦- حسن الحكم والتواضع .
- ٧- الرحمة بالمرؤوسين ومحبتهم والعفو عند المقدرة .
- ٨- الحزم والوسطية في التعامل .
- ٩- الشجاعة والصبر وضبط النفس .

الفصل ٥ [القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن الحادي والعشرين]

أولاً : مقدمة :

- دور القيادة في إدارة التغيير .
- ديناميكية المنظمات والتطور السريع .

ثانياً : عالمية القيادات الإدارية ومسئولياتها في المنظمات الحديثة :

- تبني الثقافة الإدارية العالمية .
- التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية .
- إدارة الجودة الشاملة .
- الاستفادة من الأسواق العالمية والتعامل مع البورصات العالمية .
- تشغيل العمالة متعددة الجنسيات .
- تطوير الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة .
- تطوير التكنولوجيا العالمية .
- الالتزام بالموصفات العالمية والإنتاج بالشروط العالمية .
- اقتناص الفرص التسويقية العالمية .
- مرونة وسرعة التعامل مع البيئة العالمية .
- سرعة تعديل السياسات والإستراتيجيات وفق ديناميكيات البيئة العالمية .

ثالثاً : متغيرات وظروف منظمات القرن ٢١ :

(١) التحول إلى اقتصاديات السوق الحر :

- عالمية الإنتاج .
- تحول العالم إلى خط إنتاج واحد ومتكامل .
- تخصيص وتقسيم العمل بين الدول .
- ظهور سوق عالمي واحد .
- العالم قرية تقنية ومعلوماتية صغيرة .
- تدفق رؤوس الأموال وانتقالها بسهولة .
- ظهور الاستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية .

(٢) خصخصة المؤسسات العامة .

(٤) ثورة تقنية المعلومات والاتصالات .

(٦) نمو الشركات متعددة الجنسيات .

(٣) التوقيع على الاتفاقيات الدولية .

(٥) تنامي ظاهرة العولمة .

(٧) الضغط السكاني والتغيير في هياكل القوي العاملة .

رابعاً : التحديات التي أبرزتها متغيرات القرن ٢١ :

- ١- تحدي المنافسة .
- ٢- تحدي العولمة .
- ٣- تحدي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد .
- ٤- تحدي الجودة الشاملة .
- ٥- التحديات التكنولوجية .
- ٦- تحدي اتخاذ القرار في عالم متغير .

خامساً : القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية :

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

سادساً : حاجة القائد التحويلي إلى التغيير :

- ١- عدم اعتراف القائد الحالي بالحاجة إلى التغيير .
- ٢- تطوير رؤى فكرية خارجية .
- ٣- زيارة المنظمات المتحولة .
- ٤- التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة .

ملخص مادة القيادة الإدارية " عيون سحاب "

سابعاً : خصائص ومهام القائد التحويلي :

- ١- ذو رؤية ورسالة ومعايير عالية
- ٢- ذو شخصية إلهامية .
- ٣- مبرر وجوده هو نقل الناس نقمة حضارية .
- ٤- مؤثر جداً في الناس .
- ٥- يستثير أفكار التابعين وعقولهم .
- ٦- التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة .
- ٧- الوصول باتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية .
- ٨- محب للمخاطر المحسوبة .
- ٩- إدراك الحاجة إلى التغيير .
- ١٠- صياغة الرؤية والرسالة .
- ١١- اختيار نموذج التغيير ومسارته .
- ١٢- تكوين الإستراتيجية الجديدة .
- ١٣- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة .
- ١٤- خلق الحماس لتبني الأفكار والتحمس لها .
- ١٥- إدارة الفترة الانتقالية .

ثامناً : عناصر عملية القيادة التحويلية :

- ١- إدارة التنافس .
- ٢- إدارة التعقيد .
- ٣- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي .
- ٤- إدارة فرق العمل العالمية .
- ٥- إدارة المفاجآت وعدم التأكد .
- ٦- إدارة التعليم والتدريب المستمر .

تاسعاً : متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية :

- ١- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات .
- ٢- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة .
- ٣- فهم ديناميكيات الجماعة .
- ٤- استيعاب متطلبات العولمة .
- ٥- توفر مهارات التسهيلات وتطوير أساليب الاتصال .
- ٦- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين .
- ٧- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة والتطوير الذاتي عند الموظفين .

الفصل ٦ [القائد الإداري وفريق العمل]

أولاً : مقدمة :

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

ثانياً : مفهوم فريق العمل وأنواعه :

- مجموعة من الأفراد يجمع بينهم هدف مشترك.
- مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة يبذل فيه الجميع تعاوناً كبيراً ، ويسود بينهم الشعور و الالتزام بالمسئولية المشتركة.
- فريق الإنجاز . - فريق حل المشكلات . - فريق التطوير . - الفريق الرسمي . - الفريق غير الرسمي .

ملخص مادة القيادة الإدارية " عيون سحاب "

ثالثاً : دور القائد الإداري في فريق العمل :

- ١- تسهيل عملية وضع الفريق لأهدافه .
- ٢- تشجيع أفراد الفريق جميعاً للمشاركة في جميع أعمال الفريق .
- ٣- استخدام أساليب العمل الجماعي والمواجهة البناءة .
- ٤- إعطاء توجيهات واضحة لإنجاز المهمة .
- ٥- احترام الآخرين وقبولهم علي ما هم عليه .
- ٦- الاهتمام الحقيقي من قبل القائد بأعضاء الفريق و الاستماع إليهم بعناية .
- ٧- الانفتاح القائم علي المصارحة و الاعتراف و التغذية العكسية لتنمية الثقة المتبادلة بين الأشخاص.

- على القائد الإداري تجنب بعض الممارسات التالية :

- ١) فرض السيطرة على الفريق.
- ٢) الدخول في صراع أو منافسات أو تحدي مع أحد أعضاء الفريق.
- ٣) البحث عن سلبيات وأخطاء الآخرين والتركيز عليها.
- ٤) السماح بالدخول في أي نوع من الجدل اللانهائي بين أعضاء الفريق.
- ٥) السماح لأي مصدر خارجي بمقاطعة سير المناقشات.
- ٦) المطالبة المستمرة بتقدير وضع القائد أو التعاطف والمشاركة الوجدانية له.

رابعاً : مراحل تطور فريق العمل :

- ١- مرحلة التكوين .
- ٢- مرحلة العصف .
- ٣- وضع المعايير .
- ٤- مرحلة الأداء .
- ٥- مرحلة التشكيل .
- ٦- مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف .
- ٧- مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك .
- ٨- مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار .
- ٩- مرحلة أداء الفريق وصيانتته .
- ١٠- مرحلة الاحتفال .

خامساً : المهارات اللازمة لفريق العمل :

- ١) الاتصال الفعال .
- ٢) الاستماع الإيجابي .
- ٣) التغذية الراجعة (العكسية) .
- ٤) إدارة الخلاف بين أعضاء الفريق .

سادساً : خصائص فريق العمل الفعال :

- ١- القيادة المشاركة .
- ٢- الاتصال المفتوح .
- ٣- البيئة الودية .
- ٤- إدراك أهداف الفريق المشتركة .
- ٥- فهم وتوضيح المهام والأدوار جماعياً .
- ٦- المشاركة في جميع أعمال الفريق .
- ٧- التحضر في التعامل مع الخلاف .
- ٨- الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات .
- ٩- التقييم الذاتي وتنويع الأساليب .

الفصل ٧ [القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة]

أولاً : القائد الإداري والإدارة بالأهداف :

- أسس الإدارة بالأهداف :

- ١) الإدارة بالمشاركة .
- ٢) المراجعة الدورية والمستمرة لهذه الأهداف .
- ٣) التغذية العكسية .

ملخص مادة القيادة الإدارية " عيون سحاب "

- المقومات التي تساعد في نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف :

- ١- قدرة القائد ومهارته في وضع الأهداف .
- ٢- اشتراك القائد والأفراد مع ا في وضع أهداف المناصب الإدارية المختلفة .
- ٣- قدرة القائد على التمييز بين الأهداف الهامة والأهداف الأقل أهمية للمنصب الإداري الواحد .
- ٤- تكامل وتوافق نظام الإدارة بالأهداف مع النظم الإدارية الأخرى .

ثانياً : القائد الإداري وإدارة الجودة الشاملة :

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها 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.

- مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج .

- أسس ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- ١- البدء من العميل .
- ٢- تعزيز العلاقة مع الموردين .
- ٣- العمل الجماعي بروح الفريق الواحد .
- ٤- الالتزام بالتغيير كفلسفة إدارية .
- ٥- التحسين المستمر .
- ٦- تعزيز وتمكين العاملين .

- متطلبات تسبق تطبيق إدارة الجودة الشاملة :

- ١) إعادة تشكيل ثقافة المنظمة .
- ٢) الترويج لبرنامج الجودة .
- ٣) التعميم والتدريب .
- ٤) تشكيل فرق العمل .
- ٥) تشجيع وتحفيز العاملين .
- ٦) توفير الدعم الفني والمتابعة و الإشراف .
- ٧) الاستعانة بالاستشاريين .
- ٨) إستراتيجية التطبيق .

ثالثاً : القائد الإداري وإعادة هندسة العمليات الإدارية :

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

- خصائص أسلوب إعادة هندسة العمليات :

- ١- تهدف إلى إحداث تغيير جذري .
- ٢- نقرغ فريق العمل تفرغ كامل .
- ٣- يخضع اختيار العمليات المطلوب إعادة بنائها للأولويات .
- ٤- يحتاج الفريق إلى نظرة إلهامية لاستحداث تصميم متفوق وجديد تماما .
- ٥- يركز على التعليم أكثر من التدريب .
- ٦- يسعى إلى تقليص مدة المشروع .

- العقبات التي قد تعترض تطبيق هذا الأسلوب :

- ١- محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها .
- ٢- التراجع المبكر .
- ٣- التركيز التام على العمليات .
- ٤- إهمال كل شيء عدا إعادة تصميم العمليات .
- ٥- تكليف أشخاص لا يعرفون شيء عن هذا الأسلوب الإداري .
- ٦- تخصيص موارد محددة لتطبيق هذا البرنامج .
- ٧- غياب حماس القيادات الإدارية لبرنامج إعادة البناء .

ملخص مادة القيادة الإدارية " عيون سحاب "

رابعاً : القائد الإداري وإعادة اختراع الحكومة :

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

- الأسس التي يقوم عليها تطوير الأداء الحكومي :

- ١- أن تصبح الحكومة مساندة للقطاع الخاص.
- ٢- أن تكون الحكومة منافسة في تقديم خدماتها.
- ٣- أن يكون لمحكومة رسالة واضحة للجميع.
- ٤- يجب أن تقوم الحكومة عمي النتائج بدلا من البيروقراطية والروتين.
- ٥- أن تعمل الحكومة لتحقيق رضا العملاء أولا.
- ٦- أن تصبح الحكومة موجهة نحو العمل عمي تحقيق الربح.
- ٧- أن كون الحكومة قادرة عمي التفاعل مع معطيات ومتغيرات العصر الحديث .
- ٨- أن تعمل الحكومة على الأخذ باعتبارات السوق .
- ٩- أن تصبح الحكومة لا مركزية .

خامساً : بطاقة الأداء المتوازن :

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

- أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن :

- ١- تساعد المنظمات في بناء وتطوير خططها الإستراتيجية .
- ٢- تساعد المنظمات في تصميم نظام الحوافز الإدارية .
- ٣- تساعد المنظمات عمي تقييم مدي تحقيقها لأهدافها .
- ٤- تجعل المنظمة في موضع الاهتمام بعناصر البيئة الداخلية والخارجية .
- ٥- تساهم في ربط الأداء بإستراتيجية المنظمة .
- ٦- العمل على مراقبة العمليات اليومية .

- محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

- ١- المحور المالي .
- ٢- محور العمليات التشغيلية الداخلية .
- ٣- محور الموارد البشرية .
- ٤- محور البعد البيئي .

ملخص مادة القيادة الإدارية " عيون سحاب "

سادسا : إدارة المشاريع :

- مراحل تطور إدارة المشاريع .

- يعرف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعرفة و المهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع ويتم ذلك عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الابتداء والتخطيط والتنفيذ والتحكم والإغلاق .

(أ) دورة حياة المشروع :

١- مرحلة تعريف المشروع .

٢- مرحلة تصميم المشروع .

٣- مرحلة تنفيذ المشروع .

٤- مرحلة تطوير المشروع .

(ب) تنظيم إدارة المشروع . (ج) إدارة المشاريع الحكومية . (د) منهجية إدارة المشاريع .

الفصل ٨ [مهارات القيادة الإدارية الحديثة]

أولاً : القائد الإداري وإدارة الذات :

- تعني قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل مع الآخرين و معرفته بقدراته و مهاراته و استغلالها بفعالية، وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة على عواطفه ومشاعره الذاتية و القدرة على ضبط النفس و الشهوات بمختلف أنواعها و مستوياتها المادية والمعنوية.

- أسس إدارة الذات . - مبادئ إدارة الذات .

ثانياً : القائد الإداري وإدارة الوقت :

- توفير و استغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل المدير قائداً فعالاً ومن المسؤولين الآخرين كالموظفين والعمال أشخاص يسعون إلى الإنجاز بكفاءة و إنتاجية عالية و إخلاص وأمانة.

- الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت . - مضيعات الوقت . - سبل إدارة الوقت بفعالية .

ثالثاً : القائد الإداري وإدارة التغيير :

- يعرف بأنه ذلك التدخل المنظم الذي يقوم به القائد أو يشرف عليه لإحداث تغيير مدروس و مخطط في عناصر العمل التنظيمي بحيث يكون موجه نحو غايات معينة.

- إدارة التغيير تحدث بناء على تخطيط و اختيار مسبق على عكس التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل القيادة .

- أهداف التغيير المنظم . - أبعاد التغيير . - المراحل العملية للتغيير و إدارته .

رابعاً : القائد الإداري وإدارة ضغوط العمل :

- المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط على الفرد وتجعل من الصعب أن يتكيف مع المواقف وتحول دون أدائه عمله بفعالية.

- الشعور بعدم الراحة نتيجة لعبء في العمل يبعد الموظف عن النمط الاعتيادي الذي يرغبه في العمل.

- ضغوط مصدرها الفرد نفسه . - ضغوط اجتماعية . - ضغوط بسيطة .

- ضغوط متوسطة . - ضغوط شديدة .

* أسباب ضغوط العمل :

(١) صراع الدور و غموضه . (٢) العبء الوظيفي والحوافز والجور . (٣) بيئة العمل وطبيعته .

(٤) غياب المساندة الاجتماعية . (٥) ضعف المشاركة في اتخاذ القرار . (٦) غياب التغذية العكسية .

(٧) الأحداث الشخصية .

* أساليب إدارة الضغوط على مستوى الفرد .
* أساليب إدارة الضغوط على مستوى المنظمة .

خامساً : القائد الإداري وإدارة الصراع :

- يعرف الصراع بأنه ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة و يؤدي إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة التنظيم من تحقيق أهداف معينة.

- أما إدارة الصراع تعرف بأنها تدخل القائد الإداري بين أطراف النزاع و معالجته بطريقة تحقق الرضا للجميع بتحقيق أهدافهم دون الإضرار بأهداف التنظيم أو أهداف أحد الطرفين .

* أسباب الصراع :

(١) أسباب شخصية . (٢) أسباب تنظيمية .

* أساليب إدارة الصراع .

سادساً : القائد الإدارية وإدارة الإخفاق :

- اتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة مواقف الإخفاق وال فشل و إدارتها بما يضمن انعكاس تأثيراتها السلبية على المنظمة.

سابعاً : القائد الإداري وإدارة الاجتماعات :

- يجب أن تتوفر لدي القائد الإداري مهارة إدارة الاجتماعات لجعل اجتماعاته فعالو و للتقليل من إهدار وقته.

- الأسباب التي تؤدي إلى عدم فعالية الاجتماعات .

- المهارات الفردية الشخصية التي يستخدمها القائد في تطوير الثقة بينه وبين أعضاء الاجتماع .

- العوامل التي يحتاج إليها القائد الإداري حتى تكون إدارته للاجتماع ناجحة و ايجابية.

الفصل ٩ [مشكلات وتحديات القيادات الإدارية]

أولاً : مشكلات القيادات الإدارية :

(١) البيروقراطية المترهلة . (٢) الأنظمة واللوائح . (٣) نقل واستخدام التكنولوجيا .

(٤) البيئة المادية والتنمية الخرسانية . (٥) القيم و الانتماءات الاجتماعية . (٦) الضغوط الداخلية والخارجية .

(٧) عدم كفاءة القيادات الإدارية :

أ- مستوى تعليم القيادات الإدارية . ب- ضعف مستوى التدريب . ج- ضعف مستوى الخبرة .

(٨) الانغلاق الثقافي الحضاري . (٩) الانحراف الإداري الأخلاقي . (١٠) العلاقات مع المستشارين .

ثانياً : تنمية وتطوير القيادات الإدارية :

- تأهيل القيادات الإدارية . - تطوير وتدريب القيادات الإدارية . - اختيار وتعيين القيادات الإدارية .

ثالثاً : التحديات المعاصرة والمستقبلية :

١- ظاهرة العولمة . ٢- المهارات الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية .

٣- التطور التقني . ٤- التحدي الريادي . ٥- التحدي الأيديولوجي .