

Hani91

القيادة الإدارية

التحول نحو نموذج القيادة العالمي

تأليف

أ.د. سالم بن سعيد القحطاني

أستاذ الإدارة

كلية إدارة الأعمال - جامعة الملك سعود

الطبعة الثانية

(مزيدة ومنقحة)

الرياض ١٤٢٩هـ / ٢٠٠٨م

ح ٢٠٠٨ م المؤلف

جميع حقوق الطبع محفوظة، غير مسموح بطبع أي جزء من أجزاء هذا الكتاب، أو خزنة في أي نظام لاختزان المعلومات واسترجاعها، أو نقله على أية هيئة أو بأية وسيلة سواء كانت إلكترونية أو شرائط ممغنطة أو ميكانيكية أو استنساخاً أو تسجيلاً، أو غيرها إلا بإذن كتابي من صاحب حق الطبع.

الطبعة الثانية: (مزيدة ومنقحة) ١٤٢٩هـ - (٢٠٠٨م).

ح سالم سعيد القحطاني، ١٤٢٩هـ -

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

القحطاني، سالم سعيد

القيادة الإدارية / سالم سعيد القحطاني - الرياض، ١٤٢٩هـ -

٣٦٤ ص، ١٧ × ٢٤ سم

ردمك: ٦-١٠٦٤-٠٠-٦٠٣-٩٧٨

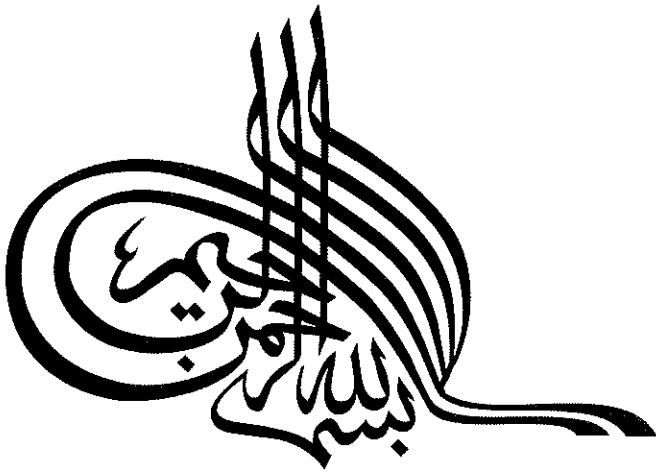
١- القيادة الإدارية أ- العنوان

١٤٢٩/٤٦٣١

ديوي ٣٥٠,٠٠٧٤

رقم الإيداع: ١٤٢٩/٤٦٣١

ردمك: ٦-١٠٦٤-٠٠-٦٠٣-٩٧٨



الإهداء

إلى قادة المستقبل.. لعل هذا الجهد
يكون داعماً لهم نحو تحقيق مزيد من
النجاحات في مسيرتهم القيادية، للوفاء
بمتطلبات القيادة العالمي.

المؤلف

مقدمة :

تعتبر القيادة في التنظيمات الإدارية الحديثة هي المحرك الرئيس للعملية الإدارية الناجحة، وهي التي تساعد المنظمة الحكومية والمنشأة الخاصة على تحقيق أهدافها بتميز. ولعلنا ندرك بأن القيادة الناجحة أمر يختلف كثيراً عن ممارسات شاغلي المناصب القيادية اليوم، ذلك أنها تسعى لتحقيق الهدف من خلال اتخاذ القرار الصحيح، وليس العمل على تطبيق اللوائح والأنظمة والتعليمات، فتنطبق الأنظمة لا يحتاج إلى قائد بارع أكثر من حاجته إلى شخص يكون قادراً على القراءة والمتابعة. ولذلك نجد- اليوم- أن شاغلي المناصب العليا من غير القادة الإداريين يتخذون القرارات الخطأ ولكن بطريقة نظامية متقنة. والقائد الذي سنتحدث عنه في هذا الكتاب.. هو القائد صاحب الفكر والثقافة، وصاحب التصور الواسع العميق الذي يخطط مسيرة المنظمة ويوجهها، تاركاً للمدراء التعامل مع الأنشطة الروتينية.

لقد كان أحد الدوافع لتأليف هذا الكتاب .. هو ما لاحظته المؤلف من اهتمام التنظيمات الإدارية، وكذلك اهتمام المتخصصين في الإدارة بالمديرين .. وإهمالهم للقيادة الإداريين، بالرغم من أن عمل المدير يقوم على ما يرسمه له القائد، فالقائد هو مهندس العملية الإدارية، بينما المدير هو أحد المنفذين.

وبما أن القيادة الإدارية- اليوم- هي الوسيلة الفعالة لإنجاز مهام المنظمات الحكومية والخاصة، وتحقيق الأهداف الكلية لها، فإن القيادة عالية التأهيل هي المسئولة عن توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين لاستخدام أقصى طاقاتهم، وإمكاناتهم البشرية لخدمة المنظمات الإدارية، ومساعدتها لتحقيق أهدافها انطلاقاً من الاستجابة الحقيقية لمعطيات العصر، والمناخ العالمي الذي يؤثر في المنظمة بشكل مباشر.

وفي ظل عدم توفر الكتاب الجامعي المناسب الذي يعالج جوانب القيادة الإدارية المعالجة الصحيحة، أتت فكرة هذا الكتاب الذي رصد فيه المؤلف تطور الفكر القيادي، وضرورة التحول من الفكر القديم والفكر التقليدي .. إلى الفكر المتطور الذي يملك مقومات التجدد

من خلال الإلمام بفكر القيادة الإدارية الإسلامية، ومزجه بإدراك التحولات العالمية اليوم، وفهمها وتطوير مهارات التعامل معها ليصبح قادراً على تحويل منظمته وتطوير أدائها لتكون في مصاف منظمات دول العالم المتقدم.

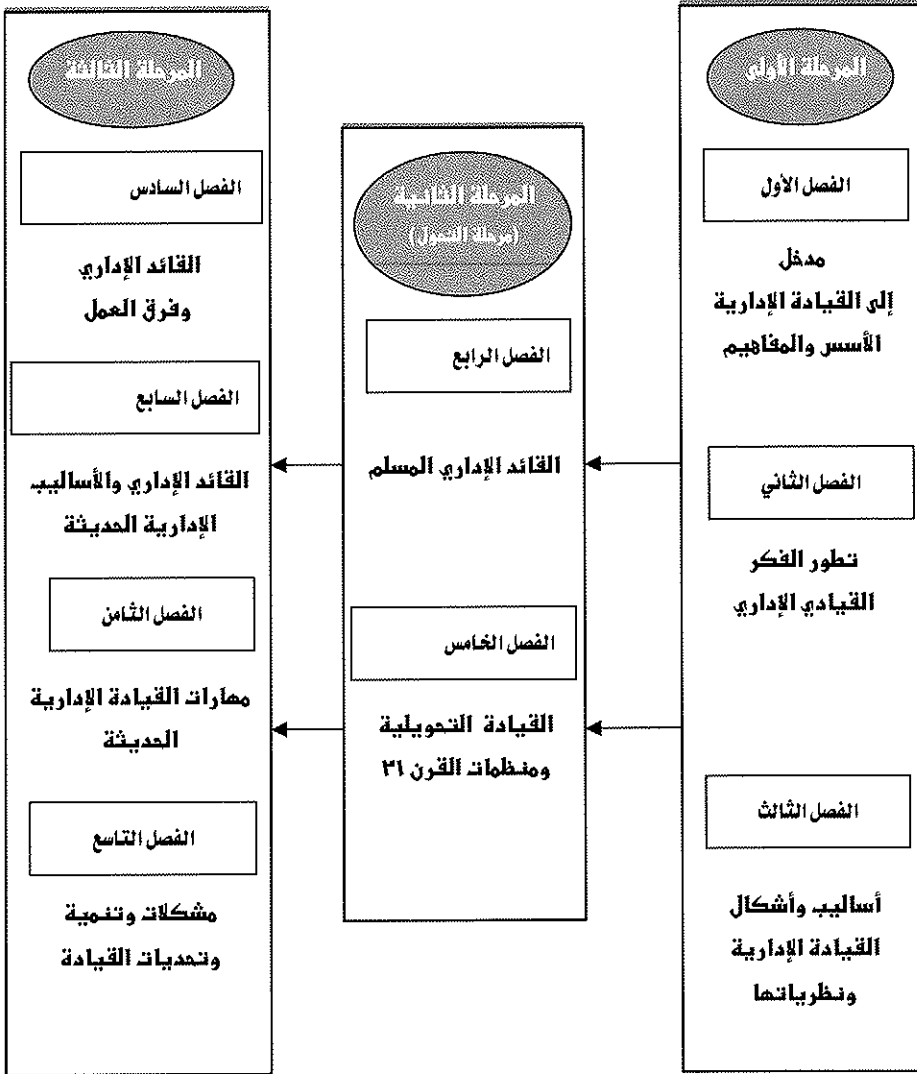
وقد تطرق المؤلف في هذا الكتاب لمفهوم القيادة وعلاقتها بالإدارة، ثم تطور تطبيقاتها، وأنماطها، وأشكالها، ثم مسئوليات، وأدوار، ومهارات القيادة، والتحديات التي تواجهها في العصر الحاضر، وكيفية تنمية وتطوير القيادات الإدارية نحو نموذج القيادي العالمي الذي يتطلبه التطور المفترض لمواكبة العولمة.

ولأن باحثي وطلاب الإدارة في أمس الحاجة إلى هذا التفهم والإلمام المعرفي بجميع جوانب موضوع القيادة الإدارية التقليدية والحديثة، ومعرفة سبل الاستفادة من مادتها العلمية في التطبيق المنسجم مع متطلبات العولمة، فإن هذا الكتاب سوف يساهم في تحقيق ذلك المطلب - إن شاء الله - من خلال فصوله التسعة التي تناول فيها المؤلف أهم سمات وملامح ونماذج القيادة الإدارية في المراحل التاريخية عبر الحضارات الإنسانية المختلفة .. وصولاً إلى رصد أهم أساليب التحول نحو نموذج القيادي العالمي وفق ضرورات المواكبة الإيجابية لمتغيرات العصر الحاضر، وقد قسم المؤلف هذا الكتاب إلى ثلاث مراحل: الأولى .. مرحلة الفكر القديم والتقليدي .. وهذه المرحلة تناوّلها الكتاب في ثلاثة من فصوله .. هي: (١) مدخل إلى القيادة الإدارية: الأسس والمفاهيم، (٢) تطور الفكر القيادي، (٣) أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها.

أما المرحلة الثانية: مرحلة التحول ومتطلباتها، فقد تناوّلها الكتاب في فصلين من فصوله .. هما: (٤) القائد الإداري المسلم، (٥) القيادة التحويلية ومنظمات القرن الحادي والعشرين. وأخيراً تناول الكتاب المرحلة الثالثة: مرحلة الوضع المعاصر، ومهاراته، ومتطلباته، وتحدياته، وقد تناوّلها الكتاب في أربعة من فصوله .. هي: (٦) القائد الإداري وفرق العمل، (٧) القائد

الإداري والأساليب الإدارية الحديثة، (٨) مهارات القيادة الإدارية الحديثة، (٩) مشكلات وتنمية وتحديات القيادة الإدارية.

هذا وقد استخدم المؤلف النموذج التوضيحي التالي .. لإيضاح المفهوم الذي تم على أساسه تقسيم الكتاب إلى ثلاث مراحل، ومن ثم إلى تسعة فصول.



نموذج يوضح تصور التحويل المطلوب حسب فصول الكتاب

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	مقدمة
ض	قائمة الأشكال
ظ	قائمة الحالات
٣	الفصل الأول: مدخل إلى القيادة الإدارية: الأسس والمفاهيم
٣	أهداف الفصل
٣	أولاً: مقدمة
٥	ثانياً: مفهوم وتعريف القيادة
٥	١- تعريف القيادة
٨	٢- تعريف القيادة الإدارية
٩	٣- مداخل دراسة القيادة الإدارية
١٢	ثالثاً: عناصر القيادة الإدارية
١٢	١- وجود الجماعة
١٢	٢- وجود هدف مشترك
١٢	٣- التناسق والانسجام
١٣	٤- القدرة على التأثير
١٤	رابعاً: دور القيادة الإدارية في المنظمات
١٥	١- أهمية القيادة الإدارية للمنظمة
١٦	٢- علاقة القيادة الإدارية بالعملية الإدارية
١٨	خامساً: مبادئ القيادة الإدارية
١٨	١- الإيمان بالهدف
١٩	٢- الانطلاق إلى الأمام
١٩	٣- حب العمل مع الآخرين

الصفحة	الموضوع
١٩	٤- التقدير السليم للموقف
٢٠	٥- تحمل المسؤولية
٢٠	٦- التصرف على المستوى القيادي
٢١	٧- حُسن التصرف
٢١	٨- القيادة نحو الإصلاح
٢٩	الفصل الثاني: تطور الفكر القيادي الإداري
٢٩	أهداف الفصل
٢٩	أولاً: مقدمة
٣٠	ثانياً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور القديمة
٣٠	١- الحضارة السومرية
٣١	٢- الحضارة المصرية
٣٢	٣- الحضارة البابلية
٣٤	٤- الحضارة الصينية
٣٥	٥- الحضارة الإغريقية
٣٦	٦- الحضارة الرومانية
٣٧	ثالثاً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور الوسطى
٣٩	رابعاً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الإسلامي
٤٠	١- عصر الرسول- صلى الله عليه وسلم-
٤١	٢- خلافة أبو بكر الصديق
٤٢	٣- خلافة عمر بن الخطاب
٤٤	٤- خلافة عثمان بن عفان
٤٤	٥- خلافة علي بن أبي طالب
٤٦	٦- خلافة بني أمية

الصفحة	الموضوع
٤٦	٧- خلافة العباسيين
٤٧	خامساً: الفكر القيادي الإداري في العصر الحديث
٥٠	١- المدرسة التقليدية
٥٨	٢- مدرسة العلاقات الإنسانية
٦١	٣- المدرسة السلوكية
٦٤	٤- مدرسة الإدارة الحديثة
٧١	الفصل الثالث: أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها
٧١	أهداف الفصل
٧١	أولاً: مقدمة
٧٢	ثانياً: أساليب القيادة الإدارية
٧٢	١- أسلوب الشدة
٧٤	٢- أسلوب اللين
٧٥	٣- أسلوب الحزم
٧٧	ثالثاً: أشكال القيادة الإدارية
٧٧	١- القيادة الاستبدادية (السلطوية)
٨٠	٢- القيادة المتساهلة
٨١	٣- القيادة المشاركة (التعاونية)
٨٢	رابعاً: نظريات القيادة الإدارية
٨٢	١- نظريات القيادة الإدارية التقليدية
٩١	٢- نظريات القيادة الإدارية السلوكية
١١٣	الفصل الرابع: القائد الإداري المسلم
١١٣	أهداف الفصل
١١٣	أولاً: مقدمة

الصفحة	الموضوع
١١٤	ثانياً: ماهية وأهمية القيادة الإدارية في الإسلام
١١٧	ثالثاً: أنماط القيادة الإسلامية
١١٧	١- النمط المثالي (قيادة الرسول - صلى الله عليه وسلم -)
١١٨	٢- القيادة الحازمة
١١٩	٣- القيادة اللينة
١٢٠	٤- القيادة المستبدة
١٢٠	رابعاً: أركان القيادة الإدارية في الإسلام
١٢٠	١- الإسلام والتقوى
١٢١	٢- القوة والأمانة
١٢٢	٣- العلم
١٢٢	٤- العدل والإنصاف
١٢٣	خامساً: أسس القيادة الإدارية في الإسلام
١٢٣	١- القيادة تكليف
١٢٤	٢- الشورى
١٢٤	٣- القدوة الحسنة
١٢٥	٤- الفطنة والواقعية
١٢٥	٥- البر والرحمة
١٢٦	٦- الإخلاص في العمل
١٢٦	سادساً: خصائص القائد الإداري المسلم
١٢٧	١- الفطرة السوية
١٢٧	٢- توحيد الجهود والعمل بروح الفريق
١٢٧	٣- الثقة وعدم الشك في سلوك الآخرين
١٢٨	٤- المحافظة على النظام والانتظام

الصفحة	الموضوع
١٢٨	٥- حب العمل والانتماء إليه وتحقيق الهدف
١٢٩	٦- حُسن الحكم والتواضع
١٢٩	٧- الرحمة بالمرؤوسين ومحبتهم والعفو عند المقدرة
١٣٠	٨- الحزم والوسيلة في التعامل
١٣٠	٩- الشجاعة والصبر وضبط النفس
١٣٩	الفصل الخامس: القيادة التحويلية ومنظمات القرن الحادي والعشرين
١٣٩	أهداف الفصل
١٣٩	أولاً: مقدمة
١٤١	ثانياً: عالمية القيادات الإدارية ومسئولياتهما في المنظمات الحديثة
١٤٢	ثالثاً: متغيرات وظروف منظمات القرن الـ ٢١
١٤٣	١- التحول إلى اقتصاديات السوق الحر
١٤٧	٢- خصخصة المؤسسات العامة
١٤٨	٣- التوقيع على الاتفاقيات الدولية
١٤٩	٤- ثورة تقنية المعلومات والاتصالات
١٥٠	٥- تنامي ظاهرة العولمة
١٥٣	٦- نمو الشركات متعددة الجنسيات
١٥٣	٧- الضغط السكاني والتغير في هيكل القوى العاملة
١٥٥	رابعاً: التحديات التي أبرزتها متغيرات القرن الـ ٢١
١٥٥	١- تحدي المنافسة
١٥٥	٢- تحدي العولمة
١٥٦	٣- تحدي الاستخدام الأمثل للموارد
١٥٦	٤- تحدي الجودة الشاملة
١٥٦	٥- التحديات التكنولوجية

الصفحة	الموضوع
١٥٧	٦- تحدي اتخاذ القرار في عالم متغير
١٥٨	خامساً: القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية
١٦١	سادساً: حاجة القائد التحويلي إلى التغيير
١٦٢	سابعاً: خصائص ومهام القائد التحويلي
١٦٥	ثامناً: عناصر عملية القيادة التحويلية
١٦٥	١- إدارة التنافس
١٦٦	٢- إدارة التعقيد
١٦٦	٣- تكييف المنظمة مع التوجهات العالمية
١٦٦	٤- إدارة فرق العمل العالمية
١٦٧	٥- إدارة المفاجآت وعدم التأكد
١٦٧	٦- إدارة التعليم والتدريب
١٦٧	تاسعاً: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية
١٧٥	الفصل السادس: القائد الإداري وفرق العمل
١٧٥	أهداف الفصل
١٧٥	أولاً: مقدمة
١٧٧	ثانياً: مفهوم فريق العمل وأنواعه
١٧٩	ثالثاً: دور القائد الإداري في فريق العمل
١٨٢	رابعاً: مراحل تطور فريق العمل
١٨٣	١- مراحل التشكيل
١٨٤	٢- مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف
١٨٤	٣- مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك
١٨٥	٤- مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار
١٨٥	٥- مرحلة أداء الفريق وصيانته

الصفحة	الموضوع
١٨٦	٦- مرحلة الاحتفال
١٨٦	خامساً: المهارات اللازمة لفريق العمل
١٨٦	١- الاتصال الفعال
١٨٧	٢- الاستماع الإيجابي
١٨٨	٣- التغذية الراجعة (العكسية)
١٨٩	٤- إدارة الخلاف بين أعضاء الفريق
١٩٠	سادساً: خصائص فريق العمل الفعال
١٩٠	١- القيادة المشتركة
١٩١	٢- الاتصال المفتوح
١٩١	٣- البيئة الودية
١٩١	٤- إدراك أهداف الفريق المشتركة
١٩٢	٥- فهم وتوضيح المهام والأدوار جمعياً
١٩٢	٦- المشاركة في جميع أعمال الفريق
١٩٣	٧- التحضر في التعامل مع الخلاف
١٩٣	٨- الاتفاق الجماعي عند اتخاذ القرارات
١٩٤	٩- التقييم الذاتي وتنويع الأساليب
١٩٩	الفصل السابع: القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة
١٩٩	أهداف الفصل
١٩٩	أولاً: مقدمة
٢٠٠	ثانياً: القائد الإداري والإدارة بالأهداف
٢٠٣	ثالثاً: القائد الإداري وإدارة الجودة الكلية
٢٠٩	رابعاً: القائد الإداري وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية
٢١٢	خامساً: القائد الإداري وإعادة اختراع الحكومة

الصفحة	الموضوع
٢١٧	سادساً: بطاقة الأداء المتوازن BSC
٢١٩	- أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن BSC
٢٢٠	- محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
٢٢٤	سابعاً: إدارة المشاريع
٢٢٧	أ- دورة حياة المشروع
٢٢٨	ب- تنظيم إدارة المشروع
٢٢٩	ج- إدارة المشاريع الحكومية
٢٣٠	د- منهجية إدارة المشاريع
٢٣٩	الفصل الثامن: مهارات القيادة الإدارية الحديثة
٢٣٩	أهداف الفصل
٢٣٩	أولاً: مقدمة
٢٤١	ثانياً: القائد الإداري وإدارة الذات
٢٤١	١- أسس إدارة الذات
٢٤٤	٢- مبادئ إدارة الذات
٢٤٧	ثالثاً: القائد الإداري وإدارة الوقت
٢٤٧	١- مفهوم وأهمية إدارة الوقت
٢٤٩	٢- الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت
٢٥٠	٣- مضيعات الوقت
٢٥٢	٤- سبل إدارة الوقت بفعالية
٢٥٣	رابعاً: القائد الإداري وإدارة التغيير
٢٥٣	١- مفهوم وأهداف التغيير
٢٥٤	٢- أبعاد التغيير
٢٥٥	٣- المراحل العلمية للتغيير وإدارته

الصفحة	الموضوع
٢٥٧	خامساً: القائد الإداري وإدارة ضغوط العمل
٢٥٨	١- مفهوم وأنواع ضغوط العمل
٢٥٩	٢- أسباب ضغوط العمل
٢٦١	٣- أساليب إدارة ضغوط العمل
٢٦٥	سادساً: القائد الإداري وإدارة الصراخ (الخلافات)
٢٦٥	١- مفهوم الخلافات
٢٦٦	٢- أسباب الخلافات
٢٦٨	٣- أساليب إدارة الخلافات
٢٧٠	سابعاً: القائد الإداري وإدارة الإخفاق
٢٧٣	ثامناً: القائد الإداري وإدارة الاجتماعات
٢٨٣	الفصل التاسع: مشكلات وتنمية وتحديات القيادات الإدارية
٢٨٣	أهداف الفصل
٢٨٣	أولاً: مقدمة
٢٨٤	ثانياً: مشكلات القيادة الإدارية
٢٨٤	١- البيروقراطيات المترهلة
٢٨٦	٢- الأنظمة واللوائح
٢٨٧	٣- نقل واستخدام التكنولوجيا
٢٨٨	٤- البيئة المادية والتنمية الحراسانية
٢٨٨	٥- القيم والانتماءات الاجتماعية
٢٩٠	٦- الضغوط الداخلية والخارجية
٢٩١	٧- عدم كفاءة القيادات الإدارية
٢٩٢	٨- الانغلاق الثقافي الحضاري
٢٩٣	٩- الانحراف الإداري الأخلاقي

الصفحة	الموضوع
٢٩٤	١٠- العلاقات مع المستشارين
٢٩٦	ثالثاً: تنمية وتطوير القيادات الإدارية
٢٩٧	١- تأهيل القيادات الإدارية
٢٩٨	٢- تطوير وتدريب القيادات الإدارية
٣٠٠	٣- اختيار وتعيين القيادات الإدارية
٣٠١	رابعاً: التحديات المعاصرة والمستقبلية
٣٠١	١- ظاهرة العولمة
٣٠٢	٢- المهارات الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية
٣٠٤	٣- التطور التقني
٣٠٥	٤- التحدي الريادي
٣٠٧	٥- التحدي الإيديولوجي
٣١٥	المراجع
٣١٥	أولاً: المراجع العربية
٣٢٦	ثانياً المراجع الأجنبية
٣٣٣	المصطلحات
٣٣٣	أولاً: عربي - إنجليزي
٣٣٨	ثانياً: إنجليزي - عربي

قائمة الحالات

الصفحة	عنوان الحالة	رقم الحالة
٢٢	منهجية الفكر القيادي للأمير سلمان بن عبدالعزيز	١
٢٥	ذكاء القادة	٢
٦٧	حوار بين جيلين	٣
١٠٨	نماذج إدارية متسلطة	٤
١١٠	مدير الحركة	٥
١٣٢	مقومات القائد الإداري الناجح من المنظور الإسلامي	٦
١٦٩	التقنية وضعته في قائمة أثرياء العالم	٧
١٧١	التفكير الإبداعي	٨
١٩٥	مصنع الملابس	٩
٢٣٣	الجودة والتخصص والنجاح	١٠
٢٣٥	مايكل دل رؤية واضحة وهدف جري	١١
٢٧٦	قصة النجاح الكبير	١٢
٢٧٨	جاك ويلش وصيغة القيادة الناجحة	١٣
٣١٠	الثقافة طريق الانفتاح على الآخر	١٤
٣١١	معوقات إدارية	١٥

الفصل الأول
مدخل إلى القيادة الإدارية
الأسس والمفاهيم

الفصل الأول

مدخل إلى القيادة الإدارية: الأسس والمفاهيم

أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

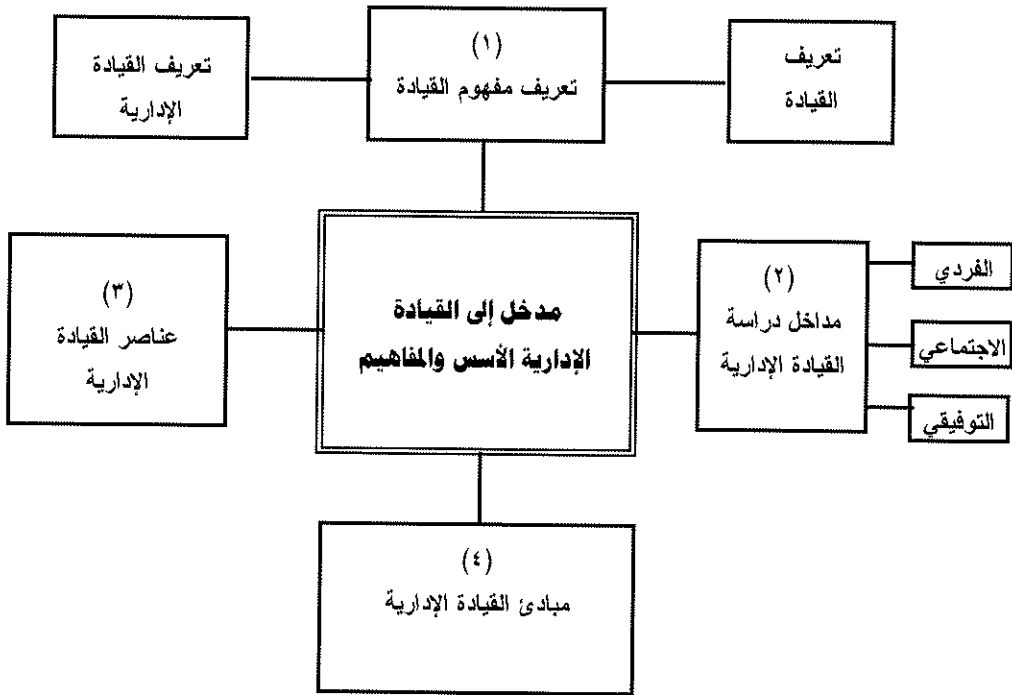
- ١- تزويد القارئ بخلفية علمية عن القيادة الإدارية ومفهومها وتعريفها وأسسها ومداخل دراستها.
- ٢- إطلاع القارئ على أهم مداخل دراسة القيادة الإدارية، وأهميتها للمنظمة وعلاقتها بعناصر العملية الإدارية.
- ٣- تعريف القارئ بأهم المبادئ التي تركز عليها القيادة الإدارية.

أولاً: مقدمة

تعتبر القيادة Leadership إحدى الصفات المميزة التي تطمح إليها الشخصيات المستولة، وتصبو إليها العقول الواعية بأهدافها على مر العصور، بل أنها شكلت سمة كونية لأي تنظيم نشط يسعى للبقاء على هذا الكون. ولا يستطيع أحد أن يجزم بأن القيادة ابتداء إنساني بحت، ذلك لأن كثيراً من التنظيمات الإنسانية وغير الإنسانية التي عاشت في بقاع مختلفة من الكرة الأرضية- على اليابسة وتحت الماء- قد عرفت بعض أشكال القيادة التي شكلت لها نوعاً من أنواع القوة، وبالتالي ساعدتها على البقاء. ولهذا فإن القيادة تشكل إحدى سمات الممالك الإنسانية وغير الإنسانية منذ قدم الزمن، ويمكن القول بأن الإنسان قد تعلم من الممالك الأخرى على مر العصور .. طرقاً كثيرة في ممارسة القيادة وتحقيق الهدف.

لقد تناول الكثير من الكتاب موضوع القيادة من خلال أحد مداخل القوة التي تقوم عليها القيادة والتي سنتطرق لها لاحقاً، إلا أنه لم يبرز لنا في تلك الدراسات كيف تطورت

القيادة عند الإنسان كمارسة، ذلك لأن التركيز أنصب على النتائج، وليس على الكيفية التي تحققت بها تلك النتائج. إن المتبع لتطور القيادة يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الإنسانية منذ أقدم العصور.. حتى لو لم يكن تنظيمها رسمياً بالصورة المعروفة، ولعل من أمثلة ذلك بروز وظيفة رب الأسرة، وشيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية والقبلية التي سادت في أفريقيا وأمريكا اللاتينية وآسيا. وحيث أن المجتمعات الإنسانية قد تعلمت أفضل طرق العيش من خلال التراكم المعرفي لديها، والخبرات والتجارب التي مرت بها، فإن ذلك قد جعلها تعتمد على وظيفة القيادة كواحدة من تلك الخبرات لتسيير أمورها وتحقيق مهامها. وقد طورت تلك المجتمعات نموذج القيادة خاصة عندما ظهرت التنظيمات الرسمية، وسيطرت الحكومات على مجريات الأمور في البلاد المختلفة.



شكل رقم (١): خريطة (مدخل إلى القيادة الإدارية الأسس والمفاهيم)

ثانياً : مفهوم وتعريف القيادة

حظيت القيادة باهتمام خاص لما لها من دور في الحياة والبقاء، وهكذا فإن الكتابات التي تناولت القيادة قد أشارت إلى بداية ظهور الحاجة إلى القيادة منذ نشأة المجتمعات الإنسانية، ثم أخذت تتوسع الحاجة إليها بعد ظهور التنظيمات والمنظمات الرسمية، وغير الرسمية. وتعتبر هذه الحقيقة هي السبب الذي جعلنا نستطرد في مقدمة هذا الفصل لنمهد الأرض ونسهل الطريق نحو استعراض مفهوم القيادة، ومداخل دراستها، وأسسها، وأهميتها للمنظمات الحديثة، وعلاقتها بالعملية الإدارية، ومبادئها.

ويمكن اعتبار القيادة علم وفن في آن واحد، فهي كما أشار الطيب علم في مناهجها المتكاملة القائمة على 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 والتوازن الديناميكي مع البيئة، ويجعل من جميع العمليات والأنشطة جهداً موحداً لتحقيق الأهداف. والقيادة فن في ممارستها لأنشطتها، وفي استخدامها للأسلوب المناسب الذي يؤثر في الأفراد ويحملهم على المشاركة الإيجابية في أنشطة المنظمة (الطيب، ١٤٠١هـ: ٧٣). ومما لا شك فيه أن القيادة الماهرة هي التي تبعث الحياة في استاتيكية التنظيم، وجهود النصوص التي تحكمه. ويقول الحواتي (١٤٠٣هـ: ١١٩) إن حياة التنظيم الإداري رهينة بخصائص قيادته قبل كل شيء، فهي تعتمد وبصورة أساسية على تحقيق التوازن بين مردود العملية الإدارية، وبين خصائص أعضاء التنظيم.

١- تعريف القيادة:

ذكر ابن دريد في تعريفه للقيادة في اللغة ... بأنها مأخوذة من الفعل (قاد) كما في: قاد الرجل بعيره فهو يقوده قوداً، ومنها يقاد القاتل فيقتل بالذي قتل به (ابن دريد، ب.د: ٢٩٥)، وقد ثبت في كتاب الصحاح في اللغة والعلوم بأنها مأخوذة من كلمة "القياد"

وهو الحبل الذي تقاد به الدابة، وبالتالي فالقيادة هي وسيلة الوصول بما على النحو المطلوب تفادياً للعقبات، وتجنباً للمزالق، ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها - وهو القائد (الصحاح في اللغة والعلوم، ب.د.، ج ٢: ٢٦١).

وفي تعريف القيادة اصطلاحاً ثمة اختلاف بين العلماء حيث كانت القيادة في العصر القديم ترمز إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص .. سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية، ولكنها في العصر الحاضر اختلفت عن ذلك، وتغيرت للتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلف، حيث لم يكن بالإمكان الاعتماد فقط على السمات الشخصية، وإنما أصبح هناك - أيضاً - حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة كل بحسب نشاطه، ولهذا فقد اختلف بعض مفكري وعلماء الإدارة حول تعريف القيادة بالغرم من أهم لم يبتعدوا كثيراً عن الإطار العام لها.

وقد كان الاختلاف في تعريف القيادة قائم حول صعوبة الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة، وما هي عليه فعلاً، وكذلك حول الصعوبة في تحديد ما إذا كانت القيادة خاصة من خصائص الجماعة ترتبط بالمكانة والوظيفة وتقوم بنشاط هام من أنشطة الجماعة، أو خاصة من خصائص الفرد .. حيث يتسم القائد بخصائص وقدرات شخصية جسدية أو عقلانية أو أخلاقية مثل: البسيطة في الجسم والشجاعة والذكاء والكرم وضبط النفس.

ولاختلاف علماء الإدارة حول تعريف القيادة أسباب تبرز من خلال تلك التعاريف. فتجد "توماس جوردن" يعرف القيادة على أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم، ويعرفها "فرنس وساندر" على أنها النفوذ الاجتماعي الكامن في جزء من الجماعة، ويعرفها "هارتلي" على أنها مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد على الآخرين، ويعرفها "هيمنان" على أنها العملية التي يتمكن

من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين، والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم (أبو السعود، ١٩٧٨م).

وتدل التعاريف السابقة على اختلاف في وجهات النظر حول القيادة، ويمكن أن نلخص ما سبق من الخلافات حول التعريفات على النحو التالي :

التعريف الأول: ركز فيه "جوردن" على السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعلم.

التعريف الثاني: ركز فيه "فرنس وساندر" على أن القيادة خاصة من خصائص الجماعة فلا وجود لها دون وجود الجماعة، كما أنها تقوم على التفاعل الاجتماعي بين القائد والأتباع.

التعريف الثالث: يركز فيه "هارتلي" على أن القيادة سمة من سمات الشخص يستطيع من خلالها القائد التأثير على الآخرين، والتحكم فيهم وتوجيههم والسيطرة عليهم.

التعريف الرابع: يركز "هيمنان" فيه على أن القيادة تأثير على الآخرين وتوجيه وإرشاد وضبط بهدف لتحقيق غاية جماعية.

وكما في جوانب الإدارة الأخرى لم يتوقف الاختلاف بين علماء الإدارة عند هذا الحد حيث تأثر كل منهم بالمدرسة التي ينتمي إليها، فكتاب الإدارة التقليدية ركزوا في مختلف تعريفاتهم للقيادة على السلطة الرسمية كأساس لوجود القيادة، فهم يرون بأن السلطة الرئاسية هي التي تُخضع الجماعة لإرادة القائد وتمكنه من توجيههم، بينما ركز أنصار الإدارة الحديثة من أصحاب الفكر السلوكي على السلطة المقبولة كأساس لوجود القيادة، وذلك لأن السلطة الحقيقية في رأيهم لا تفرض على الجماعة، وإنما تقبلها الجماعة قبولاً اختيارياً. وركز أصحاب المسار المنهجي للإدارة على العنصر الوظيفي كأساس للقيادة، أي أنهم ينظرون إلى القيادة على أساس الهدف الذي يتمثل في أداء الوظائف الإدارية.

وقد لاحظ "إسماعيل" اعتماد المذهبين الأولين على الوسيلة- وهي السلطة- في تعريفهم للقيادة، بينما ذهب أنصار التوجه المنهجي للإدارة في تعريفهم للقيادة إلى اعتبارها غاية تتحقق من خلالها أهداف الإدارة. ولهذا قدم تعريفاً شاملاً لكلا الاتجاهين، حيث يرى أن القيادة هي "النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة" (إسماعيل، ١٩٨١م: ١٣٥-١٣٦).

ويشير "ليونارد وايت" إلى أن القيادة توجيه وضبط وإثارة لسلوك واتجاهات الأفراد من خلال بث روح الإبداع والعمل المشترك والنشاط والحماس فيهم لتحقيق هدف مشترك (L.P.White, 1962:185). والقيادة كما يشير "العشماوي" هي فعل ديناميكي، وقوة تهدف إلى تماسك المجموعة وتحقيق الهدف المشترك بفاعلية وكفاءة (١٩٨١م: ٢٣١).

وأخيراً يعرف "كامل المغربي" (١٩٨٨م: ٤١٤) القيادة بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية".

وخلاصة الأمر يمكن أن نعرف القيادة تعريفاً مختصراً على أنها: قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة.

٣- تعريف القيادة الإدارية:

تختلف القيادة الإدارية Management Leadership عن القيادة بشكل عام، وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية. وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من

خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات، وأنها تتطلب إماماً بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.

وبناء على هذه المقدمة نجد أن وايت White قد عرف القيادة الإدارية على أنها قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة (L.P.White,1962;185-186).

ويرى "هنت ولارسون" (Humt and Larson,1977:238) بأن القيادة الإدارية هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعية. ويشير "رفاعي" (١٩٨١م:٩٧) إلى أن "الصباب" قد عرف القيادة على أنها "عملية اختيارية يقوم بها الشخص (القائد) وتتمثل في التأثير على سلوك الآخرين بهدف إنجاز وتحقيق هدف معين"، أما "الرفاعي" نفسه فقد عرفها بأنها التأثير على الآخرين من خلال التفاعل الاجتماعي بين المدير ومعاونيه بشكل يجعل المرؤوسين يشاركون اختياريًا في تحقيق أهداف المنظمة. أخيراً فقد عرف "محمد عثمان" (عثمان، ب.د: ١٦٣) القيادة بأنها "القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير أو النفوذ، وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة".

ويمكن أن نلخص إلى أن القيادة الإدارية هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة.. عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين- أفراد وجماعات- ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

٣- مداخل دراسة القيادة الإدارية:

لقد برزت هناك ثلاثة مداخل لدراسة القيادة الإدارية ومحاوله فهمها، وهي:

أ- المدخل الفردي Individual approach

ب- المدخل الاجتماعي Social approach

ج- المدخل التوفيقى Combination approach

ويمكن استعراض كل منها بشيء من التفصيل فيما يلي:

(أ) **المدخل الفردي Individual approach** : المدخل الفردي هو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة، ويعتبر هذا المدخل أول المداخل التي استهدفت دراسة القيادة، وتحديد سمات القائد الناجح، فقد ركز المدخل الفردي في دراسة القيادة على الفرد باعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائداً ناجحاً. ونتيجة لهذا التوجيه نجد أن العديد من طروحات الكتاب والمنظرين حول القيادة تنطلق من هذا المدخل على أساس أن القيادة نتيجة حتمية لتسليم الشخص بعدد من السمات والخصائص التي تؤهله لتولي مسؤولية القيادة، وأنها ليست سلوكاً يمكن التحكم فيه وتوجيهه. وقد قسم بعض الكتاب (البياع، ١٩٨٥م: ٣١) تلك الخصائص إلى خصائص وسمات شخصية مألوفة، وخصائص وسمات شخصية غير مألوفة. وغير طبيعية (مثل الخصائص الخارقة للعادة... كقراءة الأفكار والكشف عن الحظوظ وفرض الطاعة بعملية التنويم المغناطيسي). أما بعض الكتاب فقد أجهلوا في مجموعة موحدة من السمات والخصائص العامة والشخصية المميزة للفرد القائد. وهكذا فإن هذا المدخل يؤكد على أن الصفات والسمات الشخصية هي التي تميز القائد عن غير القائد.

(ب) **المدخل الاجتماعي Social approach**: يسمى هذا المدخل في بعض الأحيان بالمدخل الموقفى، وهو مدخل علماء الاجتماع نظراً لأنهم يرون أن في الموقف عدد من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة، ولذلك يرى أصحاب هذا المدخل بأن دراسة القيادة يجب أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئوليته، وهي بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته من خلاله. ويطلق البعض على هذا المدخل اسم المدخل الوظيفى، نظراً لأن أساس القيادة - هنا - هو أساس وظيفى تخصصى، حيث أن القائد هو الذي يحوز على المهارة الوظيفية التي يتطلبها الموقف، وهو الذي يلم بدقائق الوظيفة

وظروفها (أبو توهه، ١٤٠٢هـ: ٧٧). ويؤكد أصحاب هذا المدخل بأن لتلك البيئة الاجتماعية قيم وتقاليد تؤثر على سلوك القائد.. بالإضافة إلى تأثير القوى النابعة من الجماعة التي يقودها، ومن مدى استعدادها للعمل مع بعضها البعض، وثقتهم في بعضهم البعض، وقدرتهم على مواجهة المشاكل كوحدة واحدة. كما يرى أصحاب هذا المدخل بأن هناك - أيضاً - تأثير لطبيعة المشكلة التي تواجه الجماعة ومتطلبات الموقف مما يفرض على القائد سلوكاً أو قراراً محدداً.

ويرى مؤيدو هذا المدخل بأن حجر الأساس في دراسة القيادة هو قبول الجماعة لسلطة القائد قبولاً اختيارياً، وتعاونهم في تنفيذ قراراته والامتثال لسلطته، بحيث تظهر قدرته على التأثير في سلوك الآخرين، مما يجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا، وليس عن قهر ومساءلة (درويش وتكلا، ١٩٦٨م: ٣٤٧).

(ج) المدخل التوفيقى Combination approach: يجمع هذا المدخل - بشكل

توفيقى - بين المدخلين السابقين لدراسة القيادة، وهو المدخل الذي يفضله علماء الإدارة ومن في حكمهم. ويرى مؤيدو 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 المرؤوسين وخصائص المنظمة والوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي. ويؤكد أصحاب هذا المدخل على أهمية الأفراد كعنصر مؤثر بدرجة كبيرة على نجاح القيادة أو فشلها. وذلك من خلال معاونتهم وتأييدهم للقائد حتى يبقى قادراً على التحكم في الموقف.. قادراً على التعامل معه ومواجهته. إن تفضيل علماء الإدارة لهذا المدخل قائم على حقيقة أنه يركز على خصائص القيادة الإدارية وعلى العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين معه، والتي تمكنه من علاج مشكلاتهم ومواجهة مشكلات العمل بنجاح.

ثالثاً: عناصر القيادة الإدارية

يتطلب وجود القيادة الإدارية عدداً من العناصر الهامة التي يمكن مناقشتها فيما يلي:

١- وجود الجماعة:

لا يمكن أن يتصور أحدنا أن يكون هناك أي نوع من أنواع القيادة في ظل غياب الجماعة التي تشكل الأتباع أو الرعية، حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأة المجتمعات، فمتى ما وجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدوداً، أصبح لدينا حاجة للقيادة التي هي- في الواقع- الوسيلة المطلوبة للتنسيق بين أعضاء الجماعة، وتوحيد جهودها لتحقيق أهدافها المشتركة.

٢- وجود هدف مشترك:

إن القيادة لا يمكن أن تنجح في ظل تعدد الأهداف وتباينها، ولذا فإنه يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه. وحيث أنه- في أغلب الأحيان- يكون لدينا عدد من الأهداف المتباينة.. فإن دور القائد هو السعي لتوحيد تلك الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها وصهرها في بوتقة واحدة.. لينخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات وأهداف الجميع، فمن الطبيعي أن يكون لكل شخص أهدافه الخاصة، بالإضافة إلى أهداف الإدارة، وقد يكون هناك شيء من التضارب في بعض الأحيان، وهنا يأتي دور القائد كمهندس هذه الاختلافات، حيث يتوجب عليه البحث عن الصيغة التي تتحقق بها وحدة الهدف بالشكل الذي تتحقق من خلاله الأهداف الفرعية للمرؤوسين. ولتحقيق ذلك يستلزم الأمر أن يكون هناك درجة عالية من التناسق والانسجام الذي يساعد على تحقيق درجة عالية من الإيمان بالهدف، وبالتالي تسهل مهمة القائد في توحيد الجهود نحو هدف محدد.

٣- التناسق والانسجام:

مما لا شك فيه أن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم

نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها. وفي حقيقة الأمر يمكن أن ندرك بأن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها .. ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي، وإن كان في أدنى الحدود.

٤- القدرة على التأثير:

إن القدرة على التأثير من أهم عناصر القيادة الإدارية، بل إنها تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة. ويشير العديد من الكتاب ومنهم بعيره (١٩٨٤م: ٥)، وفقيري (١٤٠٥هـ: ١٠-١٢) إلى عدد من أنواع التأثير التي يعتمد عليها القائد في التأثير على المرؤوسين، وهي كما يلي:

التأثير القسري Coercive Power: وهو تأثير مبني على قدرة القائد على الإكراه، وذلك عندما يقوم بتخويف الأتباع وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض المميزات، أو عندما يوقع عليهم بعض العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من الراتب والإنذار، وغير ذلك من مصادر التأثير القسري المستمد من السلطة الوظيفية.

التأثير بالمكافأة Reward power: ونعني بذلك قدرة القائد على التأثير على الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة على المكافأة والتحفيز نظير استجابة المرؤوسين لتوجيهات القائد وإتباعهم لتعليماته، وقيامهم بما يطلب منهم. ومن أمثلة التأثير بالمكافأة المديح والثناء والترقية، أو منح مكافأة مادية أو إجازة دراسية، أو إدخال العمل بنظام القطعة أو النسبة.

التأثير الشرعي Legitimate power: ومنبع هذا التأثير هو السلطة أو القوة التي يستمدتها القائد من شرعية المنصب الإداري الذي تم تعيينه. وهكذا نجد أن صدور قرار إداري باختيار شخص لشغل منصب معين، أو القيام بمهمة محددة يمثل أساس للسلطة التي تعتبر مصدر هذا التأثير.

التأثير المعرفي (العلمي) Knowledge power: ويستمد القائد قوته في هذا التأثير من المهارة، أو الخبرة، والمعرفة التخصصية التي يمتلكها الشخص في مجال من المجالات. ويكون تأثير القائد في هذه الحالة على المرؤوسين نابع من معرفته الجيدة في موضوع معين، والتي تجعل منه قوة للتأثير على الآخرين في هذا المجال.

تأثير المرجعية Reference power: وهو التأثير النابع من قدرة الشخص القائد الذاتية على الحكم على الأشياء. فالقائد يصحح هو المرجع الذي يملك قدرة إلهامية روحية. تجعل منه مصدراً للتشريع أو الفتوى، مما يخلق عند المرؤوسين قناعة تامة بشخصية القائد، وبالتالي يتخذونه كمرجع في كثير من أمورهم، وقراراتهم المتعلقة بحياتهم بشكل عام، وبالعامل بشكل خاص.

تأثير السمات الشخصية Charisma power: ويرى بعض الكتاب أن ذلك التأثير هو ما يسمى بالتأثير "الكرزماطيكي" أي المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة، والمميزة التي يملكها القائد، والتي يستخدمها في توجيه مرؤوسيه والتأثير عليهم.

تأثير القرينة Back up power: وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يمكن أن يستند إليه في تحقيق كثير من أغراضه. ويستمد القائد قوته على هذا النوع من التأثير مما يملكه من دعم القيادات العليا له، أو من أقاربه أو أصدقائه الذين هم في مناصب عليا. وكذلك يستمد القائد قوته على التأثير القائم على القرينة من خلال مركزه الاجتماعي أو السياسي الذي يخوله سلطة التأثير في توجيه الآخرين والتحكم فيهم.

رابعاً: دور القيادة الإدارية في المنظمات

يتضح دور القيادة الإدارية في المنظمات من خلال ما تحظى به القيادات من أهمية في تلك المنظمات، وكذلك ما لها من علاقة وطيدة بعناصر العملية الإدارية الأخرى. ونستعرض تلك الأدوار فيما يلي:

١- أهمية القيادة الإدارية للمنظمة:

تكمن أهمية القيادة في اعتبارها ضرورة اجتماعية وإدارية، وهي تشكل مردوداً كلياً للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونها، بل إن القيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات. وقد يتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي .. بين القائد والرؤوسين أو بطريق غير مباشر.. كمشاركات الرؤوسين في القيام بالأعمال في الإدارة.. لتحقيق أهداف المنظمة. ومما لا شك فيه أن القيادة الإدارية الناجحة هي صمام الأمان الذي يتجاوز معوقات الإدارة، ويجول دون تحول إدارة التنفيذ إلى هياكل صماء، ودون أن تصبح الإمكانيات هباء منثوراً (الحواتي، ١٤٠٣هـ: ١١٩). ولهذا فقد قال "وايت" بأن حياة المنظمة وروحها لا تنبع من هيكلها التنظيمي .. بل تنبعان- إلى حد كبير- من خصائص القيادة الإدارية بها (White,1962:185).

ويرى الصباب (١٤٠١هـ: ١٩٩) أن كتاب علم الإدارة المحدثين قد أجمعوا على أن القيادات الإدارية في المنظمات.. هم من يقع على عاتقهم حالياً وضمن مسؤولياتهم المباشرة... كيفية ملاحقة الأحداث العالمية، وحسن استخدام منجزات العصر العلمية والتكنولوجية... للاستفادة منها في تطوير العمل والأداء، وتحقيق الأهداف لمواكبة ركب التطور السريع وهكذا أصبحت وظيفة القيادة الإدارية عملاً يؤثر في التنظيم نفسه، وفي أهدافه، وفي تطور المجتمع ذاته، وخاصة أن القيادي غير الكفء يعطل تحقيق المنظمة لأهدافها، ويحرم المجتمع من خدماتها.

ويمكن أن نخلص من العرض السابق إلى أن أهمية 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، وخاصة أن القائد هو المسئول الأول والأخير عن

التأكد من توفر كافة عناصر التنظيم السليم للإدارة، وعن مدى ممارستها لكافة مسؤولياتها بشكل سليم، وعن مدى تحقيقها لأهدافها وكيفية تحقيق تلك الأهداف.

٢- علاقة القيادة الإدارية بالعملية الإدارية:

مع أن القيادة تشكل جوهر عمل المدير، ولب العملية الإدارية، فإن لها أيضاً دور بارز في جميع عناصر العملية الإدارية. فعند النظر إلى التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو التنسيق أو الرقابة أو اتخاذ القرار.. نجد أن القائد الإداري يقوم بعبء ليس بالهين في كل نشاط إداري بالمنظمة، مما يفرض على القائد ضرورة النجاح في دورة حتى يكتب للعملية الإدارية النجاح. وسنستعرض فيما يلي دور القائد في مختلف الأنشطة الإدارية:

التخطيط Planning: إن التخطيط هو النظرة إلى المستقبل بشكل يحدد الأهداف

والإمكانات والسياسات، ويوحد الجهود اللازمة لتحقيقها. ويقع التخطيط في قمة العملية الإدارية ويتوج أساليبها، ولذا يؤكد الإداريون بأنه على قدر مهارة القائد في صياغة استراتيجيات التخطيط، ووضع خطط طويلة وقصيرة الأجل، وسياسات وبرامج عمل سليمة.. على قدر ما يكون نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها. وبحكم أن التخطيط محاولة ذهنية منظمة ومستمرة لتحديد المشاكل، ووضع الخطط واختيار أفضل السبل لتحقيق أهداف الإدارة، فإن ذلك كله يحتاج إلى قيادة تتسم بسعة الإدراك، وغزارة المعلومات، والمقدرة على توظيف الإمكانيات الذهنية، وحسن الاختيار ودقة الإنجاز.

التنظيم Organization: يعتبر التنظيم هو توجيه جميع موارد الإدارة البشرية والمادية

نحو تحقيق أهداف الإدارة، وذلك من خلال تقسيم الأنشطة المختلفة وتجميع أوجه النشاط المتشابهة في وحدات معينة تتشابه أو تترابط فيها النشاطات بشكل منطقي. ويعمل التنظيم كذلك على تحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الإدارية بما يؤدي في النهاية إلى العمل كمجموعة متسقة معتمدة على بعضها البعض، مكونة تنظيم موحد يحقق - في النهاية - هدف

الإدارة بأقل تكلفة وجهد ممكن. ويتطلب ذلك من القيادة أن تكون قادرة على وضع كل عمل وكل فرد في مكانه الصحيح، وربطها مع بعضها البعض بشكل أكثر منطقية وواقعية.

التوجيه Directing : يمثل التوجيه دفع المرؤوسين إلى العمل عن طريق إصدار الأوامر والتعليمات التي تمكن الإدارة من إنجاز أعمالها. وهكذا فإن التوجيه من المهام الرئيسة للقيادة... لأن التعليمات الإدارية تستوجب الكثير من الفطنة والذكاء والإلمام وسعة التصور والبدئية لتوظيف الصلاحيات والسلطات المخولة بشيء من الحنكة والخبرة لتحقيق أهداف الإدارة. ولذلك فقد يترتب على التوجيه الخاطئ ضياع الخطوات الإدارية السابقة والتالية، ومن هنا نستدل على أن التوجيه هو الذي يترجم سياسات التخطيط إلى واقع.

التنسيق Coordination: ويشكل التنسيق ذلك النشاط الإداري الذي يعني تحقيق التوازن والتكامل في المكان والزمان والمستوى بين العناصر المختلفة، وبالتالي يقصد به مواءمة وتركيز الجهود التي يقوم بها الأفراد في كافة أقسام التنظيم بقصد تحقيق الهدف المشترك، وإزالة أي اختلاف في الرأي يحدث بين جماعات العمل، وكذلك تحديد أولويات العمل بحيث تستغل كافة الطاقات والإمكانات على أكمل وجه. ويعتبر التنسيق واحد من نشاطات القائد الإداري الأساسية، إذ أن القائد هو الذي يقوم بالتنسيق المبني على معرفته بإمكانات المنظمة المادية والبشرية، والقائد هو الذي يستطيع تقدير متطلبات إصدار الأوامر، وتغييرها والتشدد أو اللين فيها.

المتابعة والرقابة Reporting: إن المتابعة والرقابة تمثلان جانباً مهماً من العملية الإدارية، فيتم من خلال المتابعة 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، واتخاذ الاحتياطات لمنع تكرار وقوعها مستقبلاً. والمتابعة والرقابة من أنشطة القيادة الإدارية، وهما وجهان لعملة واحدة لكونهما يعنيتان بمتابعة الأداء بوجه عام، وكذلك تحديد مستويات أداء كل فرد في التنظيم، ووضع ضوابط لمعدلات الأداء

الكلية. ولأن ذلك من متطلبات العمل القيادي فإنه يتطلب قيادة ذات بصيرة قوية، وحرز ورؤية شاملة.

اتخاذ القرارات Decision Making: يعتبر اتخاذ القرارات أحد المهام الرئيسة للقائد، وذلك لأنها عملية عقلية تتضمن المفاضلة والاختيار بين عدد من البدائل .. بالاعتماد على الحكم والقياس وبعيداً عن التخمين والحدس. والقائد في النهاية هو الذي يتخذ القرار أو يوافق عليه ويقره، كما أنه هو الذي يتحمل المسؤولية عن نتائجه وتبعاته مما يفرض عليه بذل قصارى جهده عند اتخاذ أي قرار.

ومما لا شك فيه أن العرض السابق يجعلنا نخلص إلى نتيجة مفادها أن العملية الإدارية .. هي مجموعة الأعمال والوظائف التي تقوم بها الإدارة بإشراف مباشر من قيادتها، وبالتالي فإن تلك العملية هي وظيفة كل قائد في أي مستوى إداري.

خامساً: مبادئ القيادة الإدارية

لقد وُجدت قيادة المنظمات الإدارية من أجل القيام بعدد من المهام الموكلة إليها، وقد كانت تعمل في ظل عدد من المبادئ التي تنبع من حاجة المنظمة إلى تلك القيادة. ولكي تؤدي القيادات الإدارية المهام المطلوبة منها بفعالية عالية، فإن عليها أن تتمثل عدداً من المبادئ التي لا يستغني عنها القائد (النمر وآخرون، ١٤١٤هـ)، ومنها ما يلي:

١- الإيمان بالهدف: إن الإيمان بالعمل ويجدوى ما نعمله .. يأتي في مقدمة مبادئ القيادة الإدارية. والقائد الإداري الذي تساوره بعض الشكوك حول هدف التنظيم الإداري الذي يقوم على رأسه .. لن يكون متحمساً بالقدر المطلوب حتى وإن استشعر المسؤولية. ومن هنا فإنه لا بد أن يؤمن بالهدف الذي يسعى التنظيم الإداري إلى تحقيقه، وينقل ذلك الإيمان إلى العاملين معه، بحيث يصبح الجميع على مستوى عال من الإيمان بالهدف، ويقدر إيمان القائد بالهدف وبالعاملين .. بقدر ما يستطيع الموازنة بين أهداف المنظمة وأهداف

العاملين. إن هذا المبدأ يجعل العاملين والقادة على حد سواء .. في غاية التصميم على أداء العمل بالشكل الذي يحقق الأهداف بتميز.

٢- الانطلاق إلى الأمام: لا بد وأن يكون القائد على قدر كبير من القدرة على تصور واستشراف المستقبل، وذلك ليستطيع وضع الخطط المستقبلية والانطلاق إلى الأمام، ويعني ذلك هجر الاستقرار والدعة والعمل للتطوير والابتكار والإبداع، لأن القائد الذي يتمتع بنظرة بعيدة المدى ويملك قدرة على استشراف المستقبل .. يستطيع أن يرسم لمنظّمته الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها. ولهذا فإن هذا المبدأ يشكل أحد العناصر التي يجب أن يعمل القائد من أجلها، وذلك لما لها من تأثير على أداء الوظيفة القيادية بفعالية.

٣- حب العمل مع الآخرين: إن حب القائد للعمل مع الآخرين سواء كانوا موظفين أو كانوا من الجمهور المستفيد، وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة .. يمثل أحد العناصر الرئيسية لنجاحه في تحقيق أهداف التنظيم الإداري، ولذلك فقد اعتبرنا هذا أحد مبادئ القيادة الإدارية. كما أن أحد عناصر وجود القيادة هو وجود الجماعة، ولا يمكن أن تستمر الجماعة ما لم يكن هناك توافق وتعاون لتحقيق الهدف. ولذلك فإنه لا يمكن أن يأتي حب العمل مع الآخرين من فراغ، كما أنه لكي يتحقق ذلك على أرض الواقع فلا بد من توفر بعض المتطلبات التي منها يتحقق مبدأ الإيمان بالهدف ومبدأ الانطلاق إلى الأمام، ثم وجود الاستعداد لدى القيادة أولاً للعمل مع الآخرين - ولدى العاملين ثانياً - مع العلم أن القائد هو الذي يزرع تلك الرغبة وينمّيها.

٤- التقرير السليم للموقف: إن التقدير السليم للموقف يعني نفاذ البصيرة من خلال حساب وتقدير الأمور بشكل دقيق، على أن يكون ذلك التقدير والحساب قائم على رؤية واضحة لما يمكن أن ينتج عنه اتخاذ قرار من القرارات، فالقائد الذي 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، ويحقق أعلى المكاسب دون أن يخطئ في معرفة أثر كل متغير على الموقف التنظيمي.

٥- تحمل المسؤولية: إن القائد الإداري لم يوضع في ذلك المكان ليتفادى المسؤولية ويتجنبها، وإنما وضع القادة الإداريون وظهرت الحاجة إليهم انطلاقاً من أهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة، وفي حالة عدم تحقيقها فإن القائد يجب أن يكون قادراً على تحمل المسؤولية الناتجة عن ذلك، وأن يستفيد هو شخصياً من ذلك الخطأ، ثم يعطي العاملين معه فرصة للاستفادة منه في تعلم دروس أسباب حدوث الخطأ ونتائجه. إن تحمل المسؤولية كمبدأ قيادي يتضمن الاتقاء بالتفكير إلى مستوى عال من تقدير المسؤولية وذلك ليحمل القادة على أداء ما وراء مطالب الوظيفة، وما وراء مقتضيات درء المسؤولية من حيث استشعار متطلبات العمل والمنظمة حاضراً ومستقبلاً.

٦- التصرف على المستوى القيادي: لم يوضع القائد في المنصب الذي يشغله إلا لأنه قادر على التعامل مع كل المواقف والأحداث والمعطيات بمجدارة وفاعلية، وبالتالي تكون تصرفاته على المستوى القيادي الذي يتوقعه منه رئيسه ونتوقعه منه جميعاً، هذا المبدأ يتطلب من القائد الإداري الارتباط بمسئوليات على مستواه وعدم إضاعة الوقت والجهد في أعمال يمكن أن يؤديها غيره من العاملين، فالقائد الذي يشغل نفسه بتوافه الأمور وأبسطها - مما يمكن أن يؤديه أي شخص يعمل تحت إدارته - يخل بهذا المبدأ القيادي بشكل كبير، لأنه يضيع وقته الذي يمكن أن يقضيه في أداء ما هو أهم، ويحد من قدرات مرؤوسيه ويؤدي إلى تجميدهم ونفورهم من العمل معه، أو الإتكالية عليه في كل شيء، والتصرف على المستوى القيادي يجعل القائد لا يسمح لنفسه بأن يكون أداءه لمهام عمله بمثابة عنق الزجاجة للأعمال الأخرى.. لأنها تتركز فيه السلطة، وتتعدد فيه الأعمال، ويتأخر إنجازها، كما أن ذلك المبدأ يفرض على القائد تدريب معاونيه، وتنميتهم وإشراكهم في كل مستجدات الأمور.

٧- حُسن التصرف: لقد بني هذا المبدأ على بعض الظروف الاستثنائية التي قد تحدث للمنظمات، ويكون مطلوباً من القائد أن يكون قادراً- في أي لحظة- على التعامل معها بشكل حسن. إنه يجب على القائد عندما تتعرض المنظمة إلى الفشل في تحقيق أهدافها أو إلى هزات وكوارث أخرى طبيعية أو غير طبيعية. أن يكون على أهبة الاستعداد للتعامل معها بشكل إيجابي يعكس قدرة فائقة على حسن التصرف. وتعتبر مثل هذه المواقف هي الاختبار الحقيقي للقائد الناجح الذي يستطيع أن يستغل كل موقف لصالحه، من حيث إعادة بناء المنظمة ودراسة مشاكلها، وإحداث التغييرات المطلوبة، وبناء قوى المنظمة الروحية والمعنوية.

٨- القيادة نحو الإصلاح: إن أخذ التطوير في الاعتبار من قبل القيادة الإداريين يمثل أحد المبادئ التي يجب أن تتوفر في القيادة الفعّالة. والقيادة نحو الإصلاح تفرض على القائد أن يكون موجهاً جهوده نحو التطوير.. سواء للعمل أو العاملين أو أساليب الأداء. ويشكل هذا المبدأ أحد الحوافز التي تجعل القائد يعيد النظر في مسيرة منظمته من وقت إلى آخر.. للتأكد من صلاحية الهيكل التنظيمي، وللتأكد من أن الإدارة ليست في حاجة إلى إعادة تنظيم، أو أي تحسينات أخرى. إن القائد عندما يتبنى هذا المبدأ يساهم في إعطاء الدوافع الداخلية قدرة مضاعفة على تحقيق ما يصبو إليه التنظيم، خاصة وأن الإصلاح عندما ينبع من داخل المنظمة.. يكون واقعياً، ومعبراً عن احتياجات المنظمة، وملائماً لمطالب العمل.

حالة (١)

منهجية الفكر القيادي للأمير سلمان بن عبدالعزيز^(*)

سوف يتم إبراز ملامح منهجية صاحب السمو الملكي الأمير سلمان في الإدارة المحلية من خلال بعدين رئيسيين في مجال الفكر الإداري وهما الخصائص القيادية والثقافية التنظيمية التي ميزت الأداء في أمانة منطقة الرياض في كافة مراحل التطور التنموي التي مرت بها المملكة وما تمثله منطقة الرياض، وعلى درجة الخصوص مدينة الرياض من أهمية في التنظيم الإداري في المملكة بحكم طبيعة المدينة كعاصمة للدولة تنطلق منها القرارات الإستراتيجية ومركز للبعثات الدبلوماسية ذات التواصل الذي يتعدى نطاق المجتمع المحلي إلى ما هو أبعد من ذلك.

أولاً: الخصائص القيادية

تمثل الخصائص القيادية لصاحب السمو الملكي الأمير سلمان بن عبدالعزيز نموذجاً فريداً في مجال القيادة إحدى الوظائف الإدارية الرئيسية، والتميز في النشاط الإشرافي الذي يمارسه سموه على الآخرين بأساليب معينة لتحقيق الأهداف العامة وما فيه صلاح للإسلام والوطن والمواطنين كافة، ويتناول الخصائص الشخصية لقيادة الأمير سلمان في الإدارة المحلية فإن أبعاد هذه الشخصية تتمثل في الخصائص التالية:

المفهوم القيادي: ومفهوم القيادة يتمثل تماماً في شخصية الأمير سلمان بن عبدالعزيز فالنشاط القيادي هو عملية التأثير في الآخرين وهذا يتضح جلياً على العاملين في الإمارة وكذلك الزوار والمراجعين لإمارة منطقة الرياض وذلك لتحقيق أهداف الإمارة. كما أن هذا المفهوم القيادي يشير إلى دور قيم القيادات وثقافتها في السلوك القيادي أثناء ممارسة القائد نشاطه وهو ما يلاحظه كل موظف وزائر لإمارة منطقة الرياض فالبعد العقائدي الديني بقيمة الإسلامية السمحة من أبرز خصائص سموه الكريم، وكذلك منهج القائد المؤسس الملك عبدالعزيز رحمه الله، والذي نهل منه سموه الكريم مازال متبعاً من خلال إتباع سياسة الأبواب المفتوحة وتلمس احتياجات المواطنين والعمل بشفافية مع الجميع، وإلى غير ذلك من القيم الإيجابية في الخصائص القيادية لسمو الأمير سلمان تؤكد على أهمية نشر هذا القيم من خلال الأداء الوظيفي اليومي في إمارة منطقة الرياض. كما يلاحظ أيضاً الدور البارز لسموه الكريم في رفع الكفاءة الإنتاجية، وكذلك الإسهام في رفع الروح المعنوية للعاملين في الإمارة حتى أن ذلك أضحت سمة بارزة لموظفي الإمارة من خلال عبارات الفخر والاعتزاز بانتماهم للإمارة كموظفين فيها.

نظرة سموه الفاتحة على أن تحديد مهام ودور الإمارة عملية ديناميكية، وذلك نظراً للتغير المستمر والسريع في بيئة العمل وهذا ما دعا سموه الكريم إلى أهمية تطوير بناء السياسة الداخلية للهيكल التنظيمي للإمارة وإقرار الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف الإمارة.

(*) أحمد الجلال، جريدة الرياض، العدد: ١٣٧٧٦، الاثنين ١٣ صفر ١٤٢٧هـ - ١٣ مارس ٢٠٠٦م.

قوة تأثير شخصية الأمير سلمان على العاملين التابعين لإمارة منطقة الرياض، حيث أدت طبيعة شخصيته المتزنة إلى إشاعة العلاقات الحسنة بين جميع أفراد التنظيم في الإمارة والحد من الخلافات الناتجة عن الصراعات التنظيمية الموجودة عادة في المنظمات وهذا أدى بدوره إلى تحسين مناخ العمل في الإمارة.

تحقيق المعاملة العادلة لجميع الأفراد داخل الإمارة حيث أدى ذلك إلى توليد الشعور لدى العاملين في الإمارة بالمساواة في كل شيء وتحقيق الاحترام المتبادل بين الجميع.

تمثل شخصية الأمير سلمان القدوة الحسنة للجماعة، فلدى سموه الكريم القدرة على رؤية التنظيم الذي يشرف عليه وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته، بالإضافة إلى فهمه للبيئة الخارجية للإمارة بتنظيماتها المختلفة، وسموه الكريم من أوائل العاملين في الإمارة حضوراً للعمل، ومنتظماً في اجتماعاته ملتزماً بالسلوك القويم والالتزام بما يتطلبه عمله عن أمانة وتضحية ساعياً لتحقيق أهداف الإمارة لما فيه الخير للوطن والمواطنين كافة لتحقيق الصالح العام.

دعم العلاقات الإنسانية في التنظيم الخاص بالإمارة حيث أن قيادة سموه الكريم تتسم بالنواحي الإنسانية التي تربط بين جميع الأفراد العاملين في الإمارة وتحفزهم لتحقيق أهداف الإمارة بفعالية ويتضح ذلك جلياً.

من مهام القيادة الإبداعية في المنهج القيادي للأمير سلمان تقدير المتميزين والمبتكرين في كافة الأنشطة، حيث أن هناك برامج لتشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات البناءة الموضوعية وتحفيز أصحابها للرفع من مستوى الأداء في الإمارة.

ثانياً: المهارات والسمات القيادية

إن الملاحظ والمدرك لأداء سمو الأمير سلمان حفظه الله ورعاه يشعر بوجود سمات ومهارات قيادية يتمتع بها سموه حيث يتضح ذلك في العديد من الاتجاهات والتي من أبرزها:

صنع القرارات ومن المعروف عبر سجل الأمير سلمان طيلة أدائه القيادي حسن اتخاذ القرارات الرشيدة سواء في الأزمات والمواقف، بالإضافة إلى قراراته الرشيدة نحو رفع مستوى أداء الإدارة المحلية في منطقة الرياض وتقديم المقترحات البناءة لتفعيل أداء الإدارة المحلية على مستوى المملكة بصفة عامة.

التحديد الدقيق للأولويات وترتيبها بدقة، حيث يحرص سموه الكريم على التحديد المسبق للأهداف والأولويات والقدرة على الموازنة ما بين الأهداف المختلفة.

التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية المشرفة اللازمة لإدارة إستراتيجية فاعلة، ويتضح ذلك في الأداء

القيادي لسمو الأمير سلمان من حيث الرؤية الشمولية التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بين المعوقات التي تحد من أداء الإمارة لرسالتها والعمل على ربطها في علاقات تكاملية هادفة ضمن تخطيط إستراتيجي فاعل وتفكير إبداعي مميز أدى لجعل مدينة الرياض إحدى روائع العصر الحديث من حيث التكامل في الأداء الخططي لكافة المرافق والخدمات.

التمتع بمهارات الاتصال الناجحة، فالأمير سلمان رعاه الله من القيادات النادرة الفعالة التي تتحلى دائماً بمهارات اتصال عالية، وكذلك حسن الاستماع وكيفية توصيل الأفكار ونقل الرسائل بكفاءة بالرغم من كثرة مهامه حفظه الله.

الثقة في النفس، وهي إحدى السمات البارزة في الشخصية القيادية للأمير سلمان فهو حفظه الله يتمتع بشخصية قوية وهو شديد الثقة بنفسه في مواجهته للآزمات ويعلم كيف يسيطر على أي موقف والتعلم منه، الأسوة الحسنة، وهي صفة ملازمة لقيادات هذا البلد والله الحمد ذلك أن فلسفة الحكم قائمة على مبدأ راسخ ومنهج لا تحيد عنه وهو كتاب الله تعالى وسنة المصطفى صلى الله عليه وسلم، ولعله من الإنصاف الإشارة إلى سمة من سمات الأمير سلمان في هذا المجال وهي إنكار الذات والإحساس بالمسئولية والتمتع بالشخصية القويمة وهي السمة المؤدية إلى أن يكون صاحبها القدوة الحسنة في أي تنظيم.

الرؤية والإبداع، فالأمير سلمان حفظه الله قائد متميز عن الجميع بالأفكار النيرة والقدرة على رؤية أشياء وتصورها بحيث لا يراها ولا يفهما الآخرون، لديه الرغبة في التطوير والتغيير للأفضل، والمواكب للتطور المتلاحق التي مرت به المملكة على مختلف العقود.

حالة (٣)

ذكاء القادة^(*)

(لازلت أذكر تلك النظرات الباردة الغيورة في كل مرة أعرض عليها فكرة مدعة أو أسلوباً جديداً لأداء عمل ما، وكان الرد الوحيد الذي تنطق به تلك المديرية المدمرة للهمم (سنرى لاحقاً). وبعد عدة مرات من الكر والفر، اكتشفت الحقيقة الواضحة والتي لم تعد تقبل النكران أو التماس الأعذار- بأن مديريتي العزيزة تغار من ذكائي وتحاربيني بأود إبداعيي بكل طريقة ممكنة! كان الإبداع الوحيد الذي عرفناه منها هو التفنن في أساليب قتل الطموح وزعزعة الثقة بالنفس ودرس الأفكار والمشروعات المتميزة في غياهب الأدراج...).

هذه الأسطر القليلة كانت جزءاً من يوميات موظفة وصلت إلى بريدي من إحداهن تصف معاناتها مع مسديرتها في العمل والسبب أن تلك الرئيسة- ومثلها كثير ممن يظنون أنهم قادة - نست أو تناسبت الدرس الأول من دروس القيادة والذي مفاده (إذا كنت ذكياً فابحث عن الأذكياء ليعملوا معك)، فما بالهم إذا وجدوا مع الأذكياء ناصبهم العدااء بدلاً من استثمار عقولهم لرفع إنتاج المنظمة وتحقيق أهدافها؟؟؟ هؤلاء المديرون بهذه العقلية الرجسية يرفعون شعار (لا للإبداع) لا لشيء سوى أنهم يخشون على أنفسهم من أولئك القادمين الجدد ويعدون أن بروز أي من موظفيهم بفكرة غير مسبوقة يهدد وجودهم ويكشف المستور عنهم وسيظهرهم (أغبياء) لأن تلك الإبداعات لم تكن من ثمرات تفكيرهم! ولعل عدم فهمهم ومعرفتهم لأدوار القيادة هي السبب بذلك فالقائد ليس الأذكى لأن قدراته العقلية أعلى ممن حوله، ولكنه كذلك لأنه استطاع توظيف الأذكياء واستقطابهم لمؤسسته وإضافة عقولهم إلى عقله والاستفادة من نتائجها وإبداعها لصالح الخطط التي سيعتمدها لتحقيق السياسات وترجمة الرؤى، وهكذا الذكاء القيادي هو الذي يحتم على ذلك القائد احتضان الأفكار الجديدة وتشجيعها بل وتوليدها من خلال المناقشات المفتوحة ومشاركة الأتباع في اتخاذ القرار. كما أن من أجدبيات الذكاء القيادي مكافأة المبدعين بنشر إبداعاتهم وقيمة الأجواء الحافزة لهم على الإبداع. ولنا في رسول الله صلى الله عليه وسلم الأسوة الحسنة، حين سأل بلال عندما سمع خشخشته في الجنة: (يا بلال: بما سبقتني إلى الجنة؟) فأجابه بلال رضي الله عنه بقوله: (ما أحدثت إلا ترضات وصليت ركعتين بهذا). وليعذرني المفسرون وأولوا العلم ولكن من وجهة نظر إدارية بحتة، أفلا يعد هذا إبداعاً من بلال رضي الله عنه وأرضاه سبق به نبي الرحمة وهادي الأمة إلى الجنة؟! ولنتأمل الموقف بمنظور قيادي أعمق، فهل كان رسول الله صلوات الله وسلامه عليه بحاجة لبلال ليشرح له السبب وهو الذي فتحت كافة قنوات الاتصال الإلهي بينه وبين ربه؟؟! ولكنه كان درساً عظيماً في مهارات القيادة لتتعلم منه جميعنا تواضع القائد وتلطفه واهتمامه بمعرفة أدق تفاصيل أسرار نجاح أتباعه وتحاربهم وعرضها على البقية تحفيزاً لهم وتكريماً وإشادة بأصحابها.

(*) فتحية البرتاوي، الجزيرة (جدد حياتك)، العدد ١٢٩٦٥، الجمعة ٢٠ ربيع الأول ١٤٢٩هـ - ٢٨ مارس ٢٠٠٨م،

قبل النهاية: ما أجهل أن يرحل القائد ويترك خلفه سجلاً حافلاً بالمواقف الكريمة والذكريات الجميلة التي يحملها له أتباعه في القلوب، بدلاً من يوميات بانسة تقطر أسى وتتن منها الأوراق وصناديق البريد.

الفصل الثاني
تطور الفكر القيادي الإداري

الفصل الثاني

تطور الفكر القيادي الإداري

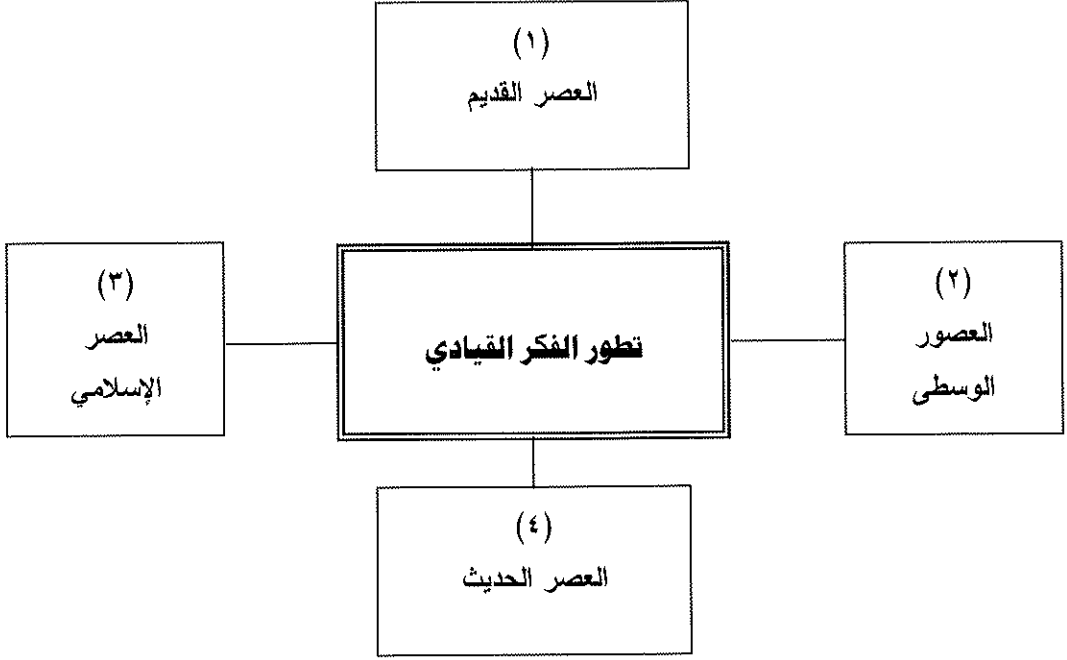
أهداف الفصل:

يحاول هذا الفصل تحقيق ما يلي:

- ١- تعريف القارئ بأهم ملامح وممارسات القيادة الإدارية في العصور القديمة.
- ٢- بيان مساهمة مفكري العصور الوسطى في تطوير الفكر الإداري القيادي.
- ٣- استعراض أهم إسهامات عصر صدور الإسلام في تطوير الفكر القيادي الإداري.
- ٤- شرح أهم مساهمات نظريات المدارس الإدارية المختلفة في تطوير الفكر القيادي الإداري.

أولاً: مقدمة

لقد كان للقيادة دور بالغ الأهمية في قيام الكثير من الحضارات القديمة، وخاصة تلك التي تركت وراءها بعض الآثار التي تشير إلى مجهودات جبارة بذلت في سبيل تخطيط وإنشاء تلك المعالم الحضارية. وبمراجعة بعض النماذج الإدارية في حضارات العصور القديمة والوسطى، والعصر الحاضر .. يمكن ملاحظة أن القيادة حازت على نصيب الأسد من اهتمام مفكري ومبدعي تلك الحضارات. هذا وسوف نتطرق لبعض المجهودات التي تمت لتطوير الدور الذي تلعبه القيادة في أداء الأعمال الحكومية والخاصة، ثم نتطرق في آخر الفصل لبعض المدارس الفكرية الإدارية التي ظهرت في العصر الحديث. وسنناقش تلك المدارس بتوسع لما لها من اهتمام بالقيادة الإدارية وإرساء لدعائمها.



شكل رقم (٢): خريطة (تطور الفكر القيادي الإداري)

ثانياً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور القديمة

١ - الحضارة السومرية:

إن من أقدم الوثائق المكتوبة في العالم .. تلك التي عثر عليها الباحثون في تراث الحضارة السومرية والتي يرجع تاريخها إلى أكثر من خمسة آلاف سنة، وقد وجد في بعض هذه الوثائق ما يدل على أن السومريين عرفوا ألواناً من القيادة الإدارية، حيث كان لكهنة معابدهم نظاماً ضريبياً محكماً جمعوا وأداروا به دفعة كميات ضخمة من السلع الدنيوية التي تضم أموال الدولة وعقاراتها وقطعان الأغنام والماشية التي تُجبي من الشعب. ولما كان أولئك الكهنة غير محلّدين، فقد كانوا يكلفون بتقديم تقرير أو كشف حساب بأماناتهم لكبير الكهنة - وبذلك

فقد مارس القوم القيادة الإدارية بأجل معانيها (جورج الابن، ١٩٧٢م، ٢٠-٢١). وقد نظر الكهنة إلى هذه الوظيفة من زاوية الإنسان الزائل، ولذلك أخذوا بكتابة البيانات والمعلومات بتفصيل ودقة. ويرى البعض أن هذه الوثائق كانت أول كشوفات (حساب جرد) عرفها الإنسان. ومن المعروف أن السومريين هم الذين ابتدعوا الكتابة ويعتقد البعض أن الهدف منها كان لتمكين القيادة في الدرجة الأولى، وليس للطقوس الدينية، كما يرى آخرون (المغربي، ١٩٨٨م: ١٤٣).

٢- الحضارة المصرية:

جاءت الحضارة المصرية في أعقاب الحضارة السومرية وتقع في الفترة بين ٢٠٠٠-٥٢٥ قبل الميلاد وقد تميزت هذه الحضارة بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة. وتعتبر الأهرامات من أهم الشواهد على قدرات المصريين القدامى التنظيمية والإدارية، فقد بني هرم خوفو الأكبر من ٢,٣٠٠,٠٠٠ قطعة من الحجر.. يتراوح وزن كل منها ما بين ١,٥ إلى ٢ طن. كما استخدم في البناء ما يقارب من ١٠٠,٠٠٠ عامل ولمدة عشرين عاماً. لقد احتاج هذا الإنجاز الفني الجبار- دون شك- إلى قدرات إدارية متقدمة في القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة، إلا أن الاستمرارية في العمل تدل على أن القيادة كانت تحظى بقدر أكبر من الأهمية (المغربي، ١٩٨٨م: ١٤٣).

وقد عرف المصريون مبدأ الرقابة الصارمة على الأداء، فتمكن المفتشون من القضاء على تكرار مخالفات العمل عن طريق قطع يد من تكرر منه صنع أي منتج معيب (غتيلو، هورد وملباي، ١٤١٥هـ).

وإذا درسنا نظام الحكومة المصرية خلال عهود المملكة القديمة، والمملكة الوسطى، والإمبراطوريات المتأخرة، لا تضح لنا من الأدلة ما يشهد أن قدماء المصريين قد عرفوا مبدأ قيادة العمل الإداري لتسيير دفة الحكومة المترامية الأطراف عن طريق التنظيم اللامركزي. فقد بدأوا بإقامة حكم لا مركزي يتمثل في إمبراطورياتهم. ولقد كانت الحكومة فيما بين

عامي ٢١٦٠-١٧٨٨ قبل الميلاد على درجة عالية من اللامركزية، بحيث كانت لجنة الضرائب هي الرابطة الحقيقية الوحيدة بين الحكومة المركزية وولاياتها، وكان ولاية الأقاليم يدينون بالولاء الكامل للفرعون، ولكن رقابة الحكومة المركزية على هذه الولايات .. سرعان ما بلغت درجة من التحلل يمكن معها مضاهاتها بالدويلات الإقطاعية .. في تاريخ القرون الوسطى بأوروبا، حيث جعل بعض أمراء تلك الدويلات .. يتمردون ويتخاذلون في أداء مسؤولياتهم تجاه الحكومة المركزية. مما دفع بالفرعون إلى الاستيلاء على السلطة وإعادة ترتيب أوضاع الدولة (المغربي، ١٩٨٨م: ٢٧).

ومن إسهامات هذه الحضارة في الفكر الإداري، وصية الوزير المصري "بتاح حوتب" لابنه، عندما أوصاه في رسالة أرسلها إليه بكثير من الصفات القيادية كطلب العلم، والتواضع، ورقة الحديث، والحذر، والاستئناس برأي الخبراء والمستشارين، والمقدرة على التنبؤ، ووجوب العقاب إذا لزم الأمر، والالتزام بالأمانة الإدارية والهدوء والصبر (ول ديورانت، ب.د: ١٤٩).

٣- الحضارة البابلية:

خلفت الحضارة البابلية- كغيرها من الحضارات العريقة- وراءها طابعها المميز، ومن الأمثلة على ذلك أن القيادات كانت توجه إلى توثيق المعاملات التجارية توثيقاً محكماً على أقراص من الحجر أو ألواح من الخشب. ولحسن الحظ فقد زدوتنا هذه الأقراص والألواح بأكورة من بواكير الاعتراف بمبدأ مسؤولية القائد وعدم تفويض تلك المسؤولية. ويتضح هذا من كتاب لأحد ملوك البابليين يأمر فيه عشرة من رجاله بشق قناة للري الزراعي، وينص الكتاب على أنه إذا لم يتم العمل المطلوب بصورة سليمة فإن العقاب سيزل بالمشرف على العمل لا بالعمال. وتعتبر "الأشنونه" البابلية بما تتضمنه من نصوص عن مراقبة الأسعار، وعن عقوبات الجرائم أقدم نظام قانوني تضعه قيادة من القيادات، ويعتقد أنه يسبق قانون حمورابي بما ينوف على ١٥٠ سنة.

ولعل أبرز ما أسهمت به حضارة بابل في مجال الفكر الإداري عامة .. والقيادة خاصة هو قانون حمورابي الذي وضعه أثناء حكمه. ويعتبر هذا القانون من أقدم القوانين المعروفة في العالم، ويزودنا بمراجع أمين في مجال الفكر الإداري منذ فجر التاريخ. ونجد أن حمورابي قد شرع للناس بقيادته كيفية التعامل حيث يقول: إذا دفع أحد الناس لشخص آخر تأميناً في صورة ذهب أو فضة أو أي شيء آخر فإن عليه أن يريه لشاهد، وأن يدون العقود اللازمة. وإذا أعطي تاجراً عميلاً له غلالاً أو أصوافاً أو زيتاً أو سلعة تجارية، فإن على العميل أن يدون قيمة السلعة كتابة، ثم يدفع ما استدان من المال إلى التاجر، وللعميل أن يتسلم من التاجر إيصالاً محتوماً بالمال الذي يعيده إليه. فإذا أهمل العميل، ولم يتسلم من التاجر إيصالاً بالمبلغ الذي دفعه للتاجر، فإن المال الذي لم يتسلم عنه إيصالاً لا يحتسب له (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٢٩-٣١). وكذلك جاء ضمن قوانين حمورابي أنه من بنى بناءً معيماً فسقط وقتل صاحبه فإن على القائد معاقبة البناء بالقتل (غتيلو، هورد وملباي، ١٤١٥هـ).

وبعد حوالي ألف عام من الاضمحلال السياسي في أعقاب حمورابي .. توّج "نبوخذ نصر" ملكاً على بابل وازدهرت البلاد أثناء حكمه. إلا أن القانون في عهد "نبوخذ نصر" لم يكن إلا امتداداً لقانون حمورابي، فقد قننت الإجراءات في مجال الإشراف على الأعمال ومراقبتها للتأكد من تحقيق الأهداف. ففي مجال الغزل والنسيج مثلاً، كان الغزل يعطي ألواناً مختلفة لكل كمية أسبوعية، بحيث يسهل التعرف عليها ولمعرفة المدة التي تستغرقها خامة معينة حتى يتم تصنيعها. وقد استخدمت نفس الوسيلة في مصانع الغلال فيوضع محصول كل سنة في جرار ملونة بلون يختلف عن جرار المحصول للسنوات الأخرى. وأما من ناحية المكافأة والأجر، فقد نص القانون على إعطاء العائلات أجرهن على شكل طعام، بحيث تتوقف كمية الطعام الذي يصرف لكل امرأة على قدر إنتاجها في العمل (المغربي، ١٩٨٨م: ١٤٦-١٤٧).

٤ - الحضارة الصينية:

لقد عُرف الصينيون بحكمتهم وفلسفتهم، وعرفوا بدرابنتهم بعض المبادئ الإدارية في مجالات القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة. ويعتبر دستور الإمبراطور "شاو" الذي عاش عام ١٠٠٠ ق.م. هو أقدم دليل إداري يضعه قائد قط لموظفي الخدمة المدنية من أدناهم إلى أعلاهم مرتبة، حيث قام بوصف الوظائف وتصنيفها، ووضع قوائم دقيقة بواجبات كل منها. كما وضع ثمانين قواعد ليهتدي بها رئيس الدولة في الحكم، حيث كانت القاعدة الأولى تتعلق بتنظيم الدولة بما يضمن استقرارها، والثانية تتعلق بتخصصاتها لإقلال المعوقات، والثالثة تتعلق بعلاقتها واتصالاتها بما يضمن تعاون حكومة البلاد، والرابعة تتعلق بما يضمن كفاءة الحكومة، والخامسة تتعلق برسمياتها بما يضمن كمال ظهور الدولة بمظهر البقاء، والقاعدة السادسة تتعلق برقابنتها بما يضمن كمال الحكومة، والقاعدة السابعة تتعلق بالمساءلة والعقاب لضمان صلاحها، والقاعدة الثامنة تتعلق بتدبيرها بما يضمن مراجعة أداء حكومة البلاد.

ويتمتع الإمبراطور - أيضاً - بثمان سلطات تعينه على معاملة مختلف ضباطه: الأولى: الرتب التي تحدد درجاتهم، والثانية: الرواتب التي تزيد ثرواتهم، والثالثة: النفقات التي تسيطر على مصائرهم، والرابعة: المناصب التي تضبط تصرفاتهم، والخامسة: العناية الإلهية التي تؤثر في بركتهم، والسادسة: المصادرة التي تؤدي إلى فقرهم، والسابعة: الطرد الذي ينتج عن تقصيرهم، والثامنة: الموت الذي يكون نتيجة لإسرافهم (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٣٣).

وقد اقتضت كثرة وأهمية المهام الملقاة على عاتق كبار قادة الموظفين في الحضارة الصينية، تزويد الجهاز الحكومي بالإداريين الأكفاء من ذوي المواهب والقدرات العالية. لهذا كان الإمبراطور "شن" يمتحن كبار موظفيه ممن يشغلون مناصب قيادته كل ثلاث سنوات، ويحدد على ضوء نتائج الامتحان إمكانية إبقائهم في مناصبهم أو عزلهم (كتعان، ١٩٨٠م: ١٩).

وأكد "منشيوس" مبدأ "مستوى الأداء" الذي تريده القدرة الإلهية كما يقول. فقد رأى أن القوانين وحدها لا تكفي لإنجاح المؤسسة. بل عليها أن تلتزم بمستوى أداء تقبله الآلهة.

كما رأي أن النظام هو أساس النجاح وأن الإنسان لا يمكن أن يؤدي عمله على الوجه الأكمل دون أن يتبع نظاماً لذلك (المغربي، ١٩٨٨م: ١٤٨-١٤٩).

وهكذا نجد في الصين منذ أكثر من ثلاثة آلاف سنة مبادئ لها صدى ورنين يضاهي نعم الإدارة الحديثة من "تنظيم" وإجراءات لرفع الكفاءة" و"أساليب رقابية مختلفة" صنفها كونفوشيوس فيما سمي بعد ذلك "بالفلسفة الكونفوشيسية" (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٣٤).

ومن حكم الحضارة الصينية حول دور القائد في التوجيه قولهم: إذا كان القائد ضعيفاً لا سلطة له، وإذا لم تكن الأوامر مفهومة تماماً، وقع اللوم على القائد، أما إذا كانت أوامره واضحة، ومع ذلك لا تطاع فإن هناك خطأ بالتنظيم (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٣٧).

٥- الحضارة الإغريقية:

لقد جاءت الحضارة الإغريقية بعد الحضارات الصينية والمصرية والبابلية. ومما يلفت النظر في الحضارة أنها أول من عمل على تكوين دولة ديمقراطية. وربما أن كتابات "سقراط" و"أكسينفون" من أهم ما ساهمت به هذه الحضارة في مجال الإدارة بوجه عام وفي مجال القيادة الإدارية بوجه خاص، فهؤلاء الكتاب عملوا على توضيح كلية الإدارة (شمولية الإدارة) وكذلك عرفوا التخصص، وتقسيم العمل ودراسة الوقت والحركة، وذلك على أنها جميعاً من المهام القائد الإداري.

ويظهر من حوار "سقراط" مع تلميذه "أكسينفون" أن أدوات القيادة في كل الأحوال واحدة، فمن واجب القائد أن يبث الحماس في نفوس مرؤوسيه، وأن يتعرف على مقدرة كل منهم ومستوى أدائه وعطائه، وأن يحفز الجهد منهم ويعاقب المقصر، وأن يعمل على كسب صداقتهم بالألفة والمودة، وأن يكون صابراً في نفسه مجداً وهادئاً. وقد أوضح "سقراط" أن القائد الناجح هو الذي يبث الطاعة والحماس في نفوس مرؤوسيه ويضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويعاقب المقصر ويكافئ المجتهد، وهو كذلك الذي يحرص على البحث عن كل

أسباب النصر والتزود بها .. كما يحرص على أن يتجنب ويتحرز مما يؤدي إلى الهزيمة (جورج الابن، ١٩٧٢: ٣٨-٤٣).

وقد عرف الإغريق ما يسمى بروح الخدمة العامة (The Sprit of Service)، والتي تتمثل في التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة، وهو ما يعتبر من الخصائص المميزة لسلوك القائد الإداري الجيد في الإدارة الحديثة (كنعان، ١٩٨٠م: ٢٤).

ويرى "أفلاطون" - أحد المفكرين الإغريق الذي عاش ما بين الفترتين ٤٢٧-٣٤٧ ق.م- أن الناس يختلفون في المواهب، ومن ثم يؤدي بعضهم بعض الأعمال أحسن من غيرهم، وكذلك يرى أن المهارة تكتسب فقط عندما يقبل الناس على أداء العمل الذي يتفق مع استعدادهم الطبيعي، حيث يقول "إن جميع الأشياء يزداد إنتاجها وفرة ويسراً وجودة إذا تولى الفرد أداء الشيء الذي جعلته الطبيعة صالحاً له، وقام بهذا الأداء في الوقت المناسب دون ضياع الجهد في عمل كل ما يحتاج إليه" (كنعان، ١٩٨٠م: ٢٥-٢٦).

لقد ركزت الحضارة الإغريقية على الدور الذي يقوم به الإمبراطور والقيادات الإدارية.. في فرض الرقابة على أعمال الدولة وممتلكاتها. ومن الملاحظ- أيضاً- على هذه الحضارة أنها اعتمدت على الطبيعة وما تعطيه للفرد من مواهب- حسب زعمهم- دون النظر إلى القدرة الإلهية في ذلك، وقد يمكن أن نرد كل هذا إلى المعتقدات الدينية التي يؤمن بها الإغريق في ذلك الوقت.

٦- الحضارة الرومانية:

كانت الحضارة الرومانية آخر الحضارات التي ظهرت قبل الميلاد (٥٠٠-١٤م)، وقد أدى اتساع رقعة الإمبراطورية الرومانية إلى المساهمة في تطوير الممارسات الإدارية عامة والأساليب القيادية خاصة لإحكام الإشراف على أعمال وممتلكات الدولة.

كان أهم ما يميز الحضارة الرومانية أنها عرفت منصب الرقيب، أو المدعي العام (Ombudsman)، ويتمتع شاغله بسلطات أهمها: الإشراف على سجلات المواطنين

وممتلكاتهم، والرقابة على الأخلاق والآداب العامة (كنعان، ١٩٨٠م: ٢٧). ومما يدل على أهمية هذا المنصب ما كتب على قبر "لوكيوس سيسيو Lucius Scipio" والذي يوضح مدى تفضيل سلك الوظائف العامة، ومن ضمنها وظيفة الرقابة على كل شيء. وقد جاء فيما كُتب على قبره: "إن معظم الرومان يجمعون على أن هذا الرجل أقدر الرجال الأكفاء. لقد كان إنناً لبراتوس، وقد تولى منصب القنصل والرقيب في بلادنا" (كنعان، ١٩٨٠م: ٢٨).

وفي عام ٢٨٤م أصبح "ديوكلتيان" إمبراطوراً وأدخل أسلوباً جديداً في القيادة.. يرتكز على تفويض مضطرد ومتتابع للسلطة، لأنه أدرك أن اتساع رقعة الإمبراطورية لا يمكنه من إحكام الرقابة على المناطق النائية.. دون تفويض المزيد من السلطة. وهكذا أصبح من الصعب بشكل واضح على ولاة الأقاليم وغيرهم من الحكام.. أن يشقوا عصا الطاعة على الحكومة المركزية. واليوم يطبق المديرون نفس مبادئ ديوكلتيان في القيادة والتنظيم عندما يستخدمون نظاماً هرمياً في تدرج القيادة المركزية بغية استقرار السلطة المركزية (جورج الابن: ١٩٧٢م: ٥٢-٥٣). وفي توصية "لكاتو" حول إدارة المزارع في الحضارة الرومانية.. كان يقول بأن على المزارع عندما يريد تفتيش الحقول.. أن يلاحظ مدى تقدم العمل، وماذا تم إنجازه منه، ويقارنه مع ما ينبغي أن يتم. وينبغي عليه بعد ذلك أن يستدعي ناظر زراعته، ويطلب منه تقريراً عما تم إنجازه، ويسأل: لماذا لم يتم إنجاز الباقي. وأخيراً يذكر "كاتو" أن المالك ينبغي أن يعطي ناظر المزرعة خطة عمل للسنة كلها.. بحكم إنه القائد الذي يجب أن يخطط للعمل (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٥٤).

وهكذا نلاحظ أن هذه المرحلة الإدارية التي كانت سائدة في العصر الروماني قريبة الشبه بما هو سائد اليوم من مراحل إدارية حديثة في الإدارة.

ثالثاً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور الوسطى

لقد تميزت العصور الوسطى بسيطرة الإقطاع، حيث كان الملوك والنبلاء يملكون جميع موارد الدولة. وكذلك تميز هذا العصر بسيطرة الكنيسة على جميع شئون الحياة وخاصة بعد

اندثار الإمبراطورية الرومانية، حيث كانت تحارب المفكرين والباحثين، إلا أن هناك بعض الملامح القيادية التي تنم عن أن هذه العصور مساهمة في تطوير الفكر القيادي وإن كانت قليلة. لذلك تعلم المديرون الشيء الكثير من دروس الإقطاع، فقد تعلموا أن قوة التنظيم تكتسب عن طريق الرقابة المهرمية. وفوق ذلك تعلموا أنه بالمصلحة المشتركة يمكن أن ينجح أي نوع من التنظيم - لكنهم وجدوا أن موضوع المصلحة المشتركة .. ينبغي أن يكون قائماً (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٦١).

ومن الإسهامات في هذه العصور رسالة "لوقا باكيولي" في عام ١٤٩٤م التي يصف فيها مسك الدفاتر بطريقة القيد المزدوج. وبالرغم من أن هذا النظام لم يكن من ابتكار هذا الرجل، إلا أنه ذكر أن النظام الذي عرفته البندقية ينبغي أن يتبع، وأوصى باستخدامه وفضله عما عداه من أنظمة. وكتاب "باكيولي" أهمية خاصة لدى الباحثين في علم القيادة لعدة أسباب منها أن "باكيولي" أبرز الحاجة إلى منشأة تتوفر لها رقابات إدارية داخلية، كما أوضح أن كافة المعاملات يجب أن تكون مستكملة للتفاصيل، وتحفظ في الملفات بصفة دائمة، وأن المراجعة الدورية لازمة للرقابة الداخلية (جورج الابن، ١٩٧٢: ٦٣ - ٦٤).

لقد كان لتجارة البندقية أثراً كبيراً على الإدارة، فنجد مثلاً، أن هناك اهتماماً بالدفاتر المحاسبية، واهتماماً بالمعلومات اللازمة عن المراكز التجارية. وقد شكلت البندقية وترسانتها البحرية أحد العوامل التي أثرت على الإدارة في العصور الوسطى، حيث شجعت القائد على ابتداع أساليب الإنتاج، ومراجعة الموازنة بأساليب ممتازة. وكان لترسانة البندقية ممارسات إدارية قيادية تجدر الإشارة إليها، منها على سبيل المثال لا الحصر: الرقابة بالمحاسبة حيث كانت من أول أساليب القيادة والرقابة التي كانت تمارسها قيادة الترسانة. واستخدم القادة الرقابة من خلال كشوف الجرد، حيث كانت تحفظ كشوف مفصلة عن المخزون والمنصرف من مخازن الترسانة، وكذلك رقابة التكاليف التي استعانت بها القيادة لتوفير الوقت والجهد، والحد من التكاليف غير الضرورية، وفي الرقابة على الأداء. وكذلك حرصت القيادات على

مراعاة جميع العاملين لمواعيد الحضور والانصراف بكل دقة، كما مارست رقابة حازمة على مدخل حوض السفن منعاً للسرقات. وسيطر قادة الترسانة على قبول "الصبية" وترقيتهم إلى "أسطوات". وقد استخدمت قيادات الترسانة خطة لتقييم مستوى الكفاءة من خلال لجنة تجتمع في مارس وسبتمبر لمراجعة تقدير كفاءة الأسطوات توطئة لمكافأة الأكفاء منهم، وترقيتهم (جورج الابن، ١٩٧٢م: ٦٤-٨٧).

لقد عرف القرن السادس عشر اهتماماً كبيراً بالمفاهيم الإدارية، إذا نرى في كتابات "سير توماس مور" (Sir Thomas Moore) ونيقولو ماكيفللي (Nicholo Machiavelli) تفهماً واضحاً للمبادئ الإدارية. وقد كتب السير توماس مور "اليوتوبيا" أو المدينة الفاضلة مبيناً الحالة الاجتماعية والسياسية التي حلت بالجنزترا في عصر هنري السابع وولده هنري الثامن. أما ماكيفللي - المعاصر لسير توماس مور - فكتب في كتابيه "المحاورات" و"الأمير" أن السلطة تختلف عن التسلط .. لأنها تطفو من القاعدة إلى أعلى وليس العكس، واعتبر الأمير مرشداً للشباب، حيث يجب عليه العمل على المبادرة بوضع الخطط والتأكد من إنجازها، والتدخل عند الحاجة، وقد تبنى فلسفة الغاية تبرر الوسيلة (المغربي، ١٩٨٨م: ١٥٦-١٥٧).

رابعاً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الإسلامي

إن للحضارة الإسلامية مساهمة كبيرة في تطوير الأساليب القيادية، فقد أنشأت الدواوين ووضعت المبادئ والنظم. ولأن الحضارة الإسلامية امتدت عبر عصور طويلة. فإننا سنكتفي بذكر إسهامات العهد النبوي وعهد الخلفاء الراشدين، وإسهامات خلفاء بني أمية والخلفاء العباسيين في تطوير القيادة الإدارية. وحيث أن لتلك الفترات إسهامات عديدة وجلييلة، فسوف نكتفي فقط بذكر الإسهامات الرئيسية التي زادت من تطور الفكر القيادي الإداري. وبما أننا سنفرد للقيادة الإسلامية فصلاً لاحقاً في هذا الكتاب، فلن نتطرق إلا لأهم هذه الإسهامات.

١ - عصر الرسول صلى الله عليه وسلم:

كان صلى الله عليه وسلم.. يمثل القائد الأول في عصر الإسلام .. فقد أسس الدولة، وأوجد الأرض، وحرر الشعب، وكون السلطة، وبنى النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي على ضوء التشريعات الربانية. وكان صلى الله عليه وسلم يتصف بصفات القائد المسلم المتعددة (ستحدث عنها في فصل لاحق)، وكان عليه الصلاة والسلام يحرص على القيادة، فينتقي خير الرجال عندما يرسل الرسل أو الغزاة أو الجيوش في سبيل الله. وقد كان من مبادئه صلى الله عليه وسلم التركيز على كفاءة الرجل في العمل وحبه للمهمة التي يكلف بها، كما أنه يهتم بتحديد تسلسل السلطات، وذلك مثلما حصل عندما عين علي بن أبي طالب أميراً على المدينة بعد خروجه في غزوة تبوك، وعين أسامة بن زيد قائداً لجيش العسرة، وعين خليفة لأسامة هو جعفر بن أبي طالب، وخليفة لجعفر هو عبد الله بن رواحه.

وكان يقول صلى الله عليه وسلم مؤكداً على ضرورة إحسان الاختيار للقيادات: "أيما رجل استعمل رجلاً على عشرة أنفس، وعلم أن في العشرة أفضل ممن أستعمل، فقد غش الله وغش رسوله وغش جماعة المسلمين"، كما كان يؤكد على ضرورة القيادة فقال: "من مات وليس في عنقه بيعة مات ميتة جاهلية"، وقال عليه الصلاة والسلام: "لا يحق لثلاثة يكونون في فلاة إلا أمروا عليهم أحدهم" المطيري، ١٤١٧هـ).

ونرى في وثيقة المدينة التي كتبها رسول الله صلى الله عليه وسلم .. دستوراً في الحكم والقيادة وضع فيه المصطفى قواعد الحكم والقيادة، فأكد على روح الجماعة والعمل التعاوني، وعلى محاربة الفساد، والبعد عن الظلم والجور، وإرجاع الأمر المختلف فيه إلى الله ورسوله.

وفي الخلاصة، يمكن الإشارة إلى أن الرسول صلى الله عليه وسلم .. أقام نظاماً إدارياً لدولة الإسلام. وكانت أهم ميزات ذلك النظام أنه يقوم على مبدأ أن الأمانة (وظيفة

القيادة) ستكون يوم القيامة خزي وندامة إلا أن أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها. ويقصد بحقها المساواة والعدل والتواضع وإيثار الغير والتقشف والزهد والقدوة. ولقد عمق الإسلام على يد المصطفى صلى الله عليه وسلم عدداً من المبادئ القيادية الهامة التي ظهرت في العديد من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، ومن تلك المبادئ ما يلي:

- مبدأ الشورى.
- مبدأ العدل والمساواة بين الناس.
- مبدأ طاعة ولاة الأمر.
- مبدأ العمل الجماعي (العمل بروح الفريق).
- مبدأ القوة والأمانة.
- مبدأ الجدارة.

٢- خلافة أبي بكر الصديق:

كان لخلافة أبي بكر الصديق - أيضاً - إسهامات كبيرة في تطوير الفكر القيادي، ومنها استمرارية اتباعه - رضي الله عنه - لما وضعه المصطفى صلى الله عليه وسلم من قوانين وأنظمة، فقد قال: "إنما أنا متبع ولست مبتدع"، وكذلك حرصه رضي الله عنه على تنفيذ ما خطط له رسول الله، كإرسال جيش أسامة لمحاربة الروم، وقد قال: "والله لا أحل عقدة عقدها رسول الله". وكذلك حربه لأهل الردة وإعادته إياهم إلى حوزة الإسلام والمسلمين، ومحافظته على وحدة الدولة واستمراريتها، وقد كان ذلك نهجاً يدل على رؤيته الواضحة لوظيفة القائد.

استمر أبو بكر الصديق في تطبيق المبادئ التي تعلمها .. من رسول الله صلى الله عليه وسلم.. كالشورى والعدل والمساواة والرفق بالآخرين وغير ذلك، كما أنه سمح بحرية الرأي الآخر ومثال ذلك عندما سمح لعمر بن الخطاب أن يعارضه في قتال المرتدين. ويقول "فضل الله": إن أهم ما ميز قيادة أبي بكر هو محافظته على "التقوى والإيثار والرفق، والحذر

والشورى، والاستعداد، والتعبئة، والشجاعة، والإقدام، والحديث حينما يجب الحديث والصمت حينما يجب الصمت، وعدم أخذ الناس بالشبهات، والسماحة في التعامل مع الآخرين" (فضل الله، ١٤١٧هـ، ١١٤). وقد قسم أبو بكر الدولة الإسلامية إلى عدة ولايات لتسهيل إدارتها، فقسم الجزيرة العربية إلى ثلاث ولايات، كما قسم اليمن إلى ثمان ولايات.

٣- خلافة عمر بن الخطاب:

كان عمر بن الخطاب ثاني الخلفاء الراشدين، وقد اتبع ما سار عليه الرسول صلى الله عليه وسلم وما نهجه الخليفة الأول، إلا أنه كان له أثر ملموس في تطوير التنظيمات الإدارية الرسمية للدولة الإسلامية في عصر صدر الإسلام. فقد نظر الخليفة الثاني إلى العدل كأساس للحكمة، ومن ثم ركز كثيراً على تأصيل العدل في كل شيء، وذلك تجنباً لمخالفة توجيهات الخالق عز وجل، وتوجيهات رسوله صلى الله عليه وسلم. وقد كان ابن الخطاب يخاف من الفتنة، والغبن الاجتماعي، ومدعاة الانحراف ولذلك كان منهجه العدل، فهو لا يفرق بين الوالي وأصغر الرعية، ولعلنا نتذكر قصة ابن عمرو بن العاص والي مصر: حينما ضرب المصري فاشتكى المصري إلى عمر بن الخطاب فحكم له أن يقتص من ابن عمرو بن العاص. حين يفد إلى المدينة، وقد تم له ذلك. ومن الشواهد- أيضاً- على سيرة هذا الخليفة قصة رسول كسرى عندما جاء فرأى عمر وهو نائم تحت الشجرة فقال له: حكمت فعدلت فأمنت فنمت يا عمر.

ومن المبادئ القيادية التي سنّها عمر بن الخطاب قوله رضي الله عنه لعمر بن العاص: "متى استعبدت الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً"، وكذلك من مبادئه محاسبة موظفيه عن أموالهم ومن أين اكتسبوها. لقد كان يخصي عليهم أموالهم قبل تولي الإمارة وبعدها، وما زاد عن الكسب المشروع كان يسألهم: من أين لك هذا؟، فكان يقول لهم: "لقد بعثناكم ولاة ولم نبعثكم تجاراً". وقد رسّخ مبدأ رقابة القائد الرئاسية المباشرة حيث كان يطوف بنفسه على

الأمصار، وكذلك رقابته غير المباشرة وتبنيه لمبدأ الرقابة الذاتية. إن قيام ابن الخطاب بإرسال محمد بن مسلمة لتقصي حقيقة شكوى أهل الكوفة ضد سعد بن أبي وقاص كانت أحد القصص التي تجلت فيها روح المتابعة المباشرة من القائد، كما تجلّى فيها سلوك ابن الخطاب الذي كان يقوم على عدم أخذ الناس بالشبهات أو القيل والقال، وإنما كان يجاسبهم بنساء على ما يتضح له بعد التحقيق الذي كان يختار له اعدل الناس وأتقاهم.

واتبع عمر بن الخطاب سياسة المؤتمر السنوي .. الذي كان يناقش فيه ولاته على الأقاليم ويتابع من خلاله أحوال الدولة والرعية، وكان ذلك المؤتمر يعقد أثناء الحج. ولقد قام مبدأ عمر ابن الخطاب في القيادة على مقولته الشهيرة " رأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما علي، قالوا: نعم... قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا ".

لقد قبل عمر بن الخطاب الرقابة الشعبية حتى على نفسه كقائد للأمة، حتى كان يقول للناس: "... اتقوا الله عباد الله، وأعينوني على أنفسكم بكفها عني، وأعينوني على نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولأني الله من أمركم". كان عمر ابن الخطاب نموذجاً في التواضع والعدل، ويتضح ذلك من قصته عند قدومه إلى الشام مع خادمه .. بعدما فتحها الله على المسلمين، فقد جاء عمر ليصالح أهل بيت المقدس ويتسلم مفتاح المدينة، وقدم إلى بيت المقدس وكان يمشي وخادمه راكب على الدابة، حيث كان يتناوب الركوب مع خادمه، وكان الدور عند الوصول إلى المدينة للخادم، فما صار عمر أن يمشي والخادم راكباً.

وكان تعامله مع أموال الدولة في عهد خلافته بعيداً عن الاستغلال والتبديد أو الإسراف. وقد قال في ذلك الخصوص: " لقد أنزلت نفسي من مال الله بمزلة ولي اليتيم، إن استغنيت استعفت، وإن افتقرت أكلت بالمعروف". وقد نشأت فكرة الفصل بين الجانب

التنفيذي (الولاية) وبين جباية أموال الدولة (الجباة) والجانب القضائي (القضاة)، وذلك ليحقق للجباة والقضاة الاستقلالية المطلوبة عن الولاية والأمراء.

اهتم عمر بن الخطاب بالنظام الإداري للدولة فأسس - رضي الله عنه - عدداً من الدواوين التي كانت تمارس أعمال الدولة، وكان من أهم تلك الدواوين ديوان الخراج، وديوان الرسائل، وديوان الجند، وقد وصل عددها إجمالاً إلى خمسة دواوين.

٤ - خلافة عثمان بن عفان:

اتبع عثمان بن عفان - رضي الله عنه - منهج رسول الله صلى الله عليه وسلم في القيادة، ولم يغير من الأوضاع التي تركها عمر بن الخطاب - رضي الله عنه -، فكتب إلى الأمراء والولاية يقول: "قد وضع لكم عمر ما لم يغب عنا، بل على ملاءمنا، ولا يبلغني عن أحد منكم تغيير ولا تبديل، فيغير الله ما بكم ويستبدل بكم غيركم". وكان عثمان بن عفان لا يقطع أمراً إلا وقد استشار من أهل الحل والعقد من يرى فيهم الرأي السديد والصالح.

وقد خشي عثمان بن عفان من ضياع القرآن، نتيجة لاستشهاد العديد من حفظته ولاختلاف اللهجات والقراءات، فأمر بجمعه في نسخة موحدة بخط وحرف واحد، وذلك من قبل فريق شكله عثمان لهذه المهمة من عدد من الصحابة الذين كانوا نواة لديوان الرسائل. وقد زاد عثمان بن عفان من عدد الدواوين التي تتولى العمل الإداري في عاصمة الدولة الإسلامية - المدينة المنورة - حتى قيل أنه بلغ عددها سبعة دواوين. وكان الخليفة عثمان بن عفان قريب من الأمة، ويراعي حاجتهم ومظالمهم، فعزل الولاية ممن ثبت ظلمهم لرعيته، أو تعديهم على محارم الله.

٥ - خلافة علي بن أبي طالب:

سار الخليفة الرابع علي بن أبي طالب على النهج النبوي، واتبع نهج أسلافه من الخلفاء الراشدين ... في التعامل مع القادة والقيادة. وكان علي بن أبي طالب يعين الوالي على أحد الأمصار، ويترك له الحرية للتصرف في أمور ولايته، ولكن في ظل رقابة دقيقة للتأكد من عدم

خروج الوالي على التعاليم الشرعية في التعامل مع الرعية، وفي كتاب علي بن أبي طالب لـ "الأشتر النخعي" دليلاً موجزاً على رأيه - كرم الله وجهه - في القيادة، وما يجب على القائد فيها. ومن أهم ما ورد في تلك الرسالة من توجيهات منهجية في القيادة ما يلي:

- ضرورة أن يكون القائد طائعاً لله ومتقياً له، متسلحاً بسلاح العمل الصالح.
 - على القائد أن يكون رحيماً ومحباً لمن تحته من المرؤوسين .. مخففاً الضغط عنهم، وقادراً على العفو والصفح عن المخطئ أو المقصر منهم.
 - البعد عن الكبر والغطرسة والتحلي بالتواضع ولين الجانب والجلوس إلى الرعية.
 - الوسطية والاعتدال ورد المظالم، وعدم تصديق الواشي والنمام، وتجنب المحاباة.
 - البعد عن بطانة السوء، والحرص على البطانة الصالحة، واصطفاء المستشارين.
 - التفريق بين المجتهد والمقصر، ومجالستهم ونصحهم، وتوفير المكافآت والحوافز المناسبة لهم.
 - الثقة في المرؤوسين، وإحسان الظن بهم وإكرامهم، وتفقد الرعية وإنصافها.
 - تعيين أصحاب الكفاءة والجدارة ومنحهم الأجور المناسبة، والتشديد في رقابتهم ومساءلتهم.
 - العقاب لمن قصر متعمداً، بعد أن تُهَيَّ دون تبجح أو مبالغة في العقوبة.
 - الحفاظ على الجماعة وإرضائها، وعدم إضاعة التوافه بحجة إحكام الكثير المهم.
- ونخلص من هذا بأن علياً - رضي الله عنه - قد اهتم بأسس القيادة مثل الشورى والحوافز وتنظيم الرواتب والعدل وإرضاء الجماعة واختيار العاملين حيث اهتم باختيار الصالح من العمال من ذوي التجربة والحياء، ومن أصحاب البيوت الصالحة دون محاباة أو أثر، بل أنه اعتبر المحاباة والأثرة من شعب الجور والخيانة.

٦- خلافة بني أمية:

بعد مرحلة الخلفاء الراشدين جاءت مرحلة خلافة بني أمية مع بداية خلافة معاوية بن أبي سفيان الذي ابتدع نظام الحكم الوراثي في الإسلام، والذي قال عن رأيه في الحكم والتعامل مع الرعية: (إن بيني وبين الناس شعرة لن تنقطع أبداً، فإن هم شذوها أرخيتها وإن هم أرخوها شددتها)، وقد اتخذت الخلافة الأموية من دمشق مقراً لها، وكانت تتصف بالتباطؤ في التطور الإداري.. نتيجة للخلافات السياسية والصراع على السلطة... خاصة بعد إبطال نظرية الشورى في الحكم. ومع ذلك فقد امتد حكم بني أمية لسنوات عديدة، وظهر خلال تلك السنين العديد من التطورات التي ساهمت في إثري الفكر القيادي، وكان من أهمها ازدياد عدد الدواوين.. حتى وصل إلى تسعة دواوين في عاصمة الدولة، وثلاثة في عاصمة كل ولاية من ولايات الدولة الأموية. وقد اتسعت أقطار دولة بني أمية.. مما جعل الخليفة يفوض أمور إدارة الولايات إلى ولاة الأقاليم، حيث منحهم سلطات شبه مطلقة لإدارة كافة شئون ولاياتهم.

وقد تسبب دخول العديد من الأمم في الدولة الإسلامية.. في تغير الظروف المحيطة بالبيئة السياسية والاقتصادية.. مما حدا بالأمويين إلى الاستفادة من خبرات تلك الأمم في تدوين الدواوين وأمور الإدارة والسياسة. وقد أملت تلك الظروف على الدولة، الأموية تطوير واستحداث العديد من وظائف الدولة، وخاصة في الإدارة والحكم والشئون المالية.

٧- خلافة العباسيين:

قامت الخلافة العباسية على أثر دعوة سرية.. نمت وترعرعت منذ ظهور الدولة الأموية، حيث كانت هذه الدعوة تتخذ من حق بني هاشم الشرعي في الخلافة وسيلة لها.. حتى تحقق لها ذلك، فأطاحت بالأمويين وبدأت الخلافة العباسية في بغداد، وامتدت خمسة قرون.

وساهمت الحضارة الإسلامية العباسية في تطوير الفكر القيادي من خلال إعادة تشكيل مؤسسات الدولة، وتدوين الدواوين، فتم إنشاء ديوان الحسبة، ودواوين أخرى حتى وصل عدد الدواوين إلى ثلاثة عشر ديواناً.

وقد أثرى العهد العباسي الفكر الإسلامي عامة، والفكر القيادي الإداري خاصة.. بالكثير من آراء الكتاب المسلمين النيرة، والكتابات الفكرية التي كانت تستفيد منها الدولة في تطوير قيادتها، وتطوير نظمها السياسية والاقتصادية. وكان من أهم كتاب تلك المرحلة الفارابي الذي كتب "المدينة الفاضلة" وأبو الحسن الماوردي الذي كتب "الوزارة" وأبو يعلى محمد الخنبلي الذي كتب "الأحكام السلطانية"، وأبو محمد عبدالله بن قتيبة الذي كتب "الإمامة والسياسة"، وأبو عبيد القاسم بن سلام الذي كتب كتاب "الأموال". وقد وضعت هذه الكتب الأسس الرئيسة لممارسات القيادة على مختلف المستويات، كما أنها كانت بداية لتأسيس الفكر القيادي الإداري الإسلامي.

خامساً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الحديث

إن أهم ما يميز بداية الفكر الإداري الحديث (١٧٠٠-الآن) هو الثورة الصناعية التي عَبدت الأرضية أمام التطوير الإداري، فساعدت على ظهور بعض الأساليب الإدارية المختلفة، إلا أن هذه القفزة الصناعية الهائلة من الزراعة إلى الصناعة.. لم ترافقها قفزة مماثلة في الفكر الإداري. فقد أدى ظهور المصانع وخطوط التجميع وزيادة حجم الإنتاجية إلى تركيز دور القيادة الإدارية في الرقابة للإقلال من السرقة، كما لم تتحسن الجودة ولكن بقيت قاعدة "على المشتري أن يحذر" سارية المفعول. لقد ظلت المنتجات تنتج بفروقات وتباينات كبيرة، ولم تطبق عليها سوى الرقابة من حيث مقاييس الطول والعرض، وذلك لغرض دفع الأجور. وكان المقياس المستقر.. هو موازنة الربح والخسارة، وأن أي انحراف عن هذا المعيار كان سبباً كافياً لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، والتي كان من بينها الاستعانة ببعض العملاء

عن طريق السماح لهم باستبدال المنتج المعيب عند اكتشافه بآخر سليم .. بدون تحمل أي تكاليف إضافية (غثيلو وآخرون، ١٤١٥هـ)، و(المغربي، ١٩٨٨م: ١٥٨).

ولأن القيادة كانت تواجه مشكلة الرقابة فقد كان من الأساليب الرئيسية التي لجأت إليها القيادات أسلوب العمل بالقطعة، وذلك لتلاقي مشاكل العمل بالأجر الثابت، وتلافي دواعي مراقبة العامل مراقبة مستمرة (جورج الابن، ١٩٧٢م: ١٠٦).

وتجدر الإشارة إلى أن النصف الثاني من القرن الثامن عشر .. قد شهد نشاطاً كبيراً في الكتابة في مجال الإدارة. ويعود الفضل في ذلك بشكل خاص إلى مجموعة من الفلاسفة الاقتصاديين من أمثال: السير جيمس ستورث في كتابه "مبادئ الاقتصاد السياسي"، وآدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" وقلة من الممارسين والمفكرين. وقد تعرف الاقتصاديون بشكل عام على الوظائف الإدارية المعروفة حديثاً، ومن ضمنها القيادة. وقد اختلف الاقتصاديون على أهمية كل من هذه الوظائف الإدارية، فبينما كان بعضهم يميل لوضع التخطيط في الدرجة الأولى .. كان آخرون ينادون بأن تكون القيادة في الدرجة الأولى (المغربي، ١٩٨٨م: ١٥٩-١٦٠).

وفي بداية القرن التاسع عشر اكتفى كل من ووكر ودنسلو بمجرد الإشارة إلى فكرة تحديد مجال القيادة في الإشراف المباشر، غير أن مبدأ وحدة القيادة لقي على أيدي بوبن وبوكر قدراً أكبر من العناية، وكذلك لاحظ مارشال أنه حتى على مستوى القاعدة في أي تنظيم .. تظل المسؤولية الموزعة والمقسمة عملاً غير محكم، مشيراً .. إلى أن " الآلة لا تحظى بالعناية على أيدي عاملين يقتسمان مسؤولية صيانتها.. بمثل ما تحظى به عندما يتولى عامل واحد مسؤولية إدارتها كاملة " (Maude,1978:19).

كان رجال الاقتصاد في بادئ الأمر - غالباً - ما يهتمون بدور القيادة في الرقابة، وذلك لمنع السرقات، لكن سرعان ما تحولت القيادات إلى فكرة الرقابة لمنع الفاقد، سابقين بذلك أغلب المديرين أو أصحاب النظريات الإدارية. وقد اشتغل ج.س. ميل عام ١٨٤٨م بالتفكير

في أسلوب منتظم تتبعه القيادة لإحكام الرقابة، وكان في ذلك متأثراً بعدم الثقة في شكل التنظيم الذي ضم مجموعة من المؤسسات (جورج الابن، ١٩٧٢م: ١٢٣-١٢٤).

قام دانيال ماك (في منتصف القرن التاسع عشر "١٨٥٤م-١٨٥٧م") الذي عمل مع بور على تطبيق المبادئ الإدارية الثلاثة (التنظيم والاتصالات والمعلومات) على سكة إيري الحديدية عندما كان رئيساً لها. ونفي ماك كالوم الاعتقاد السائد - آنذاك - بأن التوسع السريع في السكك الحديدية أدى إلى نقص في الرقابة الإدارية، وعجز في تحقيق الربح. ورأى أن مشكلة القيادة تكمن في اللوائح والتعليمات الدقيقة التي من شأنها أن تؤدي إلى نجاح التشغيل. ولذلك أدخل ماك كالوم نظام توصيف الوظائف والترقية على أساس الجدارة، وجعل المشرفين مسئولين عن نجاحهم وفشلهم، وبين مراكز اتخاذ القرارات بوضع خريطة تنظيمية للشركة. وقد عمل ماك كالوم على تفويض السلطة تفويضاً منطقياً، وشجع ممارسة الرقابة عن طريق التقارير الفردية (المغربي، ١٩٨٨م: ١٦٦).

وفي النصف الثاني من القرن التاسع عشر (١٨٨١م) كان الكابتن هنري متكالف Henry Metcalf يجري تجاربه الإدارية في ترسانة فرانكفورت. وقد اكتشف متكالف أن التنظيم والرقابة بالأساليب التقليدية. كانت عديمة الجدوى وغير فعالة، ولذا قام بوضع نظام متكامل بحيث تتبع المسؤولية من مصدر محدد مع انسياب المعلومات والتفاصيل عائداً إلى المصدر الأصلي (Feedback) (المغربي، ١٩٨٨م: ١٦٧).

وقد كانت نظرية متكالف، مثل نظرية ماك كالوم، تقوم على أساس النظام والرقابة. وحرص على أن تتبع كل مسؤولية من مصدر (قائد) محدد واحد، مع سبل مرتد من المعلومات التفصيلية المتعلقة بالمصروفات والإنجازات إلى هذا المصدر. وليس معنى هذا أن متكالف كان مبتكراً للسجلات والتقارير، فالأمر على العكس، حيث استغنى عن جميع التقارير ولم يستثن منها إلا أهمها وألزمها، فنجد أنه ألغى ثلاثة عشر نوعاً مختلفاً من السدفاير والتقارير.. كانت ترسانة فرانكفورت قد درجت على استخدامها بصفة منتظمة.

وبعد نقل متكالف إلى ترسانة بنيسيا ثم كاليفورنيا ثم وترفلت ثم نيويورك على التوالي.. ظل متكالف كقائد يسعى إلى التغيير والتجديد يجرى تجاربه على أحسن أساليب الرقابة الإدارية (جورج الابن، ١٩٧٢م: ١٤٣-١٤٤).

ولقد ظهرت الكثير من المدارس التي تدعو إلى بعض الممارسات والأساليب الإدارية المختلفة، وقد بنت هذه المدارس نظرياتها على أساس معطيات الإدارة في القطاع الخاص، إلا أنها وجدت طريقها إلى القطاع العام بعد أن أثبتت فعاليتها بالقطاع الخاص. ومن تلك المدارس ما هو كلاسيكي قديم، ومنها ما هو كلاسيكي حديث، ومنها ما هو سلوكي، ومنها ما يهتم بالبيئة، ومنها ما يهتم بغير ذلك. وسوف نتطرق لكل من هذه المدارس فيما تبقى من هذا الفصل، ولكن من الطبيعي أننا لن نتطرق بالتفصيل لجميع مبادئ هذه النظريات، ولكن سيكون تركيزنا على تلك المبادئ التي تركز على القيادة أو ما له علاقة وثيقة بمبادئ القيادة، وما يوضح دور هذه العملية في بناء المنظمات، وقيام هذه النظريات الإدارية.

١- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية) Traditional School:

تعتمد هذه المدرسة على الأفكار التي ظهرت في العالم الغربي في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين. وتتهج هذه النظرية اتجاهًا تقليدياً في تفسيرها للظواهر الإدارية. ومن المؤكد أن هذه المدرسة لم توصف بهذا الوصف لكونها ظهرت في هذه الحقبة التاريخية المذكورة، وبذلك اكتسبت صفة الماضي، ولكن لكون التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها تم في جو تسوده عوامل وظروف.. ساهمت في تشكيلها وتطويرها.

ومن هذه الأفكار والعوامل الاقتصاد الرأسمالي القائم على المشروع الحر والمنافسة، والاتجاه إلى الترشيد والتفكير المنطقي، وتفسير السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية المتنامية في ذلك الوقت. وعلى هذا الأساس فقد كانت المدرسة الكلاسيكية تقوم على مفاهيم غير ديمقراطية مثل: الأمر، والرقابة، والتوجيه، والسلطة (ياغي وعساف، ١٤٠١هـ-٤٢). هذا بالإضافة إلى بعض التيارات التي كانت سائدة خلال هذه

الفترة مثل: سيطرة الآلة على الإنسان، والثورة الصناعية. وممن رَسَّخُوا أفكار هذه النظرية " فردريك تايلور" و"هنري فايول" و"لوثر جوليك" و"ليندول أرويك" وكذلك أفكار عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (كنعان، ١٩٨٠م: ٤٢).

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

نظرية البيروقراطية Bureaucracy Theory: لقد ركزت نظرية البيروقراطية التي أسسها رائد علم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (١٨٦٤م-١٩٢٠م) على وصف النموذج الإداري المثالي للمنظمة. ويرى بأن هذا النموذج يجب أن يقوم على أساس تقسيم العمل، وهرمية الرقابة، والعمل المكتبي، وعلى التأثير في أداء المهام والسلوك التنظيمي (المغربي، ١٩٨٨م: ١٦٩). ومن مزايا النموذج المثالي لماكس فيبر الدقة في الأداء والسرعة في العمل والوضوح والاستمرار والوحدة والخضوع الكامل للرؤساء.

وقد أورد ماكس فيبر بعض الخصائص لهذا النموذج المثالي من البيروقراطية، حيث يركز بعضها على ضرورة الاعتماد المتشدد للتنظيم البيروقراطي على القواعد والإجراءات، كما تركز على حاجة التنظيم الماسة إلى الرقابة والإشراف والاستجابة إلى تلك الحاجات عن طريق وضع القواعد واللوائح العامة. ومن الواضح أن نظام السلطة ونظام الرقابة في النموذج المثالي لماكس فيبر يقلل من وضوح علاقات القدرة داخل المجموعة التنظيمية، ويقلل من وضوح الفرق في قدرات العاملين في المستويات المختلفة، نظراً لخضوع الجميع لنفس القواعد (ياغي وعساف، ١٤٠١هـ: ٥١). وقد يؤدي ذلك إلى انحراف الموظف عن تلك القواعد والتعليمات .. مما يدفع بالتنظيم إلى الزيادة من الرقابة، وبالتالي يصل التنظيم إلى موقف متدهور ... يتميز بانخفاض الكفاءة والابتعاد عن تحقيق الأهداف المطلوبة (المغربي، ١٩٨٨م: ١٧٣).

لقد ظهر في البيروقراطية بعض الاتجاهات الحديثة الناقدة، والتي حاولت أن تبين ما يمكن أن ينتج عن النموذج المثالي، وخاصة إذا ما تم تطبيق مبادئه تطبيقاً شاملاً. وقد كانت كتابات ميرتون R.K.Merton في عام ١٩٣٩م وما بعدها، وسلزنيك Philips Selznic عام ١٩٤٣م، وجولدنر A.Gouldner عام ١٩٥٤م من أوائل الكتابات التي نبهت إلى ما يشتمل عليه النموذج المثالي من نقاط ضعف، فقد كان فيبر يعتقد أن الإشراف الدقيق والرقابة التامة على أعمال وسلوك البيروقراطي يؤدي إلى استقرار سلوك الأفراد وإمكانية التنبؤ بالسلوك البيروقراطي، إلا أن ميرتون يرى أن التمسك الشديد بهذه القواعد قد يؤدي إلى جعل التمسك بالإجراءات والقواعد أهم من خدمة ورعاية مصالح المستفيدين. كما أن هذا التوجه نحو الالتزام المفرط بالإجراءات واللوائح قد يؤدي إلى الجمود وبالتالي إلى شكوى المستفيدين وتذمرهم، وذلك بدورة يؤدي إلى التمسك الشديد بالتعليمات واللوائح خوفاً من المساءلة، وبالتالي إلى مزيد من الجمود والروتين، ومزيد من الرقابة والإشراف، وهكذا.

وبينما يركز ميرتون على القواعد والتعليمات كنتيجة لإصرار الإدارة العليا على تحقيق قدر من الرقابة، فإن سلزنيك يركز على تفويض السلطة، ولكن الهدف واحد، فكلاهما يسعى إلى إظهار كيف أن الرغبة في الرقابة واستخدام أساليب رقابية حازمة تؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم. ويشترك جولدنر مع ميرتون وسلزنيك في كونه يسعى إلى إبراز أثر التنظيم البيروقراطي، وما يحدث من نتائج غير متوقعة ولا مرغوبة، وذلك بفعل خصائص التنظيم ذاته، لأن رغبة الإدارة العليا في تحقيق الرقابة على نشاطات التنظيم وسلوك أعضائه تسيلور في تطبيق قواعد وتعليمات عامة. وعادة ما تنحو هذه التعليمات ناحية العمومية لتغطي معظم الاحتمالات.. مما يؤدي في النهاية إلى العجز عن مواجهة أي موقف خاص بفعالية. وعندئذ يحدث لدى أعضاء التنظيم عدم تفهم للأهداف، نتيجة لاستغراقهم في الإجراءات، وبذلك تقل الإنتاجية، وتتعدد المشكلة حين تعتمد الإدارة العليا على رقابة أشد، وإشراف أدق، ومزيد من القواعد والتعليمات في محاولة لرفع هذه الإنتاجية المنخفضة، فتكون النتيجة

زيادة التوتر بين العاملين والصراع بينهم .. مما يؤدي إلى الإخلال بالتوازن التنظيمي (النمر وآخرون، ١٤٠٩هـ - ٤١-٤٢).

نظرية الإدارة العلمية Scientific Theory: لقد أدى تطور المؤسسات، وكبير حجمها وتعقيد نشاطها وتساعد الاهتمام بالتخصص، وتقسيم العمل إلى خلق الحاجة الماسة إلى كثير من التنسيق والتعاون بين العاملين فيها. وقد أصبح من الصعب الاهتمام بأسلوب الإدارة التقليدية في معالجة التنظيم الداخلي لهذه المؤسسات والمنظمات، بما يعنيه ذلك من إدارة الأفراد والعناصر المادية للإنتاج. لهذا برزت الحاجة إلى ترشيد علاقة الإنسان بالآلة، وعلاقة الفرد بالفرد في المؤسسات الصناعية. وقد استرعى ذلك أنظار مفكرين مثل هنري جانت Henry Gant وفرانك جلوبريث Frank Gilbreth وفرديريك تايلور Fredrich Taylor ومن هذه البيئة بدأ التفكير في وضع الأسس والأساليب العلمية التي تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي، والتي يمكن الاستناد عليها في تقديم الحلول لمشاكل العمل الإداري ومشكلة الإنتاجية. وفي هذه الفترة الزمنية والإطار التاريخي والاجتماعي، ظهرت نظرية الإدارة العلمية لتعكس طبيعة المجتمع، والظروف التي نبعت منها (ياغي وعساف: ١٩٨١م: ٦٧-٦٨).

لقد بادر هنري جانت Henry Gant كأحد المفكرين المهتمين بتطوير الإدارة وأساليب الرقابة إلى ابتكار عدد من الخرائط التي تعين المديرين على إحكام الرقابة على الخطط المقررة. ومن أهم هذه الخرائط "خريطة سجل الآلة" التي توضح كمية العمل الذي تؤديه كل من الإدارات في المصنع، وتبين الوقت الضائع دون استخدام، و"خريطة سجل العامل" التي توضح الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله، ومقدار الإنتاج الذي يحققه خلال ذلك الوقت، وما يحرزه من تقدم في إنجاز، وذلك حتى يمكن للإدارة متابعته وحثه على إتمام العمل في الزمن المقرر له، وكذلك ابتكر جانت "خريطة التصميم" وهي توضح طريقة سير العمل

وفقاً لتسلسل العمليات ومراحلها، بغرض متابعة العمليات التي تتأخر عن موعدها المقرر حتى لا يتأخر إنجاز العمليات أو المراحل الأخرى التي تترتب عليها.

ومن أهم الخرائط التي صممها ... جانت "خريطة تقدم العمل" وهي عبارة عن لوحة لا زالت تستخدم حتى اليوم بعد إجراء تطوير طفيف عليها، وهي توضح مركز العمليات جميعاً، والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات (عساف، ١٩٧٩م: ٥٩)، وحتى يتعرف المدير على مركز العمليات بالنظرة المجردة إلى تلك اللوحة. فتوضح هذه الخريطة ما هو مطلوب عمله ممثلاً في أوامر التشغيل التي عهد بها لإحدى الآلات، وما تم إنجازها من كل أمر يوماً بيوم حتى يتابع المدير عمله بسهولة ويسر، ويتعرف على موطن العطل وأسبابه فيعمل على تلافيها وقد عُرفت هذه الخريطة بخريطة "جانت" دون غيرها من الخرائط التي ابتكرها جانت، والهدف الأساسي منها هو الرقابة الفعّالة التي تساعد على الوصول إلى هدف المنظمة، فهي تضع خطة العمل بصورة رقمية، وتسجل هذه الأرقام وعلاقتها الزمنية على المحور الأفقي، وعلى نفس المحور يسجل - أيضاً - مقدار التقدم في إنجاز العمل. ويتفق العلماء في الإدارة على أن خريطة جانت تعتبر نقطة الانطلاق في اختراع أداة الرقابة الحديثة والتي تعرف - أحياناً - باسم PERT.

يعتبر فرانك جلبريث وزوجته ليليان جلبريث من رواد الحركة العلمية في الإدارة ويقترن اسمهما " بدراسة الحركة " الشهيرة وبدراسة تبسيط العمل واستعمال المقاييس الدقيقة (Standards). وقد قام فرانك جلبريث وزوجته بدراسة الحركات المستعملة في أداء العمل.. كما درساً الأدوات المستخدمة وكانت النتيجة أن ابتكراً طرق جديدة لتحسين تأدية العمل، وتوصلاً بذلك إلى تخفيض الحركات اللازمة للعمل (المغربي، ١٩٨٨م: ١٩٣).

أما فردريك تايلور (المهندس الماهر) فقد تركزت دراساته وأبحاثه على محاولات تحقيق كفاية العنصر البشري والإمكانات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة Time and Motion Study. وقد أدت به عقليته

الهندسية إلى التفكير في البحث بطريقة مثلى يتم على أساسها العمل، مستنداً إلى تطبيق الهندسة على وسائل الإنتاج، وتوصل بذلك إلى نتيجة مؤداها أن نسبة مئوية مرتفعة المقدار من الجهود البشرية والمواد، تذهب سدى دون فائدة تذكر بسبب افتقاد التنظيم السديد والرقابة الفعالة على العمل. فهو يرى أنه من الممكن تجزئة العملية الصناعية إلى عناصرها أو إلى خطوات أساسية، ثم اختيار أفضل طريقة لأداء كل خطوة منها.. مع قياس الوقت اللازم لإنجازها، ومن ثم تحديد الوقت الأمثل لذلك، وبعد هذا لا بد على القائد من إجراء الرقابة للتثبت من أن كل خطوة، أو مرحلة من مراحل العمل تتم في موعدها المقرر (عساف، ١٩٧٩م: ٦٠).

ولم يكن تايلور أول من فكر في هذه الأساليب الإدارية، بل سبقه بعض علماء القرن التاسع عشر من مثل شارلز بابيج Charles Babbage، ولكن هذا الاهتمام كان بصورة محدودة. وقد قام تايلور بمعالجة هذه الأفكار، ووجد أن ضعف إنتاجية المشروع الاقتصادي تعود إلى أخطاء إدارية أكثر مما هي عجز في مقدرة العامل على القيام بعمله. وهذا دفع تايلور إلى اقتراح التطبيقات التالية: (١) إزالة الجهد غير المثمر، (٢) التأكيد على ضرورة ملائمة العامل للأعمال المعينة التي يقوم بها، (٣) ضرورة العناية: بتدريب العمال على متطلبات الأعمال التي يقومون بها، (٤) ضرورة تقسيم العمل والتخصص في مجالات النشاطات المختلفة، وأخيراً (٥) ضرورة وضع مقاييس علمية للأعمال التي يجب إنجازها (المغربي، ١٩٨٨م: ١٨٤-١٨٦). وفي كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" (Principles of Scientific Management) كتب تايلور عن الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه، ثم التأكيد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة.

نظرية التقسيم الإداري Departmentalization theory: هذه النظرية تسمى في بعض الأحيان بالنظرية الإدارية الشاملة، وأحياناً تسمى بنظرية الإدارة التقليدية. وهذه النظرية العديد من الرواد الذين كتبوا عنها، وقد افترض جميعهم أنه بالرغم من تعدد أهداف

المنظمة وبيئتها فإنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية وعملياتها الإدارية. كما أنه من الممكن تحليل هذه العوامل المشتركة وتوضيحها والتعلم منها. ولذلك دأب رواد هذه النظرية الأوائل على وضع المبادئ العامة التي تنطبق على أية منظمة، وبنفس الوقت تحل محل الطرق التقليدية من الحدس والتخمين في معالجة مشاكل المنظمة الإدارية (المغربي، ١٩٨٨م: ١٧٤).

ومن أهم الذين ساهموا في تطوير هذه النظرية أوليفر شيلدون وهنري فايول وجيمس موني وألن رايلي ولوتر جوليك وليندل أيرويك.

لقد عمل أوليفر شيلدون O.Sheldon على تكوين نظرية عامة في الإدارة بمعناها الواسع، وذلك في كتابه " فلسفة الإدارة " الذي صدر عام ١٩٢٣م. وقد اعتمد في ذلك على بعض المفاهيم التي أباها الفيلسوف الأمريكي شولتز J.Sheldon. وتتلخص تلك الأفكار الجديدة التي أباها شيلدون في أن الإدارة تحمل مسئولية إنسانية تنبع من رقابتها على البشر، وليس من تطبيقها للطرق الفنية في العمل، كذلك فقد قسم وظائف الإدارة وفقاً للمستويات الإدارية، فقال: إن وظيفة الإدارة العليا تقريرية حيث تتضمن تقرير السياسات وتنسيق الأعمال، ووظيفة الإدارة الوسطى هي تنفيذ السياسات واستخدام التنظيم، أما وظيفة الإدارة المباشرة، فهي الرقابة على مباشرة التنفيذ (عساف، ١٩٧٩م: ٦٩).

أما هنري فايول فقد عمل مهندساً، وتدرج في المناصب الإدارية حتى وصل إلى مركز المدير العام لشركة "مناجم الفحم" الفرنسية في عام ١٨٨٨م. وقد اتسمت أفكار هذا الكاتب بالشمول، حيث أنها قابلة للتطبيق في كافة المجالات الإدارية من حكومية وسياسية واقتصادية ودينية وخيرية وغير ذلك، ولم تقتصر على إدارة المصنع وحده. ومن أهم ما توصل إليه فايول، أنه قسم أوجه النشاط في المشروعات إلى ستة أنواع، هي النشاط الفني، والنشاط التجاري، والنشاط التمويلي، والنشاط التأميني، والنشاط المحاسبي، وأخيراً النشاط الإداري الذي يقوم بوضع الخطط وتنظيم العمل وإصدار الأوامر، والتنسيق بين الأعمال جميعاً ومراقبة النشاط كله.

هذا وقد تعرض فايول في كتابه " الإدارة الصناعية والعامية " إلى دراسة ثلاثة موضوعات مميزة، هي الكفاية الإدارية والتدريب، والمبادئ العامة للإدارة، وعناصر الإدارة. ومن ضمن المبادئ التي ذكرها فايول مبدأ تقسيم العمل، ومبدأ السلطة والمسئولية، ومبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، ومبدأ المركزية والتسلسل الهرمي، ومبدأ الإنصاف، ومن ضمن عناصر الإدارة التي تطرق لها فايول عنصر القيادة. وتعني القيادة عند فايول عملية توجيه القائد لأتباعه، والتأكد من سلامة التنفيذ وفقاً للخطة المقررة .. والتعليمات الصادرة للمنفذين في ظل المبادئ الإدارية المتعارف عليها، ومعاينة المخطئ وإثابة المجد، وتحديد الإمكانيات المتاحة، كما تتمثل في تنسيق أوجه النشاط، واتخاذ ما يلزم من احتياطات تمنع حدوث وتكرر الانحرافات (عساف، ١٩٧٩م: ٦٢-٦٩).

هذا ويتفق معظم دارسي الفكر التنظيمي الإداري على أن جيمس موني James Mooney وألن رايلي Alan Reiley قاما بأول محاولة منهجية لدراسة التنظيم حيث حددا مهام القائد، ووضعوا مبادئ شاملة للتنظيم، وقد ظهرت تلك الأفكار في كتابهما Onward Industry " الصناعة إلى الأمام " وذلك في عام ١٩٣١م. وهكذا فقد تعرف كل من موني ورايلي على أربعة مبادئ للتنظيم هي: مبدأ التدرج الهرمي، والمبدأ الوظيفي، ومبدأ التنسيق، وأخيراً مبدأ المشورة والتنفيذ الذي ركزا فيه على أن مهمة الجهة الاستشارية هي تقديم النصح والمشورة فقط. وقد أكدوا على أن مهمة الجهة القيادية هي اتخاذ القرارات وتنفيذها، وهذه الجهة هي المعنية بالإشراف على التنفيذيين عند تنفيذ تلك القرارات، ومعاقتهم إذا فشلوا في ذلك (باغي وعساف، ١٩٨١م: ٦٣-٦٤).

أما مشاركة لوثر جوليك Luther Gulick وليندل أيرويك Lindal Urwick في هذه النظرية فإنها تتمثل في تلخيص لوثر جوليك لوظائف المدير في تعبيره المشهور POSD-CORB، أي التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والتنسيق وكتابة التقارير وإعداد الميزانية. وهكذا فقد رأى جوليك أن التوظيف Staffing والتنسيق Coordination من أهم

ما يقوم به القائد، وأهما يشكلان بعض المبادئ الإدارية المهمة التي يتوجب القيام بها لتحقيق أهداف المنظمة. وبالنسبة لمشاركة أرويك فقد اقتضت على تأليفه عدداً من الكتب في الإدارة، من أهمها كتاب "عناصر الإدارة العامة" الذي صدر عام ١٩٤٣م والذي جمع فيه أفكار العديد من رواد الإدارة.. وفلاسفتها من أمثال فايول وتايلور وموني ورايلي، وحللها وشرحها بلغة بسيطة. هكذا فإن من أهم مشاركات جوليك في هذه النظرية.. جمعه لأفكار العلماء وتنسيقها في بوقته واحدة وصياغة الأفكار وإخراجها كمنهج منسق في الفكر الإداري.

٣- مدرسة العلاقات الإنسانية Human Relations School :

هذه المدرسة أخذت الكثير من المسميات، وذلك لما لها من الاتجاهات المتعددة، فتسمى أحياناً بالمدرسة الكلاسيكية الحديثة. لكونها تمسكت ببعض مبادئ النظريات الكلاسيكية، وتسمى بمدرسة حركة العلاقات الإنسانية لاهتمامها بجوانب العلاقات الإنسانية والاجتماعية في المنظمة. وقد كانت هذه المدرسة بجميع جوانبها رد فعل لأساليب وسياسات النظريات الكلاسيكية.. في معالجة مشاكل العمل والتنظيم التي سبق أن تحدثنا عنها. وهكذا فإن هذه المدرسة تستهدف الوصول بالعاملين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً (النمر وآخرون، ١٤٠٩هـ، ٥٦).

إن فكرة العلاقات الإنسانية تعني ذلك العلم الذي يستمد أصوله من علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، والذي يهتم - على وجه الخصوص - بالمشكلات الإنسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة، عامة كانت أم خاصة، وذلك من واقع الاعتقاد بأن العوامل الإنسانية والشخصية وغير الرسمية.. تمارس تأثيراً حاسماً على الكيفية التي يتحقق بها الأداء، وبالتالي على كل عمل يمكن أن تتمخض عنه نتائج في النهاية (ياغي وعساف، ١٩٨١م: ٧٥)، خاصة وأن العلاقات الإنسانية هي التي تنظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني.

ولذا فإن على القيادة الإدارية المسئولة عن تحقيق نتائج معينة .. النظر إلى العلاقات الإنسانية كأسلوب هام يساعد في التنسيق بين جهود الأفراد، وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني بناءً .. يحقق أهداف التنظيم من ناحية، ويشبع رغبات الأفراد من ناحية أخرى. ونخلص إلى القول بأن العلاقات الإنسانية تهدف إلى ما يلي: (١) حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة، (٢) حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة، (٣) إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية (المعربي، ١٩٨٨م: ١٩٦).

تجارب هاوثورن: تعتبر هذه التجارب أهم الحركات التي دعمت مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد قام بها الباحث الأمريكي التون مايو فيما بين عام ١٩٢٤م وعام ١٩٣٢م. وقد كان الهدف الرئيس لهذه التجارب هو دراسة تغير الإنتاجية بتغير الظروف المحيطة بالعمل وخاصة عند تغير كثافة الإضاءة، وما لها من تأثير على الكفاءة الإنتاجية للعاملين، ولكنه توصل إلى اكتشاف العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين نتيجة تفاعلهم مع بعضهم. من هذا المنطلق، يتضح أن دراسة التون مايو تعتبر أول دراسة توصلت إلى تأثير السلوك الإنساني في التنظيم، كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة، والتي تعمل على تفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل، وضرورة مراعاة القيادة الإدارية للعنصر البشري.. ليس فقط من النواحي المادية، وإنما - أيضاً - من النواحي النفسية والاجتماعية، فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسات الإدارية خلال الثلاثينات والأربعينات من هذا القرن (النمر وآخرون، ١٤٠٩هـ: ٥٨-٥٩).

ومن الجدير بالذكر أن الإشراف في هذه التجارب كان في أدنى حدوده، وقد أدى ذلك إلى إظهار قوة تأثير الضغط الاجتماعي بالنسبة لتحديد الإنتاج. كما أظهر شعور العمال تجاه رؤسائهم. وقد علل الباحثون الأسباب التي تدفع العمال عادة إلى عدم التجاوب الإيجابي مع

الحوافز التي تقدمها الإدارة، بأن العمال يعيرون اهتماماً كبيراً لكمية الإنتاج. وكلما حاولت الإدارة دفع العمال وتشجيعهم في رفع معدل الإنتاج فإن العامل يتقيد بالمعيار الجماعي، ولا يحاول انتهاك حرمنه، وهكذا فإن هذه النظرية أظهرت أهمية الفرد كعنصر رئيسي في المنظمة، وليس كآلة أو أداة إنتاجية مجردة من الحس والفكر والعاطفة والاحتياجات (المغربي، ١٩٨٨م: ١٩٩-١٩٨).

نظريتي ماكريجر (Theory X and Theory Y): يعتبر دو جلاس ماكريجر Douglas McGregor). من أبرز أنصار الحركة الإنسانية، وذلك من خلال نظريته التي طرح فيها رؤيته للفلسفة الإدارية في التوجيه والرقابة، والتي طرح فيها افتراضاته حول فلسفة المدير في ظل المدرسة الكلاسيكية، وفي ظل أفكار المدرسة الإنسانية، وعلاقة كل منهما بالسلطة، حيث اعتبرها أحد أنواع التأثير الذي يأخذ أحد شكلين .. إما الإقناع أو الإكراه. لقد وضع ماكريجر نموذجين لنظريتين إحداهما نظرية "X" والأخرى نظرية "Y". ويرى في نظرية "X" أن هناك ضرورة لرقابة وتوجيه العاملين، وذلك انطلاقاً من الافتراضات التالية: (١) إن الإنسان العادي لديه كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه، (٢) أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل، ويجب أن يراقبوا ويوجهوا ويهددوا بالعقاب من أجل الحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق الأهداف، لأن العامل إذا ترك وحدة فلن يعمل، (٣) الإنسان العادي يجب أن يوجه من قبل رئيسه، وذلك لأنه يتجنب المسؤولية، (٤) الشخص العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط لتحقيق الأمن والاستقرار، (٥) الشخص العادي يفقد المبادرة والمبادرة ولا يسعى لاتخاذ موقف المخاطرة. أما نظرية "Y" لماكريجر فيرى فيها ضرورة التعامل مع العامل في ظل العلاقات الإنسانية، وذلك وفقاً للافتراضات التالية: (١) الإنسان بطبيعة يجب العمل كحبه للراحة والاستجمام، (٢) يسعى الفرد للعمل بمحض إرادته تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة، وهو بالتالي يلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافأة أو العائد المتوقع بعد تحقيقها، (٣) يتعلم الإنسان تحمل المسؤولية تحت الظروف المناسبة، بل ويسعى إليها، (٤)

الإنسان طموح بطبيعته، فهو يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن والاستقرار، (٥) الإنسان قادر على استخدام الفكر البناء والخيال في حل المشاكل التنظيمية إذا ما أعطي الفرصة لذلك، (٦) الإنسان قادر على الإبداع والابتكار والإقدام على المخاطر (المعربي، ١٩٨٨م: ٢٠٢-٢٠٣).

وهكذا نرى أن مدرسة العلاقات الإنسانية لها تأثير ملموس على أساليب القيادة ووسائلها التي تستخدمها في التعامل مع الإنسان .. بخلاف ما تتطلبه المدرسة الكلاسيكية، وقد لاحظنا ذلك سواء من خلال نتائج تجارب هاوثورن التي قام بها التون مايو، أو من خلال طروحات ماكريجر في نظريته " X " و " Y " .

٣- المدرسة السلوكية Behavioral School :

إن المدرسة السلوكية لا تتماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية .. من مثل التأكيد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية .. من مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل، وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين. فالمدرسة السلوكية لها خصائصها وسماتها التي تتميز بها عن غيرها من المدارس، ولها روادها الذين بذلوا جهوداً كبيرة في ترسيخ تلك المبادئ التي جاءت بها هذه المدرسة. وهؤلاء الرواد هم تشستر برنارد Chester Barnard، وهيرت سايمون Herbert Simon، وماري فوليت Mary P. Follett، وماسلو A. Maslow وغيرهم (النمر وآخرون، ١٤١٩هـ).

التنظيم والسلطة لبرنارد: يرى تشستر برنارد أن أفضل أنواع التنظيم هو التنظيم

الرتاسي الذي يخضع فيه كل شخص إلى رئيس معين، ويخضع فيه الرئيس إلى رئيس أعلى منه، وذلك لأنه يحقق التعاون بين العاملين، حيث يخضع الجميع لسلطة مركزية في نهاية الأمر، كما يترتب عليه الحد من حرية المرؤوسين فيقل الاحتكاك بينهم. وعلى ذلك توصل برنارد إلى أن التنظيم يقوم على ثلاثة عناصر هي التعاون، والتنسيق، والإدارة. ويرى برنارد أيضاً،

أن السلطة في التنظيم الرسمي هي التي تعطي الأوامر قوة تجعلها مقبولة من الآخرين، وعلى ذلك تتوقف السلطة على قبول الآخرين لها، وما لم تكن الأوامر مقبولة منهم فإن ذلك يهز قيمة السلطة. ولكي تصير الأوامر أو التعليمات مقبولة من توجه إليهم، يجب أن تكون ذكية ومرتبطة بأهداف الجماعة، وتحقق المصالح الشخصية والجماعية، وأن تكون ممكنة التنفيذ. هذا وقد أشار برنارد إلى ضرورة اجتماع الأعضاء حول الهدف المشترك وتحقيق إمكانية الاتصال بينهم من خلال العمل والمساهمة من جانب الأعضاء في التخطيط لمواجهة المستقبل (عساف، ١٩٧٩م: ٧٠-٧١).

العلاقات التنظيمية لسايمون: لقد عرف سايمون التنظيم على أنه "عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذه للقرارات. وكذلك يتكوّن التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل"، فالمدبر لا يعني باتخاذ القرار فقط، وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه. ويرى سايمون ضرورة الحد من الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة في اتخاذ القرار، أي بمعنى أن المدير يتخذ قراراته على أساس المعلومات المتوفرة لديه، وبما أن طاقاته وإمكاناته محددة ولا يستطيع معرفة كل شيء - أي أنه يعمل في حدود عدم التأكد Uncertainty كونه يعمل في نظام مفتوح - فإن قراراته تتصف بالرشد المحدد Bounded Rationality. وبمعنى آخر فإن الإداري لا يحاول الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة، بل عليه الاقتناع أو الرضا بما هو أقل من الحد الأعلى بسبب رشده المحدود (المغربي، ١٩٨٨م: ٢٠٧).

الهدف لماري فولنت: تُعد ماري فولنت أول من اهتم بالبحث في الإدارة كمنشأ إنساني يجب على ممارسة ألا يغفل عن أنه يعامل بشراً، فنشرت عدداً من الرسائل اعتمدت فيها على أساس دراسة الإدارة من وجهة نظر علم النفس. ومن أشهر ما أيدته ماري فولنت .. حقيقة أن هناك قائد وأتباع، يسير كلاهما وراء قائد غير منظور، هو الهدف المشترك للجميع. وقد

أكدت فولت على أن الأعمال لا يمكن أن تتم على أحسن حال اعتماداً على الأوامر التي يصدرها الرئيس لمرؤوسيه. فإن من طبيعة البشر ألا يقبل بسهولة أن ينقاد لغيره بمجرد تلقيه الأمر وإحساسه بأن ذلك الأمر مفروض عليه. ولكي لا يقف المرؤوس موقف العداء تجاه رئيسه، يجب أن تكون الأوامر نابعة من الموقف الذي يواجهه الطرفان سوياً، وليست صادرة عن الرئيس فحسب.

وترى فولت - أيضاً - أن السلطة تستمد من الوظيفة ذاتها، وأنه لا ينبغي الخلط بين السلطة والقوة، فالعلاقة بين القائد والتابعين .. ليست علاقة بين حاكم ومحكوم، بل هي علاقة تعاون بين طرفين. وأكدت ماري فوليت على أن المسؤولية لا تقع على عاتق شخص بذاته، فالشخص لا يعمل وحدة منفصلاً عن غيره، وعلى ذلك فالمسؤولية مجمعة حيث تملئها ظروف الموقف أو الوظيفة. ويجب أن تنسب المسؤولية إلى الأفعال، وليس إلى الأشخاص، ويترتب على ذلك أنه لا يصح محاسبة الشخص على نتائج عمله وحده، ولكن ينظر إلى مدى مساهمته في تحقيق الهدف الشامل للجماعة. فإذا ظهر منه تقصيراً في ذلك فإنه من الواجب التفكير في كيفية تحسين العمل وتصويب الاتجاهات، وليس النظر في توقيع الجزاء فحسب. وترى فولت أن وظيفة التنسيق ليست لاحقة على وظيفة التخطيط أو غيرها، بل أن التنسيق أمر لا بد منه قبل وضع الخطة وأثناء تنفيذها وبعد تطبيقها (عساف، ١٩٧٩م: ٧٣-٧٤).

هرمية ماسلو للحاجات: تعتبر مساهمة أبراهام ماسلو من المساهمات الرائدة أيضاً في مجال العلوم السلوكية، بل إنها تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية السلوكية والحوافز. فقد أدرك ماسلو أن الحاجات الإنسانية من أهم محددات السلوك الإنساني، وأنه يمكن ترتيب هذه الحاجات الإنسانية على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الفسيولوجية الأساسية، وتتدرج الحاجات ارتفاعاً حتى تصل إلى قمة الهرم حيث الحاجة إلى تحقيق الذات. ويرى ماسلو أن الناس جميعهم لا تحركهم كل الحاجات في الوقت نفسه، فالقاعدة العريضة من الناس جميعهم تحركهم الحاجات الطبيعية، وعدد أقل منهم تحركهم الحاجة للأمن،

وأقل منهم تحركهم الحاجات الاجتماعية، وأقل منهم تحركهم الحاجة للتقدير، وأخيراً فإن الأقلية من الناس تحركهم الحاجة إلى تحقيق الذات. كما يرى بأن الحاجات مرتبطة ببعضها البعض بمعنى أن إشباع حاجة في مستوى أعلى يتوقف على إشباع الحاجة التي في المستوى الأدنى. وهكذا فإن العامل يؤدي عمله بالطريقة التي يستطيع من خلالها أن يحقق حاجاته وكذلك على المدير أن يتلمس حاجة الموظف، ومن ثم يحاول تحقيقها مما يشجع الموظف على أداء العمل بشكل أفضل (النمر وآخرون، ١٤١٩هـ: ٦٤-٦٨).

(٤) مدرسة الإدارة الحديثة New Management School:

بعد استعراض المدارس الإدارية السابقة، والتي تعرضت لتطور الفكر الإداري والتنظيمي والنظريات المختلفة.. أتضح أن هناك شبه اتفاق- علمياً- بين كتّاب تلك النظريات والمدارس.. يتمثل في تفسير ظاهرة السلوك التنظيمي حيث اتضح أنها تتشكل من نظام متكامل، وأن العاملين يخضعون فيه لنوع من الضغوط والاضطهاد يجب تحريرهم منه وقد اتضح- في نفس الوقت- أن هناك تفسيرات أخرى لسلوك وتصرفات الموظف تختلف في نظرية النظام المفتوح ونظرية التحرر عن غيرها.

نظرية النظام المفتوح Open System Theory: لم يتوصل الباحثون إلى شرح

كيفية تفاعل الأنظمة الجزئية في المنظمة وتكاملها.. إلا بعد ظهور ما يعرف الآن في الأوساط الإدارية بنظرية النظام المفتوح التي تقوم على التأكيد على العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط بالمنظمة، وذلك لأن عمل التنظيم وفعالته يتوقفان على استمرار تدفق الموارد لها من البيئة كالمواد الخام، والقوى العاملة، ورؤوس الأموال، والتسهيلات المختلفة من قوى محرّكة وخدمات، ومعلومات بأشكالها المختلفة.. إلخ ويقوم التنظيم بتحويل ومزج هذه الموارد بالكميات والمقادير الاقتصادية.. من خلال أنشطته المختلفة لإنتاج سلع أو خدمات يقدمها للبيئة. وبمعنى آخر فإن النظام المفتوح يتصف بعناصره الثلاثة- مدخلات والتي تحول من خلال الأنشطة (عمليات) إلى مخرجات. وتقوم البيئة عندئذ بعملية تقييم ورقابة لمخرجات

التنظيم. فإذا لم تتفق هذه المخرجات مع المعايير البيئية من حيث المواصفات المادية أو القيمة.. تقوم البيئة بحجب المدخلات التي تقدمها للتنظيم... الأمر الذي يدفع به إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية أو أن يؤول إلى الاندثار.

نظرية التحرر Liberation Theory: وكرد فعل لجميع المدارس والنظريات التي وردت فيها فقد ظهر ما يسمى بنظرية التحرر Liberation Theory والتي تعتبر جميع نظريات التنظيم الأخرى " أداة للقمع والإحباط والاضطهاد والقسوة والحرمان وحجز الحرية.. كأسلوب لضبط وترجمة سلوك العاملين في قنوات واتجاهات محددة "كنعان، ١٩٨٥م: ٨٣).

ويرى الكاتب جين ميسون Jeen Mason أن القمع الداخلي الذي تمارسه المنظمات أقسى بكثير من القمع الخارجي.. فالمنظمة الحديثة تعمل وفق نظام التخصص الوظيفي، وتقسم العمل والسلطة وهي بذلك تضع القوانين والسياسات والضوابط التي يقوم الفرد بامتصاصها دون شعور ودون مقاومة ودون إدراك لآثارها السيكولوجية، وبالتالي فهي تفصل بينه وبين نتائج عمله وتحرمه متعة الافتخار والتباهي بإنجازاته (المغربي، ١٩٨٨م: ٢١٥). ولهذا فإن نظريات التنظيم لا تخاطب عامة العاملين.. بل تخاطب القادة والرؤساء، وتتجاهل الأتباع والمقودين والعاملين، ولذا فليس هناك ديمقراطية داخل هذه المنظمات، وخاصة الكبيرة منها. وحتى نتخلص من هذه المؤامرة البشعة من الاضطهاد والحرمان والتحقير الإنساني، فلا بد من تحرير الإنسان من جميع التنظيمات البيروقراطية الحالية، واشتراكات المدن الكبيرة والعمل على بناء مجتمع يقوم على الإدارة الذاتية والانضباط الفردي الذاتي التطوعي.

وقد أخذت التنظيمات اليابانية واليوغوسلافية (السابقة) بتجربة التحرير، ولاقى نجاحاً كبيراً (المغربي، ١٩٨٨م: ٢١٢ - ٢١٥)، كما ظهر عدد من الاتجاهات الحديثة استجابة لهذا التحرر.. من مثل إدارة الجودة الكلية، وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية وغيرها، مما

يؤكد على أنه كان هناك تأثيراً لنظرية التحرر. وسنتطرق لمختلف الاتجاهات الحديثة المرتبطة بالقيادة الإدارية في فصل لاحق.

حالة (٣)

حوار بين جبليين

كانت الساعة تشير إلى الثانية عشرة والنصف بعد منتصف النهار، وكان المدير الشاب المعين حديثاً لإدارة الموارد البشرية يستأذن للدخول إلى مكتب مدير عام الشركة. دخل مدير الموارد البشرية الجديد ليجد المدير العام جالساً على كرسيه خلف مكتب فخم، وطاولة عريضة جداً مكتضة بالأوراق والمعاملات التي ينتظرها أصحابها خارج مكتبة. وبعد إلقاء السلام دون أن يسمع رداً من المدير العام، طلب مدير عام الشركة من مدير الموارد البشرية الجلوس حتى يفرغ من قرأته لاقتراح كان بين يديه. وبعد الانتهاء، أطرق قليلاً ثم التفت إلى مدير الموارد البشرية وقال له: أيهما أهم لديك العمل، أم العامل. تردد مدير الموارد البشرية الجديد في الإجابة حيث كانت هذه أول مقابلة له لمدير عام الشركة. وتساءل في نفسه هل هذا اختباراً له، أم أن المدير العام يبحث فعلاً عن رأي مدير الموارد البشرية بحكم مسنوليته، ثم قال: هل تريد رأيي الشخصي أم الرأي العلمي. قال المدير العام: بل رأيك الشخصي. فقال مدير الموارد البشرية أنا أرى بأن العاملين أهم من العمل، حيث أنهم يشكلون رأس المال الحقيقي للشركة. فنظر إليه المدير العام نظرة استغراب اعتقد مدير الموارد البشرية جزاء ذلك أنه سيفقد وظيفته التي لم يكدها يستلمها.

وقد علق المدير العام بقوله: العاملين هم أحد عناصر الإنتاج، فهم جزء لا يتجزأ من خط الإنتاج، فكيف ترى أن الجزء أهم من الكل. وهنا بدأ مدير الموارد البشرية يراجع نفسه، هل أنظم إلى الشركة الخطأ؟ أم أن المدير العام يختبر قدرته على التحمل والصبر، حيث أنه لا يتفق بتاتاً مع رأي مدير عام الشركة.

من الحوار السابق يتضح أن مدير عام الشركة يمثل مدرسة في الفكر الإداري، ومدير الموارد البشرية الشاب يمثل مدرسة مختلفة، فكيف نستطيع في هذا العصر أن نفهم من خلال الحوار

السابق الاختلافات الفكرية بين آراء وتوجهات القيادات الإدارية من خلال نظرهم إلى العلاقة بين العاملين والعمل.

الفصل الثالث
أساليب وأشكال القيادة
الإدارية ونظرياتها

الفصل الثالث

أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها

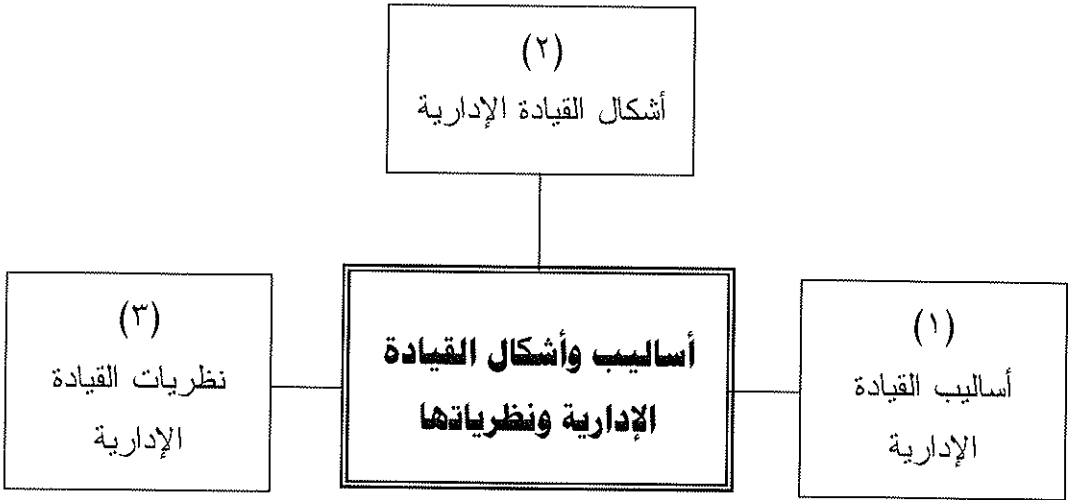
أهداف الفصل:

يسعى هذا الفصل إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- شرح أساليب القيادة الإدارية للقارئ بشكل سهل عليه فهمها والتفريق بينها.
- ٢- بيان أشكال القيادة الإدارية التي تميز الفلسفة القيادية التي يتبناها القائد في التعامل مع الإلتباع.
- ٣- تعريف القارئ بأهم النظريات القيادية التقليدية والسلوكية التي تقدم شرحاً لنموذج القيادة من حيث خصائص ومتطلبات القيادة الناجحة.

أولاً: مقدمة

ظهر في أدبيات القيادة الإدارية أن ممارسة القيادة .. تتخذ عدداً من الأساليب أو الأنماط كما يسميها البعض، والتي ينتهجها القائد الإداري عند تعامله مع أتباعه، كأن يكون شديداً أو ليناً أو حازماً. وتبين الدراسات أن القيادة يمكن أن تتخذ أحد أشكال ثلاثة هي: الاستبدادية والمساهمة والمشاركة التعاونية. وظهر أن الفكر القيادي قد أفرز عدداً من النظريات التي حاولت استعراض خصائص القائد ومتطلبات القيادة الناجحة. وسوف يقدم هذا الفصل عرضاً مفصلاً لتلك الأنماط والأشكال والنظريات.



شكل رقم (٣): خريطة (أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها)

ثانياً: أساليب القيادة الإدارية

الأسلوب القيادي (Leadership approach) هو تلك الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه، ويتخذ منها فهجاً يميز طريقته في التعامل معهم، وهي بالتالي تشكل في مجملها أسلوباً أو نمطاً عاماً يميز طريقة التعامل. ومن المؤكد أن القائد لا يتصرف بهذه الطريقة أو تلك.. من تلقاء نفسه وبدون مبرر، وإنما لديه المبرر الذي يؤمن به ويصدق بأنه يدفعه إلى تبني هذا الأسلوب أو ذلك. وسوف نستعرض هنا أهم الأساليب التي يستخدمها القادة الإداريون مدعمة بالتبريرات التي يركز عليها القادة - عادة - في استخدامها لها.

١- أسلوب الشدة Hard approach

بما أن أسلوب الشدة هو أول أسلوب تبناه القادة الإداريون، فإن ذلك لم يكن بمحض الصدفة، وإنما كان نتيجة للظروف التي كانت سائدة في العصور القديمة والوسطى، وكذلك بداية العصر الحديث. لقد ساد في تلك العصور مفهوم السيد والمسود بدرجة كبيرة

وواضحة، حتى أنه كان النموذج الوحيد الذي يميز العلاقات بين الناس على مدى فترة طويلة من الزمن. وإذا تتبعنا تطور الفكر الإداري لوجدنا أن أسلوب أو نمط الشدة ... قد طغى في التعامل بين القادة والتابعين بوجه خاص، كما كان هو السائد في التعامل بين البشر بوجه عام. وقد استمر هذا النهج لردح من الزمن في العصر الحاضر، وكان من أهم نماذجه النظريات المختلفة للمدرسة التقليدية في الإدارة .. كنظرية البيروقراطية، والإدارة العلمية، والتقسيم الإداري. وقد أورد عدد من كتاب الإدارة بعض التبريرات للجوء القادة الإداريين لهذا الأسلوب في القيادة.. منهم أرجرس، وسامبون، ومكريجر. ومن أهم تبريرات هؤلاء العلماء لاستخدام القادة الإداريين لهذا الأسلوب (كنعان، ١٩٨٥ : ١٣٥-١٣٧) ما يلي:

- ظهور نوع من الانحراف الشخصي لدى القادة الإداريين، ينبع من الإحساس بالعظمة، والشك في سلوك الآخرين.
- وجود انحرافات في سلوك القادة نتيجة لتأثرهم ببعض القيم الاجتماعية.. مما يجعل سلوكهم يتسم بإعطاء الأوامر وتوقع إطاعتها.
- تأثير النظم العائلية والطبقية الاجتماعية التي عادة ما تعزز في القادة النهج التشددي، وبالتالي التأثير على توجهاتهم وسلوكهم.
- تعود الأفراد على طاعة الأشخاص الذين يعتبرونهم رمزاً لهم منذ أيام الطفولة.
- إحساس الأفراد بحاجتهم إلى الأمن والطمأنينة التي يوفرها لهم القائد كما يوفرها الأب لأبنائه.
- اعتبار مشاركة الأفراد في تحقيق الهدف الذي يرسمه القائد تعبيراً عن طاعة الأوامر والخضوع لها.
- افتراض أن القائد معذور لاستخدامه أسلوب الشدة نتيجة للمسئولية التي يفرضها عليه مركزه القيادي.

- الاعتقاد بأن بعض الأفراد يتميز بالكسل، وكراهية العمل، والتهرب من تحمل المسؤولية.
- التعويل على الإدارة لتنظيم العمل، وتوجيه الأفراد نتيجة لسلبيتهم ومقاومتهم للتغيير والأساليب الجديدة في العمل.

٣- أسلوب اللين Soft approach

بعد ظهور العديد من المآخذ على أسلوب الشدة، ثبت أن هذا الأسلوب لا يمكن أن ينجح في جميع الأحوال، وقد ساعد على ذلك ظهور الاتجاه الحديث في الإدارة المتمثل في المدرسة السلوكية ونظرياتها، كنظرية العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية، ونظرية النظم. وقد برز هذا الأسلوب نتيجة لحدوث كثير من التغييرات والتطورات في الأعمال. ومن هذا المنطلق فقد بدأ القادة يتجهون نحو تغيير أسلوبهم في التعامل مع أتباعهم إلى الأسلوب النقيض، وهو أسلوب اللين، والذي اعتبره القادة المنهج والبديل المناسب لأسلوب الشدة. وقد جاءت الدعوة إلى استخدام هذا الأسلوب نتيجة لبعض التبريرات التي طرحها عدد من الباحثين والمهتمين بالقيادة، ومنهم مايو، وماكريجر، وارجرس وماسلو. ومن بين التبريرات التي طرحت (كنعان، ١٩٨٥ : ١٤١-١٤٤) ما يلي:

- أن الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلى العمل وليس أسلوب الشدة.
- أن الثورة الصناعية جردت العمل من قيمته ومعناه، وبالتالي أهملت العنصر البشري مما استوجب اللين في التعامل معه.
- أن الفرد يستجيب للإدارة بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية وخاصة إلى الانتماء.
- أن الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها القائد المتشدد.

- أن الحوافز السلبية لا يمكن أن تحفز الأفراد على العمل، وإنما التحفيز الإيجابي والتعامل اللين هو الذي يمكن أن يحفزهم.
- أن لدى الفرد العادي حافز ذاتي لتعلم أداء العمل، ويتمتع كذلك بروح المبادرة والابتكار التي تفرض على القائد معاملته باللين.
- أن الفرد قادر على تحمل المسؤولية في العمل، بل إنه يسعى إليها.
- أن الفرد يحب العمل ويقبل عليه كما يحب اللعب، وهذا لا يستدعى استخدام الشدة في التعامل معه.
- يسعى الإنسان إلى أن يكون ناجحاً ومنتجاً في العمل .. مما يفرض عليه نوعاً من المرونة والاستقلال.
- أن حاجات الإنسان هي التي تدفعه للعمل، وهي مرتبة هرمياً كلما أشبعت حاجة ظهرت أخرى.
- أن الدوافع والاحتياجات تحرك الإنسان، كما أن الضغوط الخارجية هي التي تهدده.
- يعتبر أداء الفرد لعمله جزءاً من تحقيقه لذاته.

٣- أسلوب الحزم Firm approach

تبين بعد تطبيق القادة الإداريين لأسلوب اللين أنه .. لا يمكن أن يحل مشكلة جميع العاملين، وأن منهم من لا يمكن أن ينجح معه التعامل بهذا الأسلوب أو الأسلوب السابق - أسلوب الشدة. ولهذا فقد رأى الباحثون بأنه يمكن اللجوء إلى أسلوب وسط بين الشدة واللين، وهو الأسلوب الحازم. ولعل الوسطية في هذا الأسلوب تجعله أكثر قبولاً من قبل العاملين في كثير من الإدارات وتحت العديد من الظروف. وقد برر العديد من الباحثين والكتاب الحاجة إلى هذا الأسلوب القيادي بعدد من الافتراضات. ومن هؤلاء الكتاب والباحثين: ماكريجر وماكموري وليكورت. ومن أهم ما أوردوه من تبريرات (كنعان، ١٩٨٥: ١٤٧-١٥٢) ما يلي:

- أن بعض العاملين لا يمكن أن ينفع معهم استخدام أسلوب الشدة، كما أنه لا يمكن أن ينفع معهم أسلوب اللين، وبالتالي فإن أفضل أسلوب للتعامل معهم يجب أن يكون وسط بين هذين الأسلوبين، وهذا الأسلوب هو أسلوب الحزم الذي يقوم على الموازنة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.
- أن العلاقات الإنسانية وحدها لا يمكن أن تحقق السعادة والرضا والتفاهم بين العاملين، وإنما يتطلب الأمر - بالإضافة إلى ذلك - شيء من الحزم.
- أن تحقيق أهداف التنظيم بالإضافة إلى أهداف العاملين: يتطلب وجود قائد إداري صارم وحازم في نفس الوقت، وهو ما يتحقق في أسلوب القيادة الحازم.
- بعض الأفراد من البيروقراطيين لا يتحملون المسؤولية، ولا يفضلون الخضوع للنظام، وبالتالي فإن الإدارة بالمشاركة غير مقبولة من طرفهم.. كما أنها غير منسجمة مع شخصيتهم مما يستدعي اللجوء إلى الحزم في التعامل معهم.
- لا يمكن قبول كل آراء أسلوب الشدة كما لا يمكن رفضها، وكذلك الحال بالنسبة لأسلوب اللين، وبالتالي يجب عدم التضحية بمبادئ تلك الأساليب خوفاً من تجريد القائد من سلطته وجعله شكلاً بلا مضمون.
- يواجه سلوك الفرد في التنظيم الإداري عدداً من العوامل التي تتغير حسب الظروف من وقت لآخر، مما يستدعي مرونة الأسلوب القيادي تبعاً لذلك.
- يتكون لدى العامل الاستعداد، ومن ثم القدرة على تعلم دوافع جديدة من خلال الخبرات والتجارب في العمل، وبالتالي فهو يستجيب لتلك الدوافع عند تجربتها.
- إن الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل.. يتوقف على طبيعة العمل ودوافع الفرد وقدراته وخبراته، ولذلك فإن القائد يستطيع الموازنة بين تلك القدرات وطبيعة العمل.

- يستجيب الفرد لاستراتيجيات القائد المختلفة- أي الانتقال بين الشدة واللين- مما يكسب القائد فاعلية في المواقف المختلفة.

ثالثاً: أشكال القيادة الإدارية Leadership styles

انطلاقاً من وجود ثلاثة أنماط مختلفة من الأساليب القيادية، فإنه يمكن تصنيف القيادة حسب استخدام القائد لتلك الأساليب إلى: قيادة استبدادية، وقيادة متساهلة، وقيادة مشاركة تعاونية. ومن الواضح أن لكل قائد فلسفة خاصة يتبناها في التعامل مع الآخرين، وتقوم هذه الفلسفة على بعض الممارسات التي يعتقد بأنها تعبر عما يؤمن به القائد. وأشكال القيادة هي تصنيف لتلك الأطر الفكرية للقادة، وسوف نستعرض بالتفصيل تلك الأشكال من القيادة، خاصة وأنها تمثل الاتجاهات الفلسفية للقيادة.

إن القائد عندما يقتنع بأسلوب القيادة التشددي يتبنى سياسة القيادة الاستبدادية، وعندما يقتنع بأسلوب القيادة الحازم فإنه يتبنى القيادة المشاركة، وعندما يقتنع بأسلوب القيادة اللين. يتبنى القيادة المتساهلة. وقد يخلط القائد بين أساليب التعامل ليكوّن فلسفته الخاصة في القيادة، مما يضطره إلى التنقل بين أشكال القيادة من شكل إلى آخر حسب المواقف. وسنستعرض بالتفصيل في الجزء التالي .. هذه الأنواع الثلاثة من أنواع القيادة، وهي القيادة الاستبدادية، والقيادة المشاركة.

١- القيادة الاستبدادية (السلطوية)

يسمى هذا النوع من أنواع القيادة في بعض الأحيان بالقيادة التسلطية، أو القيادة الأوتوقراطية، انطلاقاً من المصطلح اللاتيني Autocratic Or Authoritarian Leadership ويعود تاريخ هذه الفلسفة القيادية إلى بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة، حيث كان الرجل القوي يستخر الرجل الضعيف لخدمته، وكانت القبيلة القوية تسيطر على القبائل الضعيفة، وكانت الدولة القوية تستعمر الدويلات الصغرى. وكذلك على المستوى الفردي

نستطيع أن نأخذ من قصة قتل هايبيل لأخيه قابيل مثلاً لهذا النوع من التسلط، وكذلك تسلط الحجاج بن يوسف، أو تسلط قبيلة قريش على القبائل العربية الأخرى، وسيطرة الدول الاستعمارية السابقة مثل بريطانيا وفرنسا وغيرها على الدول الضعيفة في ذلك الحين. وقد استمر ذلك الوضع عبر العصور الوسطى، وأثناء عصر الإقطاع حيث سيطرت فكرة السيد والمسود، ثم جاءت الثورة الصناعية التي تميزت الإدارة فيها بسيطرة أفكار المدرسة التقليدية في الإدارة، حيث لم تخرج عن معتقدات القيادة الاستبدادية، فكانت تنظر إلى العامل على أنه جزء من الآلة وأنه عنصر من عناصر الإنتاج فقط.

وتنطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم إجبار العاملين. على أداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخوهم إياها اللوائح والقوانين التنظيمية. والتي يرون بأنه يجب عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وتضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم. وهكذا نجد أن القائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي الذي يقوم على التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب. ومن هنا فإن القائد لا يكتسب عادة بآراء العاملين، ولا يلقي لها بال، إنه يُسفه آراءهم ويعتبرها محاولة لتهمهم من أداء العمل.

ولتلك القيادة عدد من الخصائص التي تميزها عن غيرها، وهي كما يلي:

- يرى القائد بأن له شأن رفيع يعلو على الآخرين فلا يهتم بمشاعر أو احتياجات العاملين، ويرى أنه لا مجال للعلاقات الإنسانية في العمل.
- يهتم القائد بمركزه وبالإنتاجية على حساب اهتمامه بالعاملين.
- يثق القائد المستبد في نفسه، وفي طريقة أدائه للعمل ثقة مفرطة مما لا يجعله يشرك الآخرين في العمل الإداري ولا يفوض أي شيء من سلطاته.
- ينفرد القائد بتخطيط سياسة العمل واتخاذ القرارات بمعزل عن العاملين.
- يتعصب القائد لرأيه ويتبع أساليب الإكراه والقسر وتوجيه الأعمال عن طريق الأوامر والتعليمات ويتوقع من الأفراد الطاعة وتنفيذ الأوامر.

- تنعدم ثقة القائد في العاملين نتيجة لتشككه الدائم فيهم .. مما يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي.

- ينسب القائد الاستبدادي النجاح لنفسه وينسب الفشل لمؤوسيه.

- يقوم القائد بالرقابة الدقيقة والإشراف المستمر على العاملين .. للتأكد من أدائهم للأعمال وفقاً للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده من قبله، ويتدخل في تفاصيل عمل الآخرين مما يخلق جواً مشحوناً بالمشاكل والتعقيدات.

ويرى عدد من الكتاب بأن القائد الاستبدادي يتدرج في درجة تسلطه بين الاستبدادية المتشددة والاستبدادية اللبقة. ويقسم فيليبوا (Flippo,1970:260) هذا النوع من القيادة إلى ثلاثة مستويات هي:

أولاً: القيادة التسلطية العنيفة التي يعتمد فيها القائد على الإجراءات السلبية انطلاقاً من سلطته، حيث نجده يفرط في استخدام القوة والإكراه والتهديد والعقاب، ويركن إلى الأوامر الصارمة والإجراءات الانتقامية، ولا يتغاضى عن أي أخطاء حدثت بل يرى ضرورة جعل مرتكب الخطأ عبرة للآخرين.

ثانياً: القيادة التسلطية الخيرة، وهي أقل مستوى من التسلطية العنيفة، حيث أن القائد- هنا- يحاول أن يهيئ جو العمل بشكل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني، وذلك من خلال استخدام بعض الأساليب الإيجابية كالمدح والثناء، كما أنه لا يلجأ إلى الإكراه إلا عندما لا يجد سبيلاً إلى الإقناع. ويسعى هذا القائد إلى ضمان طاعة مؤوسيه وتنفيذهم لقراراته فهو رقيق في تعامله. قاسياً عندما يتطلب الأمر ذلك.

ثالثاً: القيادة التسلطية المناورة، والقائد- هنا- يحاول أن يشعر مؤوسيه بأنهم يشاركون في اتخاذ القرار. عندما يعرض عليهم القرار شكلياً، أو عن طريق طلب الآراء والأفكار والمقترحات، بينما في الواقع هو الذي يتخذ القرار لإحساسه بأن إشراكهم في أداء المهام وصنع القرارات عملية غير مجدية. ويميل هذا القائد المناور إلى التخفيف من حدة تحكمه في

مرؤوسيه من خلال لباقته في التعامل، واتصالاته الشخصية بهم، والمرونة في معالجة المشاكل وإن كان أسلوبه التسلطي لا يخفي على العاملين. وبالرغم من أسلوب المناورة الإدارية التي يستخدمها هذا القائد .. يبقى هذا الأسلوب تسلطياً في حقيقته وجوهره.

ومع أن خصائص القيادة الاستبدادية لا توحى بأن لها أي مزايا، أو أنها لا يمكن أن تنجح في أي موقف أو منظمة، إلا أن هناك بعض المزايا التي تجعل منها شكلاً مقبولاً وناجحاً من أشكال القيادة، خاصة في التطبيق العملي، وفي بعض المواقف المعينة التي تقضي الضرورة باستخدام هذا النوع من أنواع القيادة. إن هذه القيادة يمكن أن تكون ناجحة عندما تستخدم للتعامل مع الذين لا يحبون العمل، ويتهربون من القيام بواجبهم ما لم يلزمون بذلك، وكذلك فإنها مناسبة للتعامل مع الأفراد الذين تعودوا على السؤال عما يجب عليهم القيام به وكيفية إنجاز المهام، ويفضلون تدخل القيادة لتوجيههم فيما يجب عليهم القيام به. وقد ينجح هذا الشكل من أشكال القيادة في مواقف الأزمات التي تتطلب قائد يمسك بزمام الأمور، بحيث يكون التوجيه فيها مركزياً، هذا بالإضافة إلى أن هذه القيادة يمكن أن تكون ناجحة عندما يكون للقائد قدرة شخصية عالية، وعندما يكون على قدر من التفاني والجدية والكفاءة في العمل.

٣ - القيادة المتساهلة

تسمى هذه القيادة في بعض الأحيان، بالقيادة المتحررة، أو القيادة الفوضوية، أو القيادة غير الموجهة، أو قيادة عدم التدخل، وهي جميعها منبثقة من المسمى اللاتيني *Laissez Faire* Leadership. وقد ظهرت هذه الفلسفة في القيادة كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يرى بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً، فإنه - أيضاً - يمكن له أن يكون متساهلاً، ولذلك فقد جاءت القيادة المتساهلة على طرف نقيض مع القيادة التسلطية. إن فلسفة القيادة التساهلية تقوم على أنه مادام القائد - في القيادة التسلطية - يميل إلى التحكم في الأفراد ويفرض عليهم تنفيذ أوامره وتعليماته، فإن القيادة المتساهلة يمكن أن تُبنى تماماً،

وخاصة بعد فشل القيادة الاستبدادية في كثير من الأحيان في تحقيق هدفها. وهكذا فإن القائد يتساهل كثيراً من خلال إعطاء الأفراد كامل الحرية في التصرف وأداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة. ويكون القائد بذلك قد تنازل عن سلطته في اتخاذ القرار لأتباعه، فهو لا يسيطر عليهم بطريقة مباشرة، بل إنه يفوض سلطته لأتباعه تفويضاً واسعاً، وهو لا يرى نفسه إلا منسقاً للإدارة، وما عليه إلا إبداء الرأي والمشورة عند الضرورة.

٣- القيادة المشاركة (التعاونية)

ويسمى هذا النوع من أنواع القيادة - أيضاً باسم القيادة الديمقراطية Democratic or participative Leadership. وقد كان ظهور هذا النوع من القيادة ناتجاً عن أن القيادة الاستبدادية أدت إلى تجميد الأفكار وشل حركة التطور والإبداع، كما أن القيادة المتساهلة أدت إلى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الأهداف والأهواء وتخلي القيادة عن دورها في التوجيه والإرشاد (المغربي، ١٩٨٨م: ٤٢٥). وقد جاءت القيادة المشاركة لحل هذه الإشكالية المتمثلة في تطرف القيادتين السابقتين - كما ذكرنا سلفاً، فالقائد في القيادة المشاركة (التعاونية) يترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ويمنحهم الثقة التامة، وبالتالي يشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة. إن هذا التوجه في القيادة ينبع من مبدأ تقدير المشاعر وتلبية الاحتياجات، واحترام الأفكار، وإيماناً بأهمية التوافق بين مصالح المرؤوسين ومصالح التنظيم.

ويشير كنعان (١٩٨٥م: ١٨٢) إلى أن للقيادة المشاركة ثلاث ركائز أساسية: هي إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد وأتباعه، وإشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، وتفويض السلطة لهم بالشكل الذي يخدم التنظيم ويساعد في تحقيق أهدافه. ويمكن أن نلخص أهم خصائص هذا النوع من القيادة فيما يلي:

- يهتم القائد بمشاعر المرؤوسين وينمي العلاقات الإنسانية بينه وبينهم.
- يشارك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات بسبب الثقة الكبيرة فيهم.

- يعمل القائد على إقناع مرؤوسيه بدلاً من إجبارهم، وبالتالي فهو يحترمهم ويهتم بمدى قناعتهم بالعمل.
- ينمّي القائد بعض الاستقلالية لدى الأتباع، فهو يشاركهم في العمل مما يجعل النشاط يتركز في الكل لا الجزء.
- يتحلّى القائد بقدر كبير من المرونة والتكيف، فهو يشرك أتباعه في سلطة القوة والمسئولية.

رابعاً: نظريات القيادة الإدارية Leadership Theories

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها. فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري، فظهر عدد من النظريات التقليدية في القيادة. والتي كانت متأثرة - إلى حد كبير - بنمط القيادة الذي ساد في العصور الوسطى، ثم ما تلاه في بداية العصر الحديث من أنماط في الإدارة ومن النظريات التقليدية في القيادة .. نظريات السمات التي كانت أول تلك النظريات .. ثم نظرية الموقف - فالنظرية التفاعلية. وقد جاءت نظريات القيادة السلوكية بعد أفول نجم النظريات التقليدية، وبدوافع من المدرسة السلوكية في الإدارة.

١- نظريات القيادة الإدارية التقليدية Leadership Traditional Theories:

لقد انحصر التفكير التقليدي في نظريات القيادة حول ثلاثة مداخل اعتبرها المنظرون في حينه المداخل الرئيسية والوحيدة لنظريات القيادة. المدخل الأول هو المدخل الشخصي الذي تبني مؤيدة خصائص وصفات الشخصية القيادية كمحدد وحيد للقيادة .. ومنه جاءت نظرية السمات، والمدخل الثاني هو مدخل الخصائص الموضوعية التي تصف طبيعة المركز أو الموقف

والظروف التي تواجه القيادة.. ومنه جاءت نظرية الموقف، والمدخل الثالث هو مدخل العلاقات التبادلية الذي يقوم على التفاعل الذي يحدث بين القائد ومرؤوسيه حيال المواقف المختلفة، وهو ما نتج عنه النظرية التفاعلية التي تعتبر نقطة التقاء بين المدخلين السابقين.

أ- نظرية السمات Trait Theory: تسمى هذه النظرية - أيضاً - بنظرية الرجل العظيم، لأنها تقوم على مفهوم أن القائد رجل عظيم منحه الله عدداً من الصفات أو الخصائص التي لا تتوفر إلا في الرجال العظماء الذين ورثوها عن آبائهم وأجدادهم. وقد شجع هذا التوجه إلى ظهور اعتقاد شائع بأن القائد الناجح يولد وهو يتمتع بمجموعة من السمات والخصائص والصفات الفريدة التي لا يمكن اكتسابها بأي طريقة أخرى، وقد تجعله هذه الخصائص قادراً على التأثير على الآخرين من خلال القدرة الزعامية (الكرزوماتيكية) التي تتمحور عن تلك الصفات.

وقد سبق ابن خلدون المنظرين الغربيين في وصف القادة.. حسب مفهوم هذه النظرية فقال: إنهم الأشخاص الذين تتوفر فيهم أربع خصال هي: العلم، والعدالة، والكفاية، وسلامة الحواس، واختلف في شرط خامس هو النسب القرشي (وضاح القطان: ١٤٠٦هـ: ٢٣). أما الفارابي في كتابه (آراء أهل المدينة الفاضلة) فقد حددها فيما يلي: تمام الأعضاء، جيد الفهم والتصور، جيد الحفظ، جيد الفطنة، حسن العبارة، محبة التعلم والاستفادة، غير شره على المأكول والمشرب، محبة الصدق وأهله، رفيع النفس، محبة الكرامة، الزهد في أعراض الدنيا، محبة العدل وأهله، والجسارة وقوة العزيمة في كافة المواقف (بعيرة، ١٩٨٤م: ٧). في الفكر الغربي حدد تيد Tead (1965:16) تلك الصفات في عشر هي: توفر الطاقة الجسمانية والعصبية، الشعور القوي بالأهداف، توفر الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات، الحماس، القدرة على تكوين صداقات، رقة المشاعر، الذكاء، القدرة على تعليم الآخرين، وقوة الإيمان بالعقائد والقيم. وقد لخص من "حلمي يوسف" أهم الخصائص والصفات الضرورية لعملية القيادة.. كما وردت في كتابات العديد من مؤيدي نظرية

السمات فقال: إنه يمكن تقسيمها إلى ذاتية وفنية وإدارية (يوسف، ١٩٨٥م: ٧٤-٧٥). وكذلك صنفها شوقي طريف (١٩٩٣م: ١٢٣-١٣٣) في ثلاث مجموعات هي كما يلي:

أ - الخصائص الذاتية والحالة المزاجية المترنة، ومنها ما يلي:

- الصفات الذاتية والجسمية، وتمثل تلك الصفات التي ورثها الإنسان من خصائص لصيقة بشخصيته كالكفاءة، والمظهر العام، والمبادرة، والابتكار، والشجاعة، والصبر، وبعد النظر، والطاقة والحيوية، والاستقامة، والعدل، والتفاني، وسرعة البديهة.
- الاتزان الانفعالي، أي قدرة الفرد على التحكم والحلم في مواجهة انفعالاته وعدم المغالاة في الاستجابة لمواقف الغضب.
- تحمل المشقة، ويتم ذلك عن طريق التفكير، والعمل على مواجهة المشكلات والظروف العصيبة .. دون يأس أو كلل مهما كانت النتائج. ومن مصادرها الإحباط والصراع والظروف الطبيعية القاسية، والإرهاق البدني وضغوط الوقت.
- المثابرة، وهي قدرة القائد على مواصلة العمل لفترات طويلة على الرغم من الصعوبات والعقبات.

ب- القدرات العقلية والإبداعية، ولها نماذج كثيرة منها:

- الحساسية للمشكلات من خلال استشعارها وتبين مواضعها، والاستعداد للتعامل معها وحلها.
- القدرة الاستدلالية، ويتم ذلك عن طريق التوصل إلى نتائج غير معروفة عن طريق بعض المقدمات المعروفة عنها، أي الوصول إلى جذور المشكلة، والتنبؤ بما يترتب عليها من خلال القياس والاستقراء.
- المرونة العقلية، أي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية، وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف.

ج- المهارات الاجتماعية، ولها أمثلة كثيرة منها:

- تأكيد الذات، وذلك يعني قدرة الفرد على الدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها، والتعبير عن آرائه سواء اتفقت أو اختلفت مع الرأي الآخر، والإفصاح عن مشاعره، ومقاومة محاولات الآخرين للضغط أو التأثير عليه، وتقبل النقد من الآخرين، والإيمان بسياسة الباب المقترح.

- القدرة على إقامة علاقات مع الآخرين، أي القدرة على بدء العلاقات وتحديد مستوياتها وتعديل طبيعتها أو إنهاؤها.

- القدرة على الإقناع، أي اللجوء إلى الوسائل الإقناعية، وليس القسرية لإقناع المرؤوسين بأهداف التنظيم وخططه والتعديلات التي تطرأ عليها، إقناعهم بضرورة الالتزام بالقواعد والأنظمة. وتتطلب عملية الإقناع القدرة على التفاوض، والتعبير اللغوي من حيث الطلاقة والبلاغة، والقدرة على مواجهة حشود الناس، والقدرة على استخدام المهارات الخطابية وغير اللفظية في الحوار.

وقد كان لنظرية السمات عدد من الإيجابيات، كما كان لها عدد من السلبيات التي لم تجعل منها نظرية قادرة على تفسير النهج القيادي الذي يميز القادة عن غيرهم. وسنستعرض أولاً - إيجابيات هذه النظرية ثم سلبياتها، وذلك تمهيداً للانتقال إلى الحديث عن نظرية الموقف التي جاءت بعدها.

مزايا وعيوب نظرية السمات:

لقد كان من بين مزايا نظرية السمات ما يلي:

- كانت أول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد.
- وضعت عدداً من الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها، أو عن بعضها عند اختيار القادة.
- كانت أول لبنة وضعها الباحثون في بناء نظريات القيادة، ولذا سميت بالأب الشرعي لنظريات القيادة.

- ساهمت في تطوير الفكر القيادي، وكانت النظرية الأولى التي مهدت السبيل أمام النظريات الأخرى لترى النور.
- أما عيوب نظرية السمات فقد كان من بينها ما يلي:
 - كان ظهور النظرية متأثراً بالوضع الاجتماعي السائد عند ظهورها، وكذلك الأسلوب الإداري المستخدم آنذاك، ولذلك فقد جاءت مبنية على فكرة الأسلوب الاستبدادي في القيادة.
 - حددت هذه النظرية عدداً من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس، كما أنه من الصعب أن تجتمع في شخصية واحدة أبدأً.
 - كانت نظرية السمات بعيدة عن الواقع، إذاً أن هناك عدد من القادة العظماء لا تتوفر فيهم كافة السمات التي أوردتها النظرية، وقد كانوا ناجحين.
 - لم تحدد هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات الواجب توافرها في القائد، وكذلك لم تضع مستويات دقيقة لتلك السمات، كما أنها لم تحدد السمات المطلوبة لاكتساب القيادة والسمات المطلوبة لصيانتها.
 - ركزت هذه النظرية على القائد، وأهملت المرؤوسين والموقف وعناصر التنظيم.
 - اختلف الباحثون حول عدد السمات الواجب توفرها في القادة، كما اختلفوا على أنواع وتصنيف تلك السمات وأهميتها، وبالتالي فإنهم لم يتفقوا على أهم عناصر هذه النظرية فضلاً عن نسبة أهمية كل عنصر.

ب- نظرية الموقف Situational Theory:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع (المرؤوسين) والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري .. توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف. حتى يكون قائداً ناجحاً، فمثلاً السمات

اللازمة للقائد السياسي تختلف عن تلك اللازمة للقائد الإداري أو قائد المنشأة الصناعية. وبالتالي فإن هذه النظرية ترى بأن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له والعلاقة بينها، وحسب متطلبات ذلك الموقف المكانية والزمانية ونوع الجماعة المقودة واتجاهاتها ومشاكلها واحتياجاتها.

وهكذا فإن لا يمكن أن يظهر القائد، كما ترى هذه النظرية، إلا أن تميات له الظروف لاستخدام مهاراته وتحقيق طموحاته، أي أن ظهور القائد يتوقف على عوامل خارجية لا يملك إلا سيطرة قليلة عليها، ولكنه بحسن استغلالها واستخدامه لمواهبه ومهاراته يستطيع أن يكون مؤثراً فيها. ويضرب عادة المثل بظروف ألمانيا عند ظهور نجم هتلر كقائد للحزب النازي، وكذلك ظروف الهند عند ظهور غاندي كقائد للثورة ضد الإنجليز، وظروف المجتراء في الحرب العالمية الثانية عند ظهور تشرشل كقائد للجيش ثم رئيس للوزراء فيما بعد، وأخيراً ظروف الجزيرة العربية عند عودة الملك عبدالعزيز - رحمه الله - لاستعادة ملك أجداده، وليصبح القائد الناجح الذي استطاع توحيد الجزيرة العربية .. بشكل لم يسبق له مثيل في التاريخ الحديث.

إن أنصار هذه النظرية يرون بأن المواقف نفسها تتطلب صفات يجب توفرها في الشخص ليصبح قائداً ناجحاً وقادراً على السيطرة عليها والتعامل معها، كما يرون بأن القيادة تظهر نتيجة لظروف يتواجد فيها الشخص، فتظهر مواهبه وقدراته القيادية، وبالتالي فإنهم يربطون بين السمات الشخصية للقائد والموقف الذي يتعرض له. خلاصة القول: إنه يمكن إدراك أن هذه النظرية تركز على كفاءة ومقدرة القائد على التكيف مع ظروف الموقف الذي يواجهه. وللتدليل على تأثير الموقف على القيادات يمكن أن نضرب المثل بتغير الموقف في الطائرة.. عندما يحدث لها اختطاف، فإن الطيار بعد أن كان هو القائد الحقيقي، داخل الطائرة في الظروف العادية، أصبح لا يملك القيادة عند حدوث الاختطاف حيث أدى الموقف إلى

انتقال القيادة إلى الخاطفين أو من يستطيع مواجهة الموقف من الركاب، ويصح قائداً لمواجهة هؤلاء الخاطفين.

ومن الأمور المهمة التي عنت بها هذه النظرية هي الموقف وأنماط القيادة. فلقد حدد تانباوم عناصر الموقف في القوى الكامنة في شخصية القائد، ومدة مشاركة المرؤوسين، والقوى الكامنة في الموقف من حيث طبيعة ونوعه والقدرات المطلوبة للتعامل معه. أما فيدلر فقد قال: إن عناصر الموقف تتلخص في الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين، وطبيعة العلاقات التبادلية، والتحديد الواضح لأهداف ومهام التنظيم، وحجم وطبيعة الصلاحيات المنوحة للقائد لمواجهة الموقف. وحدد ردن عناصر الموقف في وسائل طرق تنفيذ العمل، وغايات الجهاز التنظيمي، والعنصر الإنساني في التنظيم كالقائد والموظفين. (كنعان، ١٩٨٥م).

أما أنماط القيادة.. فيرى جولبيوسكي أنها تتحد من خلال الميزات الشخصية للمرؤوسين، ومدى تقبلهم لسلطة القائد وتعاونهم معه، وخصائص وطبيعة العمل من حيث البساطة والتعقيد، والعلاقات الاجتماعية بين جماعة التنظيم وقدرتها على تلبية رغباتهم الإنسانية. وميز ردن بين أربعة أنماط هي: نمط القادة المهتمين بإنجاز الأعمال، ونمط القيادة المهتمين بعلاقاتهم مع العاملين، ونمط القادة المهتمين بالأعمال والعلاقات مع العاملين في نفس الوقت، ونمط القادة الذين لا يعيرون الأعمال أو العاملين أي اهتمام (طريف، ١٩٩٣م).

مزايا وعيوب نظرية الموقف:

من المزايا التي تتصف بها نظرية الموقف ما يلي:

- أن السمات التي حددها هذه النظرية ليست عامة، وإنما ترتبط بموقف قيادي محدد.
- أنها أول نظرية تبرز الموقف الإداري كعامل مؤثر على العملية القيادية.. وحدد خصائص القيادة الناجحة.
- أنها لم تنكر نظرية السمات تماماً، وإنما وضعت الموقف في المقام الأول كأهم عامل مؤثر على القيادة الناجحة.

- لقد حددت هذه النظرية عدد من الأنماط القيادية التي يلجأ إليها القائد بعدما يتعرف على الموقف ويحدد أبعاده.
- أما العيوب التي برزت لنظرية الموقف فهي كما يلي:
- أن هذه النظرية تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة .. يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، كما أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف، ومع ذلك لا يستجيبون للموقف.
- ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف، ومدى ملاءمتها لنمط القيادة المتبع.
- ليس هناك اتفاق بين منطري هذه النظرية .. حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة.
- هذه النظرية افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.

ج- النظرية التفاعلية Interactional Theory

حددت نظرية السمات أهم خصائص القيادة الناجحة في توفر السمات والخصائص الذاتية في القائد الإداري، كما جعلت نظرية الموقف عناصر الموقف كأهم ما يحدد السمات المطلوبة في القائد للنجاح في مواجهة الظروف. وبما أن هاتين النظريتين كانتا على طرفي نقيض، فقد جاءت النظرية التفاعلية لتكون في موقع وسط .. بين الآراء المتطرفة للنظريتين المذكورتين سابقاً. وترى النظرية التفاعلية أن القيادة الناجحة تنبع من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشاكل الأتباع (خصائص الجماعة)، وعناصر الموقف. وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتولد عن التفاعل المستمر بين هذه العوامل الثلاثة (ملكية، ١٩٦٣م: ٢٦٢).

وعطفاً على ما سبق يتضح أن هذه النظرية .. تفسر القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية - القائد والمرؤوسين والموقف - سعياً لتحقيق أهداف القائد ذاته والمرؤوسين والتنظيم الإداري. ويرى مؤيدو هذه النظرية .. إن هذا التفاعل يمكن أن يحقق لنا بيئة قيادية ناجحة، وخاصة إذا ما تحققت رغبات واحتياجات المرؤوسين بحكم أن الجماعة العاملة هي مرتكز هذه النظرية.

مزايا وعيوب النظرية التفاعلية:

تبين أن لهذه النظرية عدد من المزايا من أهمها:

- أنها نظرية توفيقية معتدلة، فهي لم تنكر نظرية السمات، أو نظرية الموقف، وإنما حاولت التوفيق بين خصائصهما بشكل إيجابي، مما جعلها تخرج بتصور أكثر واقعية للقيادة الإدارية الناجحة.
- نوهت هذه النظرية إلى دور البيئة الاجتماعي داخل التنظيم الإداري وخارجه، وما لها من أثر في تحديد نمط القيادة الفعالة.
- ركزت هذه النظرية على قدرة القائد على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، وبالمقابل إدراك المرؤوسين بأن ذلك القائد هو الأنسب للقيام بذلك الدور .. مما يدفعهم إلى التعاون معه.

ومن عيوب هذه النظرية:

- أنها افترضت أن سلوك المرؤوسين يكون مؤيداً للقيادة بشكل مطلق.
- أنها أهملت ردود فعل القادة الإداريين نتيجة لسلوكيات العاملين غير المتوقعة ودوافعهم، وما يمكن أن ينتج عن ذلك من فشل للقادة الإداريين.

٣- نظريات القيادة الإدارية السلوكية Leadership Behavioral Theories

كان من أكثر الانتقادات على النظريات التقليدية .. أنها لم تأخذ في الاعتبار- عند تحديدها لخصائص القيادة الناجحة- السلوكيات المختلفة للأتباع، وردود الفعل التي يتخذها القادة الإداريون نحوها. ولذلك ظهرت بعض النظريات السلوكية التي طرحت دور القائد تجاه سلوكيات الأتباع. ومن تلك النظريات ما انبثق عن المدرسة السلوكية .. كنظرية العلاقات الإنسانية والنظرية السلوكية الحديثة، ونظريات أخرى برزت من خلال فكر المدرسة الحديثة للإدارة. وقد عمدت النظريات السلوكية المختلفة. إلى دراسة السلوك الفعلي للقائد والأتباع على حد سواء، وذلك على أساس أن القيادة هي مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد استجابة لسلوكيات الأتباع .. بهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنقوطة بهم. وقد تنوعت وتعددت النظريات التي تستخدم المنحنى السلوكي في البحث عن النموذج الناجح للقيادة.

من تلك النظريات ما يلي:

أ- نظريتا " X and Y "، (نظرية س، ونظرية ص).

ب- نظرية الشبكة الإدارية.

ج- نظرية الأبعاد الثلاثة.

د- نظرية الطريق إلى الهدف.

هـ- نظرية النضج لدى الأتباع.

و- نظرية سلسلة نظم الإدارة.

ز- نظرية أنماط القيادة.

وسنقدم فيما يلي استعراضاً لمفهوم كل نظرية من هذه النظريات.

أ- نظريتنا ماكريجر "س" و"ص" (X and Y):

بنى ماكريجر (McGreger) نظريته "س" و"ص" على أساس أن المدير (القائد) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل .. بناء على مجموعتين من الافتراضات التي توضح أن لهؤلاء المرؤوسين .. وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم، وأن القائد يتعامل معهم على ضوء تلك الافتراضات. وقد أطلق ماكريجر على المجموعة الأولى من افتراضات نظرية "س"، وهي افتراضات يرى أنها الغالبة في العمل اليومي. وأطلق على المجموعة الثانية من تلك الافتراضات نظرية "ص" وهي افتراضات يرى ماكريجر بأنها لا تأتي إلا في الأعمال الإستراتيجية. ويمكن تلخيص تلك الافتراضات (ياغي وعساف، ١٤٠١هـ) فيما يلي:

افتراضات نظرية "س"، وتشمل هذه الافتراضات ما يلي:

- الإنسان العادي يمتد العمل في قراره نفسه.
 - يميل الإنسان إلى الكسل وعدم الرغبة في العمل، وبالتالي فهو يحاول تجنب العمل قدر الإمكان.
 - يجب إكراه العامل على العمل، والسيطرة عليه، وتهديده بالعقاب إن لم يؤد ما هو مطلوب منه.
 - الإنسان العادي طموحه ضئيل نسبياً، ويفضل أن يتم توجيهه، وهو يتجنب المسؤولية، ويبحث عن الأمان قبل كل شيء.
- أما افتراضات نظرية "ص"، فتشمل ما يلي:
- بذل الجهد البدني والجهد الذهني في العمل لدى معظم المرؤوسين هو أمر طبيعي مثله مثل اللعب والراحة تماماً.
 - الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسيلة المناسبة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية.
 - تحقيق الأهداف يأتي نتيجة للحوافز والمكافآت المصاحبة للإنجاز.

- يتعلم الفرد العادي في ظل الظروف العادية، وبالتالي فهو على قدر كبير من الاستعداد لتحمل المسؤولية، بل إنه يسعى إليها.
- لدى الإنسان قدرة كبيرة على ممارسة درجة عالية من الخيال والابتكار والإبداع.
- الإمكانيات العقلية الموجودة لدى البشر في هذا العصر .. لا تستخدم إلا استخداماً جزئياً.

ب- نظرية الشبكة الإدارية:

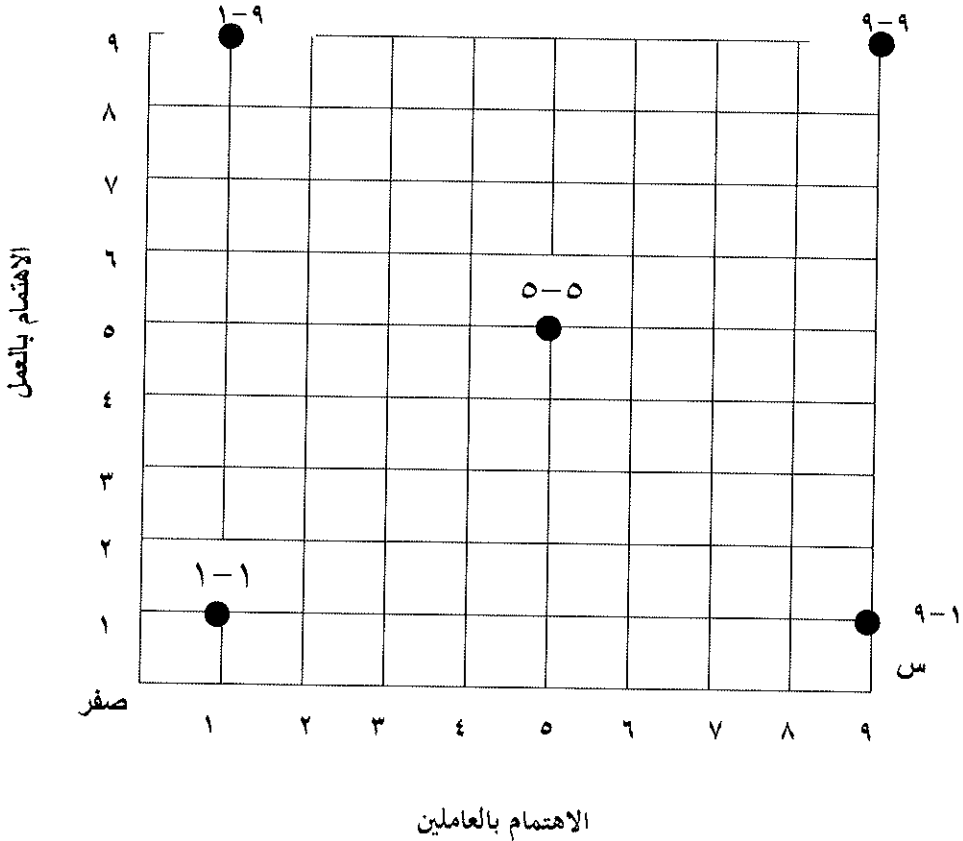
قامت هذه النظرية على ضوء أبحاث بليك وموتون Blake and Mouton في عام ١٩٧٦م، وقد تأثرت هذه الأبحاث إلى درجة كبيرة بدراسات جامعة أوهايو التي توصلت إلى أن السلوك القيادي .. يأخذ أحد بعدين أو اتجاهين، البعد الأول يركز الاهتمام على العاملين ومشاعرهم واحتياجاتهم، والبعد الثاني يهتم بالعمل لتحقيق أهداف المنظمة.

وترى نظرية بليك وموتون بأنه يجب البعد عن التطرف نحو نظرية أو نموذج معين بالتحديد، ومن هنا فقد نظرا إلى الأسلوب القيادي على أنه مزيج من بعدي القيادة، وهما: بُعد "الاهتمام بالعمل"، وبُعد "الاهتمام بالعاملين" ويتمثل الاهتمام بالعمل من حيث نوعية القرارات، والأفكار الإبداعية، والإجراءات والعمليات، وعدد الوحدات المنتجة، أما الاهتمام بالعاملين فيعني بناء صداقات وعلاقات اجتماعية، وعلاقات عمل جيدة معهم والعمل على إرضائهم، والمساءلة المبنية على الثقة، وتكوين سلم مرتبات عالٍ وصيانتها، والعمل على تحقيق ضمان للمستقبل الوظيفي. ويتم قياس كل بعد على مقياس من (٩) درجات حسب درجة الاهتمام بهذا البعد، حيث يعني صفر انعدام الاهتمام بهذا الجانب، وتعني (٩) الاهتمام الكبير بهذا الجانب، وقد كان أحدهما عمودي والآخر أفقي (شكل: ١). ونتيجة لهذه النظرة فقد ظهرت لدينا أنماط مختلفة على مختلف تقاطعات الشبكة وصلت في مجملها إلى (٨١) نمطاً، وتمثل هذه الأنماط عدداً من النقاط والمراكز النسبية للقيادة

التي تعبر عن أسلوب مختلف في القيادة. وقد برز من خلال هذه النظرية خمسة أنماط رئيسة للقيادة الإدارية هي كما يلي:

- نمط المدير التقليدي (قائد المهمة): وهو نمط قيادي متسلط يركز على المهمة، ويقع على تقاطع (٩-١) حيث يهتم بالإنتاج بدرجة عالية، بينما اهتمامه بالعاملين ضئيل جداً ويكون في أدنى صورته. ويتكون هذا النمط عن قناعة من القائد. مفادها أنه يجب عليه تحقيق أهداف المنظمة قبل كل شيء.
- نمط مدير النادي الاجتماعي: وهو نمط قيادي يقع على تقاطع (٩-١) ويهتم هذا المدير بالعاملين بدرجة كبيرة.. مما يؤدي إلى خلق بيئة مليئة بالصدقة والاطمئنان، وفي المقابل لا يكاد القائد هنا يهتم بالعمل. وقد جاء هذا التوجه في الاهتمام بالعاملين نتيجة التأثير بالنظريات السلوكية التي تدعو إلى الاهتمام بالإفراد وحاجاتهم.
- نمط المدير المنطوي (الضعيف): وهو قيادي ضعيف يقع على تقاطع (١-١) وهو لا يهتم بالعاملين، وكذلك لا يهتم بالعمل، وإنما يكون الجهد المبذول عبارة عن محاولة للمحافظة على حياة التنظيم. وهذا النمط هو أسوأ الأنماط على الإطلاق حيث لا يوجد اهتمام بأهداف المنظمة أو باحتياجات ورغبات العاملين.
- نمط المدير العملي: هو نمط قيادي عملي يقع على تقاطع (٥-٥) حيث يبدي هذا المدير اهتماماً متوسطاً بالعاملين، وكذلك يبدي نفس الدرجة من الاهتمام بالعمل، وذلك لتحقيق نوع من التوازن بين مصلحة العمل ومطالب العاملين. ويظهر هذا النمط القيادي درجة متوسطة من الاهتمام بالعاملين والعمل، إلا أن درجة هذا الاهتمام لا تشير إلى أنه يتم بالكفاءة المطلوبة.. مما يجعله غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب في كل الأحوال.

- نمط المدير القائد: وهو نمط من القيادة يقع على تقاطع (٩-٩) حيث يبدي القائد اهتماماً عالياً عالمين ومشاعرهم، وكذلك اهتمام عالياً بالعمل، مما يؤدي في النهاية إلى تكوين فريق يعمل لتحقيق أهداف المنظمة من خلال روح الفريق الواحد. ويتبين أن هذا النمط هو أعلى درجات الاهتمام بالعاملين والإنتاج وذلك تأكيداً على وجود مستوى عالٍ من الكفاءة التي يمكن تحقيقها دون أي تعارض في درجة اهتمام القائد بأي من الجانبين.



(شكل رقم ٤): أبعاد نظرية الشبكة الإدارية والأنماط الرئيسة فيها

المصدر: Robert Blake and Jane Mouton (1978), The New Managerial Grid, p.11.

ولمعرفة نمط سلوك القائد الإداري .. توجه إليه بعض الأسئلة حول الأهداف، والشعائر، والتوجيه، والرقابة، والاتصالات ومعالجة الصراع، والابتكار والتنمية الإدارية، والسلوك الشخصي، والعلاقات بالمرؤوسين والحماس ومدى الارتباط بالمنظمة. ومن خلال تحليل نتائج تلك الأسئلة يتم التعرف على السلوك الحالي للقائد .. من حيث تناسبه مع ظروف ومتطلبات العمل التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، ومن ثم فإنه يتم تحديد نمط السلوك القيادي المطلوب على شبكة بليك وموتون. وتجدر الإشارة إلى أن بليك وموتون يريان بأن الاهتمام بالإنتاج والإنسان مكملان لبعضهما، ويجب ألا يكون اهتمام القائد مقصوراً على أحدهما دون الآخر، بل يجب على المنظمة أن تعمل على التوازن بين هذين الجانبين (فقيري، ١٤٠٥هـ: ٢٠-٢١).

ج - نظرية الأبعاد الثلاثة:

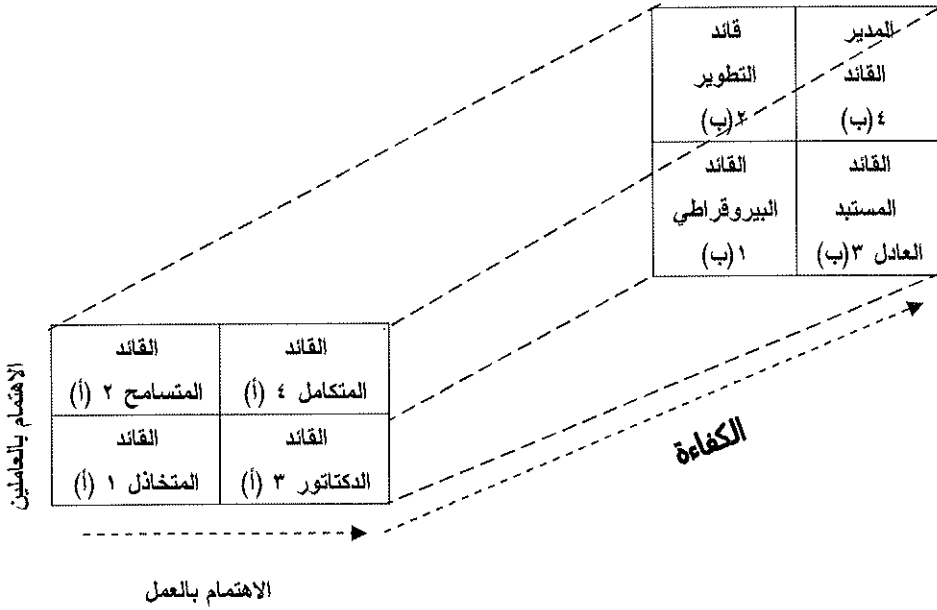
تعتبر نظرية الكفاءة الإدارية لوليم ردن William Reddin (١٩٧٠م) هي - كسابقتها - إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو، ويرى ردن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري. تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر من فعالية القيادة. ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل أو العاملين. وبالتالي فقد جاءت هذه النظرية لتمييز بين الأنماط الناتجة عن أبعاد ثلاثة .. هي درجة كفاءة القيادة في الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين، وذلك من منطلق أنه يمكن التمييز بين أربعة نماذج للقيادة الإدارية يقوم كل منها على درجات معينة من التأثير على العمل أو العاملين.. في ظل متغير ثالث هو كفاءة القيادة الذي يؤدي إلى حدوث التأثير الإداري أو عدمه .. بناء على ما تمليه طبيعة الموقف (شكل: ٢).

وهكذا يكون لدينا أربعة نماذج أو أنماط قيادية تتغير عندما يدخل عليها عنصر كفاءة القيادة فيصبح لدينا أربعة أنماط أخرى، أي أن كل نمط من أنماط القادة الأربعة الأساسية

يمكن أن يكون كفاءً أو غير كفاء حسب الموقف، ولذا فإنه يصبح لدينا ثمانية أنماط للقيادة أربعة غير كفئة وأربعة ذات كفاءة (الشيبي، ١٩٨١م: ٤١-٦٢). والأنماط غير الكفئة والكفاءة التي أوردتها ريدن قبل دخول عنصر الكفاءة عليها وبعده هي كالتالي:

- نمط القائد المتخاذل أو المنعزل، وهو القائد الذي لا يهتم بالعمل أو بالعاملين إلا بدرجة قليلة وبدون أي كفاءة قيادية، ولكن عندما يدخل عنصر كفاءة القيادة أو التأثير القيادي على ذلك المستوى القليل من الاهتمام، فإن هذا القائد يصبح بيروقراطياً، لأنه يبدأ يهتم بالتفاصيل المملة، ويصبح هدفه هو تطبيق النظام دون الاكتراث بمدى تحقيق أهداف المنظمة أو إرضاء العاملين.
- نمط القائد المتسامح أو المرتبط، وهو القائد الذي ارتبط مع العاملين بعلاقات طيبة نتيجة لاهتمامه بهم، ولكن بكفاءة قيادية أقل، في حال أنه لا يهتم بالعمل. ولكن عند إدخال عنصر التأثير الإداري على مستوى الاهتمام في هذا النمط، فإن القائد يصبح مصدراً للتطوير.. نظراً لاهتمامه الكفاء بالعاملين، ولهذا فإنه يركز على تطوير الأفراد بغض النظر عما إذا كان ذلك التطوير يحقق أهداف المنظمة أم لا.
- نمط القائد الدكتاتور أو المتفاني، وهو القائد الذي يهتم بالعمل فقط، ولذلك يتعامل مع العاملين بقسوة وتشدد.. دون أن يكثر بدرجة تأثير الكفاءة القيادية على تعامله ذلك، وعندما يدخل عنصر كفاءة القيادة على هذا النمط، فإن النمط القيادي السائد يصبح النمط المستبد العادل.. نظراً لأن القائد يهتم بالعمل من خلال التشدد مع العاملين. دون أن يميز بينهم أو يجابي أحداً على أحد، وذلك كما يقول المثل " الظلم في الرعية عدل بالسوية".
- والنمط الأخير هو نمط القائد المتكامل، وهو القائد الذي يهتم - بدرجة عالية- بالعمل كما يهتم كذلك بالعاملين بنفس المستوى، ولكن هذا النمط من القيادة لا يمتزج بالكفاءة القيادية، لذا فهو اقل تأثيراً. أما عندما ندخل عنصر التأثير الإداري

على هذا النمط، فإنه يصبح أكثر كفاءة، وبالتالي يصبح النمط القيادي هو نمط المدير القائد الذي يتصف بصفات القيادة الناجحة، وكذلك صفات المدير الناجح.



(شكل:٥) نظرية الإبعاد الثلاثة

المصدر: أبو بكر بعيه (١٩٨٤م: ١٠)

د- نظرية المسار إلى الهدف :

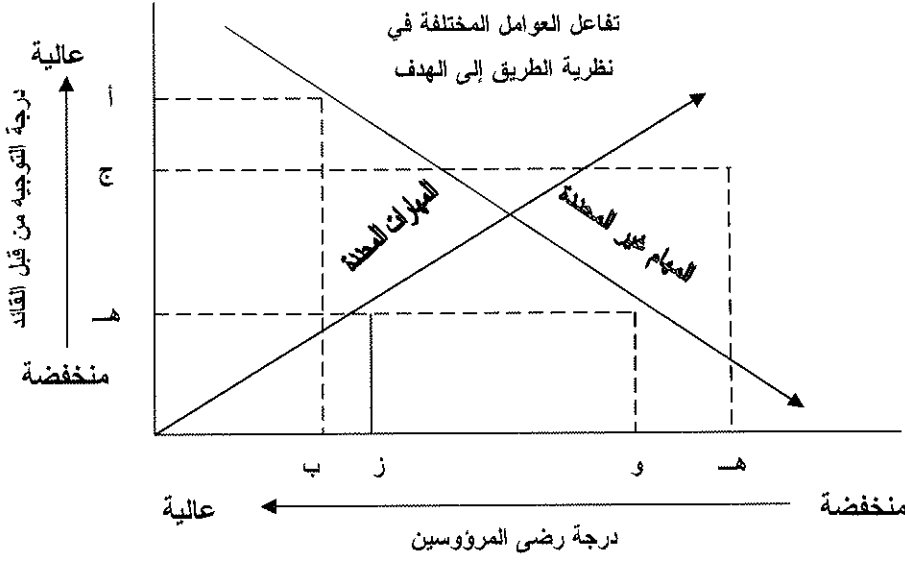
كانت بداية هذه النظرية مبنية على أفكار مارتن إيفان Martin Evan (١٩٧٠م)، ثم طورها روبرت هاوس Robert House في العام التالي. وقد أخذت هذه النظرية اسمها من واقع مفهومها الذي يشير إلى أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة. يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم، والمسارات والأساليب المؤدية إلى

ذلك. ويعني هذا أن فعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته. من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم.

ويرى هاوس أن القائد يسعى نحو زيادة الرضا الشخصي لدى المرؤوسين، فهو يحفزهم ويزيد مكافأتهم عند إنجاز المهام، كما يزيل الحواجز والعراقيل من طريقهم لتحقيق الهدف بإتباع أساليب وطرق تساعدهم، وتسهل لهم الوصول نحو أهدافهم، وذلك من مثل تحديد المهمات والأدوار المطلوبة بوضوح. وخلاصة القول فإن هذه النظرية ترى أن القائد هو المصدر الرئيسي لإعطاء الحوافز والمكافآت، وكلما قدم النصح والإرشاد وكان واضحاً في تحديد أهدافه وتوضيح الطرق الموصلة لها، كلما ساعد ذلك المرؤوسين على القيام بتلك المهام والاستقلالية في العمل، وبالتالي الحصول على المكافآت والحوافز المتوقعة (شكل ٣).

ويمكن الإشارة إلى أن هذه النظرية تقوم على عنصرين هامين هما: عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد هو مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولى القائد توضيحها وشرحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف. ومن الجدير بالذكر أن المهمة كلما كانت واضحة للمرؤوسين، فإنه يقل قبوله لتوجيهات القائد وتدخلاته، بينما يسعى هذا المرؤوس للحصول على توجيهات من القائد: عندما لا تكون المهمة واضحة، كذلك فإن تدخلات القائد تحقق رضا الأفراد بشكل أكثر عندما لا يكون لدى المرؤوسين رؤية واضحة ومحددة للمهمة، ولكن عندما يكون لديهم رؤية أكثر وضوحاً وتحديداً عن المهمة، فإن رضاهم عن توجيهات القائد وقبولهم لها يكون قليلاً.

وفي ظل استنتاجات هذه النظرية، فقد خلص هاوس ومتشل إلى أن هناك أربعة أصناف



شكل (٦): نظرية المسار إلى الهدف

المصدر: أبو بكر بعيير (١٩٨٤م: ١٨)

من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلى تبنيها في ظل معطيات هذه النظرية (العديلي، ١٩٩٥م: ٢٥٤-٢٥٥)، وهذه الأصناف هي:

- القيادة الداعمة والمشجعة: وييدي القائد في هذا النمط اهتماماً بالعاملين وباحثاً جاقهم.
- القيادة التوجيهية (الآمرة): ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله، كما يجعلهم على دراية تامة بما هو متوقع منهم إنجازة بالإضافة إلى إتباع النظم والإجراءات وجدولة العمل.

- القيادة المشاركة: وفي هذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين، ويشركهم في اتخاذ القرارات ويطلب آرائهم واقتراحاتهم.
- القيادة المنجزة: وهو نمط يضع أهدافاً عالية، ويوجه المرؤوسين لإنجازها، ويسعى نحو الوصول إلى النتائج وتحسين الأداء والجودة، ويمنح المرؤوسين الثقة لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز.

د- نظرية نضج الأتباع:

قدم هيرسي Pual Hersey وبلانشارد Blanchard Kenneth (١٩٦٩م) في نظريتهما هذه وصفاً للوضع الذي يكون عليه المرؤوسين من حيث علاقته بالآخرين، ورغبته في الإنجاز والتحصيل وتحمل المسؤولية ومستوى القدرات والخبرات في مراحل معينة من عمله بالمنظمة. وبالتحديد فإن هذه النظرية ترى أن السلوك القيادي المناسب يتطلب درجات مختلفة من التهينة لمهام العمل والعلاقات مع الآخرين. بزيادة درجة نضج الأتباع (العاملين) الوظيفي. ونتيجة لذلك الارتباط فإن هناك أربع مراحل للنضج عند الأتباع تختلف من حيث مدى تركيزها على العلاقات مع الأفراد، ومن حيث مدى تركيزها على المهمة، وكل مرحلة من تلك المراحل تتطلب طريقة تعامل محددة، وعلى القائد التنقل بين الأساليب المناسبة لكل مرحلة.. بما يتفق مع احتياجات المرؤوسين في كل مرحلة (شكل ٤).

وقد ميّز هيرسي وبلانشارد بين سلوكين قياديين. شكلاً بعدين لهذه النظرية. السلوك القيادي الذي يشكل البعد الأول في هذه النظرية. وهو السلوك المتعلق بالعمل وما يجب على القائد توضيحه، من حيث توزيع الأدوار وتوضيح الأعمال، والنشاطات والواجبات اللازم القيام بها، ومتى وأين وكيف يتم إنجازها، أما السلوك القيادي الثاني فيتعلق ببعد العلاقات الشخصية بين القائد وأتباعه، ومدى تحسين وتطوير تلك العلاقات. ولهذا فقد تم تقسيم مراحل النضج عند الأتباع إلى أربع مراحل، وهي:

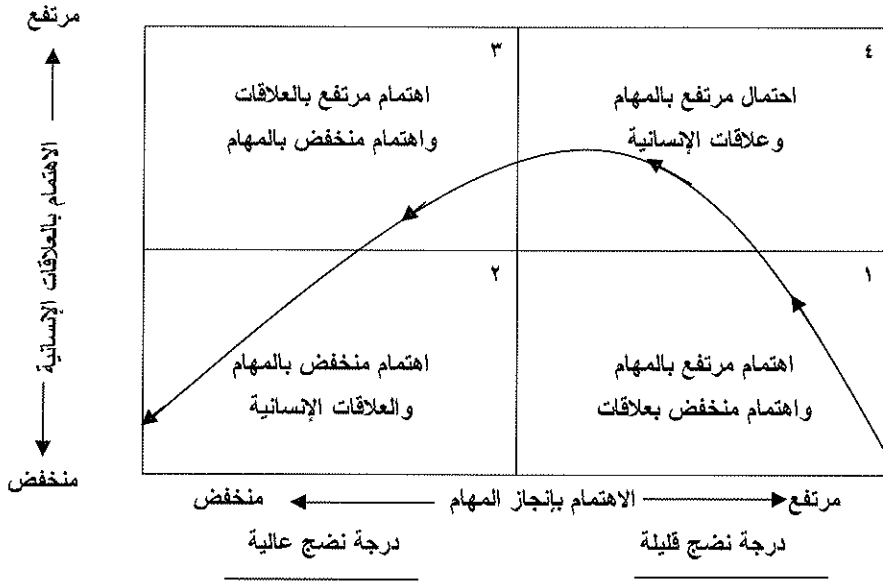
- مرحلة الانضمام المبكر، وهي المرحلة الأولى التي ينضم فيها الموظف الجديد للمنظمة، ويكون تحت التجربة مما يجعله يتطلع - دائماً وبكل رضا إلى المدير لإعطائه التوجيهات اللازمة المتعلقة بكيفية إنجاز المهام، وتعريفه بالمنظمة وشؤونها، وذلك لأنه غير مستعد لتحمل المسؤولية. كما أنه غير واثق من قدرته على القيام ببعض الأعمال لعدم معرفته بشؤون المنظمة وقلة خبرته في أداء أعمالها. ويتضح أن سلوك القائد مع المرؤوس في هذه المرحلة يعتبر سلوكاً توجيهياً يركز على إعطاء التوجيهات والاهتمام بأداء المهمة أكثر من العلاقات مع العاملين، ولذا فإنه يطلق عليه سلوك التوجيه Telling Behavior الذي يستخدم عادة في حالة النضج المنخفض.
- مرحلة العضوية المبدئية، وهي المرحلة التي تتبع مرحلة الانضمام المبكر إلا أنها أكثر تطوراً منها، ولكن النضج يبقى ما بين منخفض إلى متوسط. وفي هذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات لأداء بعض الأعمال إلا أنه ما يزال قليل الثقة بقدرته على أدائها بمعزل عن توجيهات المدير ومتابعته، فهو ما يزال يرجع إليه في كثير من الأعمال للتأكد من أنه يؤديها بالشكل المطلوب. ويصبح الموظف في هذه المرحلة ميال إلى الإنجاز حيث تزداد قدرته واستعداده لتحمل المسؤولية مما يجعله أكثر حاجة إلى سلوك تأييد ودعم من القائد لتعزيز استعداده وحماسه. وترى نظرية نضج الأتباع أن هذه المرحلة تتطلب سلوك قيادي يقوم على الإقناع لأن القائد يقدم معظم توجيهاته من خلال الاتصال الثنائي والشرح المباشر، بينما يقوم الموظف بالتنفيذ إذا توفر لديه قناعة بتوجيهات القائد. ويسمى هذا السلوك بسلوك الإقناع (Selling Behaviors)، إذا يتضح أن السلوك القيادي في هذه المرحلة يتطلب من القائد اهتماماً عالياً بالمرؤوسين، حيث يحاول إقناعهم وشرح المهام لهم وتنمية العلاقات معهم، كما يتطلب تركيزاً عالياً على المهام وشرحها ومتابعة تنفيذها.

- مرحلة العضوية النامية، وتشكل هذه المرحلة المستوى الثالث من النضج حيث يكون مستوى نضج الأتباع ما بين المتوسط والعالي، ويكون المرؤوس في هذه المرحلة مستعد للقيام بالمهام المطلوبة منه دون أي توجيه مباشر من القائد، كما أن لديه شعور بالثقة في مستواه المهني وقدرته على العمل بمعزل عن المدير، وهذا يجعله غير مستعد لقبول التوجيهات المباشرة من القائد، بل أنه يفضل أن يكون هناك اعتبار عالٍ للعلاقات الإنسانية في المنظمة. وتبين النظرية أن الموظف في هذه المرحلة يصبح أكثر حاجة إلى الدعم والتأييد والمشاركة وليس التوجيه. ويتضح أن السلوك القيادي المطلوب في هذه المرحلة يتطلب اهتماماً عالياً بالعلاقات مع العاملين واهتماماً منخفضاً فيما يتعلق بالعمل أو المهمة. ولهذا، فقد سميت هذه المرحلة بمرحلة سلوك القيادة المشاركة (Participative Behavior).

- مرحلة النضج العالي، وفي هذه المرحلة يكون الموظف أكثر ما يكون ثقة بنفسه وقدرته على تحمل المسؤولية، بل ويرى أنه على استعداد لإتباع أسلوب المراقبة الذاتية وبالتالي، فإن دور القائد ينخفض إلى أقصى درجاته في هذه المرحلة ولا يبقى لديه أي قبول لتوجيهاته. وحيث أن الموظف في هذه المرحلة أصبح يتمتع بخبرات وثقة عاليتين فإنه يعتقد أنه لا يجب التعامل معه كغيره، خاصة وأنه قد يكون من أكثر العاملين خبرة وأطولهم خدمة في المنظمة وأن الآخرين - ومن ضمنهم القادة الحاليين - قد تدربوا على يده. والسلوك الذي يجب أن يتبعه القائد مع المرؤوس في هذه المرحلة هو السلوك التفويضي Delegation Be heavier وذلك لافتراض أن هؤلاء المرؤوسين من ذوي النضج العالي وبالتالي يكون اهتمام القائد بالمهمة منخفضاً كما يكون اهتمامه بالعلاقات مع العاملين منخفضاً كذلك.

و- نظرية سلسلة نظم الإدارة:

كانت نتائج الأبحاث التي قام بها رنسس ليكورت Rensis Likert وزملاؤه في جامعة متشغان تشير إلى أن هناك حاجة إلى الاهتمام بالموارد البشرية والموارد المادية في المنظمة، وكذلك الاهتمام بإدارتها بالطريقة المناسبة، وبالتالي توصلوا إلى عدة نظم إدارية متتابعة لتعطينا نموذج متصل من الحلقات التي تشكل هذه النظم، وقد أطلقوا عليها اسم سلسلة النظم من ١ إلى ٤، (Continuum from System 1 through system 4). ويرى ليكورت أن القائد الإداري ينتقل بين هذه النظم بحسب الحاجة والموقف الذي يواجهه في الواقع الفعلي. وهذه النظم هي كما يلي:-



- النظام (١): ويستخدم هذا النظام من قبل القائد الذي لا يثق بأتباعه مما يجعله يتولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب، وبالرغم من أنه يصحبه بعض المكافآت في بعض المناسبات، وبالتالي يبقى التفاعل - أيضاً - محدداً وقليلًا.

- النظام (٢): ويستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه، إلا أنه يحتفظ بصلاحيته اتخاذ القرارات ومراقبتها بالرغم من أنه يعطي تفويضاً بسيطاً للتنفيذ، ونتيجة لهذا الأسلوب غير الواضح فإن المرؤوسين يتوقعون العقاب كما يتوقعون المكافأة.
- النظام (٣): ويوجد في هذا النظام مستوى كبيراً من الثقة غير المطلقة مقارنة بالأساليب السابقة، فالقائد يفوض القرارات التنفيذية ويحتفظ لنفسه بقرارات السياسة العامة للمنظمة، كما أنه يبقى على مستوى عالٍ من الاتصالات في كلا الاتجاهين، كما يعتمد القائد على العقاب والمكافآت لحفز المرؤوسين سلباً أو إيجاباً.
- النظام (٤): ويعتبر هذا النظام على العكس تماماً من نظام (١)، فالقائد لا يشك أبداً في المرؤوسين كما أنه يشعر بالثقة العالية فيهم، ولذا فإنه يتوزع معهم صلاحيته اتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية كل حسب اختصاصه. ويمكن وصف هذا السلوك القيادي على أنه قائم على الثقة الكاملة في كافة الأمور المتعلقة بالعمل والعاملين مما يجعل الاتصالات تتم في كافة الاتجاهات، ويجعل الحوافز مبنية على الرقابة الذاتية الناتجة عن الإحساس بالمسئولية من قبل الجميع.

ز- نظرية أنماط القيادة:

كانت نظرية تنباوم وشميدت (Tannenbaum And Schmidt) من النظريات السلوكية في القيادة التي ظهرت عام (١٩٥٨م)، وقد حاولت هذه النظرية أن تشرح كيفية اختيار القائد الإداري لنمط القيادة الذي يتبعه. ويطلق عليها - أيضاً - نظرية سلسلة السلوك القيادي (Continuum of leadership Behavior) حيث تظهر هذه النظرية أن هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري عند اختيار نمطه القيادي (شكل رقم ٥). وهذه الأنماط السبعة تتأثر بعدد من العوامل (Robbins, 1988:125) أهمها ما يلي:

- العوامل الشخصية للقائد من مثل: المعرفة والخبرات والقيم والمعتقدات.
- العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاتقالية والتحمل المسؤولة والمعرفة والخبرة.
- العوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعة العمل، والتكوين البيئي الثقافي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة.

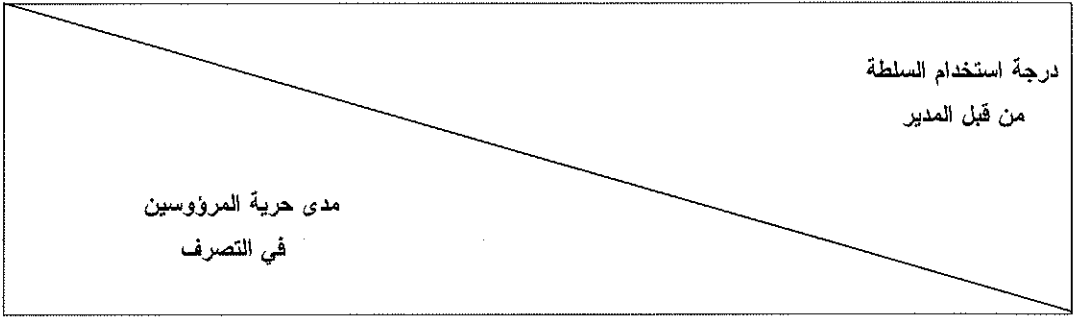
إن نظرية أنماط القيادة تصور لنا السلوك القيادي الذي يمتد على شكل خط متصل تقع على طوله أنماط قيادية مختلفة تتراوح بين القيادة الإدارية التقليدية التي لا تهتم إلا بالعمل حيث يتخذ القائد كافة القرارات دون أي مساهمة للمرؤوسين. والسلوك القيادي الديمقراطي الحر الذي يهتم فيه القائد بالمرؤوسين ويشركهم أو يفوضهم باتخاذ القرارات بأوسع الصور.

إن هذه النظرية تشير إلى أن هناك أنماط قيادية تتمركز سلطة اتخاذ القرارات فيها بيد القائد، بينما هناك أنماط أخرى تكون السلطة فيها متمركزة في يد الجماعة. وهذه الأنماط هي (Robbins, 1988:123-1245) كما يلي:

- النمط الأول: يكون القائد- في هذا النمط - هو المسيطر على الأمور، فهو يتخذ القرارات ويعلمها للمرؤوسين.
- النمط الثاني: يتخذ القائد القرارات ويحاول شرحها للمرؤوسين وإقناعهم بها.
- النمط الثالث: يقدم فيه القائد أفكاره للمرؤوسين ويناقشهم ويطلب منهم الأسئلة.
- النمط الرابع: يتخذ القائد قرارات مبدئية قابلة للتغيير والنقض عند مناقشتها مع المرؤوسين.
- النمط الخامس: يتولى القائد عرض المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم إبداء آرائهم واقتراحاتهم لحلها ومساعدته في اتخاذ قراره.
- النمط السادس: يحدد القائد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب.

- النمط السابع: تضع إدارة المنظمة الأنظمة والسياسة العامة لاتخاذ القرارات، ثم يترك القائد للعاملين الحرية باتخاذ القرار حسب ما تمليه عليهم الأنظمة والسياسة العامة للمنظمة.

أسلوب أوتوقراطي في القيادة ←
 ← أسلوب ديمقراطي في القيادة



(٧)	(٦)	(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)
المدير يسمح للمرؤوسين بالحرية في التصرف في حدود النظام المتفق عليه	المدير يبين حدود المشكلة ويطلب من المجموعة أن تتخذ القرار	المدير يقدم المشكلة ويحصل على اقتراحات ثم يتخذ القرار	المدير يقدم قرارات ميدانية قابلة للتغيير	المدير يقدم الأفكار ويطلب أسئلة من مرؤوسيه	المدير "يبيع" القرار لمرؤوسيه	المدير يتخذ القرارات ويعلن عنها إلى مرؤوسيه

(شكل ٨): نظرية أنماط القيادة

المصدر: Stephen p. Robbins(1988),Essentials of Organizational Behavior,p.124

حالة (٤)

نماذج إدارية متسلطة (*)

في موضوع اليوم نستكمل ما تم عرضه عن بعض نماذج وأنماط الإدارة المتسلطة الشائعة في الإدارة، حيث أخذت هذه النماذج تنمو وتترعرع وبشكل ملفت للأنظار في بعض الإدارات المعاصرة، أمثال الإدارة بالاستبداد التي يرى المدير نفسه أنه هو وحده الذي يعرف ويعلم ويفهم في كل الأمور صغيرها وكبيرها، لذا فإن هذا المدير يعظم آراءه ويجعلها ولا يرى أهمية لأحد من العاملين، فما عليهم سوى السمع والطاعة لما يأمر به وينهى عنه فلا يقبل لأحد فكرة أو رأي أو مشورة، وأمثال الإدارة بالعمل الشاق التي يرى المدير أن جميع العاملين يجب تكليفهم بما لا يطيقونه من أعمال، انطلاقاً من مبدئه الذي يؤمن به ويرى فيه أن العاملين في الإدارة إن لم تتقلهم بالأعمال الشاقة والمهام أثقلها بالاستئذان والإجازات والخروج من العمل، وأمثال الإدارة بالشللة والمحسوبية حيث يكون حول المدير مجموعة من العاملين معه يكونوا شللة أو مجموعة، وهذه المجموعة حسب مرنيات الإدارة هي التي تخطط وترسم وتنفذ، وهي المجموعة المسموعة والمقربة من قبل المدير. لذا دعونا نستعرض نماذج أخرى من الإدارة المتسلطة لعلها تكون إضافة جديدة في مجال المعرفة الإدارية ونحتّم بها نماذج الإدارة المتسلطة التي تم تسليط الضوء فيها على المظاهر السلبية في الإدارة، ومنها:

إدارة سكن تسلط

وفي هذا النوع من الإدارة المتسلطة يرى المدير أن تبقى جميع الأدوار المتعلقة بالإدارة على حالها بدون تغيير أو تجديد أو تطوير، فهذا المدير يعيش في جهل مركب، ليس لديه معرفة أو علم بما يدور حوله من تطور، ومع ذلك يدعى الإحاطة والمعرفة بكل شيء يدور في إدارته، ويرى أن استخدام التقنية الحديثة في مجالات الإدارة مضبعة للوقت، وهذا يعود لخوفه أن يعرف الناس درجة الجهل وعدم المعرفة التي لديه، لذا فهو دائماً يحارب التطور والتجديد ويجب أن تبقى الأمور على وضعها الذي يعرفه وتعود عليه، وهذا النوع من المديرين المتسلطين يقتل في العاملين معه روح الإبداع والابتكار والتطوير والبحث عن كل جديد يخدم الإدارة ويسهل الإجراءات ويدخل على العاملين الملل والسام والكآبة من الأعمال الروتينية المتكررة التي يقوموا بها وتعودوا عليها.

الإدارة بالتجسس

وهذا النوع من نماذج الإدارة المتسلطة، يرى المدير أنه يجب التجسس على العاملين معه ومتابعتهم بشكل سرى، حتى يكون لدى المدير نوع من السيطرة والمعرفة بما يقوم به العاملون في إدارته من أعمال، ويتم ذلك بالمتابعة الدقيقة للعاملين عن طريق أشخاص يتم تكليفهم من قبل الإدارة ليتجسسوا على العاملين ونقل جميع تصرفاتهم إلى المدير أولاً بأول، أو غير ذلك من

(*) د. عبدالله العمار، الجزيرة (مقالات)، العدد ١٢٩٧٩، الجمعة ٥ من ربيع الآخر ١٤٢٩هـ، ١١ من أبريل ٢٠٠٨م،

الوسائل المشروعة وغير المشروعة، فالمهم لدى هذا المدير أن يكون لديه تقرير كامل ومفصل عن كل شخص يعمل تحت إدارته، لذا نجد أن العاملين في هذه الإدارة وبسبب هذا المدير المتسلط يعيشون حالة من القلق النفسي والشعور بعدم الثقة وانعدام العمل بروح الفريق الواحد فكل شخص لا يتق بزميله الذي يعمل معه فربما يكون هذا الرميل عيناً لهذا المدير المتسلط، مما ينتج عن هذا النوع من الإدارة المتسلطة وجود جماعات متصارعة داخل الإدارة الواحدة، وهذا بدوره يؤثر على العلاقات الإنسانية، ويؤدي إلى الملل والفتور وبطفي الحماس بين العاملين.

الإدارة بالمجهر

وفي هذا النوع من نماذج الإدارة المتسلطة، نجد أن المدير كل همه البحث عن أخطاء العاملين في الإدارة وتصيدها، فهو يبحث عن الأخطاء الصغيرة التي لا تذكر ثم يقوم بتكبير صورة هذا الخطأ وتضخيمه وإعطائه أهمية أكبر من حجمه باستخدام أدق المجاهر الإلكترونية إن صح التعبير، حتى يستطيع الحديث عن الخطأ بشكل يتناسب مع ما يريد قوله داخل العمل أو خارجه، وليس همه وهدفه من فعل ذلك النصح والإصلاح للعاملين معه، بل البحث عن الأخطاء والتجريح وإظهار أن الموظفين لا يعملون بالشكل المطلوب منهم، وأنه مطلع على كل شيء في العمل، فهو لا تفوته شاردة ولا وأرده إلا يعلمها، فهو يرى أن متابعة الموظفين وتصيد أخطائهم إحدى طرق السيطرة على الموظفين، وأن الجميع مخطئون ولا يقومون بواجبهم على الوجه الأكمل، متناسياً أن الكمال لله وحده وأن الذي لا يعمل لا يخطئ وأن المدير هو القدوة لمن يعمل معه، لذا نجد أن عمل هذا المدير المجهري المتسلط يحطم نفسيات العاملين معه، ويقلق راحتهم ويسد عليهم كل طرق الإبداع والابتكار.

خلاصة القول أن هذه النماذج الإدارية المتسلطة المختلفة مما تم تناوله وعرضه تعبر أنماطاً من السلوك الإداري، الذي بدوره يؤدي إلى زرع التوتر والإحباط والكآبة والاضطراب وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين وقتل روح الإبداع والابتكار وزيادة أعداد البطالة، وإعاقة تقدم وتطور المنظمات، حيث يكون أثر ذلك واضحاً على أداء العاملين وعلى سير العملية الإدارية مجملها، وبالرغم من أن علاج مثل هذه النماذج يعد من أبسط الأمور إلا أن هؤلاء المديرين المتسلطين يغفلون عنه، ويكمن ذلك في المشاورة والمشاركة وتقريب الموظفين من المديرين ودعمهم مادياً ومعنوياً، وإعطائهم الحرية حتى يستفيدوا من خبرات المديرين، وإشراكهم في تشخيص مشكلات العمل، وطلب التزود منهم بالأفكار الجديدة، وعلى المدير ألا يغفل دائماً استعمال عبارات الشكر والثناء عند تحقيق الإنجاز، واستعمال أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم للعاملين معه فالجميع بشر، وأن يكون المثل والقدوة في التعامل معهم، وأن يعمل على تفويض الصلاحيات ليتم إفساح المجال لجميع العاملين لاكتساب الخبرات والتجارب الناجحة والمفيدة في العمل، فالتجاح في الإدارة لا ينشأ من المهارات والإمكانات المتاحة للإداريين دائماً، وإنما ينشأ بالخطئ المدروسة والتنظيم والمتابعة المستمرة والمشاركة من قبل العاملين في الإدارة، لذا نجد أنه عندما يصعب على المديرين تحديد أهدافهم بوضوح ودقة، فإن المطاف ينتهي بهم إلى الفشل، وذلك لأن تشوش الفكرة وغموض الغاية يجز إلى ضياع جهود كثيرة مبدولة، وظهور هذه النماذج الإدارية المتسلطة بكافة صورها وأشكالها!

حالة (٥)

مدير الحركة

صوته كان عالياً حينما يصرخ على سائقي الشاحنات ويطلب منهم إحضار شاحناتهم إلى دكة المستودع لتحميلها بصناديق العصائر المختلفة التي ينتجها مصنع العصير الذي بدأ العمل فيه منذ عشر سنوات. وكان مدير الحركة قد دخل في عدة صراعات مع بعض السائقين نتيجة لعدم تقبلهم طريقته في التعامل، وقد تقدم عدد منهم بعريضة شكوى ضد مدير الحركة حيث كان يستخدم بعض الألفاظ النابية ضدهم، ولكن مدير المصنع بعد عدة جلسات مع مدير الحركة لم يستطع إقناعه بتغيير طريقة تعامله بالرغم من أنه وعد عدة مرات بتغيير هذا النمط من التعامل. وفي الآونة الآخرة بدأ مدير المصنع يتواجد في كثير من الأحيان إلى جانب مدير الحركة عندما يحين موعد تحميل الشاحنات.

وقد لاحظ السائقين أن مدير الحركة عندما يتواجد مدير المصنع يتعامل معهم بلطف، ويغير من طريقته بشكل ملفت للنظر، وقد يعني ذلك أن مدير الحركة يغير في أسلوبه القيادي بما لا يتفق مع شكل قيادته الحقيقية. ولذلك فإن السؤال الذي يجب أن نطرحه هو كيف يمكن تحليل الأسلوب والشكل القيادي لمدير الحركة في ظل فهمنا لأساليب وأشكال القيادة.

الفصل الرابع
القائد الإداري المسلم

الفصل الرابع

القائد الإداري المسلم

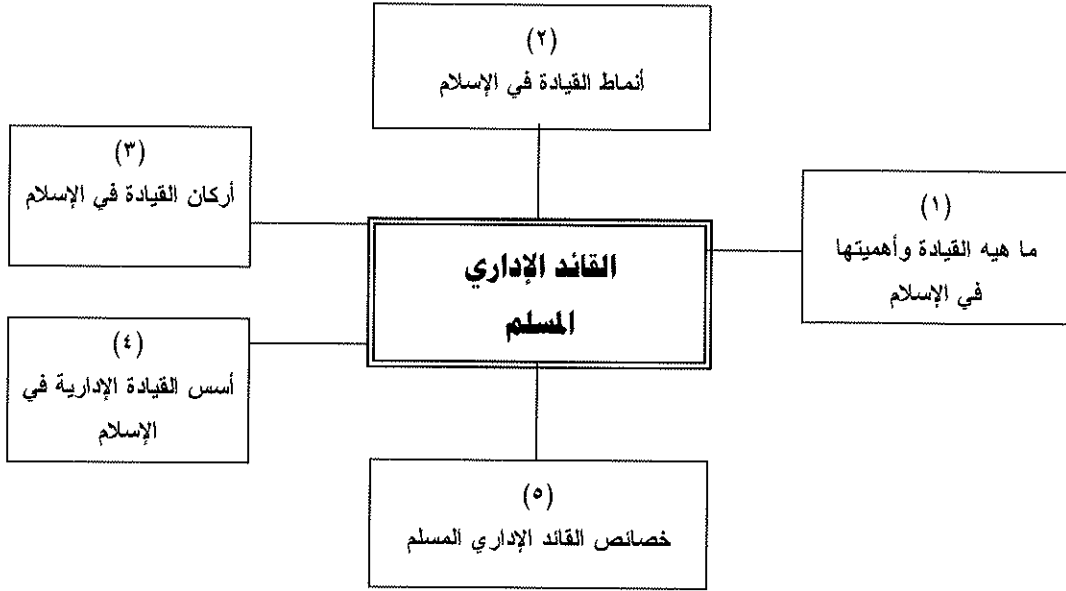
أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

- ١- بيان ماهية وأهمية القيادة في الإسلام.
- ٢- التعريف بأنماط القيادة في الإسلام.
- ٣- شرح أركان القيادة في الإسلام.
- ٤- استعراض أسس القيادة الإدارية في الإسلام.
- ٥- التعريف بأهم خصائص القائد الإداري المسلم.

أولاً: مقدمة

إن للقائد الإداري المسلم صفة ليست لغيره، فمع أنه يمكن أن يستفيد من أفكار ونظريات وأساليب القيادة التي أوردناها .. عند حديثنا في فصل سابق عن تطور الفكر القيادي، إلا أن هناك صفات ومحددات ومعايير يجب أن يخضع لها القائد المسلم، وأن يتصف بها. ونستطيع أن ندرك درجة اهتمام الإسلام بالقيادة منذ بزوغ فجر يومه الأول، خاصة وأنه نظر إلى القيادة على أنها جزء هام من الطبيعة البشرية، إذ أنها تشكل النظام الذي تركز عليه حياة الإنسان وتفاعله مع غيره من بني البشر. وقد بين لنا الإسلام أن الحياة تتطلب التفاعل الاجتماعي الذي يتم بين أعضاء المجتمع، وبالتالي فقد شرع الإسلام القيادة التي تتولى تنظيم حياة ذلك المجتمع بشكل لا يترك أي فرصة فيه لسيادة الفوضى والجهل. ولهذا يرى هادي عبدالمهدي (١٩٧٦م: ١٩٧) أن الإسلام يفرض وجود القيادة حفاظاً على تماسك المجتمع واستمراريته في تحقيق أهداف الفرد والجماعة.



شكل رقم (٩): خريطة (القائد الإداري المسلم)

ثانياً: ماهية وأهمية القيادة في الإسلام

إن المتفحص لنظرة الإسلام إلى القيادة .. يجد أنها تعني سلوك شاغل المنصب القيادي عند تفاعله مع رعيته. ولهذا يؤكد الياسين (٤٠٤هـ: ١٧) أن هذا المفهوم يدل على أن عملية القيادة في الإسلام .. هي تفاعل اجتماعي يحتوي على نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركزاً وقوة.

والقيادة كمفهوم إسلامي .. ترتبط - إلى حد بعيد - بالعقيدة الإسلامية التي هي عبارة عن مثل عليا. يؤمن بها الإنسان المسلم وتؤثر على كل تصرفاته وأعماله. ويرى حامد بدر (١٤٠٢هـ) أن القيادة الإسلامية هي ما يقوم به القائد من تأثير على سلوك الأفراد مستخدماً الأسلوب الإسلامي. من أجل تحقيق أهداف مشروعه في الإسلام، بحيث يستجيب له الأفراد امتثالاً لتعليمات الدين بالطاعة لولي الأمر.

ويرى حزام المطيري (١٤١٧هـ: ٢٣٥-٢٣٦) أن القيادة في الإسلام هي ما يتمتع به القائد من قدرة على التأثير في الأفراد، وإدارتهم، وتوجيههم بطريقة إسلامية تخلق فيهم الحماس لتحقيق الهدف.

وإذا أردنا أن نصل إلى مفهوم محدد ودقيق .. للقيادة في الإسلام، فإنه يجب أن ننظر إلى قوله تعالى: (فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) آل عمران، آية ١٥٩). كما يجب أن ننم عن قول المصطفى صلى الله عليه وسلم. عندما سئل عن العزم فقال: هو "مشاورة أهل الرأي ثم إتباعهم" (الضحيان، ١٤١١هـ: ١٥١)، وكذلك قوله صلى الله عليه وسلم: "كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته" (الياسين، ١٩٨٨م: ١٧).

وإذا نظرنا إلى ما سبق من الآيات والأحاديث نستطيع أن نحدد مفهوم وأبعاد العملية القيادية في الإسلام، والإطار الذي تدور فيه، والعلاقات بين القائد والتابعين، وما يجب على القائد المسلم عمله في ذلك الخصوص. وقد حدد جعفر العبد (١٩٧٧م: ٥٠-٥١) عدد من الخصائص التي تساعد في فهم القيادة الإسلامية، وما يجب على القائد المسلم، وهي كما يلي:

١- العملية القيادية في الإسلام مسئولية مشتركة بين القائد والمرعوسين، وكل منهما يكمل الآخر، كما قال صلى الله عليه وسلم: " مثل المسلمون في توادهم وتعاطفهم وتراحهم كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م).

٢- العملية القيادية يجب أن تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف، كما ورد في قوله تعالى: " فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ " (آل عمران، آية ١٥٩).

- ٣- المشاورة أمر مهم للقيادة، وبدونها لا يمكن أن تستقيم أمور القيادة، وبدل هذا على أن الإسلام ينفي القيادة الاستبدادية التسلطية التي ينفرد فيها القائد بالرأي واتخاذ القرار، قال تعالى: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" (آل عمران، آية ١٥٩).
- ٤- توفر الرعاية اللازمة من القائد لأتباعه عند قيامهم بالعمل فنياً وإدارياً واجتماعياً، حيث يعفو القائد ويصفح عن الخطأ غير المقصود، ويدرب المرؤوسين لتفادي الوقوع مرة أخرى في الخطأ، وكذلك يهين لهم المناخ الملائم للعمل، ويتعاطف معهم حول مشاكلهم، ويساهم في تسهيل محنتهم وتجاوزها.
- ٥- عند اتخاذ القرار بعد المشاورة، فإن على القائد أن يمضي في تنفيذه متوكلاً على الله.. مخلصاً العمل له سبحانه دون غيره، ومراعياً حرمانه في كل تصرفاته.
- وتلخيصاً لمفهوم القيادة الإدارية في الإسلام .. يمكن القول بأنها ذلك السلوك الذي يتبعه القائد المسلم المعني بشئون المسلمين في وظيفة ما. للتأثير على العاملين معه بطريقة مشروعة، وحملهم على أداء الأعمال المطلوبة منهم كما أمر الله ورسوله، على أن يراقب الجميع في ذلك مصلحة العمل بشكل لا يتعارض مع التوجيهات الإسلامية، ولا يخل بالأمانة التي حملوا إياها، نزولاً عند قوله تعالى "وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا" (آل عمران، آية ١٠٣).
- ولا شك أن أهمية القيادة في الإسلام .. تتضح من خلال الآيات القرآنية التي وجه الله سبحانه وتعالى رسوله فيها للاهتمام بالقيادة، لما في ذلك من جمع الكلمة والتعاون على البر والتقوى وتحقيق مصالح الإسلام والمسلمين. وقد أكد ذلك المصطفى عليه الصلاة والسلام في أحاديثه منذ بزوغ فجر الإسلام .. حينما دعى إلى ضرورة وجود القيادة في حياة الناس بقوله: " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم". وقوله: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم" البرعي وعابدين، (١٩٨٧م: ٦٦). وهكذا فقد فرض على المسلمين إتباع ذلك الهدى والالتزام به.

ثالثاً: أنماط القيادة في الإسلام

إن على القائد المسلم استلهام العبرة من الممارسات القيادية للرسول - صلى الله عليه وسلم - باعتباره النموذج المثالي للقيادة، وكذلك من ممارسات الخلفاء الراشدين والصحابة - رضي الله عنهم. وعند مراجعة الممارسات القيادية في الإسلام نجد أنها تتراوح بين عدة نماذج، منها القيادة المثالية، والقيادة الحازمة، والقيادة اللينة، والقيادة المستبدة. وحيث أن تلك الأنماط قد تجلت في أسلوب بعض القادة المسلمين، فسوف نسمي تلك الأنماط .. بأسماء من تجلت فيهم تلك النماذج من القادة المسلمين، كما سنوضح إمكانية استفادة القائد الإداري المسلم منها، وهي كما يلي:

(1) نمط القيادة النبوية (القيادة المثلى):

يتمثل هذا النمط القيادي في أسلوب المصطفى صلى الله عليه وسلم في القيادة، وتعامله مع المسلمين، وتحقيقه لأهداف الدعوة، بناء الدولة الإسلامية. وهذا النمط القيادي هو نمط مثالي .. لأن النبي صلى الله عليه وسلم. كان لا يتصرف إلا بناء على ما يوحى إليه من السماء، حيث قال تعالى: "إِنَّكَ لَمِنَ الْمُرْسَلِينَ عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ" (سورة يس، الآية ٣-٤)، وقال تعالى "وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ" (سورة القلم: آية ٤). وقد قال المصطفى - صلى الله عليه وسلم - "أدبني ربي فأحسن تأديبي"، كما قالت عنه عائشة - رضي الله عنها: - "كان خلقه القرآن الكريم" (خطاب، ١٩٨٣م: ٣٣-٣٥). ولعنا نستدل على أن النبي المصطفى - عليه الصلاة والسلام - لا يتحدث أو يوجه بشيء إلا بوحي من الله سبحانه وتعالى، بقوله عز وجل: "وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ" (النجم، آية ٣-٥).

ويمكن أن ندرك بأن قيادة المصطفى - عليه الصلاة والسلام - نموذجاً مثالياً للقائد الإداري المسلم. يجب أن يتبعه ويحرص على التأسى به، وتنفيذ ما ورد من توجيهاته صلى الله عليه وسلم في القيادة والتعامل مع المرعوسين. وقد ضرب لنا العديد من الأمثال حيث كان

يستشير أصحابه. في الأمور التي لم يتزل بها وحي .. من مثل استشارته للأنصار في دخول معركة بدر، واستشارته - صلى الله عليه وسلم - للصحابة في قضية أسرى بدر، وفي قضية الإفك.

(٣) نمط القيادة العمري (القيادة الحازمة):

وهذا النمط في القيادة الإسلامية .. هو نمط القيادة الحازمة، وهو النمط القيادي الذي سلكه سيدنا عمر بن الخطاب - ثاني الخلفاء الراشدين رضي الله عنه - وقد كان عمر بن الخطاب أبرز القادة المسلمين الذين ساهموا .. في تطور الفكر الإسلامي في القيادة الإدارية من خلال تبنيه أسلوب القيادة الحازمة في حياته وأثناء خلافته. لقد كان نمط قيادة الفاروق - رضي الله عنه - يقوم على الحزم الذي يعني الشدة في غير عنف، واللين في غير ضعف.

ومن أهم ما تميزت به القيادة العمرية .. هو أن القائد يبدأ بنفسه في كل الأعمال قياساً على مبدأ أنه أول من يجوع وآخر من يشبع، كما أن لدى القائد في هذا النمط القدرة على الاجتهاد في الرأي والحزم عند اتخاذ القرارات، والحساسية للمشكلات وابتكار الحلول الممكنة، وتقديم المصلحة العامة على الخاصة، والجهر بالرأي والنقد القائم على الدليل، والانفتاح على الآخرين والعدل والمساواة في التعامل معهم، والمحاسبة الذاتية وأخذ النفس بالشدة. وقد كانت تلك الصفات جميعها مما اتصف به عمر رضي الله عنه.

وامتثالاً للأسلوب العمري في القيادة، فإن القائد الإداري المسلم الذي يستطيع توطين نفسه على ما وطنها عليه الفاروق - رضي الله عنه - لا يد وأن يكون قادراً على التعامل مع المواقف بنفس المنهج والطريقة العمرية. ويجب على القائد الإداري المسلم تحليل المواقف بشكل يساعده على تطبيق الأسلوب الحازم، وخاصة بعد أن يدرّب ويؤهل العاملين معه على الجِد والحزم في كافة الأمور دون تفريط أو إفراط.

(٣) نمط قيادة عثمان (القيادة اللينة):

تنسب القيادة اللينة إلى الأسلوب القيادي الذي اتبعه الخليفة الثالث عثمان بن عفان رضي الله عنه-، وهو نمط مرن بشكل يترك الفرصة للآخرين دون حزم أو جزم. لقد كانت قيادة عثمان تختلف عن قيادة عمر بن الخطاب .. في أنه كان مرناً في أعم تعامله مع الرعية، حتى أن البعض اعتبر تلك المرونة ضعفاً. وكان من مظاهر مرونته أنه كان يستجيب لأهل الولايات حين يطلبون عزل واليهم، فقد عزل ممن تولوا الكوفة. المغيرة بن شعبة، وسعد بن أبي وقاص، والوليد بن عقبة، وعزل أبا موسى الأشعري من ولاية البصرة، وعمر بن العاص من ولاية مصر. وكان من مظاهر مرونة عثمان- رضي الله عنه - ميله نحو أقاربه وتوليته إياهم للمناصب بدلاً من غيرهم ممن هم أكفأ منهم، وذلك مثل توليته عبد الله بن عامر الذي هو ابن خاله على البصرة، وتوليته مروان بن الحكم وهو ابن عمه، وقد كان لا يزجرهم أو ينهرهم إذا أخطئوا. وقد قال له علي - رضي الله عنه - في أواخر عهده مقارناً أسلوبه في القيادة بأسلوب عمر بن الخطاب "إن عمر كان إذا ولى أحداً نائماً يطاء على صماخيه، فإذا بلغه عنه شيء جاء به وبلغ في زجره أقصى الغاية، أما أنت فلا تفعل، فقد ضعفت ورفقت بأقربائك" (محمد، ١٩٩٤م: ١٥٦). كما كان من مظاهر مرونة عثمان (أو ضعفه) أنه كان يرى أن لا أمر له، فقد كان يقول: "وأي شيء لي من الأمر- إذا كنت كلما كرهتم أمير عزلته، وكلما رضيتم عن أمير وليته" (أبو سن، ١٩٨٤م: ٣٤).

وكان من مظاهر مرونة نمط عثمان في القيادة .. أنه كان ينظر إلى المال على أنه وجد للاستمتاع به ولجعل الحياة موطأة الكفاف، ويرى بأنه إذا كان الشراء حلالاً فإن الاستمتاع به مشروعاً، مما جعله لا يجد مبرراً لعزل والياً أكثر ماله أو زاد غناه، ما لم يقترف إثماً أو يأتي منكراً (أبو سن، ١٩٨٤م: ٣٤).

وبالرغم من أن اللين مطلوب من القائد المسلم- في كثير من الأحيان- إلا أنه يجب ألا يجعل القائد يفرض في استخدامه بما ينعكس سلباً على أدائه لمهام عمله.

(٤) نمط القيادة الحجاجية (القيادة المستبدة):

إن هذا النمط من القيادة في الإسلام .. يشكل نمط القيادة المستبدة، وهو نسبة إلى القائد الأموي الحجاج بن يوسف الثقفي. لقد تميز نمط القيادة الحجاجية بسلبية واضحة، وتشدد صريح نتيجة للتعصب العرقي والسياسي الذي ساد في العراق -آنذاك- وما أسفر عنه من القسوة والصرامة في التعامل مع الآخرين دون هوادة، والتكيل والتشديد بالمعارضين، والأخذ على يد من يجيد عن المنهج الذي رسمته القيادة الأموية للجميع، سواء من العامة أم الخاصة (طريف، ١٩٩٣م: ١٢٠-١٢١).

ولا يمكن أن ننسب هذا النوع من القيادة العنيفة .. إلى القيادة الإسلامية كلية، ولكنه نمط ظهر في فترة من الحكم الإسلامي، ووجدنا أنه تكرر وشاع استخدامه في الحضارة الإسلامية، وكذلك في العصر الحديث مما حملنا إلى الحديث عنه. وقد كان أول ظهور له في عهد الحجاج بن يوسف، حيث أفرط الحجاج في استخدام العنف، وهذا ما لا يتفق مع ما ذهبنا إليه من ضرورة مراعاة الرعية، وعدم أخذ البعض بذنب البعض الآخر "ألا تزر وازرة وزر أخرى" إن على القائد المسلم أن يكون -أيضاً- عادلاً في استخدامه للعقاب والعنف، بحيث لا يكون مفرطاً في ذلك بأي شكل.

رابعاً: أركان القيادة في الإسلام

على القائد الإداري المسلم أن يراعي الأركان الهامة التي تقوم عليها القيادة الإدارية في الإسلام، لأن القيادة لا تستقيم إلا بها، وهذه الأركان هي ما يلي:

١- الإسلام والتقوى

يعتبر الإسلام ركناً أساسياً يجب توفره فيمن يتولى قيادة المسلمين، والتقوى تعتبر -أيضاً- من أهم الجوانب التي يجب توافرها في القائد الإداري الذي يدين بدين الإسلام،

وذلك لأنه يتولى تنفيذ أحكام الدين في الرعية، قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ" (النساء، آية ٥٩)، فما دام أن طاعته واجبة فلا بد أن يتوفر فيه هذا الشرط أولاً وهو شرط الإسلام، ثم أن يتوفر فيه شرط التقوى الذي يرتبط بشرط الإسلام إلى حد بعيد، فقد قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ" (آل عمران، آية ١٠٢).

ومن مظاهر الالتزام والتقوى أن القائد إذا اختلفت عليه الأمور .. يرجعها إلى الله ورسوله ويبدأ بأقربها مرضاة الله، فقد كتب النبي - صلى الله عليه وسلم - في وثيقة أهل المدينة: "إنكم مهما اختلفتم في شيء فإن مرده إلى الله عز وجل، وإلى محمد صلى الله عليه وسلم" (ابن تيمية، ١٩٧٩م: ٣١)، وكان ذلك انطلاقاً من قوله تعالى: "فَإِنْ تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا" (النساء، آية ٥٩).

٣- القوة والأمانة

إن لنا في تعريف الرسول - صلى الله عليه وسلم - للقيادة وأصولها أبلغ الأدلة والشواهد، فقد قال لأبي ذر: "يا أبا ذر إنها أمانة وإها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها، وإنك أمرؤ فيك ضعف ولا يقدر عليها إلا القوي الأمين" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م: ٢٤٩). ويؤكد هذا التعريف على أن في القوة إرادة وعزم وإقدام وقدرة على القيام بمتطلبات القيادة، والعمل على الوجه الأكمل لاجتياز العقبات وبلوغ الغايات، كما أن الأمانة تساعد القائد في مراعاة حق الله سبحانه وتعالى في عمله وأدائه على الوجه الصحيح، والحفاظة على المستوى الجيد في الأداء. وقد قال تعالى: في قصة موسى موضعاً شأن القوة والأمانة كأحد أركان العمل والقيادة: "يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ" (القصص، آية ٢٦)، وقال - صلى الله عليه وسلم - "المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف" (الياسين: ١٤٠٨هـ: ١٦). وبما أن العمل

والقيادة أمانة، فإنه قد جاء التأكيد على أهمية الأمانة وثقل وزنها، وضرورة الاستعداد لتحملها، حيث قال تعالى: "إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنْ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ إِنَّهُ كَانَ ظَلُومًا جَهُولًا" (الأحزاب، آية ٧٢). ومما لا شك فيه أن المحافظة على موارد المنظمة تعتبر أحد أنماط الأمانة التي يحتاجها القائد المسلم، كما قال الله تعالى على لسان يوسف حين قال تعالى: "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ" (يوسف، آية ٥٥).

٣- العلم

يشترط في القائد المسلم لتوليه القيادة .. أن يتوفر له نصيب من العلم، وذلك بحسب حاجته إليه، سواء كان ذلك من العلم الشرعي، أو العلم المعرفي المتخصص. وقد قال تعالى: "وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ" (يوسف، آية ٢٢)، وقال "إِنَّ اللَّهَ اصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ" (البقرة، آية ٢٤٧). ويمكن أن ندرك من هذه الآيات أن الله سبحانه وتعالى ذكر دليلاً لتقديم العلم الشرعي والمعرفي أولاً .. على الصفات الجسمية كمطالبات يجب أن تتوفر في القائد المسلم. ويتمثل ذلك العلم في سعة الإدراك والمعرفة بالعمل الذي يقوم به، ثم جاءت في المرتبة الثانية الصفات الجسمية، وهي القوة وتحمل المشاق والمسئولية والقدرة على مواجهة الصعاب والمحن. ويجب عدم إغفال التسليح بسلاح العلم الشرعي لأهميته في ممارسة القائد الإداري المسلم لمهام القيادة وأعمالها، فقد قال علي بن أبي طالب يوصي الأشر النخعي - وكان أحد القيادات المكلفة في عهده: "ليكن أحد الذخائر إليك ذخيرة العمل الصالح" (عبدالمهدي، ١٩٧٦م: ١٨١).

٤- العدل والإنصاف

يشكل العدل أحد الشروط التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري المسلم، فإن لم يكن يتميز بالعدل فلا قيادة له، قال تعالى: "اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى" (المائدة، آية ٨). ومن المهم -أيضاً- أن يعمل القائد على إنصاف الأتباع وإنصاف الرعية في جميع الأحوال من بعضهم

البعض، ومن نفسه إذا نزل منه ظلماً بأحد. فإذا لم يتوفر العدل والإنصاف فإنه لا يمكن أن ينجح القائد المسلم في تعامله مع أتباعه، حيث سيواجهه الكثير من المشاكل باستمرار نتيجة لانعدام العدل والإنصاف في تعاملاته معهم. وتوفر العدل والإنصاف أمر جاء به التزييل حيث قال تعالى: "وَأْمُرْتُ لَاعْدِلَ بَيْنَكُمْ" (الشورى، آية ١٥)، وقال عز وجل مؤكداً ضرورة استبعاد الظلم: "وَمَا رَبُّكَ بِظَلَّامٍ لِّلْعَبِيدِ" (فصلت، آية ٤٦).

خامساً: أسس القيادة الإدارية في الإسلام

ترتكز القيادة الإدارية في الإسلام على عدد من الأسس التي تقوم على ما شرعه الله سبحانه وتعالى في القرآن الكريم، أو على لسان سيد المرسلين. ويجب على القائد الإداري المسلم أن يتبع تلك الأسس، وأن يتأكد من تطبيقها والتمسك بها في جميع تعاملاته، ومن تلك الأسس ما يلي:

١- القيادة تكليف ومسئولية

يعتبر تولى المناصب القيادية، أو الوظائف القيادية في الإدارة الإسلامية .. موضوع تكليف وتوجيه .. من ولي الأمر لمن يتولى هذا المنصب، لذلك يجب أن ينظر إليها القائد الإداري المسلم على أنها مسئولية ومحاسبة. وقد قال تعالى: "انظُرْ كَيْفَ فَصَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَلَلْآخِرَةُ أَكْبَرُ دَرَجَاتٍ وَأَكْبَرُ تَفْضِيلاً" (الإسراء، آية ٢٢). وقال - صلى الله عليه وسلم - لأبي ذر: "يا أبا ذر إنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا على من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م: ٢٤٩). ولهذا فإن القائد الإداري المسلم عندما يتولى وظيفة قيادية سيكون مسئولاً يوم القيامة عن تلك الوظيفة بكافة صلاحياتها ومسئولياتها وأعمالها .. مسئولية شرعية توضح مدى التزامه بتأدية حقوقها وواجباتها باعتبارها أمانة لا يجوز التفريط فيها.

٣- الشورى

منذ ظهور الإسلام .. وهو يؤكد على أن يكون أمر المسلمين شورى بينهم، فلا يتخذ القائد الإداري المسلم أي قرارات .. حول أي موضوع ما لم يستشر في ذلك ذوي الحل والعقد بمنظمته. وقد كان أول من طبق هذا الأساس المتين من أسس القيادة الإسلامية .. هو المصطفى - صلى الله عليه وسلم - وكان ذلك أخذاً بقوله تعالى: "وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ" (الشورى، آية ٣٨)، وقوله: "وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ" (آل عمران، آية ١٥٩)، وقوله تعالى: "قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأَ أُنْتُونِي فِي أَمْرِي مَا كُنْتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُونِ" (النمل، آية ٣٢). وقد أكد المصطفى - صلى الله عليه وسلم - هذا الأساس بقوله: "ما تشاور قوم قط إلا هدوا لأرشد أمرهم"، وكذلك قوله "ما ندم من استشار، ولا خاب من استخار" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م: ٣٨٩).

٣- القدوة الحسنة

لقد أكد الإسلام على ضرورة أن يكون القائد الإداري المسلم قدوة للآخرين. وانطلاقاً من هذا الأساس المتين .. من أسس القيادة الإسلامية، فقد كان رسول - الله صلى الله عليه وسلم - أسوة حسنة للمؤمنين كما وصفه رب العالمين عز وجل: "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ" (الأحزاب، آية ٢١). وكان هناك - أيضاً - توجيه صريح للمسلمين بأن يكونوا قدوة حسنة ولا يقولوا ما لا يعلمون، فقد قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ* كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ" (الصف، آية ٢-٣). كما قال تعالى: "قَالَ يَا قَوْمِ أَرَأَيْتُمْ إِنْ كُنْتُ عَلَىٰ بَيِّنَةٍ مِّن رَّبِّي وَرَزَقَنِي مِنْهُ رِزْقًا حَسَنًا وَمَا أُرِيدُ أَنْ أُخَالِفَكُمْ إِلَىٰ مَا أَنهَأَكُمُ عَنْهُ إِنْ أُرِيدُ إِلَّا الْإِصْلَاحَ مَا اسْتِطَعْتُ وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ" (هود، آية ٨٨). إذا فالصدق من القدوة الحسنة، وقد قال تعالى: في الصدق: "إِنَّمَا يَفْتَرِي الْكَذِبَ الَّذِينَ لَا يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِ اللَّهِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْكَاذِبُونَ"

(النحل، آية ١٠٥). إنه حري بالقائد المسلم أن يتصف بالصدق والقدوة الحسنة في كل مناحي الحياة، والعمل كما هي سمات المسلمين.

٤- الفطنة الواقعية

تبين من تعاليم الإسلام أن القيادة تتطلب درجة عالية من الفطنة والواقعية اللتان تربيان القائد الإداري المسلم في كافة تصرفاته، وتعييناته على قيادة جماعة التابعين بأفضل أسلوب. وقد أدرك أهمية الفطنة والواقعية سيدنا موسى - عليه السلام - عندما أدرك بأنه لا يستطيع دعوة فرعون وبنو إسرائيل بمفرده، ولذلك دعا الله سبحانه وتعالى أن يشدد أزره بأخيه هارون، قال تعالى "وَأَجْعَلْ لِّي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي هَارُونَ أَخِي اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي" (طه، آية ٢٩-٣٢). وتأكيذاً على ما ورد في ذلك التوجيه قال المصطفى - صلى الله عليه وسلم: - " المؤمن كيس فطن" (أبوسن، ١٩٨٤: ١٧٢). والفطنة مرتبطة بالواقع، فالقائد المسلم الذي يفطن إلى واقعه واحتياجاته .. يستطيع أن يتصرف بشكل سليم في جميع الحالات التي يتعامل معها. كما أنه من الفطنة ألا يتطرف القائد الإداري المسلم في تصور واقعه أو مستقبله، لأنه سيكون بعيداً عن هذا الأساس المهم من أسس القيادة الإسلامية.

٥- البر والرحمة

تأكيداً لأهمية البر والرحمة كمتطلب أساسي للقائد الإداري المسلم، فقد كان الرسول - صلى الله عليه وسلم - أول قائد في الإسلام يلتزم بهذا الأساس المهم، وقد وصفه الله سبحانه وتعالى بقوله: "وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ" (آل عمران، آية ١٥٩)، كما قال تعالى: في توجيه صريح لنبيه - صلى الله عليه وسلم - "ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ" (المؤمنون، آية ٩٦). وأيضاً قال تعالى: "وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ" (القصص، آية ٧٧). وامثالاً لهذا الأساس المتين قال - صلى الله عليه وسلم -: "من لا يرحم لا يرحم"، وقوله: "الراحمون يرحمهم الرحمن، ارحموا من في الأرض يرحمكم من في السماء"

(البرعي وعابدين، ١٩٨٧م: ١٨٨). وهكذا يجب أن يكون القائد الإداري المسلم ممثلاً للتوجيه الرباني ولهدي الرسول - صلى الله عليه وسلم.

٦- الإخلاص في العمل

من الأسس التي تُبنى عليها القيادة في الإسلام .. قدرة القائد على القيام بمهامه بكفاءة وفعالية، وذلك نزولاً عند التوجيه الإلهي حين قال تعالى: "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ" (التوبة، آية ١٠٥). ومن المؤكد أن الكفاءة والفعالية لن تأتي ما لم يكن هناك علم يدعمهما. ولا يمكن إنكار أن هناك اختلاف وتفاوت في مستويات الناس وقدراتهم كما يقول: الله تعالى: "يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ" (المجادلة، آية ١١)، ولكن يجب على القائد الإداري المسلم الاجتهاد والعمل بإخلاص لتحقيق له الكفاءة والفعالية كما ورد في قوله - صلى الله عليه وسلم - " إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه" . وتأكيذاً على ضرورة العمل بجداره لقول الله سبحانه وتعالى في محكم آياته: " قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُوا الْأَلْبَابِ" (الزمر، آية ٩).

وبالرغم من وجود أولئك الذين يستطيعون أداء أعمالهم ومهامهم بالشكل الصحيح إلا أنهم لا يعملون إلا قليلاً مما عند الله العلي القدير، فقد قال سبحانه: " وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا" (الأسراء، آية ٨٤) وللتأكد من أداء العمل بكفاءة وفعالية .. لابد للقائد الإداري المسلم من الرقابة والمتابعة ومحاسبة الرؤوسين على أدائهم، وذلك حسب توجيه العلي القدير الذي جاء في عتاب سيدنا موسى لأخيه حين قال تعالى: " قَالَ يَا هَارُونُ مَا مَنَعَكَ إِذْ رَأَيْتَهُمْ ضَلُّوا أَلَّا تَتَّبِعَنِ أَفَعَصَيْتَ أَمْرِي" طه (آية ٩٢-٩٣).

سادساً: خصائص القائد الإداري المسلم

ورد في العديد من المراجع أن من أهم خصائص القائد الإداري المسلم ما يلي:

١- الفطرة السوية

إن من أبرز ما يميز القائد ذو الفطرة السوية .. هو الرشد الذي يعني تمام العقل ونضجه، ونعني بهذا ما يمكن أن يكون من خصائص وصفات معرفية وشخصية قيادية، كما ترتضيها فطرة المسلم السوية التي فطره الله سبحانه وتعالى عليها، وأن يكون القائد وسطياً في جميع أموره، لا المغالي ولا المقصر. قال المصطفى - صلى الله عليه وسلم -: " نحن أمة وسط " وقال: " من لم يهتم بأمر المسلمين فليس منهم " (بدر، ١٤٠٢هـ: ١٤٧). ومن الفطرة السوية أن يكون القائد قادراً على وضع الشيء موضعه باستخدام الحكمة في أداء العمل، وكذلك من الفطرة السوية اتخاذ القرار بحزم وعزم .. كما تبين من قوله تعالى: "وَآتَيْنَاهُ الْحِكْمَةَ وَفَصَلَ الْخِطَابِ" (سورة ص، آية ٢٠).

٢- توحيد الجهود والعمل بروم الفريق

إن من الخصائص الهامة التي يجب توفرها في القائد الإداري المسلم. قدرته على جمع شمل أتباعه، وتوحيد جهودهم بشكل يساعدهم في تحقيق هدفهم. ولا أدل على ضرورة توفر هذه الصفة من قوله تعالى: "وَاعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا" (آل عمران، آية ١٠٣)، وقول رسول الله - صلى الله عليه وسلم - في وثيقة أهل المدينة "أنهم أمة من دون الناس"، وقوله - صلى الله عليه وسلم -: - "من فرق فليس منا"، وكذلك قوله: "المسلمون كالجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى" (عبدالهادي، ١٩٧٦م: ١٩٧).

٣- الثقة وعدم الشك

إن الثقة تعني بناء جسور قوية بين القائد الإداري المسلم وأتباعه، وتؤكد تآزرهم وتعاونهم على البر والتقوى، بينما الشك وعدم الثقة يؤدي إلى التباعد والتنافر. كما أن الشك يؤدي إلى زعزعة الثقة بين القيادة والأتباع، وبالتالي تبديد فرص التعاون. قال تعالى: "إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ" (الحجرات، آية ١٢). وقال تعالى: "وَمَنْ يَعْمَلْ سُوءًا أَوْ يَظْلِمْ نَفْسَهُ ثُمَّ

يَسْتَغْفِرِ اللَّهُ لَكَ يَجِدِ اللَّهُ غُفُورًا رَحِيمًا" (النساء، آية ١١٠). وقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم - "حسن الظن من حسن العبادة" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م: ١٩٩). أما الإمام علي بن أبي طالب فقد قال موصياً النخعي: " وليكن أبعد رعيتك منك وأشنأهم عندك أطلبهم لمعايب الناس .. ولا تعجلن إلى تصديق ساع فإن الساعي غاش وإن تشبه بالناصحين.. إن شر وزرائك من كان للأشرار قبلك وزيراً، ومن شاركهم في الإثم فلا يكونن لك بطانة فإنهم أعوان الأئمة " (عبدالهادي، ١٩٧٦م: ٢٠٣).

٤- المحافظة على النظام والانتظام

من أهم الأشياء التي تحكم سير العمل.. وجود نظام يخدم المسلمين، وعلى القائد الإداري المسلم أن يعمل جهده للمحافظة على هذا النظام وتطبيقه. ويتمثل نظام المسلمين في التشريع الرباني الذي نزل في القرآن والسنة المطهرة، ومن واجبتنا كمسلمين طاعة الله ورسوله بالمحافظة على ما جاء في ذلك التشريع أو النظام. قال تعالى: "وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ" (آل عمران، آية ١٣٢)، وقال تعالى: "فَأَسْتَقِيمُ كَمَا أُمِرْتُ" (هود، آية ١١٢). ومن بوادر المحافظة على النظام.. المداومة على الانتظام في العمل والمواعيد وغير ذلك، فالقائد الإداري المسلم الذي ينتظم في مواعيدته التعبديّة من صلاة ونحوها.. أخرى بأن ينتظم في التزاماته مع الناس ومع العاملين، وكذلك في محافظته على مواعيد عمله في المنظمة، ونحو ذلك.

٥- حب العمل والانتماء إليه وتحقيق الهدف

إن حب العمل يبدأ بالتعرف على طبيعة العمل، وعلى أبعاده التي من خلالها يتحقق الهدف، فقد قال تعالى: "فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ" (الزلزلة، آية ٧-٨). ومما لا شك فيه أن الانتماء الحقيقي للعمل يستند إلى إيمان واعتقاد بالله سبحانه وتعالى وبما كلف به من عمل، وأن ذلك العمل يصب في مرضاة الله سبحانه وتعالى حيث قال: "اعْمَلُوا آلَ دَاوُودَ شُكْرًا وَقَلِيلٌ مِّنْ عِبَادِيَ الشُّكُورُ" (سبأ، آية ١٣). وقد قال

سبحانه في وصف نبيه يعقوب: "وَأِنَّهُ لَذُو عِلْمٍ لِّمَا عَلَّمْنَاهُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ" (يوسف، آية ٦٨). وتحقيق الهدف أمر واجب فقد قال تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ" (المائدة، آية ١)، وقال: "وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا" (الإسراء، آية ٣٤).

٦ - حسن الحكم والتواضع

أن الحكم السليم على الأمور .. يتطلب من القائد الإداري المسلم أن يكون قادراً على رؤية الصورة كاملة، وأن يستطيع أن ينظر بشمولية إلى متطلبات العمل حتى يستطيع القيام بها على الوجه الصحيح. ولأجل أن يتحقق الحكم السليم على الأشياء .. فلا بد من أن يكون القائد متواضعاً حتى يستطيع أن يرى الأشياء على حقيقتها، وحتى لا تكون نتيجة عمله الفشل والخسران. وقد وصف الله قارون عندما أساء الحكم، وتكبر على الله الذي رزقه: "قَالَ إِنَّمَا أُوتِيتُهُ عَلَىٰ عِلْمٍ عِنْدِي أَوَلَمْ يَعْلَم أَنَّ اللَّهَ قَدْ أَهْلَكَ مِن قَبْلِهِ مِنَ الْقُرُونِ مَنْ هُوَ أَشَدُّ مِنْهُ قُوَّةً وَأَكْثَرُ جَمْعًا" (القصص، آية ٧٨). وقال تعالى: واصفاً من يتعظ بغيره: "وَأَصْبَحَ الَّذِينَ تَمَنَّوْا مَكَائِهِ بِالْأَمْسِ يَقُولُونَ وَيَكَفِّرُونَ بِاللَّهِ يَسْتَطِئ الرِّزْقَ لِمَنْ يَشَاءُ مِنْ عِبَادِهِ وَيَقْدِرُ لَوْ لَا أَنَّ مِنَ اللَّهِ عَلَيْنَا لَخَسَفَ بِنَا وَيَكَافُؤُنَا لَا يُلْفِحُ الْكَافِرُونَ" (القصص، آية ٨٢).

٧ - الرحمة بالمرؤوسين ومحبتهم والعفو عند المقدرة

إن القيادة الإنسانية التي يتميز بها القائد الإداري المسلم.. تفرض عليه التعامل مع المرؤوسين بالرحمة، وإظهار محبتهم، والرغبة في العفو عند المقدرة عن زلات وأخطاء من لم يكن قاصداً للخطأ منهم، أو من أعتذر عن خطئه وهو صادق، على أن يكون صفح القائد وعفوه دون ندم، ولا يتفاخر بالعقوبة إذا عاقب. إن ذلك كله من أهم الصفات والخصائص التي تميز القائد الإداري المسلم عن غيره. قال تعالى: "وَجَزَاء سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ" (الشورى، آية ٤٠). وقال رسول الله - صلى الله عليه وسلم -: "من لا يرحم لا يرحم"، كما - قال عليه الصلاة والسلام - "من شرار الناس الذين لا يقبلون

عشرة، ولا يقبلون معذرة، ولا يغفرون ذنباً" (البرعي وعابدين، ١٩٨٧م: ١٨٨-١٩٩). ويروى أن علي بن أبي طالب قال للأشتر النخعي: "وأشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم واللفظ بهم ولا تكونن عليهم سبعا ضاريا .. وأعطيهم من عفوك وصفحك.. ولا تندمن على عفو ولا تبجنن بعقوبة" (عبدالمهدي، ١٩٧٦م: ٢٠٣).

٨- الحزم والوسطية في التعامل

يتطلب التعامل مع الأتباع أن يكون القائد الإداري المسلم قادراً على اختيار النمط المناسب للموقف. ولعل أشهر الأنماط السائدة .. هو الحزم لكونه في أغلب الأحيان وسط بين الشدة واللين، ولم يخير رسول الله - صلى الله عليه وسلم - بين عدة أمور إلا اختار أوسطها، ويقول: عليه - الصلاة والسلام -: "نحن أمة وسط"، وقال تعالى: "وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا" (البقرة، آية ١٤٣). وقد تمثلت وسطيته - عليه الصلاة والسلام - في الوصف الرباني الذي وصفه الله سبحانه وتعالى به حين قال: "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ" (آل عمران، آية ١٥٩).

٩- الشجاعة والصبر وضبط النفس

لا يستغني القائد الإداري المسلم عن الشجاعة وشدة البأس، وذلك لمواجهة المواقف الصعبة والقدرة على السيطرة على الوضع في أوقات الأزمات. قال تعالى: "وَأَنَّ جُنْدَنَا لَهُمُ الْعَالِبُونَ" (الصفات، آية ١٧٣)، وقال: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ" (آل عمران، آية ٢٠٠). وقال المصطفى - صلى الله عليه وسلم - "ما أعطي أحد عطاء خير وأوسع من الصبر". والقائد الصابر ذو الشجاعة.. لا يبد وأنه سيكون قادراً على ضبط نفسه، والتحكم فيها عند وقوع الكوارث - لا قدر الله - حتى لا يتسرب اضطرابه إلى نفوس المرءوسين، ومن ثم يؤدي إلى انهيار معنوياتهم، وبالتالي انهيار البناء التنظيمي. وقد قال الله تعالى في وصف ضبط النفس والسكينة التي غشيت المسلمين في

غزوة حنين، وكانت - بفضل الله - سبباً في نصرهم وتحقيق النصر لرسوله ومن معه: "ثُمَّ أَنْزَلَ اللَّهُ سَكِينَتَهُ عَلَى رَسُولِهِ وَعَلَى الْمُؤْمِنِينَ" (التوبة، آية ٢٦).

حالة (٦)

مقومات القائد الإداري الناجح من المنظور الإسلامي (*)

تعتبر العلاقة بين القائد الإداري ومرؤوسيه أحد أهم مقومات نجاح العمل الإداري سواء أكان هذا العمل حكومياً أم خاصاً. لذا تختار المؤسسات الحكومية وغير الحكومية مديري دوائرها وأقسامها على أسس عديدة من بينها شخصية المدير وقدرته على التعامل مع متطلبات إدارته.

تأثرت معظم إدارتنا بالنظريات الغربية فيما يتعلق بالإدارة وصفات الإداريين الناجحين. والحق يقال إن الغرب قد سبقنا في هذا المجال، على الأقل من الناحية النظرية. ومع ذلك، سبق الإسلام المؤسسات الغربية في التطبيق العملي لمفهوم الإدارة الناجحة والإداري الناجح بقرون عديدة.

يعطي الإسلام أهمية كبيرة للقائد الإداري الناجح لأنه يدرك أن نجاح الحياة البشرية واستمرارها على الأرض لا يتم إلا بوجود الإدارة الناجحة التي تسهم في استقرار وثمو حياة الإنسان. اختزل الرسول - صلى الله عليه وسلم - هذا المفهوم في حديث شريف: (كلكم راعٍ وكلكم مسئول عن رعيته).

في هذا المقال أسرد مجموعة من الخصال الإسلامية الحميدة والعملية التي ينبغي على القائد الإداري الناجح أن يتحلى بها وإشاعتها بين المنتمين إلى إدارته، ليسودها الرحمة والتآلف والتعاون على تحقيق أهداف منظومته بما يعود بالفائدة على مستوى أداء إدارته العام.

أولاً: ينبغي للقائد الإداري أن يتحلى بالعدل والإنصاف نحو المنتمين إلى إدارته وغيرها من الإدارات المرتبطة بإدارته، فلا يفضل أحداً من مرؤوسيه على غيره إلا على أساس العدل والإنصاف وما يتطلبه العمل. بهذا يسود مبدأ عظيم هو المساواة بين المرؤوسين. لعل من أخطر المبادئ التي ربما يتبناها القائد الإداري - بقصد أو بدون قصد - محاباة الغير على حساب الآخرين، وهو ما يخل بمبادئ العدل والإنصاف والمساواة. للأسف الشديد يلجأ بعض القادة الإداريين - غير المنصفين - إلى محاباة بعض مرؤوسيهم لأسباب قد تكون فكرية أو نفسية انتمائية أو شخصية بحتة، فيخصوهم دون غيرهم بالميزات النفعية سواء مادية أم معنوية، إن الإخلال بهذا المبدأ كفيلاً بأن يحبط عمل القائد الإداري أمام مرؤوسيه، ويظهره بصورة مهزوزة أمامهم، ويفقده ثقتهم واحترامهم.

إن مبدأ العدل من المبادئ الإسلامية التي حث عليها ديننا الحنيف، ووضعها في مقدمة المبادئ التي تستقيم بها الحياة البشرية. يقول تعالى في كتابة العزيز: {وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل} {سورة النساء: ٥٨}، ويقول سبحانه: {إن الله يأمر بالعدل والإحسان} (النحل: ٩٠)، وفسرها في قوله: {وأقسطوا إن الله يحب المقسطين} {الحجرات: ٩}. ووصف الرسول - صلى الله عليه وسلم - من يضيع حقوق رعيته ويخونهم في القول والفعل بأنه (غاش)، حيث قال - عليه السلام:

(ما من عبد يسترعيه الله رعيةً، يموت يوم يموت وهو غاشٌّ لرعيته، إلا حرم الله عليه الجنة)، وقال كذلك - عليه الصلاة والسلام: (اتقوا الظلم: فإن الظلم ظلمات يوم القيامة).

ثانياً: أن يتجنب سوء الظن. للأسف الشديد ربما يميل القائد الإداري إلى الحكم على رؤوسيه وفقاً لما تكون لديه من ترسبات ظنونية بعيدة تماماً عن الحقيقة والواقع. يحذرنا الله - سبحانه وتعالى - من سوء الظن وتبعاته حيث قال في كتابة العزيز: { يا أيها الذين آمنوا اجتنبوا كثيراً من الظن إن بعض الظن إثم } (الحجرات: ١٢)، وقال - عليه الصلاة والسلام: (إياكم والظن فإن الظن أكذب الحديث)، أكاد أجزم أن سوء الظن هو أحد معوقات نجاح الكثير من الإدارات التي تتطلب شيوع مبدأ حسن الظن، لعل الخوف الأكبر هنا هو أن يصبح سوء الظن مركباً نفسياً في شخصية القائد الإداري، خصوصاً إذا وجد من يغذيه من أصحاب النفوس الضعيفة المحيطة به. لذا يعتبر تقديم حسن الظن على سوء الظن من العوامل المساعدة على نجاح القائد الإداري في إدارته، واكتساب ثقة الآخرين.

ثالثاً: تجنب الحكم على الرؤوسين من خلال ما يسمع من أحدهم ضد غيره من الرؤوسين، الذي يقصد به إلحاق بهذا الرؤوس وتشويه سمعته لغرض ما. لقد حذرنا الله - سبحانه وتعالى - من مغبة ذلك حينما قال في كتابة العزيز { يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين } (الحجرات: ٦) لذا من الأهمية بمكان أن ينأى القائد الإداري بنفسه عن هذه الأمور، وأن يسد كل المنافذ على من تسول له نفسه إلحاق وتشويه سمعة الغير، لينجو من العذاب الذي أعده الله سبحانه وتعالى لمن يؤدي عباده: { والذين يؤذون المؤمنين والمؤمنات بغير ما اكتسبوا فقد احتملوا بهتاناً وإثماً مبيناً } (الأحزاب: ٥٨).

رابعاً: تنمية الحوار بينه وبين رؤوسيه يعتقد بعض القادة الإداريين، خصوصاً المنتمين لبيئات تقديس البيروقراطية وتمشيد مبدأ الحوار، أن من حقهم السلطة المطلقة في تسيير أمور إدارتهم دون الأخذ بعين الاعتبار أن الرؤوسين هم جزء لا يتجزأ من منظومته الإدارية، وأنه بدوهم لا وجود لهذه المنظومة وبالتالي لا وجود له كقائد إداري. من الأمور الشائعة لدى بعض المديرين - قليلي الخبرة - أن إشاعة مبدأ الحوار بينه وبين رؤوسيه قد يؤخذ على أنه نقطة ضعف في شخصيته، وهذا بعيد كل البعد عن الواقع تماماً، إن مبدأ الحوار - الذي ترعاه حكومتنا حفظها الله - من المبادئ الجوهرية في الإسلام، التي من خلالها تستمر الحياة بشكل طبيعي ومتناغم مع الطبيعة البشرية. كان الرسول - صلى الله عليه وسلم - وهو المؤيد بالوحي الإلهي - يجاور ويستشير أصحابه في أمور الحرب والسلام. لقد أخذ - صلى الله عليه وسلم - بنصيحة سلمان الفارسي الذي أشار عليه ببناء خندق يحول بينهم وبين الكفار، والشورى هي الشجرة التي أبرز ثمارها الحوار الفعال الذي طبقه رسولنا الكريم مع أصحابه رضوان الله عليهم جميعاً. قال تعالى واصفاً المؤمنين: { وأمرهم شورى بينهم } (الشورى: ٣٨).

خامساً: أن يكون قدوة حسنة لرؤوسيه. ينظر الرؤوسين إلى رئيسهم نظرة احترام وتقدير طالماً أنه يمارس سلوكاً حضارياً معهم. لا يمكن أن يتحقق هذا للقائد الإداري إلا إذا تحلى بالصفات الإسلامية في شخصيته وتعاملاته، انتشر النفاق والحسد والكذب لدرجة أن بعض القادة الإداريين لم يسلموا من هذه الصفات المقيتة.

كان الرسول - صلى الله عليه وسلم - قيادياً فذا يضرب به المثل في الأخلاق الكريمة، وهو ما شهد به كل من عرفه قبل وبعد النبوة قال عنه الخالق - عز وجل: (لقد كان لكم في رسول الله أسوة حسنة لمن كان يرجو الله واليوم الآخر وذكر الله

كثيراً} {الأحزاب: ٢١}، وقال سبحانه أيضاً عن رسوله الكريم: { وإنك لعلى خلق عظيم } (القمم: ٤)، وقالت عنه عائشة - رضي الله عنها: (كان خلقه القرآن).

سادساً: بشاشة الوجه والابتسامة الدائمة، ربما يعانى القائد الإداري من ضغوطات العمل وصعوبة أدائه على الوجه الأكمل، فينتج عن ذلك العبوس والتجهم الذي يخشى أن يصبح مع مرور الوقت صفة ملازمة لهذا القائد، يقول الرسول - صلى الله عليه وسلم: (تبسمك في وجه أخيك صدقة). وربما يصبح الأمر أخطر من ذلك عندما يلتقي فئة أخرى، وهو ما يضر ببدء العدل والإنصاف. ليس هناك داع للتجهم والعبوس، فهي تؤخر العلم ولا تقدمه على الإطلاق، ولها أخطر خطير على صحة الإنسان على المدى البعيد.

سابعاً: أن يتميز بلين الجانب والحلم وحسن الإنصات ودماثة الخلق. فمن الخطأ أن يعتقد القائد الإداري لن لين الجانب والإنصات لا ينسجمان مع طبيعة عمله كقائد إداري، وأهم ما يتعارضان مع مظهر القوة الذي يجب أن يكون عليه بحكم موقعة، قال تعالى عن رسوله - صلى الله عليه وسلم - { ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك } (آل عمران، ١٥٩)، ولو كان الرسول - صلى الله عليه وسلم - فظاً غليظ القلب لأنفض صحابته من حوله، وهم خير الناس، فكيف بسائر الناس.

ثامناً: أن ينأى القائد الإداري بنفسه عن الشللية، فعندما يسود نظام الشللية في أي مؤسسة، فإن مبادئ أساسية مثل العدل والمساواة والإنصاف ستنتهك لا محالة وسوف يسود الخلل المنظومة الإدارية. وتشكل الشللية في الغالب من مجموعة صغيرة جداً من الأفراد تجمعهم مصلحة مشتركة أو اتجاه معين يعملون معاً من أجل تحقيقه، ويرون في إبعاد الآخرين شرطاً لتحقيق هذه المصلحة، ينتج عن هذا شيوع الكره والحقد والتنافر بين هذه الشللية وآخرين في نفس الإدارة، فيعطل العمل ويصبح الإنتاج ضعيفاً، مما يحل بعمل المنظومة الإدارية الكبرى ينتج عن تصرفات الشللية في الغالب أثم وعدوان، وهو ما يمثل خرقاً واضحاً لقول تعالى: {وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان} (المائدة ٢).

تاسعاً: هئية مكان العمل لتحقيق النجاح، حيث يعتبر المكان مهماً جداً في نجاح أو فشل القائد الإداري. عندما يتولى القائد الإداري منصبه، فعليه أن يستكشف المكان الذي يمثل حدود إدارته، ويعتبر على نفسية رؤوسيه، ويحدد مدى النجاح الذي يمكن أن يحققه، قد يكون القائد الإداري قوياً في شخصيته وفعالاً في أداء عمله، ولكن لا يساعده المكان الذي وضع فيه على إبراز مواهبه الإدارية، وهو ما سمته الكاتبة ناهد باشطح في مقالها (النجاح والبيئة الداعمة) في جريدة الرياض، عدد (١٤٣١٥)، لذا ينبغي على هذا القائد الناجح أن يحدد من البداية قبوله المنصب من عدمه، في حال قبوله المنصب فعليه أن يدرك أن القائد الإداري الناجح هو الذي يهيب المكان ليكون عاملاً مساعداً على نجاح إدارته وبروزها في بداية دعوته إلى الإسلام في مكة، تعرض النبي محمد - صلى الله عليه وسلم - ومن آمن بدعوته لأذى كبير مما جعل مكة غير مناسبة للدعوة إلى الإسلام، فأمره الله بالتوجه إلى المدينة التي كانت مكاناً مناسباً لدعوته، فانطلق الإسلام بقوة ليعم أرجاء المعمورة. وعندما عاد - صلى الله عليه وسلم - إلى مكة عمل على هئيتها لتقبل دعوته، فعفا عن قريش التي قامت بالتكيل به وأصحابه في بداية دعوته للإسلام، حيث قال لهم: (اذهبوا فأنتم الطلقاء)، فهدأت النفوس، وفتحت القلوب للإسلام، وأصبح الغالب والمغلوب إخوة في الله. لقد كان في فعله هذا - صلى الله عليه وسلم هئية عظيمة لأهل مكة في أن يدخلوا

في الإسلام، وهو فعلاً ما تحقق، وأصبحت مكة منطلق الفتوحات الإسلامية العظيمة. يمثل فعل النبي - صلى الله عليه وسلم - مع أهل مكة درساً إدارياً عظيماً ينبغي على القادة الإداريين في البلاد الإسلامية أن يستفيدوا منه، فلأسف الشديد يلجأ بعض القادة الإداريين عند وصولهم لمراكزهم إلى تصفية حساباتهم مع غيرهم في المنظومة الإدارية التي يعملون بها، فيؤدي ذلك إلى شيوع الكراهية، والتنافر، وانعدام الثقة، والحزبية داخل هذه المنظومة المغلوبة على أمرها، وهو ما يؤدي في نهاية الأمر إلى الإخلال بعمل هذه المنظومة الإدارية، أين هذا من فعل النبي - صلى الله عليه وسلم - عند فتح مكة؟ أيسن هذا من فعل النبي صلى الله عليه وسلم مع جارة اليهودي الذي ما انفك يؤذيه والنبي يقابله بالإحسان حتى أسلم هذا اليهودي؟ ينبغي على القائد الإداري الناجح أن يوفر كل السبل لإنجاح عمل إدارته، وأهمها أن يطوي صفحات الماضي، وأن يحول خصوم الماضي إلى فريق عمل يساعده على نجاح عمل إدارته، على القائد الإداري أن يدرك أنه لم يتم وضعه في منصب القائد ليتنقم، بل ليقود إدارته إلى مزيد من الإنتاج والنجاح، يتطلب هذا من القائد الإداري أن يدفع السيئة بالحسنة، قال تعالى: { ادفع بالتي هي أحسن فإذا الذي بينك وبينه عداوة كأنه ولي حميم } (فصلت: ٣٤).

عاشراً: عدم الصراخ والغضب. يلجأ بعض القادة الإداريين - قليلو الخبرة والحيلة - إلى الصراخ والغضب السريع الأحمق لحل بعض المشكلات التي تواجههم أثناء تسيير دفة إدارتهم. عندما يسود الغضب والصراخ في مكان ما، فإن الجميع خاسر بما في ذلك القائد الإداري نفسه. جاء رجل يطلب النصيحة من الرسول - صلى الله عليه وسلم - فقال له: (لا تغضب، لا تغضب، لا تغضب) كررها ثلاث مرات، وهو ما يعني من الناحية النفسية أنه تأكيد على أهمية الابتعاد عن الغضب. وقال كذلك - صلى الله عليه وسلم: (ليس الشديد بالصرعة، وإنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب) القائد الإداري هو في أمس الحاجة لهذه النصيحة ليحافظ على سير عمل إدارته على الوجه الأكمل، وكذلك على صحته التي هي ما سيبقى له في نهاية المطاف.

أحد عشر: تجنب الإقضاء. للإقضاء تأثير سلبي هائل على النفس البشرية، فالرجال الأحرار يعضون الإقضاء لأن فيه جرحاً لكرامتهم وتحقيراً لمكانتهم التي كفلها وصاها الإسلام والأنظمة البشرية المختصرة. للأسف الشديد يميل بعض القادة الإداريين - قصيري النظر - إلى إقضاء كفاءات معينة في إدارتهم لأسباب هي في الغالب شخصية تملحها عليهم أنفسهم المريضة أو بعض النفوس المريضة القرية منهم. يسود الإقضاء في المنظومة الإدارية عندما يسود فيها الحقد والحسد والرغبة في تحقيق مآرب نفعية لا تتحقق للجميع. حذرنا الرسول - صلى الله عليه وسلم - من هذه الزعة الشيطانية، فربطها بالإيمان الحق والخالص لله، حيث قال: (والله لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه) من أبسط معاني الإقضاء: الإبعاد، التهميش، والعقاب النفسي، فمن منا يرغب في الإقضاء؟! لا أحد بالتأكيد. وهنا لابد من التمييز بين نوعين من الإقضاء. هناك إقضاء حميد يقصد به إحلال الحق، وهناك إقضاء خبيث يقصد به إحلال الباطل.

من الأمثلة العظيمة التي توضح كيف يكون الإقضاء الحق هو الإقضاء الإلهي لأبونا آدم وأمنا حواء - عليهما السلام - بإخراجهما من الجنة لمعصيتهما لله وإتباع ما وسوس به الشيطان لهما، قال تعالى: { فوسوس إليه الشيطان قال يا آدم هل أدلك على شجرة الخلد وملك لا يبلى فأكلا منها فبدت لهما سواقمهما وطفقا يخصفان عليهما من ورق الجنة وعصى آدم ربه فغوى. ثم اجتبه ربه فتاب عليه وهدى. قال اهبطا منها جميعاً بعضكم لبعض عدو فإما يأتينكم مني هدى فمن اتبع هداي فلا

يضل ولا يشقى { طه: ١٢٠-١٢٣ }، إن في هذا الدرس الإلهي لحكم عديدة عظيمة، ومنها أن الإقصاء إنما يكون لمن يخالف الله وهدية الحق، وعليه يكون القياس في حياة البشر. ومن أمثلة أن الإقصاء إنما يكون لمن يخالف الله وهدية الحق، وعليه يكون القياس في حياة البشر، ومن أمثلة النوع الثاني من الإقصاء الباطل، وهو ما قام به هابيل ضد أخيه قابيل حيث قتله، فكان جرمه أو جرم في تاريخ البشرية. قال تعالى: { فطوعت له نفسه قتل أخيه فقتله فأصبح من الخاسرين } (المائدة: ٣٠) ومن الأمثلة الأخرى على الإقصاء الباطل ما قام به أخوة يوسف - عليه السلام - لقد رأى إخوة يوسف أنه لا بد من إقصاء يوسف الذي كان له مكانة خاصة عند أبيهم، فينفردوا بحبه وإعجابه، قال تعالى: { اقتلوا يوسف أو أطرحوه أرضاً يخل لكم وجه أبيكم وتكونوا من بعده قوماً صالحين } (يوسف: ٩). لذا يجب على القائد الإداري الناجح أن يتجنب الإقصاء بقدر الإمكان، وإذا اضطر إلى ممارسته، فعليه أن يتوخى الحذر الشديد، فلا يقصي إلا من يستحق الإقصاء للمصلحة العامة حتى لا ينطبق عليه قول الله تعالى: { فتصبحوا على ما فعلتم نادمين }.

اثنا عشر: الابتعاد عن التأفف، ينبغي على القائد الإداري - أو من هو في طريقه أن يكون قائداً إدارياً - أن يعي أن النجاح والتأفف صفتان لا تجتمعان أبداً. فالتأفف هو أول علامات الفشل الذريع. يلجأ بعض القادة الإداريين إلى التأفف والتذمر من عمل المنظومات الإدارية الصغرى والكبرى في المؤسسة التي يعملون بها، من حق القادة الإداريين التذمر للتعبير - ضمن حدود معقولة - عن عدم رضائهم عن سير العمل إذا كان لا يجاري طموحهم. ولكن الخوف هو أن يصبح هذا التذمر صفة ملازمة لهم، فلا يخلو اجتماع من اجتماعاتهم إلا ويسمع المرؤوسين هذا التأفف والتذمر المرضي. ليس مستساغاً على الإطلاق أن يبدأ القائد الإداري حديثه أو جلساته بكلمات تدمرية لاذعة تعني ولا تسمن من جوع.

وأخيراً وليس آخراً، على القائد الإداري أن يدرك حقيقة مهمة وهي أن رضا مرؤوسيه ومن حوله غاية ربما لا تدرك بشكل كامل. هذا لا يعني أن يهمل العمل بالمبادئ السابقة، بل يجب عليه أن يعمل بها، وأن يسعى إلى تحقيق مبدأ الرضا العام بكل الطرق المتاحة دون أن يشعر في النهاية أنه عاجز عن إرضاء كل الأطراف. يجبرنا القرآن الكريم أن دعوة الرسل والأنبياء - وهم خير البشر - لم تجد القبول الكامل والمطلق في الأمم البشرية التي أرسلوا من أجلها، ولم يعيقهم هذا عن أداء رسالاتهم السماوية على الوجه الأكمل دون كلل أو ملل. فهذا نوح - عليه السلام - يدعو أمته للحق ألف سنة إلا خمسين عاماً فتستخر منه إلا نفر قليل، وهذا إبراهيم - عليه السلام - يدعو أمته، فترميه في النار، وهذا لوط يحذر قومه من سخط الله، فينقلبون ضده، وهذا سيد الأولين والآخرين محمد - صلى الله عليه وسلم - يتعرض للتنكيل في بداية دعوته، ويتهم في عرصة، ويرتد عن دينه بعد موته بعض من آمن به، ويتعرض للسخرية وتشويه السمعة عبر العصور التي أعقبت دعوته، ومنها العصر الحديث.

وفي الختام لا بد من الإشارة إلى أن هذه المقومات الإسلامية للقائد الإداري الناجح - المذكورة في هذا المقال - ما هي إلا غيض من فيض، وأن هذا المقال هو دعوة صريحة إلى أسلمه أفكارنا ونظمتنا الإدارية لتعكس ما نؤمن به على أرض الواقع.

الفصل الخامس
القيادة التحويلية وإدارة منظمات
القرن الحادي والعشرين

الفصل الخامس

القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن الحادي والعشرين

أهداف الفصل:

يسعى هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

- ١ - بيان عالمية القيادات الإدارية ومسئولياتها.
- ٢ - استعراض متغيرات القرن الحادي والعشرين وتأثيرها على دور القائد الإداري.
- ٣ - بيان التحديات التي نتجت عن متغيرات القرن الحادي والعشرين.
- ٤ - التعريف بالقائد الإداري التحويلي ودوره في مواجهة متغيرات وتحديات القرن الحادي والعشرين.
- ٥ - شرح عناصر عملية القيادة التحويلية ومتطلباتها.

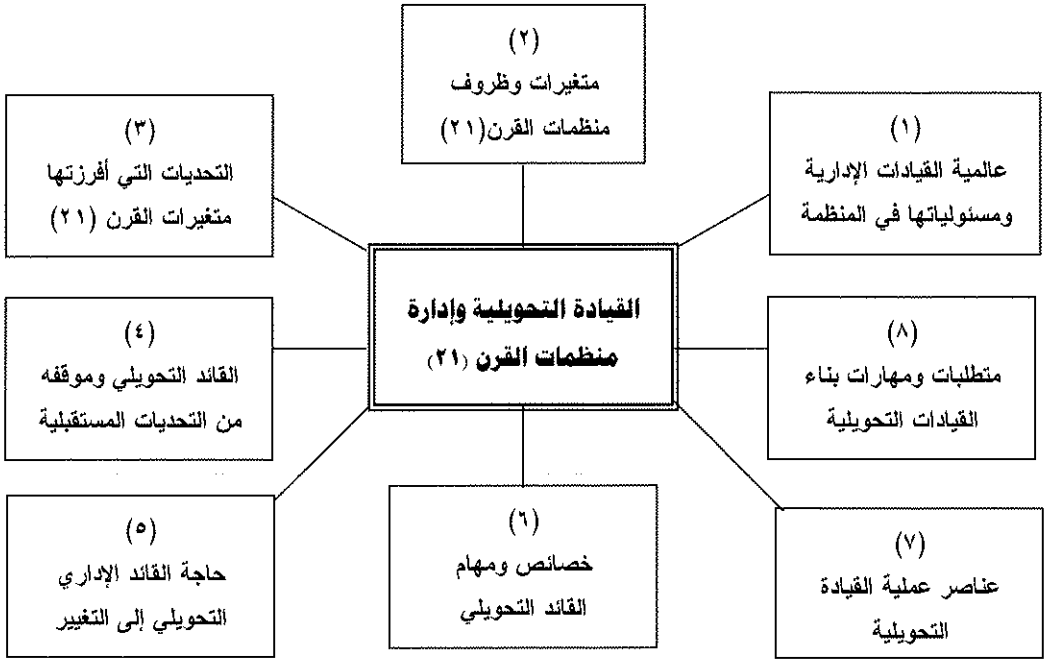
أولاً: مقدمة

تشكل القيادة الإدارية أهم العوامل المتأثرة بالمتغيرات العالمية على مستوى الدول، بل وعلى مستوى المنظمات أيضاً، ولذلك فقد أصبحت الحاجة ماسة إلى وجود قائد إداري متجدد، يستطيع التطور والتأقلم مع متغيرات العصور المختلفة، وخاصة في هذه الفترة الحرجة التي انتقل فيها العالم بأسرة من القرن العشرين إلى القرن الحادي والعشرين. إن هذا الانتقال يشكل أهم جسر يجتازه المجتمع الإنساني بأسرة، فهو ينتقل بكافة نظمه ونشاطاته إلى عصر يختلف جذرياً عن العصور السابقة (الصناعة، والزراعة، والعصر الحجري) فهذا العصر الذي ندخله اليوم هو عصر الثورة التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات، وهذه الثورة تشكل عملية تحويلية تاريخية هائلة، ليس فقط في حقل التقنية والمعلومات، وإنما في شتى الحقول والرؤى والأفكار والممارسات والاهتمامات. ويشارك في هذا التغيير والانتقال جميع سكان

هذا الكون من مختلف القارات بأدوار مختلفة. وقد جعلت هذه الشمولية العالم يتحول إلى قرية كونية تتسم بالتقارب والترابط والتداخل والتأثير المتبادل في جميع الأوجه، مما فرض على المنظمات وقادتها على حد سواء حتمية التأثر والتأثير وبالتالي حتمية التغيير بما يتفق مع النموذج العالمي في كل أوجه الحياة.

وإذا كان العامل المشترك في المتغيرات العالمية المستقبلية هو التغيير Change، فإن المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات .. هو دور القيادة في إدارة التغيير Man agreement of change، لأن جميع المنظمات تعيش حالة من الديناميكية والتطور السريع، وبالتالي فإنها في حاجة إلى إدارة جديدة قادرة على القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة. وباختصار فإن المنظمات ستكون في حاجة إلى قيادة قادرة على إدارة التحولات (Transformational leadership) الحادثة وتحقيق الاستمرارية في القرن الحادي والعشرين الذي يتميز بكثرة التحديات وعدم الاستقرار.

وهكذا فإن القائد الإداري الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره اليوم. يعتبر هو القائد الإداري العالمي القادر على تحويل منظمته لتصبح على مستوى عالمي. وهو القائد الأقرب إلى تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود. ولا بد للقائد الذي يريد تحقيق إنجازات غير عادية، بمستوى يفوق التوقعات، ويتفق مع متطلبات القرن الحادي والعشرين، أن يتبنى الأفكار الحديثة، وأن يصقل مواهبه باكتساب المهارات الجديدة التي تؤهله للتعامل مع التقنيات الحديثة، وتسهل عليه استيعاب المتغيرات المستقبلية، وتساعد على تحويل منظمته إلى مصاف المنظمات العالمية.



شكل رقم (١٠): خريطة "القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن (٢١)"

ثانياً: عالمية القيادات الإدارية ومسئولياتها في المنظمات الحديثة

حتى يصل القائد بمنظّمته إلى مصاف المنظمات العالمية عليه اتخاذ بعض الإجراءات لضمان ذلك، خاصة وأن عملية القيادات الإدارية قد أدت إلى ضرورة تحول أساليب الإدارة من المحلية إلى الإقليمية والدولية ثم العالمية. ويشير النجار (١٩٩٥م) إلى أن القائد الإداري العالمي هو الذي يطبق منظومات وفنون الإدارة العالمية على منظّمته 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.
- تطويع التكنولوجيا العالمية.
- الالتزام بالمواصفات 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.

ثالثاً: متغيرات وظروف منظمات القرن ٢١

إن أهم التحديات التي تواجه القيادات العالمية، وأهم ما يميز العصر الجديد.. هو انفتاح الاقتصاد العالمي، وسيطرة التقنية على كافة الصناعات والمنظمات والأعمال، ونمو السوق التنافسية في مختلف القطاعات، وتشجيع العمل الحر، وتخفيض الرقابة الحكومية على المؤسسات. ومما لا شك فيه أن توجه القيادات الإدارية نحو التغيير في هذا العصر الجديد لم يكن ترفاً ولا متعة، وإنما هو أحد متطلبات العصر الحاضر المتفاعل مع الضغوط المحلية والعالمية، وكذلك استجابة للتحديات المستقبلية التي تواجههم اليوم. ومن أجل معرفة متطلبات العصر، ومعرفة كيفية تحقيقها، فإنه من الضروري التعرف على أهم العوامل التي دعت إلى التغيير والتحول العالمي كاستجابة للواقع المعاصر. وأهم تلك المتغيرات هو التحول إلى اقتصاديات السوق الحر، وخصخصة المؤسسات العامة، وظهور عدد من الاتفاقيات الدولية، وثورة تقنية المعلومات، وتنامي العولمة، ونمو الشركات متعددة الجنسيات، والضغط

السكاني، والتغير في هياكل القوى العاملة. وسنتحدث عن هذه المتغيرات بشيء من التفصيل فيما يلي:

١- التحول إلى اقتصاديات السوق الحر Open Market Economy

لقد أصبحت الأسواق الخارجية مطمئناً للدول القوية، ومحط أنظار الاقتصاديات العالمية المتينة، حيث تغير مفهوم هيكل الاقتصاد العالمي، والتجارة والاستثمار، واختلفت العلاقة بين الاقتصاد العالمي والاقتصاد المحلي، ولم يعد بالإمكان تطبيق السياسات التجارية المحلية بسهولة. وقد زاد من هذه التوجهات ظهور بعض الاتفاقيات الدولية التي تحكم وتقنن عمليات التحول نحو سوق عالمية حرة، والتي أصبحت تنهات الدول النامية على الانضمام إليها دون النظر في نتائجها أو ما يمكن أن تؤول إليه الأحوال بعد توقيع تلك الاتفاقيات. وتسعى الدول القوية إلى إقناع العالم بأن التحول نحو اقتصاديات السوق الحر .. سوف يسهم في رفع إجمالي الناتج القومي العالمي بشكل كبير.

ولم يعد اليوم التحول نحو اقتصاديات السوق الحر أمر فيه خيار، وإنما أصبح أمر واقع تعيشه كل دول العالم بشكل أو بآخر. ومن أهم ملامح ذلك الواقع ما يلي:

- تحول العالم إلى خط إنتاج واحد ومتكامل، فقد أصبح بالإمكان اليوم.. تصنيع المنتجات أينما تتوفر المواد الخام .. إضافة إلى توفر المهارات والمعرفة الضروريتين، وذلك بإنتاج أجزائها المطلوبة في أرخص مكان يمكن صناعتها فيه. ثم شحنها للتجميع في أرخص مكان يمكن تجميعها فيه، مما جعل العالم يتحول إلى خط إنتاج متكامل، حيث نجد الجهاز الواحد مكون من عدد من القطع المصنعة في دول مختلفة.
- عالمية الإنتاج من حيث الشكل والمواصفات والمعايير القياسية، فقد ظهر في العصر الحديث توجهاً قوياً نحو تنميط المنتجات والخدمات على المستوى العالمي، وذلك على غرار فطائر البيترامت، ومطاعم الوجبات السريعة، والمشروبات الغازية كالبيبسي

والكوكاكولا، وساندويتشات الهمبرجر. وهكذا أصبح العالم أجمع.. يسعى نحو الاتفاق مع تلك النمطية والتغيير في منتجاته وخدماته، حتى نمط حكوماته بما يتفق معها، خاصة وأن ذلك قد يكون أحد شروط الانضمام إلى بعض الاتفاقيات العالمية. ومن الأنماط العالمية في الإنتاج والشكل.. ضرورة المطابقة لمواصفات معايير سلسلة ISO 9000.

- تخصص وتقسيم العمل بين الدول حتى في أدق أجزاء الإنتاج، وذلك بعد أن أصبحت بعض الدول ذات اختصاص في إنتاج سلع معينة، وبالتالي امتلكت زمام ذلك المنتج، واشتهرت دول أخرى بأعمال معينة أو بتقديم خدمات معينة وامتلكت زمامها. وقد أدى ذلك التخصص والتقسيم في الإنتاج والعمل. إلى تركيز الجهود في الدول المختلفة على اختصاصها وما تجيد عمله. فنجد - مثلاً - الولايات المتحدة الأمريكية متخصصة في الخدمات، والهند متخصصة في برامج الحاسب الآلي، ودول الخليج متخصصة في النفط والبتروكيماويات. ويرى بعض المفكرين أنه يمكن تقسيم دول العالم حسب التخصص، وتقسيم العمل إلى دول فئة (أ) وهي دول إنتاج وتجارة الخدمات والبحوث والتطوير، ودول فئة (ب) وهي دول الصناعات التقنية المتقدمة، ودول فئة (ج) وهي دول الصناعات الثقيلة والصناعات المكملة وصناعات التغذية، ودول فئة (د) وهي الدول الزراعية ودول النفط والمعادن والصناعات المرتبطة بها، ودول فئة (هـ) وهي الدول المستهلكة الأخرى.

- ظهور سوق عالمي واحد بنفس العملاء والموردين وبأسعار عالمية موحدة، فلقد أدى النظام العالمي الجديد الذي مكن من عرض جميع السلع والخدمات العالمية أمام العالم أجمع وبالتالي رواج ما يسمى بالتجارة الإلكترونية- إلى فتح أسواق العالم بجميع موجوداتها واحتياجاتها أمام بعضها البعض. ولذلك أصبح التبادل السلعي ميسور إلى حد كبير.. لتوفر كافة المعلومات عن أي سلعة، وعن أسعارها وتكاليف الشحن

بطريقة ميسرة لم يسبق لها مثيل. ويدل ذلك على أن العالم أصبح سوق واحدة.. بنفس الموردين والعملاء، مما جعل أسعار المنتجات متقاربة إلى حد كبير بسبب المنافسة العالمية. وهناك بعض العوامل التي ساعدت على إيجار سوق عالمية موحدة. منها نمو السوق الإعلانية والدعائية عالمياً، وتوفير المعلومات عن المنتجات والمواد الخام بسهولة، وتيسير التحويلات وانتقال رؤوس الأموال والاعتمادات، وتزايد المنافسة العالمية للتصدير والاستيراد، والتوقيع على الاتفاقيات الدولية للتجارة الحرة، والتنافس السعري المبني على تقليل التكلفة ورفع مستوى الجودة وسرعة الأداء، ورواج فكرة الاندماج بين الشركات، ونمو الشركات الدولية متعددة الجنسيات.

— أصبح العالم قرية تقنية ومعلوماتية صغيرة، فقد تعاظمت أهمية المعلومات وتحول العالم إلى قرية معلوماتية عبر الشبكة العنكبوتية (الإنترنت)، كما ازداد دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات وترشيدها. وقد زاد من تأثير التقنية المعلوماتية تطور نظم الحاسب الآلي والاتصالات، وتقنية الهندسة الوراثية وتطور برامج الذكاء الصناعي. ومن أهم المؤشرات التكنولوجية والمعلوماتية للقرية الكونية.. تضاعف قوة الكمبيوتر بشكل سريع، وانتشار شبكة الإنترنت عالمياً وزيادة عدد مستخدميها، ونجاح المؤسسات التعليمية في اهتماماتها بالبحث والتطوير، وتطور البنية الأساسية للاتصالات، وكثافة رأس المال، وانتشار صناعة الكمبيوتر، والزيادة الهائلة في عدد براءات الاختراع مما يدل على نمو الفكر الإبداعي.

— تدفق رؤوس الأموال وانتقالها بسهولة، وسيطرة مؤسسات التمويل، حيث أصبح بالإمكان تحريك النقود مباشرة عبر الكمبيوتر الشخصي من بلد إلى بلد.. مما أدى إلى تراجع فكرة الرقابة على حركة رؤوس الأموال. وهكذا بعد أن أصبحت رؤوس الأموال في متناول جهاز الكمبيوتر، أصبح بالإمكان أن تتعامل أسواق المعاملات

المصرفية لتمويل التجارة العالمية في اليوم الواحد.. بأكثر مما كانت تتعامل به في شهور أو حتى في أعوام مضت. ومن الملاحظة - أيضاً- أن مؤسسات التمويل أصبحت تسيطر على كثير من القطاعات والنشاطات الاقتصادية، كما أنها ساهمت في استقلالية أسعار صرف العملات عن مؤشر الإنتاج والتجارة المحلية. ومن المؤشرات التي ساعدت على سهولة حركة رؤوس الأموال .. إتاحة مؤسسات التمويل العالمية فرص إقراض الأموال على الصعيد الدولي بشكل أكبر، وإتاحة فرص نقل وتحويل الأموال بدون رقابة، وزيادة سيطرة المؤسسات المالية الدولية على أكثر رؤوس الأموال العالمية، وارتباط أسواق المال العالمية ببعضها عبر محافظ الأسهم، وتهميش دور المراكز المالية المحلية والوطنية والإقليمية أمام المصارف العملاقة في العالم.

- ظهور الاستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية، حيث أدى توسع الاتجاه نحو الاستثمار العالمي إلى ظهور التكتلات الدولية وتعدد الفرص الاستثمارية للشركات كبيرة الحجم والجديدة نتيجة لفتح الاستثمار الأجنبي في معظم دول العالم. إن ما يدعم التكتلات الدولية هو قيام اقتصاديات قوية- مثل الأمريكيتين- باستثمار مبالغ كبيرة جداً في اليابان ودول شرق آسيا، أو قيام الأوروبيون واليابانيون والكنديون بالاستثمار في مشاريع ضخمة وشركات كبرى خارج دولهم. وقد أصبحت تلك الاستثمارات تشكل نوعاً من التحالفات الاقتصادية التي تؤثر على جميع جوانب الحياة في الدول المضيفة، كما أدت هذه التحالفات إلى ظهور تكتلات اقتصادية ضخمة مثل الاتحاد الأوروبي EU، دول النافت (NAFTA) أمريكا، وكندا والمكسيك)، ودل الآسيان ASEAN (اليابان ودول جنوب شرق آسيا)، ودول التعاون الاقتصادي لآسيا الباسيفيكية أبيك APEC (وتضم ١٢ دولة من دول المحيط الباسيفيكي)، وأخيراً تجمع دول جنوب آسيا والقارة الهندية، وهي الدول الأكثر فقراً (سارك SARAC).

٣- خصخصة المؤسسات العامة

برز التوجه نحو الخصخصة على المستوى العالمي كوسيلة لإصلاح كثير من الاقتصاديات الضعيفة وكوسيلة للرفع من مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسات العامة. وهكذا أصبح هذا التوجه أحد المتغيرات العالمية، والتحديات المستقبلية التي فرضت الأوضاع الراهنة على القادة الإداريين التعامل معها. ويعتبر توجه كثير من الدول المتطورة والنامية والرأسمالية والاشتراكية .. إلى إعادة بيع بعض المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التابعة للقطاع العام إلى القطاع الخاص، كأحد التحولات الكبيرة في الفلسفة الاقتصادية التي تتبناها الدول إيماناً منها بأن ذلك سيحقق زيادة في كفاءة العمل الاجتماعي على نطاق الاقتصاد الوطني وقد جعل ذلك الإجراء القادة الإداريين لهذه القطاعات أمام تحد كبير جداً.

ويجب أن يدرك القادة الإداريون أنه يتوقع من الخصخصة أن تزيد من كفاءة التشغيل وترفع من مستوى الأداء، وأن ترفع عائدات الدولة وتخفض من نفقاتها، وتعمل على تحسين الهياكل التمويلية، وتزيد من حوافر الادخار والاستثمارات لدى الأفراد. ويتوقع أنها ستحسن مستوى رقابة الشركات على مستوى جودة وأداء العمل وترفع من مستوى استقلالية القرارات، وتزيد من فرص التوظيف، وتساعد في توسيع قاعدة التملك، وتنمي الاستثمارات وأسواق الأسهم واستخدام الموارد بكفاءة.

ولنجاح سياسة الخصخصة.. فإن الأمر يتطلب من القادة الإداريين نشر ثقافة القطاع الخاص - أولاً- بتلك المؤسسات، ثم تحديد دور المشاركة الأجنبية، وتوسيع الملكية، والتسويق الفعال للفكرة، ومراعاة عنصر التكلفة والتعويضات الاجتماعية، وإعادة التأهيل والتدريب لمن يتضرر من التخصيص.

ويجب على القادة الإداريين الإشراف على إصلاح أوضاع المؤسسات التي تتم خصخصتها عن طريق إعادة النظر في القوانين والتشريعات واللوائح والأنظمة والتداخلات

والازدواجية بين الإدارات، كما يجب عليهم تبسيط الإجراءات، وإعادة الهيكلة وإعادة صياغة الأهداف والاستراتيجيات، وتقويم الموارد البشرية وتدريبها وإعادة تأهيل من يحتاج إلى إعادة تأهيل منهم. كما يتوقع من القادة الإداريين العمل على تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة من ثقافة القطاع العام.. إلى ثقافة القطاع الخاص، والتوعية التامة لجميع العاملين بما يحدث وما يجب عمله تجاه ذلك التغيير.

٣- التوقيع على الاتفاقيات الدولية

أصبحت جميع الدول تشعر بأهمية انتمائها لهذا العالم، كما تبين أنه لا يمكن لأي منها أن تعيش بمعزل عنه، مما فرض عليها السعي إلى الانضمام إلى جميع الاتفاقيات والمعاهدات التي تتفق عليها دول العالم. ومن ضمن الاتفاقيات الأكثر تأثيراً على الأوضاع العالمية اليوم اتفاقية التجارة العالمية التي عرفت باسم الجات (GATT) والتي استمر التفاوض حولها أكثر من خمسين عاماً نتج عنها تحديد أسس ومبادئ التجارة العالمية، وتم على أثرها تأسيس منظمة التجارة العالمية (WTO) World Trade Organization، التي تشرف على تطبيق اتفاقيات التجارة العالمية المتعلقة بحرية التجارة وخفض الضرائب الجمركية وتعزيز المنافسة ومكافحة الإغراق وتوسيع قاعدة التجارة الدولية. وقد تم كذلك توقيع عدد كبير من الاتفاقيات الملحقه التي تتضمن حقوقاً والتزامات ثنائية ومتبادلة بين الحكومات المهتمة بالتجارة العالمية، بالإضافة إلى الاتفاقيات الدولية الأخرى التي تم توقيعها في إطار الأمم المتحدة، أو البنك الدولي، أو صندوق النقد الدولي أو غير ذلك من المؤسسات الدولية المهتمة بشئون العمال أو حقوق الإنسان وغيره.

وتعد اتفاقيات التجارة العالمية من أهم الاتفاقيات المؤثرة في القرن الحادي والعشرين والتي تم التوقيع عليها من كثير من الدول.. لأنها تدعو إلى خفض التعرفة الجمركية بحيث تصل إلى مستوى ٣% - في المتوسط - على مستوى العالم، وتدعو إلى إلغاء القيود غير الجمركية مثل الحصص وأسعار الصرف وأسعار الفائدة، والتي تقيد التدفق الحر للخدمات

والبضائع، وتدعو إلى تقنين عمليات التحول نحو السوق الحر لتعزيز ودعم النمو العالمي، وفتح الأسواق المحلية أمام المنافسة العالمية في جميع المجالات.

ومن الأشياء المهمة التي يجب أن يفهمها القائد الإداري في العصر الحاضر .. هو كيف تتم إدارة الاتفاقيات الدولية. ويجب إدراك أن إدارة الاتفاقيات تتم من خلال عدد من المنظمات التي تخصصت في ذلك. فمنظمة التجارة العالمية تدير الجانب الاقتصادي، وهيئة الأمم المتحدة تدير الجانب السياسي والتشريعي، وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير يديران الجانب المالي، والحلف الأطلسي يدير الجانب العسكري.

٤- ثورة تقنية المعلومات والاتصالات

يعد الكمبيوتر القوة المحركة لثورة القرن الحادي والعشرين (ثورة المعلومات والاتصالات) حيث أصبح العالم من حولنا أشبه بالقرية الصغيرة في جبال عسير، والتي أصبح بالإمكان أن نرى من نوافذ المنزل فيها جميع العالم من حولنا. كما أصبح بإمكاننا الحصول على شتى أنواع المعلومات أيًا كان مصدرها أو موقعها في وقت قصير جداً، بل وخيالياً في بعض الأحيان. لقد زادت قدرة الكمبيوتر على جمع المعلومات ومعالجتها وتوزيعها بصورة غير مسبقة، مما أدى إلى ثورة في مجال المعلومات والاتصالات.

وقد نتج عن تلك الثورة ظهور العديد من الوسائل التقنية الحديثة كالأقمار الصناعية، والكابلات التلفزيونية والتلفونية، والفيديو، وأشرطة التسجيل الرقمية، وأقراص الليزر، والفاكس، والألياف البصرية، وطابعات الليزر، والتلفونات النقالة، وأجهزة النداء الآلي .. إلخ. حيث جعلت هذه التقنيات قوة المعلومة موازية للقوة السياسية أو الاقتصادية أو العسكرية، وبالتالي أصبحت أحد تحديات المستقبل لأنها تحتم على القائد الإداري التعامل معها والاستفادة منها.

وقد كان أبرز ما يميز الثورة التقنية هو اتساع الشبكة العنكبوتية (الإنترنت) وكثرة مستخدميها. وتعتبر هذه الشبكة هي المركبة التي تمكن من الانتقال الحر في كل زمان ومكان، حيث تشكل طريقاً سريعاً لنقل المعلومات بين الوسائل التقنية المذكورة آنفاً. ولعل من المهم للقائد الإداري في العصر الحاضر .. أن يتنبه لبعض سمات عصر الثورة المعلوماتية، ومنها أن المعلومة أصبحت مصدر سلطة جديد، وأن أدوات عصر المعلوماتية هي الدماغ والأعصاب، وأن طريق التعامل فيها هو المبادلات الإلكترونية، وأن استخدام تقنية المعلومات أصبح في غاية اليسر والسهولة، كما أنها أصبحت مورد من موارد الدخل الناتج عن طريق الرسوم وحقوق الملكية والأرباح، وأخيراً فإن ما يساعد على انتشار التقنية والمعلوماتية... هو انخفاض تكلفة الحصول على تقنياتها بالرغم من أنها قد أصبحت عنصراً جديداً من عناصر التجارة الدولية.

٥- تنامي ظاهرة العولمة (Globalization)

تشكل العولمة أهم المتغيرات والتحديات المعاصرة التي يجب أن يفهمها القائد الإداري المعاصر ويتعامل معها. وتعتبر العولمة ظاهرة تتداخل فيها أمور كثيرة كالاقتصاد والسياسة والثقافة والاجتماع والسلوك، وغير ذلك. ويكون الانتماء فيها للعالم كله عبر الحدود السياسية الدولية، وتحدث فيها تحولات على مختلف الأصعدة، مما يؤثر على حياة الناس في كوكب الأرض أينما كانوا، والقاعدة التي تقوم عليها ظاهرة العولمة هي إزالة الحواجز والحدود أمام حركة التجارة والثقافة لإتاحة حرية التنقل السلعي والفكري دون قيد أو شرط. والعولمة تعني- أيضاً- الإدارة الدولية لشئون العالم .. بما في ذلك قضايا الممتلكات العامة كالبحار والكواكب الأخرى والقارة القطبية الجنوبية وبيئة الأرض وتحركات سكانها وقضية الفقر في العالم، وكبت الحريات أو انتهاكها، وقضية الجريمة المنظمة. إذاً، فالعولمة نظام عالمي ذو أبعاد تتجاوز دائرة الاقتصاد، وتشمل المال والتسوق والتبادل التجاري

والاتصالات، كما تشمل مجالات أخرى كالسياسة والفكر والأيدولوجيات التي تنصهر جميعها في الإستراتيجية الجديدة- العولمة.

وللعولمة عدد من الأبعاد المتعددة، ومنها ما يلي:

- البعد الاقتصادي المتمثل في فتح الأسواق لحرية التجارة وتنقل رؤوس الأموال.
 - البعد الإعلامي الذي ظهر في تقنية الاتصال حتى أصبح الكون قرية صغيرة.
 - البعد العلمي كتبادل المعارض العلمية والبحثية بين الدول المستخدمة.
 - البعد الثقافي الظاهر في الدعوة إلى الحرية الفكرية والممارسات الثقافية، والتفرد بالخصوصية والشعور بالذات، والحوار بلغة الذات مع النفس والناس.
 - بُعد الملكية الفكرية المتمثل في حماية الحقوق والملكيات الفكرية دولياً بتطبيق الاتفاقيات الدولية التي تنص على ذلك.
 - بُعد الأخلاق والقيم الظاهر في نشر قيم وأخلاق القطب الواحد والدول القوية، وما تدعو إليه من تقييم جديد للأخلاق والديانات في مؤتمرات وحدة الأديان، وغير ذلك.
 - البعد السياسي الذي برز من خلال الدعوة إلى المبادئ الديمقراطية كما يراها الغرب الرأسمالي وحماتها عبر العالم.
- ومن الأمور المهمة للقائد الإداري التحويلي .. أن يكون على إطلاع بما يمكن أن نسميه معرفة أسباب تنامي ظاهرة العولمة. إن معرفة القائد بتلك الأسباب يساعد على مواجهتها والتعامل معها بشكل يخدم المنظمة. ومن تلك الأسباب ما يلي:
- انتهاء الحرب الباردة بزوال وتفكك الاتحاد السوفيتي.
 - سيطرة المصالح الاقتصادية على العلاقات الدولية بدلاً من العسكرية.
 - إنشاء منظمة التجارة العالمية.

- قيام التكتلات الاقتصادية العملاقة والشركات الكبرى متعددة الجنسيات.
- اكتساب الديمقراطية وحقوق الإنسان طابعاً عالمياً.
- بدء الثورة المعلوماتية وتعاضم دور التكنولوجيا.
- الاتجاه المتزايد نحو التخصص والاهتمام بالقدرات التنافسية للاقتصاد الوطني.
- عالمية الإعلام والانفتاح الإعلامي بسبب الأقمار الصناعية والفضائيات.
- تصاعد الصراع الثقافي وظهور نظرية صراع الحضارات والثقافات.
- نمو الصراع الدولي الاقتصادي والتجاري والمالي والتقني وتعميق الانقسام إلى شمال وجنوب.
- نمو الاتجاه نحو محاسبة الحكومات، وفضح الفساد، والالتزام بالمعايير العالمية في الأداء.
- سقوط وإسقاط المؤسسات المالية الكبرى، وظهور أزمات اقتصادية عالمية بسبب أزمة النقد والمال العالميتين، وتفاقم أزمة الديون العالمية.
- الاهتمام بأزمة تلوث البيئة والتصحر والفقر، وغير ذلك من الأزمات العالمية. وإذا أراد القائد التحويلي أن يتعامل مع ظاهرة العولمة بالشكل المناسب، فإنه يحتاج إلى التنبيه لعدد من الإجراءات التي ستساعده على مواجهة تحديات هذه الظاهرة، والتعامل معها بالطريقة التي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها.. دون أن تقع في حفر التخلف ومستنقعات الروتين. وهذه الإجراءات هي ما يلي:
- تبني إستراتيجية تنموية تنافسية تُعني ببناء رؤية طويلة المدى، والتكيف مع ظاهرة العولمة والاستفادة من الفرص التي تتيحها.
- الاعتماد على المزايا النسبية للتنظيم أو الدولة، والاستفادة من دور الخبرة والتعلم.
- زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة للتغلب على المنافسة العالمية.
- تبني المعايير العالمية للمنتجات والخدمات المختلفة.
- الاستثمار في البحث والتطوير والتحول نحو اقتصاد السوق الحر.

- تقوية شبكات المشاركة والتبادل والتعاون الداخلي والخارجي.
- الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب وإعادة التأهيل.

٦- نمو الشركات متعددة الجنسيات

ليس هناك من القادة الإداريين من لا يتعامل مع الشركات الكبرى التي تنتشر فروعها عبر دول العالم المختلفة، والتي تعمل في مجالات عديدة. وللقادة الإداريين التعرف على هذه الشركات، فهي تعود ملكيتها إلى شركات أو أشخاص ينتمون إلى دولة أو عدة دول، وتأخذ هذه الشركات شكلاً من أشكال التحالفات التي تعبر القوميات والدول والقارات لتشكل قوة تؤثر على اقتصاديات العالم. وهذه الشركات تمتلكها في الغالب الدول الثمان الكبرى (أمريكا، وإنجلترا، وفرنسا، وإيطاليا، وألمانيا، وكندا، واليابان، وروسيا)، وهي تسيطر على نسبة كبيرة من اقتصاد العالم، وعلى معظم قنوات التسويق العالمية، كما أنها تمتلك ثلث إنتاج العالم الصناعي، وكذلك أكثر من ثلثي إنتاج التقنية ومبيعاتها واستخداماتها في العالم. وما يميز هذه الشركات أنها تستخدم طرق الإنتاج الكبيرة التي تؤثر على الأسعار، وتخفض تكاليف الإنتاج، وتنفق هذه الشركات بسخاء على البحوث والتطوير وجهود الاختراعات، ولديها اهتمام كبير بالتدريب وإيجاد طرق جديدة لإنجاز الأعمال، كما أنها تمتلك قاعدة كبيرة لتوزيع منتجاتها التي أصبحت غطاً من أنحاط العولمة عبر العالم، والأهم من ذلك كله أنها تستطيع أن تتحكم في اقتصاديات كثير من الدول مما يتيح لها مجالاً لتسهيل استثماراتها في تلك الدول.

٧- الضغط السكاني والتغيير في هياكل القوى العاملة

لا بد أن يدرك القائد الإداري التحويلي حجم التضخم السكاني العالمي، والذي وصل إلى مستوى لم يسبق له مثيل. فقد أصبح اليوم عدد سكان العالم يفوق السبعة مليارات نسمة، وسوف ينعكس ذلك على هياكل القوى العاملة التي تساهم في تفعيل اقتصاديات العالم، فضلاً عن أنها قوة استهلاكية في الوقت نفسه. إن الضغط السكاني المتولد عن الهجرات

الداخلية بين المدن والمجر والقرى، أو الناتج عن الهجرات الخارجية من الدول النامية إلى الدول المتقدمة، أو من الدول الفقيرة إلى الدول الغنية، أمر يؤدي إلى الضغط على الخدمات التي تقدمها المؤسسات، بل وعلى الاقتصاد بوجه عام.

ومن المؤكد أن على القائد الإداري التحويلي أن يدرك العلاقة بين زيادة الإنتاج، والوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والثقافي العالمي، وكيف أدى ذلك إلى حركة سكانية كبيرة بين الدول المختلفة، وكيف ساعد في تغيير الديمقراطية السكانية للعالم. ويجب أيضاً - ملاحظة أن النمو السكاني يؤدي إلى زيادة الطلب على المؤسسات التعليمية والتدريبية، وكذلك أدى إلى زيادة نسبة البطالة والحاجة الملحة إلى توفير عدد أكبر من الفرص الوظيفية. وكذلك فإن الزيادة السكانية أدت إلى ازدياد عدد العاملين الجدد الداخلين إلى سوق العمل العالمي، بالإضافة إلى أن سوق العمل أصبح يتسم بارتفاع المستوى التعليمي وزيادة التخصص، الأمر الذي تولد عنه قوة دفع للتغيير في القوى العاملة في الشركات والمؤسسات المختلفة، مما أدى إلى تغيير في هياكل القوى العاملة، وإلى ازدياد في نسبة البطالة، ورخص الأيدي العاملة، وبالتالي إتاحة فرص أكثر للمنظمات في الاختيار بين أكبر عدد من العمالة عند الحاجة إلى التعيين.

بعد نقاش المتغيرات والتحديات المستقبلية .. فإنه يتضح لدينا الحاجة إلى قيادات إدارية عالمية تحويلية تتولى تحويل منظمات اليوم من منظمات تقليدية إلى منظمات عالمية .. تستطيع التعامل مع المستقبل بكل تحدياته. ويتبين حتمية معرفة القائد الإداري التحويلي بهذه المتغيرات وجوانبها المختلفة... ليستطيع تحويل منظمته وإحداث التغييرات المطلوبة. إن استجابته لمتطلبات التغيير أصبحت أمراً أساسياً وظاهرة مستمرة انطلاقاً من الحاجة إلى التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير لتنمية الموارد البشرية، ووضع سياسات مرنة ومتطورة.. لتعليم وتدريب المرعوسين في المنظمات العالمية.

رابعاً : التحديات التي أبرزتها متغيرات القرن الـ ٢١

لقد وضعت التحولات العالمية أمام القيادات الإدارية التحولية.. عدداً من التحديات التي سيكون عليها مواجهتها بقوة وذكاء. وقد حدد عبدالحמיד (١٩٩٥م: ٢٣٥-٢٤١) تلك التحديات فيما يلي:

١- تحدي المنافسة:

إن هذا التحدي هو أهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة في السوق .. من خلال تخفيض التكلفة إلى أقل حد ممكن. والمنافسة تحد اقتصادي قديم يواجه القيادات في السوق المحلي والعالمي على حد سواء، بل أن المنافسة العالمية أكثر قوة نتيجة لتعدد السوق الخارجي، وتحوله إلى سوق مفتوح بفضل الاتفاقيات العالمية، كما أنه سوق تسيطر عليه التكتلات الاقتصادية. وتصبح قضية قدرات القيادات الإدارية العالمية التحويلية في التغلب على تحد المنافسة محصورة في قدراتها على الاحتفاظ بموقعها في السوق وتنميته، وتأكيد في مواجهة كل التحديات والمتغيرات، وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التميز والتفوق باعتباره السبيل الوحيد للبقاء في وجه المنافسة.

٢- تحدي العولمة:

لقد أدى ظهور التحولات الاقتصادية، والتقدم التكنولوجي السريع.. في المواصلات والاتصالات.. إلى أن أصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، كما أدى ذلك إلى تطوير إطار أعمال منظم عابر للقارات، بحيث يؤدي إلى توحيد وتنافس أسواق السلع والخدمات وأسواق المال والتكنولوجيا. وهكذا تحول العالم إلى كيان واحد صغير.. خاصة من حيث الاتصالات والمعاملات المالية والتجارية والسياسية والاقتصادية والعسكرية

والثقافية. ولمواجهة هذا التحدي فإن على القيادات الإدارية أن تتجهز لاستيعاب ومواجهة تحدي العولمة، وذلك من خلال إحداث التحول اللازم لتحقيق فرصة التعايش في مناخ شديد المنافسة، ومنفتح في نفس الوقت. إن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة.. تحاول الإسراع في أداء أعمالها في أقل وقت ممكن، وتسعى لتعظيم الفائدة من الإمكانيات المتاحة لها، وتخفيض التكاليف، واستثمار الأموال المعطلة.

٣- تحدي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد:

عندما يكون الوضع تنافسياً وغير مستقر، فإن الحاجة تصبح ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل. وهذا أحد التحديات التي تواجه القيادات الإدارية العالمية التحويلية في القرن الحادي والعشرين. كما أن الأمر يعني - أيضاً - البحث عن الحلول المثلى للمشكلات ومحاولة تطبيقها، وذلك بخلاف المنهج التقليدي الذي يبحث في الحلول المناسبة. والاستخدام الأمثل للموارد يعني - أيضاً - للقيادات الإدارية عدم ترك أي فرصة تضيع، وعدم تبديد أي مورد، أو السماح بأي فاقد أو هدر، مع التأكيد على ضرورة معاملة الوقت كأحد الموارد الواجب المحافظة عليها.

٤- تحدي الجودة الشاملة:

لقد أصبحت الجودة في السلعة أو الخدمة.. هي مقياس التقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي. خاصة في المناقصات، وعقد الصفقات، وعند المفاوضة للانضمام إلى الاتفاقيات العالمية. وقد أصبحت الجودة - أيضاً - هدفاً لكل المنظمات، لكي تتجاوز بمنتجاتها الحدود الجغرافية. ومن هنا بدأ القادة الإداريون التحويليون يسعون للحصول على شهادات الأيزو المختلفة.

٥- التحديات التكنولوجية:

تشكل التكنولوجيا ومنتجاتها الحديثة.. أحد أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية في العصر الحاضر، وذلك لمعرفة مدى قدرة تلك القيادات على استخدام

وتبني تلك الآلاف والتقنيات واستخدامها الاستخدام الأمثل، وتوظيفها لتطوير الإنتاج والمنتجات، وتخفيض التكلفة وزيادة الجودة.

إن القيادات الإدارية تدرك بأن التغيير والتطوير التكنولوجي .. هو أحد مفاتيح البقاء والاستمرارية، لأنها تحقق عدداً من الميزات الهائلة .. كتحفيض الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكلفة، وإحلال العمالة الماهرة محل الأقل مهارة، وتطوير المنتجات بابتكار أفكار حديثة لتطويرها، وتحقيق المرونة في التصميم والإنتاج. إن وجود المنظومة التكنولوجية المناسبة.. يساعد القيادات الإدارية التحويلية على إيجاد قدرة تنافسية لمنتجاتها عن طريق خفض التكاليف، وتنوع المنتجات، والأخذ بأسلوب الجودة الشاملة، والوقوف على متطلبات السوق المحلية والعالمية.

وتبقى تحديات التكنولوجيا من أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية التحويلية، لأنها تؤثر على أساليب وطرق الإدارة، وعلى معايير التقييم، وعلى دورة المنتجات، وعلى الاستراتيجيات المتبعة في المنظمة، وإدارة الموارد البشرية، وعلى تكامل المشروع.

٦- تحدي اتخاذ القرار في عالم متغير:

إن اتخاذ القرارات في القرن الحادي والعشرين .. يتميز بأنه يتم في عالم متغير غير مستقر، مما يجعل التحدي أمام القيادات الإدارية متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة، وآلية إستراتيجية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل. إن التحدي أمام القيادات الإدارية في هذا الحال لا يتوقف فقط على اتخاذ القرار إنما- أيضاً- على مدى توافق القرار مع توجهات القيادات، والخطة التي وضعوها للمنظمة، والمتمثلة في الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجيات.

خامساً: القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية

أدى تطوير القائد الإداري لذاته ولأدائه وتعامله مع المتغيرات العالمية المعاصرة .. إلى أن أطلق عليه البعض بالقائد التحويلي. ومن المؤكد أن التعرف على مفهوم القائد التحويلي بشكل أكثر تفصيلاً .. سيساعد على فهم الكيفية التي تطور بها مفهوم القيادة الإدارية .. من القرن العشرين إلى القرن الحادي والعشرين، وما أدى إليه ذلك التطور من تغيير في مواقف القائد وتعاملاته ومسئوليته ومهامه في التنظيم الإداري. إن المقصود بالقائد الإداري التحويلي هو كما يقول الهوارى (١٩٩٩م: ٤٧) ذلك القائد الذي يرفع من مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات، ويستثير في الأتباع الهمم العالية، والوعي بالقضايا العالمية الرئيسة .. في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم.

بعد التعرف على المتغيرات العالمية والمحلية التي تواجه القيادات في القرن الحادي والعشرين، نستطيع أن نلاحظ كيفية العمل بجهد مضاعف .. لتحويل المنظمات من الإدارة الجامدة إلى الإدارة المتغيرة التي تتأقلم مع متطلبات هذا القرن. وحيث أنه يكتنف تغيير المنظمات صعوبات كبيرة نظراً لأنها بطيئة الحركة - كالأفيال تماماً كما قال بيلاسكو (Belasco, 1990)، فإنه يجب أن ندرك بأن تغيير المنظمات يشبه إلى حد كبير تعليم الفيل الرقص، فالفيل بطيء الحركة ولا يستجيب ما لم يرى النار التي تدفعه إلى تعلم الرقص. وكذلك فإنه ليس من السهل على القادة إجراء التغيير في المنظمات .. لأن التغيير يصطدم بلوائح وإجراءات وقوانين وأنظمة تحد من قدرة وسرعة المنظمة على الاستجابة .. حتى ترى ناقوس الخطر الذي يشبه النار عند الفيلة وبالتالي تسعى إلى التغيير.

وهكذا فإنه من السهل جداً على القائد الإداري. قيادة منظمته في حالة الهدوء والركود، وفي حالة الاستقرار والثبات .. وعدم وجود متغيرات محلية أو عالمية تفرض وجود بيئة متغيرة، أما عندما تصبح الأحوال متغيرة وغير مستقرة، والظروف متطورة، وتصبح المنظمة

أمام تحديات ومتغيرات عالمية ومحلية كبيرة، فإن القائد يحتاج إلى تغيير موقفه وأسلوبه القيادي واستبداله بأسلوب تطوري أكثر مرونة وإقبالاً على التغيير .. حتى لا يفقد السيطرة على مجريات الأحداث في المنظمة، وحتى يستطيع تحقيق أهداف التنظيم الإداري. ويمكن تلخيص التغيير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد .. كما بينها كوتر (Kotter,1990) فيما يلي:

- يجب أن يقوم أسلوب القائد على إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى .. مع ضرورة أن تتحدد الرسالة والأهداف وتوضع لها الاستراتيجيات التي تساهم في إنجازها.
- لا بد أن يقوم القائد التحويلي بالتأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم رؤية ورسالة المنظمة والاستجابة لاستراتيجيات تحقيقها والعمل نحو إنجاز أهدافها.
- يفترض أن يعمل القائد التحويلي 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 ويجفز ويشجع العاملين، ويتبنى تحقيق الأهداف بنشاط، وبشكل شخصي، وطريقة مبتكرة. ويعمل القائد ما يمكنه لتحسين وتغيير النظم والتنظيمات القائمة.

- لا بد أن يفرق القائد التحويلي بين أسلوب الإدارة، 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 مهينة المرؤوسين بدلاً من مهينة التنظيم فقط.
- على القادة التحويليين التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات. من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.
- ويرى فريد النجار (١٩٩٥م) أن التغيرات والتحديات المستقبلية.. قد دعت إلى حدوث تحول في رؤية القادة الإداريين نحو العالمية، وذلك لزيادة قدرتهم على التعامل مع تلك التوجهات الدولية الجديدة. وهكذا فإن 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 المنظمة إلى مستوى المنظمات العالمية.

سادساً: حاجة القائد الإداري التحويلي إلى التغيير

إن على القائد الإداري التحويلي العمل على تحويل منظمته ونقلها إلى مصاف المنظمات العالمية المتطورة، وذلك انطلاقاً من أحد مهامه الوظيفية التي هي إحداث التغيير استجابة لمتطلبات القرن الحادي والعشرين، خاصة وأنه يدرك الحاجة إلى التغيير، فالقائد التحويلي يشكل في حد ذاته عنصراً من عناصر التغيير. ويقول تيشي وديفانا (Tichy & Devanna, 1990) إن الحاجة عند القادة التحويليين إلى التغيير تبرز من خلال ما يلي:

- تصلب بعض القادة الحاليين، ويعني ذلك عدم اعتراف القائد الحالي بأن الواقع يحتاج إلى تغيير في ظل عدم وجود من يواجهه .. بالحقيقة التي يدرك من خلالها سوء الأحوال التي تعيشها المنظمة، وهنا يأتي دور القائد التحويلي الذي يقدم المعلومات الحقيقية لمتخذي القرار لإدراك الحاجة إلى التغيير.
- تطوير رؤى فكرية خارجية، ويتم ذلك من خلال تطوير شبكات فكرية خارجية. لدى بعض الأشخاص لمواجهة الأفكار التقليدية التي عادة يجتمع حولها القادة التقليديون في العمل والإدارة، ولبناء جهاز إداري مؤثر.
- زيارة المنظمات المتحولة، حيث تأتي تلك الزيارة للمنظمات المشابهة الداخلية أو الخارجية. كعامل مؤثر على القيادات .. لتبني التوجه التحويلي. ومن أهم الزيارات التي تؤثر على توجه القيادات تلك الزيارات التي يقوم بها القادة التحويليون وغيرهم من الموظفين .. من مختلف المستويات الإدارية للمنظمات والمصانع في الدول المتقدمة.
- التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة، ويتحقق هذا التعامل الحكيم بتلطف القائد التحويلي في التعامل مع مصادر المقاومة وبشكل فردي، خاصة أن التغيير يهدد

- الكثير من الأفراد، وبالتالي فمن المتوقع مقاومته إذا لم يتم شرحه وتوضيحه لهم، والتخفيف من حدة مقاومتهم له.
- وقد حدد عبدالرحمن (١٩٩٥م: ٢٠) بعض سمات القدرة على التغيير والتجديد والابتكار المطلوب توفرها في القائد الإداري التحويلي فيما يلي:
- المبادرة والأخذ بزمام الأمور.
 - التكيف مع التغيير السريع والحد في عالم الإدارة.
 - التصرف الفعال لتحريك المنظمات إلى الأمام.
 - التعامل على أساس تعظيم المنافع 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 بنسبة تتفق مع الموقف.
 - القدرة على إبعاد شبح الخوف عن بيئة المنظمة.

سابعاً: خصائص ومهام القائد التحويلي

- يتميز القائد التحويلي (Transformational Leader) بعدد من الخصائص التي حددها باس (Bass, B.1990) وبينس (Bennis,1989) فيما يلي:
- ١- هو شخص ذو رؤية ورسالة ومعايير عالية، وله جاذبية شخصية، ويجب أن ينتمي إليه الناس كما يجب أن يقلدوه، ويثقوا فيه، ويحترموه.
 - ٢- القائد التحويلي ذو شخصية إلهامية، يشجع التابعين ويستثير فكركم. وعلى درجة كبيرة من الاهتمام بالأشخاص على المستوى الفردي، ويسعى لأن يساعدهم على تحقيق احتياجاتهم حسب تطورها، كما أنه يرقى بجاوتهم إلى أعلى .. عندما

يدعوهم إلى التفكير فيما يلي الحاجات الحالية، فهو يعمل على توسيع محفظة حاجات العاملين.

٣- يرى القائد التحويلي أن المبرر من وجوده .. هو نقل الناس نقله حضارية، فهو يتمتع بثقة ذاتية عالية، ويتمتع بوعي خال من الصراعات الداخلية، مما يجعله يتمتع بإحساس وإصرار ذاتي عال.

٤- للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول المناسبة، وهو واقعي وصريح مع الآخرين، ويؤمن بقيمة الناس، وحساس لمشاعرهم، ويعمل على تقويتهم.

٥- يتميز القائد التحويلي بأنه مؤثر جداً في الناس.. عندما يتحدثهم، مما يجعل الآخرين ممن لا يستطيعون الحديث .. يشعرون بأنه يعبر عما في أنفسهم. ويعطي اهتماماً كبيراً وعناية خاصة .. لذوي الاحتياجات الخاصة من التابعين على المستوى الفردي.

٦- يستثير هذا القائد أفكار التابعين وعقولهم، فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم، ويطلب منهم تحديد رؤى شخصية مستقبلية، وتحديد رسائل واستراتيجيات لتحقيق تلك الرؤى.

٧- إنه قادر- دائماً- على التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة.

٨- يسعى القائد التحويلي للوصول بأتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية .. تفوق الأهداف وتفوق ما هو متوقع منهم ومن المنظمة.

٩- القائد التحويلي عنصر تغيير، ومحب للمخاطر المحسوبة، لا يحب الاستقرار الذي لا يؤدي إلى التطور، كما أنه يتصرف على ضوء القيم والأخلاقيات الاجتماعية،

وينظر إلى التعلم على أنه لا ينتهي، لذا يجب أن يتعلم كل منا من أخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين.

وقد حدد الهواري (١٩٩٩م: ٧١) مهام القائد التحويلي فيما يلي:

- إدراك الحاجة إلى التغيير، ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير، واستثارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم وتطوير احتياجاتهم، وبالتالي قبول أفكار التغيير ودعمها.
- صياغة الرؤية والرسالة، فالقائد التحويلي يحلم بأن يرتقى بالعملاء والعاملين والمنظمة إلى مستوى الطموح الذي يراه في الأفق البعيد، مما يجعله يطلب كتابة ذلك الطموح الذي يرى أن سيحقق للجميع نقلة حضارية.. تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية.
- اختيار نموذج التغيير ومسارته، ويتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة.. في تلك الأفكار التي سبق تجربتها وأثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة، والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة. كما أن المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.
- تكوين الإستراتيجية الجديدة، لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي والرسالة التي أعدها، فإنه يحتاج إلى وضع إستراتيجية جديدة تأخذ في الحسبان التهديدات المتوقعة، والفرص المتاحة، ونقاط القوة والضعف، ويكون باستطاعتها مواجهة المنافسين والتفوق عليهم.
- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة، وذلك أن تحقيق الرؤية والرسالة والإستراتيجية.. لا يمكن أن يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة، لأن الوضع أصبح مختلفاً تماماً، وأصبح يتطلب التزاماً برؤية ورسالة

وإستراتيجية جديدة. وهكذا فإن على القائد التحويلي أن يكون قادراً على بيع أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة والإستراتيجية الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط.. وإنما عليه أن يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار والتحمس لها، وهذا لن يأتي إلا إذا وجد القائد ثقافة جديدة، وعزماً أكيداً من العاملين على تبنيها.

- إدارة الفترة الانتقالية، فإذا لاحظنا بأن التغيير لا يحدث في يوم أو ليلة، فإن ذلك يعني أنه يمتد خلال فترة زمنية ليست بالقصيرة، وهذا يتطلب من القائد التحويلي إدارة تلك الفترة بإيجابية ونجاح تامين، إن على القائد أن يدرك بأنه ليس من السهل التخلص من القديم والانتماء له، والارتباط بوهم عظمته، واستبدال ذلك كله برؤية ورسالة وإستراتيجية جديدة، وكذلك تغيير ثقافة المنظمة واستبدالها بثقافة جديدة تماماً.

ثامناً: عناصر عملية القيادة التحويلية

حدد رينسميث Rhinesmith (١٩٩٣م) بعض العناصر الهامة لعملية القيادة التحويلية

فيما يلي:

١- إدارة التنافس:

تتمثل إدارة التنافس في القرن الحادي والعشرين .. في إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، حيث تقوم بتجميع المعلومات على مستوى عالمي وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات .. لزيادة الميزة التنافسية وتحقيق ربحية أكبر. وتشمل عملية إدارة التنافس ما يلي:

- وضع معايير النجاح الحاكمة بشكل شمولي.
- وضع نظام معلومات شخصية ونظم معلومات تنظيمية.
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب.
- تحديث عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة أحداث وممارسات المنافسين.

٣- إدارة التحفيد:

يعني ذلك قدرة القائد على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة. بغض النظر عن درجة التغير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف والمصالح وتوسع المنطقة الجغرافية. ويمكن أن يتم ذلك إذا اتبع القائد الخطوات التالية:

- إدارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب أن تكون عليه العلاقات مع كل طرف.
- استخدام الأحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب.
- محاولة تحقيق التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها.

٣- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي:

إن التوجه العالمي للمنظمات يخلق فجوة خطيرة في المنظمة .. تظهر في القناعات والقيم والسلوكيات المرتبطة بسلوك العاملين في المنظمة، وتشكل ثقافة المنظمة العالمية العنصر الهام الذي يجعل العمليات المعقدة في المنظمة مربوطة ببعضها البعض. ولتحقيق التكيف مع التوجه العالمي.. على القائد أن يقوم بما يلي:

- وضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته.
- تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي.
- تغيير نسق القيم والقناعات والسلوكيات لتتلاءم مع التوجه العالمي.

٤- إدارة فرق العمل العالمية:

إذا أرادت القيادة التحويلية لمنظمات أن تعمل على مستوى عالمي، وأن تتعامل مع المنظمات من مثيلاتها على مستوى العالم، فإنها يجب أن تشكل فرق قادرة على تحقيق التواصل العالمي المطلوب، بحيث تمثل كافة التخصصات والمستويات الإدارية والخلفيات الحضارية.. ناهيك عن توفر المهارات اللغوية اللازمة، وذلك لإنجاح تعامل المنظمة مع المنظمات العالمية التي تتفاعل معها.

٥- إدارة المفاجآت وعدم التأكد:

لقد تبين أن أحد سمات القرن الحادي والعشرين .. تتمثل في التغير المستمر وكثرة المفاجآت، واتخاذ القرارات في بعض الحالات دون التأكد من النتائج التي يمكن أن تسفر عنها. ولذلك فإن على القيادات التحويلية تطوير قناعاتها الفكرية واستعداداتها العقلية والسلوكية لمواجهة المفاجآت والتغيرات المستمرة، وأن تنمي قدراتها ومهارتها للتعامل مع المفاجآت المتكررة لاتخاذ القرارات، خاصة في الأوضاع غير المستقرة وغير الأكيدة. إن هذا كله يتطلب من القادة قدرة فائقة على إدارة عملية التغير بصفة مستمرة، وذلك استجابة للمنافسة العالمية الحادة.

٦- إدارة التعليم والتدريب المستمر:

تحتاج القيادات التحويلية إلى إيجاد نظام تعليمي وتدريب مستمر في المنظمة، وذلك لما تكون عليه الأحوال من عدم استقرار، وكثرة المفاجآت والتغيرات التي تواجه المنظمات. وما لا شك فيه أن ذلك التغير يؤدي إلى تكوين بيئة متغيرة .. تتطلب قدرة ومهارة عالية للتعامل معها، ويستدعي ذلك ضرورة وجود نظام قادر على التدريب والتعليم الفردي والمؤسسي المستمرين. وحتى يتأكد القائد التحويلي من وجود نظام للتعليم والتدريب الشخصي والتنظيمي. لا بد له من وقفة مع الذات، ومع أحوال المنظمة لتقييم الوضع، وللتأكد من صلاحية ذلك النظام، أو العمل على تطوير نظام تعليمي تدريبي للأفراد.. ليتفق مع التوجهات العالمية.

تاسعاً: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية

يجب عند بناء القيادة التحويلية تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد الإداري.. حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه. ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءة العالمية والمستوعبة لمواجهة التغيرات العالمية والتحديات المستقبلية

للقرن الحادي والعشرين .. إعداداً جيداً متكاملأً مستجيباً لمتطلبات التطور العالمي. ويبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد الإداري (Oakley and KRUG, 1991:191-214) ومنها ما يلي:

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات التسهيلات، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.

كما يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية في إطار عولمة القيادات الإدارية. ومن تلك المهارات والقدرات ما ذكره كوزس وبوسنر Kouzes and posner (١٩٩٥م: ٣١٧-٣٤٠) حيث أكدوا على ضرورة توفر القدرات على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية، والقدرة على المبادرة والابتكار والإبداع، والقدرة على مواجهة المواقف المتغيرة وإحداث التغيير والتطوير الإداري، والقدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة، والقدرة على التنفيذ بكفاءة وفاعلية وجودة عالية، والقدرة على المتابعة والتقييم الذاتي للفرد والفريق، والقدرة على وضع الرؤية والرسالة والاستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

(حالة ٧)

التقنية وضعته في قائمة أثرياء العالم (*)

في عالمنا أشخاص برزوا في قوائم المال والأعمال على مستوى العالم، كلنا نعرف أسماءهم لكننا نجعل تفاصيل حياتهم .. كيف بدأوا .. كيف وصلوا إلى قائمة أثرياء العالم .. كيف أصبحوا مشاهير في عالم المال والأعمال.

في هذه الحالة، سوف نعرف على شخصية مهمة جداً. في عالم تقنية المعلومات. هذه الشخصية مهمة جداً، في عالم تقنية المعلومات. هذه الشخصية الفذة لم يكن لها دور كبير في عالم الإنترنت والتقنيات إلا بمحض المصادفة، فهي مجرد فكرة ظهرت في خاطره أثناء دراسته في إحدى جامعات الولايات المتحدة الأمريكية. تلك الشخصية هي لرجل أعمال أمريكي لم يتجاوز سنة الثلاثة عقود (هو وشريكه) وهو أحد مؤسسي محرك البحث الشهير عالمياً "غوغل".

فيما يأتي، نستعرض جزءاً من حياته، وكيف تمكن هو وزميله الروسي الأصل من ابتكار وإنشاء الموقع الذي يشار له بلبنان عند تفقد ضالة أحدنا المعلوماتية على الشبكة العنكبوتية وما تحويه من الخضم الهائل من المعلومات القيمة.

اسمه "لورينس إدوارد بيج"، واختصاراً يدعى "لاري" وُلد "لاري" في مدينة "لانسنج" بولاية "ميتشغان" بالولايات المتحدة الأمريكية في السادس والعشرين من شهر "مارس" لعام ١٩٧٣م في مدينة "لانسنج" بولاية "ميتشغان" الأمريكية، ويعمل حالياً رئيساً للمنتجات في شركة "غوغل" العملاقة. لقد كان لنبوغ "لاري" في هذا المجال أساس قوي حيث إن أباه الراحل الدكتور "كارل فيكتور بيج" كان بروفيشوراً في علوم الحاسب الآلي والذكاء الاصطناعي بجامعة ولاية "ميتشغان" ومن أوائل من درسوا علوم الحاسب، وأيضاً والدته "غلوريا" كانت تحاضر في الجامعة نفسها في علوم البرمجة وكانت أيضاً تعمل مستشارة في القواعد المعلوماتية كما تحمل درجة الماجستير في التخصص نفسه، ومما كان له الدور الكبير في ترعسرع ذلك الفتى "لاري" العلمي هو أن المنزل الذي كان يسكنه مليء بالحاسبات الآلية الشخصية القديمة، وكذلك بالمجالات والنشرات العلمية التي أهمك "لاري" في قراءتها وتعلمها. ومن المثير للعجب أن أخاه الذي يكبره سنّاً كان ممن برع أيضاً في التقنية وأصبح رجل أعمال ناجحاً في الإنترنت، وقد أسس المجموعات الإلكترونية للتراسل المعروفة والتي فيما بعد بيعت لشركة "ياهو" المعروفة بنصف بليون دولاراً

ويرجع البعض سبب نجاح "لاري" في التقنية وعلومها لأسباب جينية، كما ذكرنا، حيث إنه تعامل مع الحاسب منذ صغره، فوالده الدكتور "كارل" كان مولعاً أيضاً بالحاسبات الآلية، وقد أعطى لابنه "لاري" حاسباً شخصياً عندما كان في سن السادسة من عمره! وقد أخبر "لاري" عن نفسه أنه عشق الحاسب بالفعل وأنه كان أول تلميذ في مدرسته الابتدائية يقوم بتسليم واجبه المتري مطبوغاً بالحاسب الآلي.

(*) صالح سليمان بن حيدرة، تجارة الرياض، العدد ٥٣٧، جمادي الأولى ١٤٢٨هـ، يونيو ٢٠٠٧م، ص ٨٤.

كانت حياة "لاري" العلمية مليئة بالإثارة والمتعة، حيث درس المرحلة الابتدائية في مدينة "مونتسوري"، وكان منذ صغره مبهوراً بالمخترعين، وكان دائماً ما يتساءل عن كيف لم يلاق هؤلاء المخترعين حظهم من التقدير اللازم رغم ما أحدثوه من ثورة في تغيير الحياة اليومية للبشر، كما كان الفتى مهووساً أيضاً بقراءة السير الذاتية هؤلاء العلماء خصوصاً سيرة المخترع الشهير "نيقولا تيسلا"، وهو أحد الأسماء البارزة في عالم الكهرباء والهندسة.

التحق "لاري" بعد تلك الفترة بجامعة "ميتشغان" بمدينة، "آن آربور" حصل خلالها على درجة البكالوريوس في الهندسة بمزيد تركيز على هندسة الحاسوب ثم حصل على درجة الماجستير من جامعة "ستانفورد". ويذكر أنه اكتسب أثناء دراسته الجامعية خبرة كبيرة في كيفية التعامل مع الآخرين وفنون القيادة من خلال الأنشطة الطلابية ودورات تدريبية متخصصة، وبعد تخرجه في الجامعة، توجه لإكمال دراسته العليا في تخصص علوم الحاسب بجامعة ستانفورد في "بالو ألتو" بولاية "كاليفورنيا". وأثناء عمله بمشروع بحثي لنيل درجة الدكتوراه، التقى زميله، وفيما بعد شريكه، "سيرجي برين" واشترك معه في مشروعهما الذي كان عبارة عن "تحليل محرك البحث ذي الارتباطات الشعبية على نطاق واسع"، أو بشكل أكثر سهولة، "تحليل محرك البحث". حيث تعاون كل من "لاري" و"سيرجي" على ابتكار خوارزمية بحث معقدة، أطلق عليها "Page Rank"، وهي خوارزمية تحلل الصفحات والروابط وعلاقة كل صفحة بالصفحات الأخرى من أجل تحديد ترتيب الموقع الفردي. كذلك تقوم الخوارزمية بتحليل الكلمات في الصفحة نفسها.

ونتيجة لهذا المشروع لنيل درجة الدكتوراه في هندسة الحاسب، بدأت فكرة إنشاء موقع الإنترنت الشهير "غوغل" تتبلور. وفي عام ١٩٩٨م، أسسا شركتهما في الجامعة نفسها ابتداءً حيث كان يستخدم محرك البحث في الجامعة فقط، وقد اكتسب شهرة كبيرة هناك، وبعدها انتقل إلى الشبكة العنكبوتية ليستخدمه كل شخص على وجه الأرض. ومن المثير للسخرية أن "لاري" لم ينته بعد من الحصول على درجة الدكتوراه! ويرجع ذلك إلى النجاح الكبير الذي حققه هو وزميله في الشركة العملاقة الآن. تعرض في العدد القادم من المجلة سيرة شريكه "سيرجي برين"، وعن الكيفية التي تعمل بها شركة "غوغل"، وكيف تجني أرباحها، ومزيداً من التفاصيل.

قدّرت مجلة "فوربز" الأمريكية - كما هي عادة كل سنة - في عام ٢٠٠٧ ثروة "لاري" بـ ١٦,٦ بليون دولار، محرزاً بذلك الرقم الثالث عشر من بين أغنياء أمريكا والرقم السادس والعشرين من بين أغنياء العالم تماماً خلف شريكه "سيرجي برين". وفي عام ٢٠٠٧م، حددت مجلة "البي سي" العالمية PC World، قائمة الخمسين شخصاً الأكثر أهمية في الشبكة العنكبوتية، وقد علا المركز الأول هو وزميله "سيرجي" والرئيس التنفيذي لشركتهما "أبرك سكيميدت" الذي عين في عام ٢٠٠١ لإدارة الشركة. كما أطلق عليه المنتدى الاقتصادي العالمي بأنه "قائد الغد العالمي".

من أقوال "لاري" المفيدة والتي شكلت فلسفته خلال مرحلة بناء نجاحه المتمثل في نجاح شركة "غوغل": "إن هدفنا الأساسي هو تنظيم معلومات العالم وجعلها ذات فائدة وفي متناول الجميع عالمياً"، و"لا يفترض أن تكون شركتك بمفردك لتطوير ما تصبو إليه"، و"إذا كنت تملك منتجاً يستخدم فعلاً بكثرة، فلربما يكون ذلك المنتج فكرة جيدة"، و"اخترنا هذه المهنة، لأننا نتعامل مع معلومات كثيرة جداً، إضافة إلى أننا نستمتع بها"...

(حالة ٨)

التفكير الإبداعي (*)

نحن بحاجة إلى وجود الإبداع على كافة المستويات، وكل فرد في شركة، أو مدرسة، أو غير ذلك قادر على أن يكون مبدعاً بكل سهولة، وقد رأيت أن أكثر المعلومات والمعارف تؤيدها القصص وترسخها المواقف. لذا حاولت أن أجمع عدداً من المواقف الإبداعية التي رأيت أنها تثري البحث لعلها تفتح آفاقاً جديدة للتفكير لدى القارئ الكريم.

لقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم مدرسة إبداعية لوحدة، لقد جمع بين توليد الأفكار الإبداعية وتحفيزها وتشجيعها وتطويرها.

لقد فاجأ قريشاً بأمور أذهلتهم، وإبداعات لم يكونوا يعرفونها فتعجبوا منها كل العجب... ولست بصدد استعراض كل ما ورد في سيرته العطرة من أعمال كان صداها وواقعها قوياً ومفيداً إلى يومنا هذا، وليس حديثي في مجالات التشريع والعبادات ولكن في مجال الدنيا وفنون التعامل والتجارة والقيادة العسكرية... فكل ذلك وغيره كان غاية في الإبداع والتميز.

فمن مواقفه عليه الصلاة والسلام قبل البعثة أنه كان يتاجر بمال لخديجة بنت خويلد رضي الله عنها، وكان التجار يأخذون بضاعة من مكة ويذهبون لبيعها في المناطق الأخرى كالشام واليمن، ثم يعودون إلى مكة بمكسب جيد، ولكنه عليه الصلاة والسلام ذهب إلى الشام فباع بضاعته وكسب فيها، ثم اشترى بذلك المال بضاعة من الشام وقدم إلى مكة فباعها، وبالتالي يكون قد كسب مرتين... فتعجبت قريش من هذه الفكرة العظيمة التي لم يفطنوا لها!!.

كما أنه عند الهجرة إلى المدينة خرج من جنوب مكة بالرغم من أن المدينة في الشمال لأنه يعرف أن الكفار سيلاحقون به ليؤذوه، وفعلاً انطلقت عليهم الحيلة فقد خرجوا من الشمال لبيحثوا عنه فلم يجدوه.

كما كان عليه الصلاة والسلام يشجع الأفكار الإبداعية ويحفزها كفكرة الخندق التي أشار بها سلمان الفارسي رضي الله عنه، وكانت سبباً لهزيمة الكفار في غزوة الأحزاب.

وكان يموه في غزواته، فحينما يرغب في غزو جهة ما يسأل ويستفسر عن جهة أخرى للتمويه ولكي لا يتوقع الأعداء قدومه فيستعدوا، ولما عزم على فتح مكة عمل حصاراً إعلامياً عليها بحيث لا يعلم أحد بقدومه إليها... حقناً للدماء.

(*) عبدالعزيز الخنين، مجلة آفاق الإدارة (مجلة فصلية تصدر عن الجمعية السعودية للإدارة)، العدد العاشر - صفر

هذه المواقف وغيرها كثير.. تعتبر أفكاراً إبداعية أذهلت الناس في وقته، بل حتى في وقتنا هذا فكثير من المواقف الإبداعية له عليه الصلاة والسلام صارت تدرس في عدد من الجامعات والمعاهد العربية وغير العربية كأمثلة لفنون العمل والتعامل وفنون القتال وغيرها ...

الفصل السادس
القائد الإداري وفريق العمل

الفصل السادس

القائد الإداري وفريق العمل

أهداف الفصل:

يحقق هذا الفصل الأهداف التالية:

- ١- التعريف بمفهوم فريق العمل وأنواعه والحاجة إليه.
- ٢- شرح دور القائد الإداري في إدارة فريق العمل.
- ٣- بيان مراحل تطور فريق العمل.
- ٤- استعراض المهارات التي يحتاج إليها القائد الإداري لإدارة فريق العمل.
- ٥- توضيح أهم الخصائص التي يجب أن يحرص عليها القائد لخلق فريق عمل فعال.

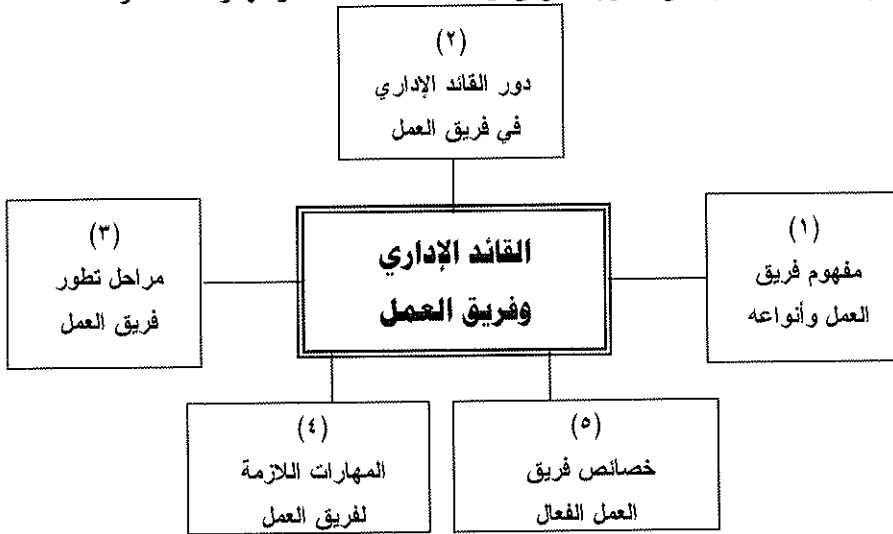
أولاً: مقدمة

أدرك الإنسان على وجه العموم، والقائد الإداري على وجه الخصوص .. أهمية تفاعل الموارد البشرية لتحقيق أهداف التنظيمات المختلفة .. مهما كان نوعها ومهما كانت تركيبتها. وقد أدى ذلك التصور إلى اعتبار أن الإدارة هي أداء العمل عن طريق الآخرين. ومنذ بداية ظهور نظريات المدرسة السلوكية في الإدارة، والاهتمام بالعنصر الإنساني يتزايد شيئاً فشيئاً، وذلك سعياً من المنظمة لاستغلال طاقاته إلى أقصى حد ممكن. وقد تطلب ذلك التوجه إحداث بعض التغيير في أسلوب العمل من التوجيه المباشر والعمل الفردي .. إلى التوجيه الذاتي والعمل الجماعي.

ومع تطور أساليب العمل وتقنياته ومتطلباته .. أثبتت الدراسات الإدارية أنه ليس بالضرورة أن القائد سيكون قادراً على أداء العمل من خلال الآخرين. إن لم يعمل معهم بشكل مباشر من خلال فرق العمل (Katzenbach and Smith,1994:11). ولعل هذا

الواقع هو ما جعل القرن الحادي والعشرين يتميز بأنه قرن استخدام المنظمات للتقنية بشكل مكثف، واهتمامها بالعنصر الإنساني من خلال الإثراء الوظيفي، وتأكيد العمل الجماعي القائم على مبدأ فرق العمل. وقد تأكدت هذه التوجهات بعد أن تأكد نجاح ذلك المنهج من تجارب اليابان ودول النمور الآسيوية التي تبنت منهج الجماعة والأسرية في الحياة العملية على حد سواء، وكذلك بعد أن أصبح ذلك المنهج من نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمات في تلك البلدان.

وانطلاقاً مما تقدم .. فإن الحديث عن القائد الإداري وفريق العمل (Team work) أصبح ضرورة ملحة، وذلك لما دل عليه الواقع من نجاح هذا النموذج في العمل، وقدرته على تحقيق الأهداف بشكل أفضل وأسرع مما كان عليه الأمر عند تنفيذ العمل بالشكل الانفرادي. وبما أن وجود ونجاح فريق العمل يتوقف على وجود القائد المؤيد لهذا التوجه والداعم له، والذي يقوم بدورة في الفريق على الوجه الصحيح، فإننا سوف نخصص هذا الفصل لاستعراض مفهوم فريق العمل والفوائد من تبنيه في العمل، والدور المناسبات بالقائد الإداري في الفريق، ومراحل تطور الفريق ومتطلبات نجاحه، والمهارات اللازمة لذلك.



شكل رقم (١١): خريطة (القائد الإداري وفريق العمل)

ثانياً: مفهوم فريق العمل وأنواعه

أصبح التطور التنظيمي في كثير من منظمات العصر الحاضر.. يتخذ شكل التنظيم الأفقي الذي يقوم على أساس التنظيم الشبكي وتنظيم فرق العمل (Team work)، وكذلك على مبدأ الشراكة الدائمة في كافة أنشطة وأهداف المنظمة. وهكذا فإن العمل في منظمات اليوم يتوقف على التفاعل الذي يتم بين الأفراد في المنظمة، بما فيهم القائد الإداري الذي يتولى تنسيق وإدارة ذلك التفاعل. ويمكن اعتبار التفاعل الذي يتم بين الأفراد في التنظيم الإداري.. نتيجة طبيعية لديناميكيات الجماعة وتعاملاتهم مع بعضهم البعض، ومع الهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه. وتأسيساً على ذلك فإنه يجب على القائد الإداري.. الإلمام بتلك الديناميكيات التي تتمثل في كافة العمليات والتفاعلات التي تتم بين أعضاء أي مجموعة في المنظمة.. نتيجة لضرورة عملهم مع بعضهم البعض لإنجاز مهمة محددة أو حل مشكلة معينة، أو تحقيق نتيجة محدودة، انطلاقاً من رغبتهم في التقارب أو انجذابهم لبعضهم البعض لتحقيق أغراض نفسه أو اجتماعية. ومهما كانت تسعى إليه جماعات العمل تلك. فإنه يجب أن يكون للقائد الإداري دور دائم فيها، باعتباره الشخص المسئول عن توجيهها نحو خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها.

ويرى قاسم ضرار (١٤١٨هـ: ١٤) بأن الغرض من تبني التنظيم القائم على أساس فرق العمل.. هو تسخير الإمكانيات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، مع تمكين الأفراد من المشاركة وتقاسم المعارف مع بعضهم الآخر، وتبادل التجارب والخبرات فيما بينهم، ليكونوا أكثر استجابة لتحديات البيئة التنافسية، مع تركيز جهودهم على جماعية صنع القرار.

ويتمثل دور القائد في جماعات العمل.. في تحويل تلك الجماعات إلى فرق عمل يكون هدفها التعاون والتفاعل الإيجابي لتحقيق أهداف التنظيم. وبالتالي فإنه يمكن النظر إلى فريق

العمل على أنه مجموعة من الأفراد.. يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة، يبذل الجميع فيها تعاوناً كبيراً، ويسود بينهم الشعور والالتزام بالمسئولية المشتركة (علي عبدالوهاب، ٢٠٠٠م: ٦٦). ومعنى آخر يمكن وصف الفريق على أنهم مجموعة من الأفراد الذين يجمع بينهم هدف مشترك.. يشعر كل مهم بضرورة التعاون مع الآخرين لتحقيقه، انطلاقاً من حقيقة أنهم يكملون بعضهم، وأنه يوجد بينهم علاقات تبادلية وتكاملية، وأنهم يعملون في ظل قيم ومبادئ متفق عليها بينهم سلفاً.

ومن المفهوم السابق يتضح لنا أن القائد هو الشخص الذي تتوقف عليه فعالية الفريق إلى حد كبير، إذا يجب أن يدرك أن عليه مواجهة التحدي المتمثل في تمكين أفراد الفريق من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وتحريكهم نحو اتجاه أو رؤية محددة. ويؤكد هذا المبدأ حقيقة أن العالم قد اتجه نحو ما يسمى بثورة التحالفات التي.. تعدت التعاون بين الجماعات داخل المنظمات أو مع المنظمات المماثلة.. إلى الشركات الكبرى، وكذلك إلى الدول على مختلف مستوياتها التنموية والاقتصادية (محمد عبدالجواد، ٢٠٠٠م: ٢٥).

تختلف أنواع فرق العمل في المنظمات باختلاف الهدف من إنشائها. وهكذا فإن أنواع فرق العمل التي يحتاج القائد معرفتها للتعامل معها والاستفادة منها هي - كما قسمها علي عبدالوهاب (٢٠٠٠م: ٦٨-٦٩) - ما يلي:

١- فريق الإنجاز: ويتكون هذا الفريق لتحقيق هدف معين من خلال خطة واضحة، وأدوار معروفة للأعضاء ومعايير أداء محددة. ويتوقف نجاح هذا الفريق على التزام الأعضاء ورغبتهم في العمل، واستجابتهم لمتطلبات العمل، والإحاطة التامة بالأدوار المتوقعة منهم.

٢- فريق حل المشكلات: ويتكون هذا الفريق لحل مشكلة محددة، بحيث يضع كل عضو خبرته لحلها، وتتكامل الجهودات للبحث عن الحل المناسب لهذه المشكلة. ويتوقف نجاح هذا الفريق على رغبة العضو في المشاركة في الحل، ودرجة الثقة والأمانة المتبادلة بين الأعضاء، وقناعتهم بإمكانية الوصول إلى حل للمشكلة من خلال التفاعل الجماعي.

٣- فريق التطوير: ويعتبر هذا الفريق مصدراً للابتكار والإبداع، حيث يتكون لاكتشاف الآفاق الجديدة والفرص المتاحة للتطوير، ومهمته هي التحسين والتجديد والتنمية. ويتوقف نجاح هذا الفريق بالدرجة الأولى على وجود القدرات الابتكارية والتفكير الخلاق لدى الأعضاء، وعلى رغبتهم في التطوير والتطلع للأحسن، هذا بالإضافة إلى الاعتقاد الراسخ بأن هناك دائماً فرصاً للتحسين والتقدم، وأن هناك نزعة تنافسية وشعور دائم بالحماس لدى الأعضاء.

هذا وقد أضاف قاسم ضرار (١٤١٨هـ: ٢٥) نوعين هما: الفريق الرسمي والفريق غير الرسمي.

٤- الفريق الرسمي: يظهر هذا الفريق في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهو يكلف بمهام أساسية في التنظيم تتحقق من ورائها أهداف المنظمة، وذلك مثل فريق تأكيد الجودة. وقد يكون من أمثلة هذه الفرق - أيضاً - الفرق الوظيفية التي تنشأ في المنظمة للقيام بوظيفة تنظيمية محددة.

٥- الفريق غير الرسمي: هو فريق ينشأ داخل التنظيم غير الرسمي. نتيجة لوجود حاجة لذلك الفريق، كفريق المطالبة بتحسين أوضاع العمال، أو فريق مواجهة آثار التغيير السلبي على التنظيم غير الرسمي.

ثالثاً: دور القائد الإداري في فريق العمل

يتوقف نجاح فريق العمل على ما يبذله القائد الإداري من جهود للقيام بدوره على الوجه المطلوب. وقد بين شرمرهورن (Schermmerhorn ١٩٩٦م: ١٨٨) أن هناك دوراً للقائد فريق العمل (Team work Leader) يتعلق بمهمة الفريق من حيث المبادأة وتشجيعها، وتوضيح وبيان المهمة لأعضاء الفريق، ومشاركتهم في المعلومات عن المهمة وطلب آرائهم، وتلخيص ما يتوصل إليه الفريق حول المهمة. كما أشار أن هناك دوراً آخر للقائد يتعلق بالحفاظ على

استمرارية الفريق وحمائته من المؤثرات، والعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أعضائه وتقليل التوتر، وتشجيعهم على العمل مع بعضهم البعض ومتابعة تطور الفريق بشكل مستمر.

ويمكن تحديد وتوضيح دور قائد فريق العمل من خلال قيامه بما يلي:

١- تسهيل عملية وضع الفريق لأهدافه، وإيضاح الحدود المناسبة للأهداف المشتركة، وتفسيرها عن طريق إجابة أسئلة الأعضاء ومشاركتهم في وضع تلك الأهداف.. دون الافتراض بأن المرؤوسين يعرفون ما يجب عليهم القيام به، وتجهيز الترتيبات والبيانات التي يحتاجها الفريق.

٢- تشجيع أفراد الفريق جميعاً- وخاصة غير النشطين- للمشاركة في جميع أعمال الفريق في ظل المحافظة على احترام الذات وتنمية الثقة، وتقدير وجهات النظر المختلفة والاستماع لها، والتأكد من عدم إظهار أي سلوك يدل على إهمال ما يدور في النقاش، والاعتراف بكافة الآراء المطروحة، وإبداء التفهم لكافة الأفكار والبناء عليها- إن أمكن- بشكل إبداعي لأن في ذلك كله احتواء لأعضاء الفريق وإشعارهم بأهميتهم.

٣- استخدام أساليب العمل الجماعي والمواجهة البناءة، وذلك في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات، والبحث عن الاهتمامات والحلول المشتركة، خاصة أن الحلول الجماعية أكبر في قيمتها ودرجة صحتها من الحلول الفردية. كما يقوم القائد بالمواجهة البناءة عند التعامل مع بعض الأعضاء من ذوي الرغبات الجامحة دون تحيز، وخاصة الذين يطمحون إلى السيطرة على مجريات الأمور وتسييرها حسب رغبتهم.

- ٤- إعطاء توجيهات واضحة لإنجاز المهمة، والتدخل لمنع الفريق من الخروج عن المسار الصحيح، وكذلك المحافظة على الحياد التام، وتأصيل التقييم الذاتي للأداء .. لأنه يدفع عمل الفريق نحو النجاح.
- ٥- احترام الآخرين وقبولهم على ما هم عليه، إذا أنه لا يتوقع نجاح الفريق ما لم يكن هناك احترام متبادل وقبول للآخرين دون شروط مسبقة، فليس من الضروري أن يكون هناك اتفاق تام بين القائد وأعضاء الفريق للعمل مع بعضهم البعض، ولكن يكفي أن يكون لديهم استعداد لقبول الآخرين والعمل معهم دون الحكم عليهم، أو تقييم معتقداتهم أو سلوكهم.
- ٦- الاهتمام الحقيقي من قبل القائد بأعضاء الفريق والاستماع إليهم بعناية، وذلك تحقيقاً للرابطة الوجدانية بين أعضاء الفريق، خاصة أن الاستماع والاهتمام المقرونان بالحبّة يخلقان تعاوناً بين الأعضاء، وتوافقاً بين آرائهم، مما يعطي فرصة لهذا السلوك أن يشيع بين كافة أعضاء الفريق.
- ٧- الانفتاح القائم على المصارحة والاعتراف والتغذية العكسية الموجهة لتنمية الثقة المتبادلة بين الأشخاص، وذلك لأن الانفتاح والثقة تساعدان في الكشف عن حقيقة المشاعر والمعتقدات والقيم والتطلعات. وبالتالي تقلل من التوتر والقلق الذي ينشأ عن محاولة إخفاء المشاعر والأفكار والدوافع الخفية.
- ويجب على القائد الإداري تجنب بعض الممارسات نحو فريق العمل، والتي حددها موكسون Moxon (١٩٩٣م: ٦٧) فيما يلي:
- ١- فرض السيطرة على الفريق ومحاولة توجيهه نحو الوجهة التي يرغبها القائد.
 - ٢- الدخول في صراع أو مزایدات أو منافسات أو تحدي مع أحد أعضاء الفريق.
 - ٣- البحث عن سلبيات وأخطاء الآخرين والتركيز عليها.

- ٤- تقديم الافتراضات الشخصية للقائد حول الموضوع، أو السماح بالدخول في أي نوع من الجدل اللاهوائي بين أعضاء الفريق، أو مع أي أحد منهم.
- ٥- استغلال المركز القيادي لتوجيه مسار مناقشات الفريق أو التأثير عليه، أو السماح لأي مصدر خارجي بمقاطعة سير تلك المناقشات، أو التنازل بطريقة توحى بتميز القائد عن الأعضاء الآخرين.
- ٦- المطالبة المستمرة بتقدير وضع القائد أو التعاطف والمشاركة الوجدانية له، أو الانسحاب وعدم المشاركة بفعالية في أعمال الفريق.

رابعاً : مراحل تطور فريق العمل

ما من شيء في الحياة إلا ويمر بعدد من المراحل التطورية التلقائية التي يتقدم من خلالها نحو النمو والكمال. وهناك من يرى بأن فريق العمل لا يختلف عن غيره، إلا أن هناك اختلاف بين أصحاب هذا الرأي في تصنيف المراحل التي يمر بها الفريق أثناء تطوره، فهناك من يرى بأنه يمر بثلاث مراحل، وهناك من يرى أنه يمر بأربع مراحل، وغير ذلك من يرى أنه يمر بأكثر أو أقل من ذلك.

ومن أكثر التصنيفات شيوعاً عند أصحاب هذا المذهب.. ذلك التصنيف الذي أورده موكسون (١٩٩٣م: ٦) حيث يرى أن الفريق يمر بأربع مراحل أثناء تطوره هي: مرحلة التكوين Forming حيث يغلب على الأعضاء الشعور بالحماس والتفاؤل والخوف من الفشل، والتطلع الممزوج بالقلق إلى المستقبل. ويكون السلوك السائد في هذه المرحلة عند الأعضاء.. قائم على العلاقات الرسمية والبحث عن تحديد دقيق للمهام واكتشاف العلاقات بين الأشياء والناس، والتذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات بعضها لا يخلو من المجاملة. والمرحلة الثانية هي مرحلة العصف Storming حيث يغلب على الأعضاء الشعور بالاختلاف في وجهات النظر، والرفض والمقاومة لبعض الآراء نتيجة للاضطراب في التفكير

والخيرة في تقرير المصير. وعلى أساس ذلك الشعور يقوم السلوك على الجدل والمساءلة والتنافس والصراع، والدفاع عن وجهات النظر الشخصية باستخدام كافة وسائل الدفاع الممكنة حتى لو يبلغ الأمر إلى إظهار العصبية.

والمرحلة الثالثة هي وضع المعايير Norming والتي يبدأ الأعضاء فيها بقبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الهدف المشترك براحة نفسية يدعمها الالتزام والعزم على المشاركة بكل الطاقة الممكنة. ولهذا فإن سلوك أعضاء الفريق يتميز بتوجه نحو تسوية الخلافات والصراحة، وبناء العلاقات الشخصية المتميزة.

والمرحلة الرابعة هي مرحلة الأداء Performing والتي يبدأ الفريق فيها ممارسة عمله فعلياً، حيث يبدأ منطلقاً من شعور عال بالرضا والثقة بالنفس والآخرين. ويتميز السلوك فيه بأنه يكون تعاوني يتحمل فيه الأفراد المخاطر، ويتوقعون حدوث بعض المشاكل ويقدمون المساهمات اللازمة لحلها.. بالشكل الذي يجعلهم مقبولين عند الأعضاء الآخرين.

وهناك رأي آخر حول تطور فريق العمل، فظراً لوجود قناعة كبيرة لدى كثير من المهتمين.. بأن فريق العمل لا يتطور من تلقاء نفسه، وإنما يتطلب تدخلاً هندسياً مدروساً من قبل القائد بشكل يساهم في دفع عجلة تطور الفريق ويسمح بنموه بشكل فعال (Dubrin,1998:131-177). ويمكن استعراض المراحل المقترحة التي يلزم تطبيقها بالتتابع لتطوير فريق العمل على النحو التالي:

١- مرحلة التشكيل Formation

حتى يكون الفريق أكثر نجاحاً.. فإن العضوية فيه يجب أن تأتي عن طريق الدعوة للانضمام إلى الفريق وليس التعيين، وإن كان التعيين هو الغالب. وفي الواقع يشعر أعضاء الفريق عند بداية التشكيل بنوع من القلق والتوتر الناتج عن إحساسهم بأنهم ليسوا على طبيعتهم ولا على سجيبتهم، وكذلك ببعض التخوف مما قد يعتقده الآخرون عنهم. ولذلك

يجب على القائد أن يتخذ بعض الخطوات الوقائية لمساعدة أعضاء الفريق على مواجهة ما يعانونه من عدم الشعور بالارتياح. ومن الخطوات التي يمكن أن يتبناها القائد ما يلي:

أ- تزويد الأعضاء بالمعلومات اللازمة عن تشكيل الفريق ومهمته وطبيعته، وأن يعطيهم حرية الانضمام- إذا أمكن - إلى الفريق أو عدمه.

ب- التخطيط والتهيئة لأفراد الفريق للقاء في أقرب فرصة ممكنة .. للتفاعل والتعرف على خلفية كل منهم وتاريخه وقيمه ومعتقداته ومعارفه ومهاراته وتطلعاته واهتماماته. دون أي حواجز أو تحفظات.

وفي هذه المرحلة يجب على القائد التأكيد على الأعضاء بأن عليهم عدم تجاوز مرحلة التشكيل حتى يفهم بعضهم البعض، وذلك لما يوفره هذا التفاهم من وقت عند البدء الفعلي بالعمل في إنجاز المهمة، كما أن عليه أن يعمل التدابير اللازمة لتحقيق ذلك الهدف.

٣- مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف Goals and Objectives Sharing

في هذه المرحلة يجب على القائد مساعدة أعضاء الفريق حتى يصلوا إلى إدراك موحد للهدف المشترك الذي يربطهم ببعضهم البعض، كما ينبغي التأكيد عليهم بأن تكون أهدافهم الشخصية الممكن تحقيقها من خلال الهدف المشترك واضحة لهم جميعاً. ولتحقق أهداف هذه المرحلة فإن على القائد تزويد الأعضاء بتقرير كتابي عن الهدف الذي يسعى الفريق لتحقيقه من وجهة نظره الخاصة، ويطلب منهم الاجتماع لتحليله والتفكير فيه ومعرفة أهميته، ثم يطلب منهم تحديد المزايا التي تتحقق لكل منهم من وراء الإسهام في تحقيق هذا الهدف، وتحديد أولوياتهم.

٣- مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك

Designing Work Processes & Establishing Norms and Standards

إن على القائد أن يوجه أعضاء فريقه لرسم وتحديد الخطوات المتسلسلة التي يجب إتباعها، والعمليات المطلوب القيام بها لتحقيق هدف الفريق، وعلى الفريق أن يناقش الكيفية

التي سيتم بها أداء العمل، وكيف ستتحقق أهداف الأعضاء الشخصية المرتبطة بذلك. ويتوقع من قائد الفريق - أيضاً - أن يوجه الفريق لوضع معايير لأعماله في المراحل المختلفة من أداء العمل، وكذلك وضع معايير لسلوك الأعضاء داخل الفريق، وأن يبين الإجراءات الواجب على الفريق اتخاذها عند تقصير أحد أعضائه في القيام بمهمته على الوجه المطلوب، وكذلك توضيح ما يجب عمله عند انحراف العضو أو الفريق أو العمل عن الوجهة الصحيحة، مع ضرورة أن يتم ذلك على ضوء اتفاق في الرأي بين الأعضاء بالإجماع.

٤- مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار Distributing Task & Clarifying Roles

يوضح القائد في هذه المرحلة لأعضاء الفريق أن عليهم القيام بتوزيع المهام على أساس قدرات وخبرات الأشخاص، مع شيء من المرونة للتفاوض فيما بينهم، وذلك حسب العمليات والمعايير المتفق عليها سلفاً. وبما أنه يمكن اشتراك أكثر من شخص في القيام بمهمة معينة، فإنه يجب توزيع المهام وتحديد الأدوار بالاشتراك بين الجميع حتى يكون معروف للجميع نوعية المهمة المكلف بها كل فرد والدور الذي يقوم به، وذلك لكي يتحقق الفهم المتكامل والإدراك المشترك لمهام وأدوار الأعضاء.

٥- مرحلة أداء الفريق وصيانته Performing & Maintaining The Team

إذا تمت الخطوات السابقة بالطريقة الصحيحة، فإن ذلك كفيل بأن يساعد القائد في قيادته فريق العمل لتحقيق هدفه بكل نجاح. وبما أن التنفيذ يتم بشكل جماعي مشترك، فإنه لا بد من أن يكون هناك تفاعلاً مشتركاً بين الأعضاء.. قد تكون نتيجته سلبية أو إيجابية. فإذا كانت إيجابية فإن ذلك يجب أن يؤخذ كعامل حفز ودفع للأعضاء، أما إذا كانت سلبية، فإن الأمر يتطلب تدخل القائد لاتخاذ الخطوة التصحيحية اللازمة، وهذا ما يسمى بصيانة الفريق ومعالجة الخلافات. وتأتي الصيانة عن طريق تبادل أعضاء الفريق للرأي فيما بينهم وتقييم التغذية الراجعة (أو العكسية). انجازهم للمهام المكلف بها كل واحد منهم، وتحديد درجة التقدم نحو الهدف المشترك. وقد يحتاج الأعضاء إلى التنسيق بينهم لأداء بعض الأعمال

المتكاملة، أو لحل بعض المشاكل أو الخلافات التي تواجه الفريق، أو لتحسين قدراتهم على التعليم والتدريب اللازم لأداء بعض المهام. ومن ثم يتم تقييم أداء الفريق من وقت لآخر تقييماً ذاتياً.

٦- مرحلة الاحتفال Celebration

يرى البعض بأن مرحلة الاحتفال تعتبر مضيعة للوقت والمال، إلا أن ذلك غير صحيح، فالقائد الذي يهتم بتحليل ومراجعة نجاحات فريقه، ويهتم بمعرفة الكيفية التي تم بها الوصول إلى ذلك النجاح، يكون أقدر من غيره على تلك النجاحات. كذلك فإن اعتراف الفريق بمجهودات الأعضاء المجتهدين ومكافأهم، ومنح الفرصة لجميع الأعضاء للاحتفال بنجاحهم أمر كفيلاً بأن يزرع الروح المعنوية العالية عند أعضاء الفريق، ويساعد على تحقيق النمو والتطور للفريق، وكذلك على تقوية الروابط والمساندة بين أعضائه.

خامساً: المهارات اللازمة لفريق العمل

يصبح القائد في حاجة إلى بعض المهارات الهامة والرئيسية للتعامل مع فريق العمل بنجاح. ولا مندوحة إذا قلنا بأن تلك المهارات ليست مطلوبة على مستوى القائد فحسب، وإنما هي - أيضاً - مطلوبة لجميع أعضاء الفريق، ويجب على القائد التأكد من تمتع الجميع بما (Loeb and Kindel, 1999:253-287)، وتلك المهارات هي ما يلي:

١- الاتصال الفعال

من المهارات التي لا بد أن يحرص القائد على توفرها لفريق العمل - حتى يكون أكثر فعالية - هي قدرة أعضاء الفريق على الاتصال ببعضهم البعض لتحقيق الهدف المشترك بينهم، وللمحافظة على استمرارية الديناميكيات والتفاعلات داخل الفريق. ولتحقيق اتصال فعال في الفريق... يجب أن يتوفر عدد من المهارات في أعضائه، ومن تلك المهارات ما يلي:

- 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.

٣- الاستماع الإيجابي

إن أول من يكون في حاجة إلى الاستماع الإيجابي هو قائد الفريق، ولذا فإن عليه أن يكون أول من يطبق تلك المهارات. وتتمثل مهارات الاستماع الإيجابي في أن تكون استجابة المستمع محايدة، بحيث يُشعر محدثه بأهمية ما يقوله ويشجعه على الاستمرار في الحديث، كما أن المستمع يردد ما يسمعه ليتأكد من فهمه لما قيل، ولإظهار الفهم والاستماع ولتشجيع المتحدث على مناقشة الجوانب التي لم يناقشها بعد، كما أن المستمع يطرح الأسئلة للحصول على مزيد من المعلومات ويتأكد من فهمه مرة أخرى، ويقوم - أيضاً - بتلخيص ما يسمعه لبلورة المناقشة وللانطلاق إلى مناقشة الموضوع التالي. وأخيراً يكون من مهارات الاستماع الإيجابي التأمل بشكل يبدي فيه المستمع تفهمه لمشاعر المتحدث.

وتتطلب مهارة الاستماع الإيجابي ما يلي:

- عدم المقاطعة، أو 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.
- فهم الحديث من وجهة نظر المتحدث، والصبر عليه وإعطائه فرصة للحديث.
- عدم الانفعال أو الغضب، لأنه يدفع إلى التأويل الخاطئ لما يقوله المتحدث.

٣- التغذية الراجعة (العكسية)

تعتبر التغذية الراجعة أو العكسية- كما يسميها البعض- أحد أهم المهارات التي تجعل الفريق أكثر فعالية في تحقيق أهدافه. وتشكل هذه المهارة أحد المهارات التي يحتاجها الفريق ليستطيع تفعيل المهارات الأخرى التي يتطلبها عمل الفريق .. من مثل مهارة المشاركة والاستماع الإيجابي. وبالرغم من أن البعض يرى أن التغذية الراجعة أحد عناصر الاتصال الفعال .. إلا أنه لا ضير من النظر إليها كمهارة منفصلة تتطلب التأكيد عليها. وهناك جانبان لمهارة التغذية الراجعة، أولهما: في حالة إبداء التغذية الراجعة، وثانيهما: في حالة تلقي التغذية الراجعة. ولكل من هذين الجانبين إرشادات يجب الالتزام بها. ففي حالة إبداء التغذية الراجعة يجب إتباع ما يلي:

- التأكد من أن القصد هو مساعدة الشخص الآخر لكي يتحسن.
- التأكد من أن لدى الشخص الآخر الاستعداد لتلقي التغذية الراجعة.
- الحرص على قهينة جو من التفاهم والانفتاح والثقة قبل إبداء 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 غضب أو ضيق.
- مراعاة مشاعر الآخرين، ومناقشة المسائل التي يستطيعون علاجها.

- أما في حالة تلقي التغذية الراجعة فإنه يجب التنبيه إلى 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 والتكرار 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 الخطأ، 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.

٤- إدارة الخلاف بين أعضاء الفريق

- تعتبر مهارة إدارة الخلافات من أهم ما يحتاج إليه الفريق، ليس فقط بالنسبة للقائد فحسب، وإنما لجميع أعضاء الفريق. ولذلك فإن هناك بعض الإرشادات التي يجب التنبيه لها ومراعاتها عند التعامل مع الخلاف، ومن أهمها ما يلي:
- يجب على القائد عدم تجاهل أو إهمال أي خلاف في الفريق، وأن يتذكر أن الحديث عن المشاعر أفضل من تجاهلها.
 - لا بد 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 مناقشة الخلاف وتحمل جزء من المسؤولية لكون الشخص جزء من المشكلة في بداية الأمر، كما يجب الاستعداد للعمل من أجل الوصول إلى حل يرضي جميع الأطراف.
- من المهم تذكر أن الخلاف أمر طبيعي، يمكن أن يحدث في أي وقت، ومع أي شخص، وأن من يختلف مع غيره ليس سيئاً مجرد أنه اختلف مع غيره، كما يلزم أن يضع الشخص نفسه مكان الشخص الآخر ليستطيع فهم وجهة نظر غيره.
- إذا اشتكى أحد الأفراد من خلاف بينة وبين آخر .. يجب تشجيعه للحديث مباشرة إلى الطرف الآخر الذي اختلف معه.
- يجب عدم التردد في طلب مساعدة المختصين، أو الأشخاص ذوي التأثير في معالجة الخلافات مع الآخرين.

سادساً: خصائص فريق العمل الفعال

القائد الإداري مُطالب كغيره بالتعامل مع فرق العمل، بل أن البعض يرى أنه مناط بالقائد الإداري مسؤوليات أكثر في إنجاح عمل الفريق، وتطوير أدائه بالشكل الذي يجعله يتميز بالكفاءة والفاعلية. ولكي يستطيع القائد أن يساعد الفريق على تحقيق أهدافه، وأداء مهامه بشكل أكثر فاعلية، فإن عليه تهيئة الفريق وتوجيهه لتحقيق له بعض الصفات والخصائص التي تجعل منه فريقاً فعالاً قادراً على أداء مهامه بالشكل المطلوب. ومن أهم تلك الصفات والخصائص (Buchholz and Roth, 1987:175-185) ما يلي:

١- القيادة المشاركة

بالرغم من وجود قائد إداري في كل الأحوال، وقد يكون هو قائد الفريق الذي يتولى المسؤوليات الإدارية وينفذ أعمال الفريق، إلا أن فريق العمل الفعال هو الفريق الذي يتقاسم

أعضاؤه باقي وظائف ومهام القيادة، بمعنى أنهم يشتركون في متابعة تنفيذ مهام الفريق ككل حسب مهاراته.

٣- الاتصال المفتوح

تعتبر الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وبينهم وبين القائد، من أهم الأشياء التي يجب أن تتوفر لفريق العمل الفعّال، وذلك لما لها من دور في تسهيل مهمة الاتصال بينهم. كما يجب أن يكون هناك استعداد للاعتماد على بعضهم والتعاون بين بعضهم البعض، وعدم الانحياز. ويتطلب ذلك كله من القائد أن يشجع المناقشة الصريحة والمفتوحة دون أن يبدي أي استجابة أو ردود فعل متحيزة. وهكذا يمكن أن يتحقق لنا الاتصال المفتوح في الفريق، حيث يعبر الأعضاء عن مشاعرهم وأفكارهم تعبيراً صريحاً، ويعترفون بأخطائهم ونقاط ضعفهم، ولا يترددون في تحمل المسؤولية عن سلوكهم وآرائهم، وتقبل تعليقات بعضهم البعض.

٣- البيئة الودية

يشكل التوتر والتشدد والرسميات والشكليات .. بعض خصائص الفريق الذي يسيطر عليه الجو المشحون. ولذلك فإنه لكي يصبح الفريق فعالاً يجب أن تكون البيئة ودية إلى درجة أن يستمتع أعضاء الفريق بوجودهم مع بعضهم البعض، وأن تخلو علاقاتهم من الشكليات والرسميات المرتبطة بالمراكز الوظيفية. والبيئة الودية هي التي تكون مشجعة للاتصال المباشر بين الأعضاء بيسر ومرح، حتى يجد الأعضاء أنهم يساعدون بعضهم البعض دون الانتظار حتى يطلب منهم ذلك، كما أنهم يتحدثون عن مسائل خاصة مع بعضهم وأنهم يشاطرون بعضهم فرحة تحقيق النجاح، والتقدم الذي يحققه البعض الآخر.

٤- إدراك أهداف الفريق المشتركة

يسعى أعضاء الفريق إلى أن تكون أهداف الفريق طموحة بل أن بعضهم يلح على ذلك ويعمل كل منهم على معرفة أهداف الفريق، ورسالته بوضوح ودقة. ولكي يكون الفريق فعالاً يجب أن يقبلها الأعضاء ويلتزموا بها، مع ضرورة التنسيق بين أهداف الفريق وبين

الأهداف الشخصية التي يشاطر فيها الأعضاء بعضهم البعض يتسارعون لتحقيقها، وذلك في نفس الوقت الذي يعملون فيه معاً لتحقيق هدف الفريق المشترك. ويتوقع من القائد هنا أن يعمل بكل جهده لإقرار وإيضاح الروابط التي تربط بين الأهداف الشخصية للأعضاء .. وبين الهدف المشترك للفريق.

٥- فهم وتوضيح المهام والأدوار جماعياً

يجب على القائد الحرص على شرح الهدف من العمل الجماعي لفهم وتوضيح الأدوار، وذلك لكي يتحمل كل عضو في الفريق نصيبه من المسؤولية في أداء أعمال الفريق، وحتى يساعد الأعضاء كل منهم الآخر في متابعة التنفيذ على ضوء ما هو مخطط له ومتفق عليه. وبما أن المهام ترتبط بالأدوار ارتباطاً مباشراً، فإنه يجب أن يشارك الجميع في عملية فهم وتوضيح مهام وأدوار جميع الأعضاء الآخرين. وعلى هذا الأساس ولكي تتم العملية بشكل إيجابي، فإنه يجب أن يكون هناك مناقشات ومفاوضات بين الأعضاء للوصول إلى اتفاق حول التوقعات المنتظرة من كل دور، لتتضح الأدوار والمهام بما لا يدع لبساً فيها لدى أي عضو في الفريق.

٦- المشاركة في جميع أعمال الفريق

يؤدي كل عضو من أعضاء الفريق دوراً لتحقيق الهدف المشترك للفريق، ولهذا فإنه لا بد وأن يشترك الجميع في أداء أعمال الفريق بشكل إيجابي بالرغم من أن الأدوار قد لا تكون بالضرورة متساوية. وانطلاقاً من شعور أعضاء الفريق بالانتماء لفريقهم وبالمسؤولية الجماعية لإنجاز هدف الفريق، فإن عليهم الحرص على المشاركة في جميع أعمال الفريق. حتى ولو على شكل مراقب للتأكد من أدائها. ومع أن للقائد دور خاص في هذا الجانب .. إلا أنه يجب أن يساهم الجميع في تشجيع المشاركة انطلاقاً من أن أي مصاعب يواجهها الفريق تصبح مصدر قلق لكل عضو فيه.

٧- التحضر في التعامل مع الخلاف

تظهر بعض الاختلافات في الآراء والحاجات والأغراض والمساهمات بين أعضاء الفريق.. مما يستدعي ضرورة أن يتعامل معها أعضاء الفريق الفعال بكل مرونة وموضوعية ومرح وحسن دعابة. وبهذه الطريقة في التعامل مع الاختلافات.. يشعر الأعضاء بالحرية في إبداء آرائهم، ولا يضايقهم الخلاف حولها، بل أنهم لا يعاملون من يختلف معهم في الرأي على أنه عدو لهم، ولكن ينظرون إليه على أنه يحاول إثراء النقاش والمساهمة في الخروج بالرأي السليم والصواب، وبهذا يُعد اختلاف الآراء مصدراً لقوة الفريق. ولتجاوز اختلافاتهم، يعمل أعضاء الفريق على زيادة تماسك فريقهم عن طريق استخدام مهارات حل المشكلات لحسم تلك الخلافات، وللوصول إلى اتفاق في قراراتهم حولها.

٨- الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات

يحتاج الفريق في كثير من الأحيان إلى اتخاذ بعض القرارات التي يسير من خلالها أعماله، ولا يجب اتخاذها بشكل انفرادي من قبل القائد، وإنما يجب أن يتم اتخاذها بالاتفاق في الرأي بين كافة أعضاء الفريق، أي بمعنى أن يشترك الجميع في النقاش والمداولة حتى يتم الوصول إلى القرار الذي يرضاه الجميع. وقد يرى البعض أنه من الصعوبة بمكان الوصول إلى قرار يجمع الأعضاء، وخاصة عندما يكون منهم الموافقين ومنهم المخايدين ومنهم المعارضين. وفي الواقع أن المؤيدين سيدعمون القرار عند تنفيذه، أما المخايدين فإنهم لن يدعموه، ولكن في نفس الوقت لن يعرقلوا تنفيذه، وهكذا يبقى التعامل مع المعارضين هو الأهم. ويجب التعامل مع المعارضين عند الرغبة في الوصول إلى إجماع، وذلك من خلال مناقشتهم في آرائهم.. وتوضيح الآراء المخالفة لآرائهم حتى يتم التوصل إلى قناعة أحد الطرفين. أو حتى يتحولوا من كونهم معارضين إلى موقع الحياد، وبالتالي لا يكونوا حجرة عثرة في طريق تنفيذ القرار.

٩- التقييم الذاتي وتنويع الأساليب

إن أداء الفريق الناجح لمهمته .. يتطلب نوعاً من المتابعة والتقييم التي يجب أن يكون مصدرها الفريق ذاته، وليس أي مصدر خارجي. ومن هنا فإن فريق العمل الفعال يتقبل الرقابة والتقييم الذاتي من قبل قائد الفريق أو بعض أعضائه أو جميعهم، كما يعمل على تطوير الوسائل والإجراءات والطرق اللازمة للتقييم الذاتي للأداء.

حالة (٩)

مصنع الملابس

يواجهه عبد الله - مدير شركة صغيرة لصناعة الملابس الجاهزة - مشكلة بشأن اثنين من موظفيه، هما عمر وفهد، بلغت مشاكل العلاقات بينهما حد يعرقل عملهما. ويشغل عمر - الذي يبلغ ٥١ عاماً - وظيفة مراقب المصنع، وهو يعمل بالشركة منذ ٣٤ سنة، إذ كان قد ترك المدرسة الثانوية ليعمل بالشركة، وكانت أول وظيفة له بها هي وظيفة مساعد صيانة، منذ سنوات عديدة وعمر يقوم بتخطيط برنامج الإنتاج، متبعاً بذلك أسلوب يقوم على الحدس والتخمين، وهو أسلوب أثبت نجاحه لسنوات عديدة، إلا أنه لم ينجح في السنوات الثلاثة الماضية، ولعل السبب في ذلك يرجع إلى زيادة حجم الإنتاج وتنوع تشكيلة المنتجات التي ينتجها المصنع. وفي محاولة لمعالجة هذه المشكلة قام عمر بتوظيف فهد، الذي يبلغ من العمر ٢٥ سنة، ويحمل درجة الماجستير في الهندسة الصناعية، من إحدى الجامعات المرموقة.

وقد قام عمر بعقد لقاء مع فهد، وأوضح خلاله أن فهد سيتولى المسؤولية الكاملة عن برنامج الإنتاج، ومنذ ذلك الحين حاز فهد إعجاب عبد الله نتيجة نظام الحاسب الآلي الذي طوره ويقوم بإتباعه في تنظيم برنامج ومراقبة المخزون لاسيما وأنه كان من تأثير هذا النظام حدوث وفورات مالية للشركة، من خلال تحمل تكاليف أقل في شراء البضاعة بسبب كميات أكبر، وكذلك من خلال تقليل زمن الإعداد لتشغيل ماكينات المصنع، مما أدى إلى زيادة في زمن الإنتاج الفعلي. من ناحية أخرى، أدى هذا النظام إلى انخفاض شديد في حالات قرب نفاذ أرصدة المخزون من الأصناف، وقد أدى ذلك بدوره إلى تمكن عبد الله من إعطاء رؤسائه معلومات أكثر دقة بشأن المواعيد التي توشك فترة ثلاثة أشهر تالية، يتنصف إلى جاني دقته العالية بالمرونة الكافية التي يمكن معها إجراء أي تعديلات تلزم في حينه. غير أن الرضا

الذي يشعر به عبد الله تجاه هذه التحسينات كان يشوبه القلق من مشاكل العلاقات بين عمر وفهد . اللذين أصبح الانسجام بينهما مستحيل , وأصبح الصراع يحدث بينهما في كل صغيرة وكبيرة ، على أمل أنهما ستزول مع الزمن من تلقاء نفسها , وهو ما لم يحدث , الأمر الذي جعل عبد الله يحاول أن يعمل كوسيط بينهما للحد من فرص اصطدام أحدهما بالآخر , إلا أن ذلك أدى إلى أنه لا تتخذ أي قرارات إلا بمعرفة عبد الله نفسه , مع ما في ذلك من تعطيل ومضيعة للوقت . بالإضافة إلى ذلك أن أحمد - وهو أحد مشرفي العمال بالمصنع - بدأ يشكو إلى عبد الله من تعرضه لكثير من المشكلات بسبب الخلاف بين عمر وفهد . وهذا فمن الواضح أن عمر وفهد يستطيعان كلاهما أن يؤديا عملاً أفضل لو أمكن أن يتعاونوا معاً ، إذا أن فهد يحتاج إلى الحصول على تغذية راجعة (آراء وتعليقات) عن ظروف التنفيذ الفعلي لبرنامج الإنتاج لكي يمكنه إجراء ما يلزم لذلك من تعديلات ، كما أن عمر يستطيع اكتساب أفكار قيمة عن تشغيل المصنع بشكل أكثر كفاءة من خلال معرفة الأسس التي تقوم عليها خطط فهد . أما عبد الله فهو في حيرة من أمره ، إذ يريد التوصل إلى وسيلة فعالة لحسم أسباب الخلاف بينهما ومن ثم إزالة المشاكل القائمة بينهما .

الفصل السابع

القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة

الفصل السابع

القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة

أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

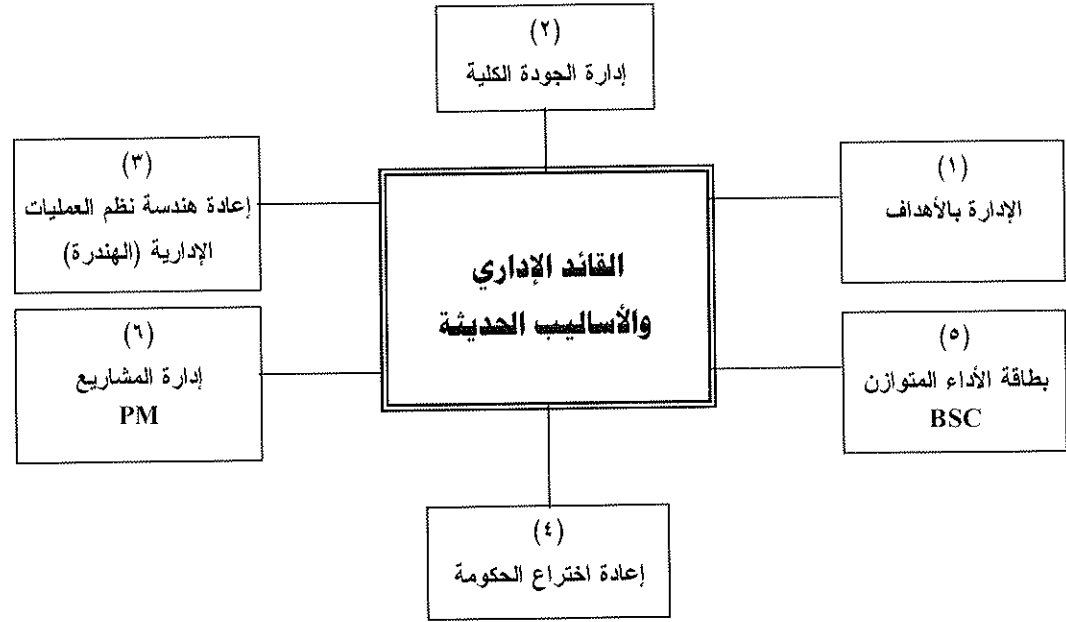
- ١- شرح دور القائد الإداري في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.
- ٢- بيان مهمة القائد الإداري في تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف.
- ٣- توضيح دور القائد الإداري في تطبيق الجودة.
- ٤- شرح دور القائد الإداري في تطبيق المندرة.
- ٥- بيان علاقة القائد الإداري بتطبيق إعادة اختراع الحكومة.
- ٦- بيان مهمة القائد الإداري في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- ٧- توضيح دور القائد في إدارة المشاريع.

أولاً: مقدمة

بعد أن تعرفنا في الفصول السابقة.. على أهمية مساهمة القيادات الإدارية في تغيير وتحويل المنظمات لتصل إلى مستوى المنظمات العالمية، وبعد مناقشة دور القائد في إدارة فرق العمل.. نستطيع أن ندرك أهمية معرفة القائد- أيضاً- بالأساليب الإدارية الحديثة، وكيفية تعامله معها، والعمل على الاستفادة منها في تحويل المنظمة وبناء فرق العمل للمساعدة في إحداث التغيير والتحول المطلوبين. وفي تحقيق أهداف التنظيم الإداري.

إن القارئ لهذا الكتاب.. يستطيع أن يلاحظ التطور الذي مرت خلاله القيادات الإدارية.. في أسلوبها وطريقة تعاملها، وفي طبيعة الأساليب الإدارية التي تستخدمها. وعلى ضوء ذلك ندرك أن على القيادات الإدارية أن تتبع أحدث الأساليب الإدارية في إدارتها

للمنظمات، حتى تبقى على مستوى التحدي الذي تفرضه عليها متغيرات العصر المتطورة. وباستعراض الأساليب الإدارية الحديثة ندرك بأن نجاحها في الأغلب يتوقف على تسبني القيادات الإدارية لها في البداية، وكذلك الاستمرار في دعمها واستخدامها. وسنتعرض في هذا الفصل لأحدث تلك الأساليب ودور القيادات الإدارية في تطبيقها. وهذه الأساليب هي الإدارة بالأهداف. وإدارة الجودة الكلية، وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية (الهندرة)، وإعادة اختراع الحكومة، وبطاقة الأداء المتوازن، وإدارة المشاريع.



شكل رقم (١٢): خريطة (القائد الإداري والأساليب الحديثة)

ثانياً: القائد الإداري والإدارة بالأهداف

لقد ساد في بداية العصر الحديث التركيز على ما يقوم به العاملون في التنظيم من أنشطة وأعمال، وما يبذلونه من جهودات لأدائها، ولذلك فقد كان الاهتمام منصباً على الوسائل، وبالتالي أدى ذلك إلى سيطرة فكرة التوجيه والرقابة عند القيادات الإدارية، وذلك رغبة

منهم في التأكيد من ارتباط الأفراد بأعمالهم. وهكذا أصبحت النهايات وتحقيق الأهداف تحتل مركزاً متأخراً في اهتمام تلك القيادات. وفي النصف الثاني من القرن العشرين غلب الاهتمام بأهمية تحقيق الأهداف، وضرورة اتخاذها كنقطة بداية للربط بين الوسائل والنهايات.. مما ساعد على ظهور مفهوم الإدارة بالأهداف (Management By Objectives) الذي يعتبر أقدم الأساليب الإدارية الحديثة التي سنعرضها في هذا الفصل، وبالرغم من ذلك إلا أنه مازال يشكل أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي مازالت تستخدم بشكل كبير.. من قبل العديد من القيادات الإدارية اليوم.

كان أول ظهور لأسلوب الإدارة بالأهداف.. على يد المفكر الأمريكي بيتر دركر، وذلك في بداية النصف الثاني من القرن العشرين. وتقوم فكرة هذا الأسلوب الإداري على أنه يجب على كل موظف أن يوجه خطاباً في بداية كل عام لقائده. يوضح له فيه أهداف وظيفة القائد كما يراها هو، وأهداف وظيفته هو، وما يجب عليه القيام به من أعمال لتحقيق تلك الأهداف وبعد كتابة هذا الخطاب الذي أسماه دركر "دستور العمل" تتم مناقشة تلك الأهداف والأعمال مع القائد لوضع اتفاق نهائي، وتوضيح أي ملازمات وترتيب الأولويات وإيضاح أي سلوكيات يجب تغييرها. ويقول دركر بأن أكثر ما تحتاج إليه المنظمات هو أسلوب إداري ينمي الإحساس بالمسئولية لدى العاملين، ويوفر لهم التوجيه المناسب، ويخلق روح الفريق، ويحقق الانسجام بين الأهداف الشخصية وأهداف التنظيم (كنعان، ١٩٨٥م: ٤١٦-٤١٧).

ومن المؤكد أن الأهداف بمختلف مستوياتها.. يجب أن يتم وضعها بالتشاور بين القيادة الإداريين والعاملين في التنظيم، وذلك لتكون الأهداف ومعايير ومقاييس الأداء محددة بشكل دقيق، وواضحة ومعروفة للجميع على كافة مستويات المنظمة. إن الأفراد عندما يشتركون

في صياغة ووضع الأهداف .. يكونون أكثر تحمساً لتحقيقها.. كما أنه يكون لديهم مسؤولية ورقابة ذاتية أقوى.

ويشير الساعاتي (١٤٢٠هـ: ٢٥) إلى أنه للإدارة بالأهداف أسس ثلاثة هي:

- ١- الإدارة بالمشاركة للاتفاق بين القائد والعاملين على وضع وتحديد الأولويات والأهداف المطلوب تحقيقها، وكذلك لتوفير أكبر قدر من التفاهم والتنسيق والتعاون بين جميع العاملين في المنظمة.
- ٢- المراجعة الدورية والمستمرة لهذه الأهداف حسب ما هو متفق عليه من معايير ومقاييس للأداء، وإجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء ما تحقق من الأهداف، مع تقديم القائد للنصح والإرشاد ما أمكن.
- ٣- التغذية العكسية، حيث يقوم القادة في البداية بتبادل الرأي مع المرؤوسين حول الأهداف، ثم يقومون بتزويد العاملين بمعلومات عن مدى تقدمهم نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.

ويوضح كنعان (١٩٨٥م: ٤١٩-٤٢١) أن للإدارة بالأهداف عدد من المقومات التي تساعد في نجاح هذا الأسلوب، وهي كما يلي:

- ١- قدرة القائد ومهاراته في وضع الأهداف.
- ٢- اشتراك القائد والأفراد معاً 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 في المنظمة.

ويتضح أن حجر الزاوية لنجاح نظام الإدارة بالأهداف .. هو مدى قبول وتبني وقناعة القيادات الإدارية العليا به والتطبيق السليم له. ومن المؤكد أن هذا الأسلوب يصلح لكل القطاعات العامة والخاصة، وأن الفشل - بعض الأحيان - في تطبيقه لا يعود للأسلوب نفسه.

وإنما يعود لعدم قناعة القيادات الإدارية بجدواه وفائدته، أو لعدم قيامها بما هو مطلوب منها في عملية تحديد الأهداف ومعايير ومقاييس الأداء، وعدم متابعة تطبيق هذا الأسلوب على جميع المستويات الإدارية بالمنظمة (الساعاتي، ١٤١٩هـ: ٥٤).

ثالثاً: القائد الإداري وإدارة الجودة الكلية

إدارة الجودة الكلية (Total Quality Management, TQM) أو كما يسميها البعض: إدارة الجودة الشاملة .. هي أحد الأساليب الإدارية الحديثة التي أثبتت فاعليتها في تطوير المنظمات والرفع من مستوى أدائها. لقد نشأت إدارة الجودة الكلية على يد المفكر الأمريكي ادوارد ديمنج بأمريكا، إلا أنه تأخر تطبيقها كأسلوب إداري حديث حتى بدأ في اليابان في أعقاب الحرب العالمية الثانية، ثم في أمريكا في أوائل الثمانينات الميلادية، ثم انتشر هذا الأسلوب في مختلف بلدان العالم.

وإدارة الجودة الكلية في مفهومها عبارة عن أسلوب إداري شامل ومستمر يهدف لبناء ثقافة تنظيمية عميقة عن الجودة تركز على فلسفة خدمة العميل، وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة.

وقد تعددت مبادئ إدارة الجودة الكلية حسب تصنيفات الكتاب المهتمين بهذا الأسلوب الإداري لها، ومن أشهر تلك المبادئ ما أورده ديمنج، وهي كما ذكرها القحطاني (١٤١٣هـ: ١٨) ما يلي:

- ١- تحديد أهداف المنظمة وفلسفتها مع تطوير غايات مستمرة لتحسين الأداء.
- ٢- تبني ونشر الفلسفة الجديدة للجودة، وتفهمها على كافة مستويات المنظمة.
- ٣- التوقف عن التفتيش لتحقيق الجودة، واستبداله بالتحسين المستمر والرقابة الذاتية (تبني أسلوب منع أو عدم الخطأ وليس كشف الخطأ).

- ٤- إلغاء فلسفة الشراء بناء على التنافس السعري بين الموردين، واستبداله بتطوير علاقات طويلة المدى معهم، وترشيد النفقات وليس تقليصها.
 - ٥- التحسين المستمر في عملية التخطيط والإنتاج والخدمة.
 - ٦- تأصيل التدريب في العمل مع الاعتماد على الطرق الحديثة في التدريب.
 - ٧- تبني وتأصيل القيادة الجيدة التي تدير الأعمال دون ترهيب، والعمل نحو التحسين المستمر.
 - ٨- الابتعاد عن الخوف من التغيير، وخلق الثقة وهينة الجو للتغيير والتحديث.
 - ٩- القضاء على العوائق التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة.
 - ١٠- الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين.
 - ١١- إلغاء سياسة النسب الرقمية والأهداف الكمية.
 - ١٢- القضاء على العوائق التي تحرم العاملين من التفاخر بالإنجاز.
 - ١٣- تشجيع التعليم والتطوير الذاتي المستمر للموظف.
 - ١٤- العمل من خلال فريق عمل موحد لتحقيق التحول والتغيير نحو الجودة.
- وإذا أرادت القيادات الإدارية تطبيق إدارة الجودة الكلية، فإن عليها أن تدرك بأنه لا يمكن أن يتم ذلك إلا في ظل بعض الأسس والمقومات التي يجب توفرها، والعمل على التأكد من تحقيقها أولاً. وقد ذكر السقاف (١٦٤١هـ: ٢٧-٣٠) بعض تلك الأسس والمقومات المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الكلية، ومنها ما يلي:
- ١- البدء من العميل، فالعميل هو الذي يجب أن يكون نقطة البداية.. خاصة وأن الخدمة أو السلعة سوف تقدم له في النهاية، وهو الذي يستطيع الحكم على مدى استجابتها لرغباته وحاجاته. ولهذا فلا بد من سؤال العميل أولاً عن نوع الخدمة أو السلعة التي يريدونها ومواصفاتها وأسعارها وذلك لتحديد احتياجاته، ثم بعد ذلك يجب قياس درجة رضاه عنها بعد تقديمها وتعديلها بما يتفق مع متطلباته، وبالتالي

جعل رغبات العميل أساس الاختيارات الإدارية. والعملاء من وجهة نظر إدارة الجودة الكلية نوعان، عميل داخلي هو الموظف أو القسم. وعميل خارجي هو المستهلك للخدمة أو السلعة.

٢- تعزيز العلاقة مع الموردين، لأن المورد يعتبر شريكاً في العمل لذلك يجب أن نشركه فيه لتطوير الجودة باستمرار والتقليل من الفوارق وتحقيق الرضا للجميع. إن العلاقات مع الموردين يجب أن تكون قوية ومتينة ومبنية على حسن النية والثقة العالية على المدى البعيد. والمورد كالعميل .. يمكن أن يكون داخلياً من الموظفين أو الأقسام، ويمكن أن يكون خارجياً ممن يوفر متطلبات المنظمة من خارجها.

٣- العمل الجماعي بروح الفريق الواحد، ذلك أن 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. ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الكلية تكوين فرق للجودة على كافة المستويات ابتداءً من مجلس الجودة على مستوى القيادات الإدارية العليا في المنظمة، وانتهاءً بفريق الجودة (فريق التحسين) الذي يتبنى مشروع التحسين على مستوى الإدارة أو القسم. ويجب أن تتخذ هذه الفرق قراراتها ليس بناء على رأي الأغلبية، وإنما من خلال طرح جميع الآراء ومناقشتها وتقييمها حتى يتم الخروج بتصور متفق عليه بين الجميع.

٤- الالتزام بالتغيير كفلسفة إدارية، إن تطبيق إدارة الجودة الكلية .. يتطلب دعماً كبيراً وتشجيعاً للآخرين من قبل القيادات الإدارية في المنظمة، وذلك إدراكاً لأهمية هذا الدعم والتشجيع في تعزيز وزرع فلسفة التغيير عند الجميع. ومن الواضح إنه بدون دعم القيادات الإدارية لا يمكن تطبيق هذا لأسلوب، ولذلك فإن التزامها

بالتغيير كفلسفة يعتبر أمراً هاماً، كما يجب على القيادات الإدارية وتشجيع العاملين على ذلك .. لتسهل مهمة المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الكلية على كافة المستويات.

٥- التحسين المستمر، إن التحسين المستمر لأداء بوجه عام وللعمليات بوجه خاص. يساعد كثيراً في تطبيق إدارة الجودة الكلية، وخاصة بعدما تتم المراجعة الدورية لجميع مهام العملية، وبعد معرفة أهميتها للعمل وللعمل، ومن ثم القيام بتطوير تلك العمليات التي تبدو بعد عملية القياس في حاجة إلى التحسين. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب - أيضاً- مراجعة أدوات القياس والتأكد من مدى رضا العميل عنها باعتبارها وسيلة هامة في الحصول على التغذية العكسية، وبالتالي التحسين المستمر.

٦- تعزيز وتمكين العاملين، إن عملية التعزيز للعاملين لا يمكن أن تتم إلا بإشراك جميع العاملين في عملية تطبيق إدارة الجودة الكلية، وذلك من خلال توعيتهم بأهمية هذا الأسلوب في البداية، ثم إشراكهم في مشاريع تحسين الجودة، والتمكين لهم بمنحهم الصلاحيات الكافية للتعامل مع مشاريع التحسين، واتخاذ القرارات اللازمة عند الضرورة، ويتم ذلك بتنمية الثقة بينهم وبين القيادات الإدارية وتوفير الدعم اللازم لهم وتشجيعهم على التعلم من الأخطاء.

ويتضح مما تم استعراضه عن أسلوب إدارة الجودة الكلية .. أن للقيادات الإدارية دور هام في عملية التطبيق .. تتصل بعملية بناء وهيئة الثقافة التنظيمية التي تجعل المنظمة أرضاً خصبة لتطبيق هذا الأسلوب. إن القيادات الإدارية هي محور بناء ثقافة الجودة، فهي التي تقدم الدعم والتأييد المستمر لتبني فلسفة الجودة. وتلتزم أمام الجميع بالخطط والبرامج المؤدية للتطبيق، وهي التي تخصص الموارد البشرية والمالية لنجاح التطبيق، وهي - أيضاً- التي تحدد السلطات والمسئوليات وتتولى التنسيق والاتصالات وتوفير المعلومات. ومن أجل أن تؤدي

القيادات الإدارية الدور المنتظر منها في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الكلية. فإن عليها اتخاذ المواقف التالية:

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

إنه يجب على القيادات الإدارية التأكد من توفر بعض المتطلبات التي تسبق البدء بتطبيق برنامج إدارة الجودة الكلية، وذلك لإعداد العاملين والمنظمة لقبول فكرة البرنامج. وهذه المتطلبات هي كما يلي:

١- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة، ويعني همة البيئة التنظيمية بإدخال مفهوم الجودة والعناية بالعميل .. بدلاً من المفهوم الإداري التقليدي السائد والقائم على فلسفة أداء العمل من خلال تطبيق النظام. وإذا أردنا تغيير ثقافة ومعتقدات العالمين، فإن على القيادات الإدارية التأكد من تغير ثقافة المنظمة (أفراداً وتنظيماً) نحو فلسفة الجودة ومفهوم العميل.

٢- الترويج لبرنامج الجودة، وبأبي هذا من خلال نشر مفاهيم ومبادئ الجودة عن طريق برامج لتوعية العاملين. وعلى القيادات أن تنظر إلى برنامج الجودة على أنه سلعة أو خدمة تسعى هذه القيادات إلى تسويقها وترويجها للعاملين في التنظيم، وبالتالي فإن عليها أن تستخدم كل الوسائل المتاحة لإقناع العاملين بجدوى هذا البرنامج. عن طريق المحاضرات والدورات التدريبية والندوات والمؤتمرات، وزيادة المنظمات التي سبقت في تطبيق الفكرة.

- ٣- التعليم والتدريب، ويشكل هذا المتطلب أحد أهم متطلبات التطبيق.. لأنه يعني بتعليم العاملين وتدريبهم بجميع فئاتهم العليا والوسطى والدنيا.. على ماهية إدارة الجودة الكلية وماذا تعني، وتشجيعهم على تعلم أساليب وأدوات تطبيق هذا المفهوم. وعلى هذا الأساس فإن على القيادات أن تضمن أن لدى العاملين فهم ووعي تام بمبادئ وفوائد ومتطلبات تطبيق هذا الأسلوب الإداري وإلا فإن أي نقص في معارفهم سيؤدي إلى الإحباط ومن ثم إلى الفشل.
- ٤- تشكيل فرق العمل، حيث أن العمل بأسلوب إدارة الجودة الكلية يتطلب تشكيل العديد من فرق العمل على كافة المستويات، ولا بد أن تتأكد القيادات من قناعة العاملين بضرورة تشكيل فرق العمل واستعدادهم للعمل ضمن تلك الفرق، ثم أن عليهم تشكيل الفرق من أولئك الموثوق بقدراتهم، والتمكين لهم ومنحهم الصلاحيات اللازمة.
- ٥- تشجيع وتحفيز العاملين، يبدأ تشجيع وتحفيز العاملين بإعطائهم الصلاحيات للعمل، وتمكينهم لأداء الأعمال بالطريقة التي يرونها مناسبة دون الرجوع المتكرر للقيادة، وكذلك منحهم الفرصة للاعتزاز بإنجازاتهم، وتقدير تلك الإنجازات ومنح المكافآت التشجيعية وزرع الثقة فيهم للرفع من معنوياتهم وحماهم لتطبيق برنامج إدارة الجودة الكلية.
- ٦- توفير الدعم الفني والمتابعة والإشراف، إذ يجب على القيادات متابعة برامج الجودة والإشراف على تنفيذها وتقديم الدعم الفني اللازم للعاملين عند الحاجة، وذلك بتوفير الخبراء المساندين والمستشارين لتقديم الخبرة والمعونة الفنية عندما يريدها أفراد الفريق.
- ٧- الاستعانة بالاستشاريين، فالقيادات الإدارية لا يمكن أن تكتفي برأيها عن رأي الخبراء والمستشارين الخارجيين، ولذلك فإن عليها كلما دعت الحاجة أن تستعين

بالخبراء والمستشارين من خارج المنظمة لحل مشكلاتها، وخاصة في بداية تطبيق البرنامج، وفي المراحل الحرجة الأخرى من التطبيق.

٨- إستراتيجية التطبيق، لا بد من تبنى إستراتيجية للتطبيق .. تضع من خلالها القيادات الإدارية برنامجها لتطبيق الجودة على أرض الواقع والأهداف المرجوة، وترجم فيها رؤيتها المستقبلية. ولوضع الخطة الإستراتيجية يمكن البدء بإجراء مراجعة شاملة للوضع الراهن ولتجارب المنظمات الأخرى، ثم وضع الخطة وكيفية التطبيق والموارد اللازمة، ثم التنفيذ الفعلي للخطة، والتقييم الدوري للنتائج المتحققة من وقت لآخر.

رابعاً: القائد الإداري وإعادة هندسة نظم العمليات الإدارية (الهندرة)

لقد جاء أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية (إعادة بناء نظم العمل) Business Re-engineering أو "الهندرة" كما يسميها بعض المعربين، كحل شامل للعديد من المشاكل المتكررة التي تواجهها بعض المنظمات، والتي لم تجد لها حلاً جذرياً. ولذلك فإن مفهوم إعادة بناء نظم العمل يعني البدء من نقطة الصفر، وليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم. وقد وجد هذا الأسلوب الإداري الحديث رواجاً لدى القادة الإداريين الذين يرغبون في التخلي عن الإجراءات القديمة والجراحة التجميلية، واستبدالها بأسلوب الحل الراديكالي "البدء من جديد". وقد عرف هامرو شامبي Hammer and Champy (١٩٩٣م: ١١) أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية بأنه إعادة التفكير المبدئي والأساسي، وإعادة تصميم العمليات بصفة جذرية، بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة - ليست هامشية أو تدريجية - في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة السريعة.

و عرف الساعاتي (١٤٢٠هـ: ٢٦) أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية بأنه إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والإستراتيجية بشكل جذري.. دون

التقيد بأن افتراضات تتعلق بالوضع الحالي بهدف تحقيق تحسينات ملموسة في معدلات الأداء، بحيث يشمل التحسن خفض التكلفة، وتحسين نوعية الخدمات، وسرعة إنجاز الأعمال، ورضا العميل عن مستوى الخدمة المقدمة له".

ويتميز هذا الأسلوب بتركيزه على العملاء والعمليات، وأهمية وعي والتزام القيادات الإدارية العليا، والاستفادة من وسائل التكنولوجيا، وإظهار الطاقات الإبداعية للإفراد. ومن خصائص أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية كما يذكرها هامرو شامبي (الشركة العربية للإعلام، ١٩٩٥م: ٢٧) ما يلي:

- ١- أنها تهدف إلى إحداث تغيير جذري فائق وسريع.
 - ٢- أن اختيار العمليات المطلوب إعادة بنائها يخضع للأولويات، حيث لا يمكن القيام بإعادة بناء نظم العمل في المنظمة في وقت واحد.
 - ٣- يشترط أن يتفرغ فريق العمل للمشروع تفرغاً كاملاً.
 - ٤- لا يحتاج فريق العمل إلى تحليل مفصل للوضع الراهن، وإنما يحتاج نظرة إلهامية سريعة لاستحداث تصميم متفوق وجديد تماماً.
 - ٥- يركز أسلوب إعادة بناء نظم العمل على التعليم أكثر من التدريب.
 - ٦- يسعى هذا الأسلوب إلى تقليص مدة المشروع حتى لا يكون مملاً لأعضاء الفريق.
- يرى هامرو شامبي (الشركة العربية للإعلام، ١٩٩٥م) أن أسلوب إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية.. قد ظهر كأسلوب إداري جديد نتيجة لسيطرة الرغبات الفردية المختلفة للعملاء على السوق.. من خلال التحول في ديناميكيات الطلب من سوق تتشابه رغبات وسلوك العملاء فيه (السوق الجماعي المتشابه) إلى سوق تختلف فيه رغبات وتفضيلات العملاء من فرد إلى فرد آخر، بالإضافة إلى دخول منافسين جدد من مختلف بلدان العالم وارتفاع توقعات العملاء، وتنوع المنتجات من نفس السلعة، وسهولة الحصول على معلومات عن تلك المنتجات. كذلك فإن هذا الأسلوب قد ظهر نتيجة لتصاعد المنافسة وتغير أوجهها

من حيث السعر، والنوعية، وخدمات ما بعد البيع، وزوال الحدود التجارية، والتغيرات التقنية.. وأخيراً فإن التغير المستمر في كافة المجالات كان - أيضاً - دافعاً لظهور هذا الأسلوب الإداري الحديث. خاصة بعد تزايد الانفتاح العالمي، ونشاط حركة الابتكار والابتداع بزيادة تطور التقنية.

ويمكن وصف بيئة العمل التي يدعو إليها هذا الأسلوب الإداري على أنها:

- بيئة تتحول فيها وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلى فرق عمليات.
- بيئة تتحول فيها الوظائف من مهام بسيطة .. إلى أعمال مركبة، بحيث يشترك فريق العمل في المسؤوليات والمهام.
- بيئة يتحول فيها دور الموظفين من العمل المراقب .. إلى العمل المستقل، أي أنه يتم تفويض الصلاحيات بشكل واسع.
- بيئة يتحول فيها الإعداد الوظيفي من التدريب إلى التعليم، وذلك لتترك فرصة للتقدير الشخصي في اختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل.
- بيئة يتحول فيها التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج.
- بيئة تتحول فيها معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.
- بيئة تتحول فيها القيم من حمائية إلى إنتاجية، أي الاهتمام بالعملاء وليس بالرؤساء.
- بيئة تتحول فيها مهام القادة الإداريين من الإشراف إلى التوجيه غير المباشر والتنسيق.
- بيئة يتحول فيها التنظيم من هرمي إلى أفقي يقوم على فرق العمل.
- بيئة يتحول فيها كافة المسؤولين من مراقبين إلى قياديين.

وليس بالضرورة أنه سيحالف هذا الأسلوب النجاح في كل الأحوال، فهناك عدد من الصعاب والعقبات التي قد تعترض عملية تطبيق هذا الأسلوب، وبالتالي تقلل من إمكانية نجاحه. وقد لخصها هامرو شامبي فيما يلي:

- عدم التركيز على العمليات، ومحاولة تقويم العمليات بدلاً من تغييرها.
- التراجع المبكر، والاكتفاء بالنتائج المتواضعة.
- إهمال كل شيء مع عدا إعادة تصميم العمليات.
- التركيز التام على العمليات، وإهمال قيم ومفاهيم الأفراد.
- وضع قيود مسبقة على تحديد المشكلات ونطاق إعادة هندسة نظم العمليات.
- السماح للمفاهيم العامة والمواقف الإدارية بإعاقة عمليات إعادة الهندسة.
- البدء بتطبيق إعادة البناء من القاعدة، أو تكليف أشخاص لا يعرفون شيء عن هذا الأسلوب الإداري.
- تخصيص موارد محددة لتطبيق برنامج إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية، وتشتيت الجهود بين عدد كبير من العمليات.
- محاولة تنفيذ برنامج إعادة الهندسة مع الإصرار على رضا الجميع، أو التراجع عن برنامج إعادة البناء عندما يظهر بعض المعارضين.
- غياب حماس القيادات الإدارية لبرنامج إعادة البناء، أو البدء بالتطبيق في حالة عدم استقرار القيادات الإدارية.

خامساً: القائد الإداري وإعادة اختراع الحكومة

ظهر أسلوب إعادة اختراع الحكومة Re-Inventing Government في العصر الحديث.. ليعبر عن وجهات جديدة لإدخال تغييرات جذرية في أعمال الحكومة وأساليب إدارتها لأنشطتها، وذلك من منطلق إصلاح مؤسسات الدولة وتحسين أدائها. إن الفكرة من

هذا الأسلوب هي جعل الأجهزة الحكومية تعمل كأجهزة القطاع الخاص، وذلك بأن تكون أجهزة إيراد لا إنفاق، أي أن تكون أجهزة تحقق الربح للدولة وليست فقط أجهزة تكلفة عليها. ويرى أحمد رشيد (١٩٩٦م) أن الإدارة الحكومية قادرة على التكيف مع روح العصر، وإعادة اختراع نفسها لأن المشكلة تكمن في النظام، وليس في البشر العاملين بتلك المؤسسات.

لقد كان ظهور هذا الأسلوب الإداري استجابة لمتطلبات التغيير التي فرضتها الظروف الاقتصادية والعالمية على الدول المختلفة، وقد كانت هذه التغيرات والظروف تحدياً للكثير من دول العالم.. يستوجب لمواجهة التغيير في كثير من مؤسسات الدولة وإعادة النظر في طريقة أدائها لأعمالها.

ومع أن التغيرات التي تواجه دول العالم اليوم تدعو إلى تقليص أنشطة الدولة، والتحول إلى التخصص وإعطاء القطاع الخاص دوراً أكبر في التنمية مقابل تحجيم دور القطاع العام، فإن ذلك لا يعني التوجه نحو إلغاء دور الحكومة كما يرى الساعاتي (١٤٢٠هـ)، وإنما سيبقى لها دور أساسي في كثير من المجالات كالمدفوع والأمن والقضاء والتمثيل الخارجي، وكذلك التشريع لكثير من القطاعات والأنشطة التي يقوم بها القطاع الخاص. إن على الحكومة أن تسعى إلى تجديد أسلوبها في العمل، وأن تختار أفضل السبل للرفقي بالخدمات التي تقدمها لكي تواكب تلك التطورات التي تحدث في القطاع الخاص على المستوى العالمي، وحتى لا تصبح حجر عثرة في طريق تقدم هذه القطاعات.

إنه لا يختلف اثنان على أن الحكومات على مستوى العالم.. في حاجة دائمة لإصلاح أجهزتها، ولكن قد تكون هناك أساليب ووسائل مختلفة لإصلاح مؤسسات الدولة تختلف حسب اختلاف الثقافات وحسب الحاجة إلى سرعة إحداث التغيير. وما يميز حكومات اليوم هو أنها يجب أن تكون جميعاً متفقه مع تطورات العصر الحاضر، قادرة على التطور والمنافسة،

وعلى الوفاء بمتطلبات الاتفاقيات الدولية التي انضمت إليها أو ترغب في الانضمام إليها. ومن أهم متطلبات الاتفاقيات العالمية أن تكون الحكومة مرنة قادرة على إحداث التغيير عند الحاجة بسهولة، وأن تكون أكثر انفتاحاً واستجابة للمتغيرات العالمية.

وقد حدد أوزبورن وجابلير (Osborn and Gaebler, 1991) وكذلك الساعاتي (١٤٢٠هـ: ١٥-٢٢) عدداً من الآليات والأساليب التي يمكن أن تساهم في تطبيق فكرة إعادة اختراع الحكومة، بل إنها تعتبر الأسس التي يقوم عليها تطوير الأداء الحكومي بما يتفق مع أسلوب إعادة اختراع الحكومة. وهذه الآليات والأساليب والأسس هي كما يلي:

١- أن تصبح الحكومة مساندة للقطاع الخاص، وأن يكون هدفها أن تقدم للمجتمع ما هو أكثر من مجرد خدمات، ويعني ذلك أن تكون عاملاً مساعداً لتطوير القطاعات الأخرى غير الحكومية، وأن تعطي لها الفرصة لكي تتكامل مع بعضها بشكل أفضل. إن على الحكومة أن ترسم السياسات وتوجه وتشجع القطاع الخاص .. من خلال تطوير فرص تنفيذ المشاريع الحكومية المتاحة للقطاع الخاص، بمعنى آخر أن تنشئ وتراقب الحكومة المشاريع الخدمية، وترك عملية التنفيذ الفعلي للقطاع الخاص. وتعطي له فرصة إدارتها وتشغيلها واستثمارها.

٢- أن تكون الحكومة منافسة في تقديم خدماتها، وذلك فيما بين القطاعات الحكومية من حيث مستوى الخدمة والكيفية التي تقدم بها الخدمات، خاصة وأن مبدأ المنافسة لا يقتصر فقط على القطاع العام والخاص، وإنما أيضاً - بين أجهزة القطاع العام وبعضها أن الحكومة يجب أن تطور قدرتها على تطوير خدماتها انطلاقاً من أن بعض القطاعات تستطيع التنافس فيما بينها لتقديم خدمات أفضل للمواطنين.

٣- أن يكون للحكومة رسالة واضحة للجميع تنطلق من رؤية محددة وتصب في إستراتيجية وأهداف مكتوبة، بحيث تحول التوجهات بعيداً عن الروتين. إن كتاب الرؤية والرسالة وإعداد الإستراتيجية والأهداف لم تعد اليوم حصراً على شركات

القطاع الخاص، وإنما أصبح مطلوباً من الحكومة- أيضاً- أن تبين رؤيتها وتوضح رسالتها وتحدد أهدافها واستراتيجياتها التي تسعى إلى تحقيقها للمجتمع. إن الحكومة ذات الرؤية والرسالة والأهداف الواضحة.. هي حكومة تهتم بمستقبل مجتمعتها وتعطي الفرصة لتنمية فرص الابتكار والإبداع، وهي التي تكون أكثر كفاءة من تلك الحكومة التي ليس لها رؤية ولا رسالة ولا أهداف محددة، كما أن وجود تلك المتطلبات يشكل النسيج الذي يربط القيادات في الحكومة بالمواطنين.

٤- يجب أن تقوم الحكومة- كما يقترح أسلوب إعادة اختراع الحكومة- على النتائج بدلاً من البيروقراطية والروتين العقيم. ولتحقيق حكومة قائمة على النتائج فإننا نحتاج إلى العمل بموجب نماذج محددة للتمويل على أساس النتائج، وليس على أساس المدخلات، وذلك مثل أن تمنح المكافآت والحوافز للفرق حسب الأداء وليس للأفراد حسب النشاط.

٥- أن تعمل الحكومة لتحقيق رضا العملاء أولاً.. وليس البيروقراطية (النظام)، ويستدعى هذا التعامل أن يقوم الموظفون بالتعامل مع المراجعين من المواطنين على أنهم عملاء.. يجب العمل على تحقيق رضاهم وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم في كل الأحوال. ومن هنا ندرك إن إعادة اختراع الحكومة يعني معاملة المراجعين على أنهم عملاء يجب تحقيق رضاهم مما يؤدي إلى تقديم مزيد من الاهتمام بالمراجعين، وجعل الخدمات بعيدة عن الاختيار السياسي. كما أن إعادة اختراع الحكومة يؤدي إلى الابتكار والإبداع، وإلى خفض التكاليف وزيادة العدالة والمساواة بين المواطنين.

٦- أن تصبح الحكومة موجهة نحو العمل على تحقيق الربح شأنها في ذلك.. شأن القطاع الخاص. ويتم تحقيق الربح عن طريق تحديد الميزانيات التشغيلية، وتحميل التكاليف لكل قسم أو قطاع على حده، ومن ثم معرفة تكلفة تشغيل القسم وأرباحه من التعامل

مع الأقسام الأخرى. ولكي تتحقق إيرادات ذات عائد ربحي، فإنه يجب على الحكومة استثمار الموارد المتاحة لها في كل مؤسساتها. ويمكن أن تحقق الحكومة أرباحها من خلال جعل الموظف الحكومي يفكر بطريقة رجل الأعمال، واستحداث حوافز مالية ومخصصات محددة لمن يساهم في تحقيق فرص استثمارية، وإقامة مراكز ربحية بعد تحديد التكاليف الخدمية، وكذلك توفير نظام حديث للمعلومات وتجهيزه ليوفر المعلومات المطلوبة لمتخذي القرار بأقل تكلفة وفي أسرع وقت.

٧- أن تكون الحكومة ذات نظرة مستقبلية قادرة على التفاعل مع معطيات ومتغيرات العصر الحديث. وبالرغم من أن ذلك قد يكون من الصعوبة بمكان في ظل المناخ السياسي المتقلب، إلا أن بعض الدول دأبت على تشكيل فرق مهمتها متابعة تطورات المستقبل، ووضع الخطط الاستراتيجية، والميزانيات طويلة المدى، وخطط الطوارئ، وذلك حتى تكتمل للحكومة حلقة الاستمرارية التي تستطيع بها أن توجه أي متغيرات غير متوقعة.

٨- أن تعمل الحكومة على الأخذ باعتبارات السوق عند إحداث عمليات التطوير، فمن مهام الحكومة الموجهة بآليات السوق إعادة هيكلة السوق، وإنشاء المؤسسات التي تسد الفراغ الاقتصادي أو الإداري متى ظهرت الحاجة، واستخدام الاستثمارات الحكومية في هيكلة السوق، وسن الأنظمة والقوانين التي يحتاجها السوق، بالإضافة إلى تجزئة السوق عند تقديم الخدمات وفقاً لاستراتيجيات محددة.

٩- أن تصبح الحكومة لا مركزية، بحيث يكون هناك توجه لمزيد من تفويض السلطات والمشاركة، وخاصة في ظل زيادة وتوسع الأنشطة التي تقوم بها الحكومة، وزيادة عدد السكان الذين تخدمهم الحكومة واختلاف ظروفهم ومشاكلهم، واختلاف عاداتهم وتقاليدهم، وبالتالي حاجاتهم إلى تعامل خاص. بالإضافة إلى أن اللامركزية تساعد في تحقيق هذا التعامل الخاص، وتوفر معالجة خاصة لكل الاختلافات، فإنها تساهم

بالإسراع في اتخاذ القرارات، والتأثير عليها والتأثر بها. ويجب أن لا تكون اللامركزية تفويضاً مركزياً من المركز الأعلى إلى المركز الأدنى، وإنما يجب أن تكون على أساس العمل المشترك بحيث تكون لا مركزية على كل المستويات، وتكون الإدارة مشتركة بين جميع العاملين. وهذا يستلزم التحول من الهرمية "الهيراركية" إلى المشاركة عن طريق فرق العمل، وبروح الفريق الواحد لتوسع نطاق التعاون بين الأقسام ورفع المعنويات عند العاملين (خلاصات، ١٩٩٤م).

ومن أهم أسباب إعادة اختراع الحكومة - كما ظهر من تجربة الحكومتين البريطانية، وحكومة الولايات المتحدة الأمريكية - 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 وتصدي 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.

سادساً: بطاقة الأداء المتوازن BSC

التوازن مسألة ضرورية للعمل بكفاءة وفاعلية من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة. وتعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) وسيلة فاعلة لمساعدة المنظمات المعاصرة على ترجمة الرؤى والخطط الإستراتيجية إلى مجموعة من النتائج الملموسة، فهي أداة لتحقيق أهداف المنظمات

من خلال التعريف الواضح لعلاقة السبب والنتيجة بين الأهداف المرحلية والمؤشرات والمبادرات الاستراتيجية. ومن خلال الموازنة بين كل من الجوانب المالية والجوانب غير المالية وبين الأهداف البعيدة المدى والأهداف القصيرة المدى (المرحلية) وبين البيانات الكمية والبيانات الوصفية.

وهناك من يعرفها بأنها إطار متكامل للأداء الاستراتيجي لتنظيم الأعمال يجمع بين أدوات القياس المالية وغير المالية ويهتم بالأهداف في الأجل القصير والأجل الطويل ويربط بين الاستراتيجيات والعمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية وهم المستثمرون والعملاء والعاملين والمجتمع (هلال، ٢٠٠٣ م : ٥٤).

هذا ويمكن أن نعرف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: طريقة جديدة في الإدارة الاستراتيجية يتم بموجبها التكامل بين المقاييس المالية والمقاييس التشغيلية في ضوء رؤية المنظمة وإستراتيجيتها على المدى البعيد.

ومن خلال بطاقة الأداء المتوازن تستطيع المنظمة التفكير في خططها الإستراتيجية، كما تسمح للمديرين باختبار منشآهم من أربعة اتجاهات مختلفة من خلال الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:

كيف ينظر إلينا الملاك؟ كيف يرانا العملاء؟ كيف ننفذ أعمالنا وما الذي يجب أن نبدع به ونتفوق به على المنافسين وهل نستطيع الاستمرار في التحسين والابتكار؟

أي بمعنى آخر أنها تمكن المديرين من النظر إلى منظماتهم من خلال أبعاد أربعة: منظور العملاء (الزبائن)، والمنظور المالي، ومنظور عمليات الأداء داخل المنظمة (العمليات التشغيلية)، ومنظور النمو والتعلم والإبداع. ولكل منظور منها وزن وأهمية مختلفة، فلا تعتمد المنظمة على مقياس واحد للأداء، مقياس مالي مثلا، ولكن تعتمد على مقاييس أخرى إلى جانب ذلك.

ويؤكد الدكتور محمد جاسم (١٤٢٧هـ) في هذا السياق إلى أن طرق قياس الأداء التقليدية التي تركز فقط على قياس الجوانب المالية لنشاط المنظمة، أثبتت عدم جدواها في العديد من المؤسسات، بينما يساهم عدد من العوامل غير المادية ورأس المال الفكري مثل الموارد البشرية والعمليات التشغيلية والعلامات التجارية في تحديد أكثر من ٨٠% من القيمة السوقية للمؤسسات.

وتوصف البطاقة بالتوازنة لأنها تقدم نظاماً متوازناً لقياس الأداء من حيث أنها تحقق التوازن بين المقاييس الملموسة وغير الملموسة، المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، المقاييس القائدة واللاحقة، والطويلة الأجل والقصيرة الأجل.

هذا وتوفر البطاقة مجموعة من مؤشرات الأداء المستقبلية والتي من شأنها أن تترجم الإستراتيجية إلى إجراءات محددة. هذه المؤشرات والقياسات إذا وجدت وطورت بشكل سليم فمن شأنها أن تعطي صورة متكاملة عن أداء المؤسسة.

أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن BSC :

يتمثل الهدف العام لنظام قياس الأداء المتوازن في تعيين ومراقبة وتحسين أداء الأنشطة التي يقوم بها المنظمة والتي يكون لها تأثير إيجابي مباشر على ربحية المنظمة ومن ثم خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة وهم لمساهمين والعاملين والعملاء والمجتمع كما تبرز أهمية نظام الأداء المتوازن من الإسهامات الإيجابية التي تقدمها للمنظمات وهي عديدة نذكر منها ما يلي:

١- بطاقة الأداء المتوازن تساعد المنظمات في بناء وتطوير خططها الإستراتيجية، وربط العمليات التشغيلية بالأهداف والخطط الإستراتيجية للمنظمة.

٢- بطاقة الأداء المتوازن تساعد المنظمات في تصميم نظم الحوافز الإدارية والعمل على ربط الحافز بالأداء والإنجاز.

- ٣- بطاقة الأداء المتوازن تساعد المنظمات على تقييم مدى تحقيقها لأهدافها من خلال ما تقدمه من مقاييس ومؤشرات.
- ٤- بطاقة الأداء المتوازن تجعل المنظمة في موضع الاهتمام بعناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية.
- ٥- تساهم في ربط الأداء بإستراتيجية المنظمة وذلك عن طريق الموازنة بين المناظير الأربعة (الجانب المالي، رضا العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو).
- ٦- العمل على مراقبة العمليات اليومية ورصد آثارها على التطورات المستقبلية للمنظمة.

معايير وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تركز بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد رئيسية ذكرها العديد من الكتاب والباحثين مثل (كابلان، نورتن، ١٩٩٦:) و (بحيري، ٢٠٠٤: ٢١١) و (عبدالدايم، ٢٠٠٣: ٢١٠) و (البتانوي، ٢٠٠٤م: ١٦٠) و (لبيب ٢٠٠٥ : ٦٥) و (النشار، ٢٠٠٣: ١١) وهي : المحور المالي، ومحور العمليات الداخلية التشغيلية، ومحور النمو والتعلم والإبداع، والمحور البيئي. وفيما يلي شرح موجز لكل محور على حدة:

١- المحور المالي:

إن الأداء المالي للمنظمة لا يعبر سوى عن أدائها في الفترة الماضية، كما لا يمكن أن يوفر معلومات مؤكدة عن الأداء في الوقت الراهن أو المستقبلي، لذا تم الاهتمام بالنواحي الأخرى كالعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو للمورد البشري مع مراعاة الأهمية النسبية فيما بينها. فالمنظمة قد تكون في الوقت الحاضر في مركز مالي مستقر وتحقق أرباح جيدة ولكن ذلك وحدة لا يضمن بقاءها في المستقبل. البعد المالي يتبلور حول السؤال التالي: كيف نبذو أمام الأطراف المساهمة أو الممولة للمنظمة؟ ومن المعايير والمقاييس المستخدمة في

هذا الجانب على سبيل المثال، قياس نمو الدخل وتحديد التكلفة وبيان استخدامات الأصول، الانخفاض في تكلفة وحدة المنتج، ومعدل دوران النقدية والعائد على رأس المال.

٣- محاور العمليات التشغيلية الداخلية

ويشير هذا البعد إلى أهمية العمل الدائم على تطوير وتحسين العمليات الداخلية للمنظمة وإدامة العمليات التي تبذل فيها. ومن المقاييس المتبعة في هذا الجانب الرضا العام عن الخدمة أو المنتج وعدد المميزات الخاصة التي قدمتها المنشأة وتفوقت بها على منافسيها، وجودة المنتج، ومعدل المردودات والأخطاء، وعدد مرات التعديل وحجم تعويضات الضمان ونسبة تسليم المنتج في الموعد المحدد ومقدار ما ينفقه المستهلك من وقت لمراجعة الشركة ومتوسط زمن انتظار المستهلك للحصول على الخدمة ورضا المستهلك عن مواعيد التسليم.

ويشير الدكتور خالد لبيب (٢٠٠٥: ٦٦) إلى أن عمليات التشغيل الداخلية تتكون من ثلاث عمليات فرعية وهي:

- ١- عمليات الابتكار وتعلق بالعمليات الخاصة بخلق السلع والخدمات والعمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء وتحسين تكنولوجيا العمليات والإنتاجية.
- ٢- عمليات التشغيل وتوجد في العمليات المتصلة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات إلى العملاء وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلع أو أداء الخدمة.
- ٣- خدمات ما بعد البيع وهي العمليات تؤدي إلى خدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة التي يطلبها العميل.

ويلحق بهذا المحور عنصر العملاء الذي يقيس المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للشركة في نظر المشتركين والموردين، وتظهر المقاييس والمؤشرات في هذا البعد حصة السوق ورضى المشتركين ورضى الموردين أيضا. والعميل وفق هذا البعد من هذا المحور هو المقصد النهائي للمنظمة وهو الذي يحدد نجاحها أو فشلها، والأداء السيئ والمنتجات ذات

الجودة المتدنية يقود إلى عدم رضا العميل ويصرفه عن شراء منتجاتها ويجعله يتجه إلى البحث عن سلع المنظمات المنافسة مما يجبرها نحو طريق الفشل المحقق حتى وأن كان وضعها المالي جيد. ومن المعايير والمقاييس المستخدمة على سبيل المثال في ها المجال حصة المنظمة في السوق ونسبة مبيعاتها في السوق إلى نسبة المبيعات الكلية ومدى الاحتفاظ بالعملاء وجلب عملاء جدد، وعدد العملاء الذين عزفوا عن التعامل مع المنظمة، وعدد شكاوي العملاء ونسبة الراضين عن منتجات المنظمة، وعدد خطابات النصح والإرشاد التي ترد من العملاء.

٣- 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 الجديد ومدتهم بالمعارف المفيدة. لا تقديم المنظمة منتجات وخدمات ذات قيمة أعلى من تلك التي يقدمها المنافسون يتطلب بالضرورة توفر عاملين وإداريين أكفاء وتوفر نظام تدريب فاعل، التعلم والنمو يتناول كيف تؤثر خبرات العاملين وتدريبهم في تنمية قدراتهم على إنتاج أو تقديم سلع وخدمات أفضل. لذلك تحرص المنظمات على استقطاب أفراد لديهم رغبة في التعلم والتنمية الذاتية وبخاصة في ظل التقنية الحديثة. ومن المعايير والمقاييس والمؤشرات المستخدمة في هذا المحور رضا الموظف على المعرفة التي تساعده في عمله، ومعدل دوران العمل، وإنتاجية الموظف والمقترحات المقدمة من العاملين والمكافآت المقدمة للعاملين ومعدل المعلومات التي يحصل عليها العمال.

٤- محور البعد البيئي

أخيراً ضاف الباحثون والكتاب إلى الأبعاد الأربعة المعرفة بعد آخر وهو البعد البيئي... ويشير هذا البعد إلى إن المنظمة مسؤولة اجتماعية أو بيئية أمام الأطراف الخارجية

والبيئة المحيطة والمجتمع، وبالتالي فإن هدف لابد أن يتغير قليلا من مجرد تحقيق الربح إلى خدمة المجتمع أو المحافظة على البيئة إلى جانب الاهتمام بتحقيق الربح.

ومن ثم يجب على المديرين تضمين قضايا البيئة ضمن الخطط الإستراتيجية للمنظمة. ومن الإجراءات العملية لترجمة هذا البعد يجب على المنظمة التأكد من عدم تلويث بيئة وحمايتها من أي تلوث وإجراء البحوث البيئية وتصميم المنتجات بشكل لا يفضي إلى نفايات وعدم استخدام مواد ضارة أو سامة وتدريب العمال على التعامل مع النفايات وإعادة استخدام الخردة ودفع تعويضات للمتضررين من التلوث (عبدالدايم، ٢٠٠٣: ٢١٥).

هذا وكل محور من هذه المحاور يتكون من خمسة بنود هي:

١- الأهداف الإستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية أو الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

٢- المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو الهدف الإستراتيجي المرسوم.

٣- القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس.

٤- الخطوات الإجرائية التمهيديّة التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء.

٥- القيم الفعلية للأداء والتي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيداً لتقويم الأداء (أبو رمان، ١٩٩٥م: ١٨).

الجدير بالإشارة، انه من الناحية العملية، تقوم كل منظمة عند تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بانتقاء أو بالتركيز على بعض الأبعاد التي تراها مفيدة لها وتناسب مع ظروفها وإمكاناتها. فمثلا إحدى الشركات اختارت ركزت على بعدين فقط وهما القوى العاملة ورضا العملاء وربطت بينهما وبين نمو دخل الشركة.

هذا وعند تطبيق البطاقة يمكن أن يصبح لكل إدارة بطاقة خاصة بها، فمثلاً إدارة التسويق أو الإنتاج أو المبيعات وغيرها يصبح لكل منها بطاقة أداء خاصة وهكذا. وكل إدارة تضع المقاييس والمعايير الخاصة بها، وفي النهاية تجمع كل بطائق الإدارات والوحدات الفرعية ويرفع ملخص بها إلى الإدارة العليا.

وإذا كانت المؤشرات غير المالية ذات جدوى في تقييم أوضاع المنظمة إلا أن هناك بعض المشاكل التي تواجه المنظمات في هذا الجانب المتمثل في صعوبة قياسها - أي المؤشرات غير المالية - مقارنة بالمؤشرات المالية، مما يعني أنه لا بد عند اختيار تلك مؤشرات غير المالية أن تكون قابلة للقياس قدر الإمكان.

سابعاً: إدارة المشاريع

يرجع كثير من الباحثين إدارة المشروعات كممارسة إلى إنجازات الحضارات القديمة مثل بناء الأهرامات، وحدائق بابل وجدار الصين العظيم وبناء مدينة بغداد في عهد هارون الرشيد (ميريديث) ومانتل، (١٩٩٩م: ٣٥) (الفضل والعبودي، ٢٠٠٥م: ٢٥) فريم، (٢٠٠٣م: ٢١) (نصير، ٢٠٠٣م: ٥).

لكن بالنظر إلى انطلاقه إدارة المشاريع كعلم حديث نجد أن هناك اختلافاً في تحديد هذه البداية، حيث ذكر (ميريديث ومانتل، ١٩٩٩م: ٢٧) أن إدارة المشروع بدأت مع مشروع مافهاتن الذي طور القنبلة الذرية. وفي المقابل يضع (Goncalves) (٢٠٠٥م) تاريخاً أقدم من هذا حيث ذكر أن البداية الحقيقية لعلم إدارة المشاريع كانت مع ظهور تقنية مخطط المستقيمات Bar Chart في العام ١٩١٠م من قبل العالم الأمريكي هنري غانت، والتي تسمى عادة باسمه Gantt Chart (شعبان، ٢٠٠٦م: ١٤٩). وبشكل عام فقد ميز (Harvey، ٢٠٠٣م) بين المراحل التي شهدت تطور إدارة المشاريع كالتالي:

- ١- قبل عام ١٩٥٠م: وتتميز هذه المرحلة بعدم وجود بناء معرفي يميز ممارسات إدارة المشروع، لذلك يصعب تمييز أساليب إدارية أو فنية، كما يمكن القول أن المشاريع لم تتأثر بقيود واضحة ومحددة في إطار (الزمن، التكلفة، الجودة).
 - ٢- مرحلة الخمسينات إلى قبل التسعينات من القرن الماضي: من أبرز ملامح هذه المرحلة استخدام الأساليب الكمية في إدارة المشروع وخاصة في المشاريع الكبيرة ومن هذه الأساليب (أسلوب المسار الحرج CPM) وأسلوب (بيرت PERT).
 - ٣- مرحلة التسعينات حتى الوقت الحاضر: الاهتمام بالأبعاد الإستراتيجية للمشروع واستخدام مدخل الإدارة الموقفية الذي يركز على خصوصية كل مشروع وما يتطلبه من مهارات إدارية تتناسب مع طبيعة المشروع والبيئة المحيطة به، كما تتميز هذه المرحلة باستخدام تقنيات تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة كذلك ظهور جمعيات ومعاهد متخصصة في إدارة المشاريع (الفضل والعيدي، ٢٠٠٥م: ٢٦).
- في الواقع أن ظهور الجمعيات المتخصصة في إدارة المشاريع كان في وقت سابق لهذا التاريخ وكان أولها ظهوراً هو معهد إدارة المشروعات الأمريكي في العام ١٩٦٩م.
- كما أن إدارة المشاريع استفادت من تطور علم الإدارة سواء على مستوى النظرية أو على مستوى التطبيق والذي بدوره انعكس بشكل إيجابي على الإدارة العلمية للمشروعات الحديثة، وذلك أن هذا التطور ضغط باتجاه تطبيق إدارة المشاريع في المشاريع المختلفة حيث يلخص (Kerzner,2003) الدعم المتزايد الذي تجده إدارة المشاريع من العمليات الجديدة التي برزت في السنوات الأخيرة والتي أدت إلى بروز إدارة المشاريع إلى السطح بشكل ساعد المؤيدين لهذا العلم في التغلب على مقاومة التغيير والتأكد على أهمية تطبيقه داخل المنظمات المختلفة.

وعرف معهد إدارة المشروعات الأمريكي PMI إدارة المشروعات بأنها " تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع، ويتم تحقيق إدارة المشروعات عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الابتداء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق، ومدير المشروع هو الشخص المسئول عن تحقق أهداف المشروع" (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ٨).

لقد كانت هناك أيضاً جهود لبعض العلماء الذين ساهموا في إبراز هذا العلم حيث يرى (فريم، ٢٠٠٣ : ٩) أن الاهتمام بإدارة المشاريع برز مع طباعة كتاب طوم بيتر "تحرير الإدارة" عام ١٩٩٢م والذي ذكر فيه أن إدارة المشروعات هي المفتاح للمحافظة على البقاء. لقد برزت إدارة المشاريع أيضاً بسبب خواص طلب في المجتمعات الحديثة والتي تتطلب تطوير طرق جديدة للإدارة، ومن هذه القوى المؤثرة في هذا الطلب: (١) تضاعف المعرفة البشرية. (٢) زيادة الطلب على السلع والخدمات المركبة والمعقدة. (٣) تطور التنافس في الأسواق العالمية في مجال السلع والخدمات. والتي أدت إلى استخدام فرق العمل في حل المشاكل والتي كان من المعتاد حلها بواسطة الأفراد (ميريديث ومانتل، ١٩٩٩م: ٢٧).

تدور المشروعات وإدارة المشاريع في نطاق أوسع من نطاق المشروع ذاته، من هنا يتعين على فريق إدارة المشروع استيعاب هذا النطاق حتى يتمكنوا من تحديد مراحل دورة حياة المشروع والعمليات والأدوات والأساليب والتقنيات التي تلائمه (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ١٩).

ومن ضمن هذا النطاق أيضاً تنظيم المشروع الذي يحدد كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة.

وفي إطار فهم دورة حياة المشروع وتنظيمه سيتم توضيح ومحاولة فهم العناصر التالية:

- أ- دورة حياة المشروع.
- ب- تنظيم إدارة المشروع.
- ج- إدارة المشاريع الحكومية.

د- منهجية إدارة المشاريع.

أ) دورة حياة المشروع

يتم تقسيم المشروعات إلى مراحل (Phases) لإتاحة قدر أكبر من الرقابة الإدارية، ويعرف مجموع تلك المراحل باسم دورة حياة المشروع والتي تربط بداية المشروع بنهايته (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ١٩). وبالرغم من وجود شبه اتفاق بين الباحثين على وجود مراحل للمشروع أثناء دورة حياته إلا أن هناك اختلاف في عدد وتسميات هذه المراحل. وفي هذا الجانب يذكر (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م) أن مراحل الكثير من دورات حياة المشروعات تضم أربع أو خمس مراحل بينما يضم غيرها سع أو أكثر، حيث لا يمكن الزعم بوجود طريقة منفردة هي الأفضل لتعريف دورة حياة مشروع مثلي، فبعض المنظمات أرست سياسات تطبق بموجبها دورة حياة قياسية موحدة على كافة مشروعاتها، بينما تتيح منظمات أخرى لفريق إدارة المشروع اختيار أكثر دورات الحياة مناسبة لمشروع الفريق (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ٢٠-٢٢). وتأكيذاً على ما سبق يقول (فورسبورغ وآخرون، ٢٠٠٥م) أنه ليس من المحتمل أن يعمل مشروع لاستضافة الألعاب الأولمبية جيداً على دورة مشروع في مصمم لتطوير فرشاة أسنان، فمن وجهة نظرهم يحتاج كل مشروع أو كل نوع من المشاريع إلى دورة مصممة له، وهذا يدفع المنظمة إلى تطوير قالب يتكيف مع كل مشروع يقوم على:

- نوع المشروع، ومحتواه، ومجاله، وتعقيده.
- البيئة الإدارية: العملاء والمتعاقدون، والإدارة العليا.
- العوائق المنتدبة.
- الأسلوب الإداري.

- التوازن بين فرصة للمشروع والخطر (فورسبرغ وآخرون، ٢٠٠٥م: ١٧٥ - ١٧٧).

لكن هذا لم يمنع الكثير من الباحثين أن يضعوا نموذج لمراحل دورة حياة المشروع، حيث تضعها (Martin، ٢٠٠٦م: ٢١) في خمس مراحل هي (التعريف، التخطيط، التنفيذ، الإنهاء، التقييم)، في حيث قسم (Lester ٢٠٠٣: ٢٠) دورة حياة المشروع إلى ثمان مراحل رئيسية هي (المفاهيم، الجدوى، التقييم، السلطة، التطبيق، الإكمال، التشغيل، الإنهاء). وفي إطار هذا الموضوع يتجه (Harvey، ٢٠٠٣م) إلى اعتماد نموذج يطلق عليه رمز (D٤) بموجبه يمر المشروع بالمراحل التالية:

١- مرحلة تعريف المشروع Define it:

تتمثل هذه المرحلة بتحديد وتعريف أهداف المشروع بشكل واضح وعلاقة هذه الأهداف بأهداف المنظمة وإستراتيجيتها.

٢- مرحلة تصميم المشروع Design it:

إعداد التصاميم والنماذج المناسبة لترجمة احتياجات العميل بما يتناسب مع أهداف المنظمة.

٣- مرحلة تنفيذ المشروع Do it:

تتمثل هذه المرحلة بالإجراءات اليومية التي تتخذ لإنجاز المشروع.

٤- مرحلة تطوير المشروع Develop it:

تركز هذه المرحلة على تقييم عمليات تنفيذ المشروع والنواتج النهائية للمشروع، وتحديد النقاط التي يمكن الاستفادة منها لعمليات التغيير والتطوير في المستقبل لأي مشاريع مماثلة.

ب) تنظيم إدارة المشروع

يعتبر تنظيم المشروع الوظيفة الأساسية التي توضح كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة الأم والأسس التنظيمية التي تحكم المشروع نفسه (الفضل والعبودي، ٢٠٠٥م: ٧٣). حيث تمثل

المشروعات عادة جزءاً من منظمة أكبر من المشروع، تؤثر فيه فيما يتعلق بنظام إدارة المشروعات والثقافة والأسلوب والهيكل التنظيمي (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ٢٧). وفي هذا الإطار توجد أربع صيغ تنظيمية رئيسية شائعة للتعامل مع المشروع داخل المنظمة تحدد العلاقة بين المنظمة الأم والمشروع وهي التنظيم الوظيفي، التنظيم المشروع، تنظيم المصفوفة، التنظيم المركب.

ج - إدارة المشاريع الحكومية

من المهم هنا الحديث عن إدارة المشاريع ضمن بيئة العمل الحكومي، كون هذه الدراسة بالتحديد تتكلم عن تطبيق منهجية إدارة المشاريع في قطاع من قطاعات الدولة وهو وزارة الداخلية. فمع وجود تصنيفات لبيئات المشاريع سترد معنا هنا لكن كما يذكر (Howes,2001:211) أنه على السطح تبدو المشاريع الحكومية والتجارية مختلفة عن بعضها البعض، لكن بالاقتراب أكثر نرى أنهم يعملون بطريقة متوازنة. ومن حيث المنهجية وما تتضمنه من أدوات وأساليب لم يفرق الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK) بين المشاريع الحكومية والمشاريع الأخرى، لكنه أكد ضمن الحديث عن فهم بيئة المشروع على ضرورة أن يدرس مدير المشروع الثقافة التنظيمية ويحدد ما إذا كانت إدارة المشروعات معروفة بأها ذات دور صحيح له مسؤولياته وسلطاته في إدارة المشروع (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: ١٤).

وفي هذا السياق وضمن الإطار البيئي للمشاريع وإدارتها باختلاف البيئة يصنف (Daniel Roman) بيئة المشاريع إلى أربع تصنيفات هي: التجارية (الهادفة للربح)، وغير الهادفة للربح، والحكومية، والعسكرية (نصير، ٢٠٠٣م: ٢٩). وتختلف المشاريع الحكومية وغير الهادفة للربحية عن المشاريع التجارية بحسب (Roman) كما يلي:

أولاً: تعتبر العوامل الاقتصادية أقل أهمية في إدارة المشاريع الحكومية وغير الهادفة للربح، كذلك يتغير مديري المشاريع في هذه البيئات بشكل متكرر خلال فترة المشاريع، والتي تشكل مشكلة في الاستمرارية الإدارية. كما تعتمد استمرارية المشاريع على الاعتبارات السياسية بسبب أن التمويل لهذه المشاريع يتم تخصيصه من قبل السلطة التشريعية.

ثانياً: إنفاق أموال الميزانية يتم في سبيل الحصول على المنتجات أو الخدمات التي يتم تطويرها من قبل الباعة التجار. وبما أن تصميم وتطوير العمل يتم إنجازه من قبل المتعهدين، فسيكون دور مدير المشروع إدارياً، حيث تكون رقابته محدودة على الأمور الفنية بالرغم من مسؤوليته عن فحص مدى تقدم المتعهدين. ويمكن لمديري المشاريع أن يشرفوا وينسقوا بين عدة مشاريع (نصير، ٢٠٠٣م: ٣٠).

د. منهجية إدارة المشاريع

انتقلت إدارة المشاريع كما سبق أن تحدثنا في التطور التاريخي لإدارة المشاريع من اللامنهجية إلى دخول أساليب وأدوات وتقنيات علمية. وفي هذا الجانب وكنيجة لتطور علم الإدارة والعلوم الأخرى ذات العلاقة بما طور الباحثون والممارسون منهجيات لإدارة المشاريع حيث برزت معاهد وجمعيات متخصصة تهتم بتطوير الأخذ الأسلوب العلمي في هذه الممارسة. وقد أصدرت هذه الجمعيات والمعاهد (أدلة معرفية) تتضمن منهجيات متخصصة في محاولة لوضع إطار للممارسة المهنية لإدارة المشاريع مثل الدليل المعرفي لجمعية إدارة المشروع البريطانية (APMBOK) والدليل المعرفي لجمعية تقدم المهندسين اليابانيين (P2M)، لكن أشهر هذه المنهجيات وأقدمها وأوسعها انتشاراً هو منهجية معهد إدارة المشروعات الأمريكي (PMI) والذي يطلق على دليله المعرفي اختصار (PMBOK) وآخر إصدارته هو الطبعة الثالثة لعام ٢٠٠٤م (Dinsmore and Brewin, 2006:16-21). حيث يضم معهد إدارة المشروعات الأمريكي أكثر من ٢٤٠,٠٠٠ عضو في أكثر من ١٦٠ دولة إضافة إلى حوالي

٢٤٢,٠٠٠ من الحاصلين على شهادة المعهد في الإدارة المشاريع الاحترافية على مستوى العالم، كذلك يوجد للمعهد فروع في العديد من الدول (www.pmi.org) . منها فرع الخليج العربي (AGC) والذي يضم أكثر من ٣٠٠٠ عضو (www.pmi-agc.com) .

إن منهجية إدارة المشروعات وفقاً للدليل المعرفي لمعهد إدارة المشروعات الأمريكي (PMBOK) تتكون من خمس عمليات رئيسية (مجموعة عمليات البدء - مجموعة عمليات التخطيط - مجموعة عمليات التنفيذ - مجموعة عمليات المتابعة والمراقبة - مجموعة عمليات الانتهاء)، وتتضمن هذه المجموعات الرئيسية ٤٤ عملية، ويمكن تصنيف هذه العمليات في تسع مجالات معرفة رئيسية (إدارة تكامل المشروع - إدارة نطاق المشروع - إدارة وقت المشروع - إدارة اتصالات المشروع - إدارة مخاطر المشروع - إدارة جودة المشروع - إدارة الموارد البشرية للمشروع - إدارة اتصالات المشروع - إدارة مخاطر المشروع - إدارة التوريد للمشروع) (الدليل المعرفي لإدارة المشروعات، ٢٠٠٤م: (٩-١٠). أنظر الجدول التالي:

جدول (١) مجموعة عمليات إدارة المشاريع حسب عمليات مجال المعرفة

مجموعات عمليات إدارة المشروع					عمليات مجال المعرفة
مجموعة عمليات الانتهاء	مجموعة عمليات المتابعة والمراقبة	مجموعة عمليات التنفيذ	مجموعة عمليات التخطيط	مجموعة عمليات البدء	
- الانتهاء من المشروع.	- متابعة ومراقبة عمل المشروع. - المراقبة المتكاملة للتغيير.	- توجيه وإدارة تنفيذ المشروع.	- تطوير خطة إدارة المشروع.	- تطوير ميثاق المشروع. - تطوير البيان التمهيدي لنطاق المشروع.	١- تكامل إدارة العقد
	- تحقيق النطاق. - ضبط النطاق.		- تخطيط النطاق. - تعريف النطاق. - إنشاء هيكل تجزئة العمل.		٢- إدارة نطاق المشروع

	- ضبط الجدول الزمني.		- تحديد النشاط. - تابع النشاط. - تقدير موارد النشاط. - تقدير مدة النشاط. - تطوير الجدول الزمني.		٣- إدارة وقت المشروع
	- مراقبة التكلفة.		- تقدير التكلفة. - وضع موازنة التكلفة.		٤- إدارة تكاليف المشروع
	- أداء مراقبة الجودة	- أداء توكيد الجودة	- تخطيط الجودة		٥- إدارة جودة المشروع
	- إدارة فريق المشروع.	- الحصول على فريق المشروع. - تطوير فريق المشروع.	- تخطيط الموارد البشرية		٦- إدارة الموارد البشرية للمشروع
	- إعداد تقارير الأداء. - إدارة أصحاب المصلحة.	- توزيع المعلومات.	- تخطيط الاتصالات		٧- إدارة اتصالات المشروع
	- مراقبة وضبط المخاطر.		- تخطيط إدارة المخاطر. - تحديد المخاطر. - التحليل الكيفي للمخاطر. - التحليل الكمي للمخاطر. - تخطيط الاستجابة للمخاطر.		٨- إدارة مخاطر المشروع
- إتمام العقد.	- إدارة العقد.	- طلب استجابات بائعين. - اختيار البائعين.	- تخطيط المشتريات. - تخطيط التعاقدات.		٩- إدارة التوريد بالمشروع

(حالة ١٠)

الجودة والتخصص والنجاح (*)

يمكن تعريف جودة منتج ما بأنها مجمل المميزات لتحقيق الاحتياجات الموصوفة، وللتأكد من أن متطلبات الاستخدام قد تم تحديدها والإيفاء بها بشكل مرض. قد تختلف حاجات الخدمات أو الاستهلاك من الوقت مما يعني مراجعة دورية لمتطلبات الجودة. وبما أن كل الأعمال تبدأ من العميل، تدرك كافة الشركات وبشكل متزايد في كل مكان القدرة التنافسية للجودة. فالمستهلك الذي يشتري منتجاً أو خدمة ما لديه توقعات معينة تحددها عوامل عدة من حيث الاستخدام المقصود والأداء، فإذا كان المنتج أو الخدمة تلي التوقعات عند الاستخدام عندها يقال إن المنتج ذو جودة عالية.

وتعتبر جودة المنتج أو الخدمة ذات علاقة وثيقة بمدى التزام المؤسسة بمفاهيم الجودة الشاملة التي تطرح أسلوباً شاملاً لتحقيق النجاح طويل الأمد من خلال إرضاء الزبائن معتمدة على مشاركة جميع أعضاء المؤسسة في تحسين العمليات والمنتجات والخدمات والبيئة الثقافية للعمل، ويعتبر مفهوم النجاح على المدى البعيد من خلال إرضاء العملاء هو الهدف المطلق الذي تحاول مفاهيم الجودة الشاملة تحقيقه من خلال وضع أطر عمل منبثقة من مفاهيم راسخة في مجال المعاملات تتمثل في وضع أهداف أساسية متمثلة في:

- التفوق ووضع معايير أداء تضمن الصدارة مقارنة بالمنافسين.
- الاعتماد على المنتج حيث ما تقدمه هو الأفضل والقادر على المنافسة.
- الاعتماد على المستخدم من خلال الرضا للعاملين والعملاء.
- الاعتماد على القيمة حيث لا تعني الجودة دائماً القيمة المرتفعة بل القدرة على تمثيل الاحتياج بقيمة تنافسية تضعك في الصدارة.

وقد تظهر بعض المشكلات في طريقة تنفيذ برامج الجودة الشاملة. حيث قد يتضمن ذلك الحاجة إلى تغيير الثقافة المؤسسية مثل التخصص في العمل والقدرة والارتقاء بروح الفرد، وليس تغيير الهيكل التنظيمي والأنظمة المؤسسية فقط. وعند النظر إلى مفاهيم الأعمال العامة حالياً نرى أنها تعتمد إنتاج منتجات وخدمات لتلبية متطلبات وحاجات المستخدم دون إدراك كاف لدور التخصص في تدعيم الجودة، وينطبق على ذلك الاستفادة من خدمات خارجية في الكثير من الأعمال للتقليل من العبء الداخلي مع ملاحظة ضمان جودة المشاركين في تقديم تلك الخدمات، وهذا ما يدفعنا إلى القول إن الجودة منظمة متكاملة تحتاج إلى أن تصبح ثقافة عمل تتمثل في جميع نواحي العمل المؤسسي.

ولعل الجودة عندما تطبق بمفهومها الصحيح تقودنا إلى تطوير العمل المؤسسي وترفع من قدرة وفاعلية أفراد العمل، حيث من أهم مفاهيم الجودة الشاملة (رفع الحواجز)، وهو مصطلح يشير إلى التخلص من الحواجز المقامة بين الأقسام

(*) بدر الناصر، تجارة الرياض، العدد ٥٤٤، ذو الحجة ١٤٢٨هـ، يناير ٢٠٠٨م، ص ٨٧.

التنظيمية وما بين العاملين بالشركة، فالأقسام والإدارات مترابطة، وفشل أي منها هو فشل للآخر لأن الأفراد الذين يتولون المطالبات أو الباحثين أو المصممين، أو مسؤولي المبيعات أو أي مسؤول عن التصنيع، يعتبرون بمثابة فريق عمل واحد، كما يعتبر كل منهم ضمن الفريق المتخصص الذي ينتمي إليه جزءاً منه في نفس الوقت.

وهذا يقودنا إلى نقطة مهمة أخرى من مفاهيم الجودة في مجال العمل الخدمي وهي إلغاء النصائح والشعارات مثل تلك الواردة في الملصقات الجدارية أو الإعلانات التي تحتوي على نصائح موجهة إلى الموظفين تتضمن حثهم على العمل بشكل أفضل مثلاً، وبدلاً من ذلك يجب على الإدارة ومن منطلق مفاهيم الجودة الشاملة استخدام برنامج التنقيف ودعم وتشجيع كل فرد لكي يسعى إلى تحسين ذاته. ولا يكفي أن تكون بحاجة الفعلية هي إلى أفراد جيدين فقط. وإنما الحاجة الفعلية هي إلى أفراد متطورين. ولقد وضعنا المجتمع داخل مسئولية اجتماعية باتجاه تحقيق تنمية أخلاقية واجتماعية، وهذه التنمية تعتمد على المبادرات الحسنة منا كرجال أعمال دون وجود إلزام قانوني طبعاً، وأما تتم من خلال الإقناع والتعليم، كما أن فئات المجتمع ينظرون إلينا بأننا نعمل بطرق حديثة مواكبة للعصر بتطوراته في حين أن الجهات الرسمية تعمل من منطلق الواجب بطرق تحكمها البيروقراطية والروتين حيث لا بد لنا من تبني الأفكار الجديدة التي تساعد في تطبيق وإنجاح فرص العمل للموظفين المتأهلين لسوق العمل.

وفي المملكة العربية السعودية نماذج ناصعة في مجال تفعيل أساليب الجودة والاستفادة من التخصص في توزيع أعباء الأعمال، ويبدو ذلك واضحاً وجلياً في عدد من الشركات الصناعية الكبرى حيث تنطبق في جميع أعمالها وخدماتها أرقى مواصفات ومعايير الجودة العالمية، وأهم ما يميز تلك الشركات اعتمادها في كثير من الأعمال على جهات متخصصة في كل مجال لتتولى الإدارة التخطيط الاستراتيجي وضمان الجودة.

ومن أهم المنشآت التي تعتبر الجودة أحد دعائمها الرئيسة مراكز الاتصال التي تعني بتقديم خدمات التواصل التي تعني بتقديم خدمات التواصل والدعم والتسويق من خلال خبرات محلية، ومن أهم الشركات التي تعني بالاتصال "سمارت لينك" حيث ضمن خططها التركيز على التخصص وتأهيل الشباب السعودي في هذا المجال، وضمان أعلى مستويات الجودة مسن خلال تحقيق الأهداف الثلاثة التالية:

- أن نحقق ونحافظ على جودة المنتج أو الخدمة لتحقيق متطلبات العملاء بشكل مستمر، وذلك يتطلب توفير أحدث الأنظمة والبدائل الفنية لاستيعاب الكوادر وتوفير أطقم عمل فنية متخصصة.
- اعتمادنا على منح الثقة لموظفينا بقدرتهم على تحقيق الجودة المطلوبة والحفاظة عليها.
- منحنا الثقة لعملائنا حيث الشفافية والوضوح والثقة بحرصهم على تحقيق الجودة المطلوبة للخدمة والحفاظة عليها.
- إن معظم الحديث عن الجودة يبقى حديثاً ما لم تأخذ في عين الاعتبار جميع العناصر المطلوبة لتحقيق ذلك. حيث "الجودة الشاملة يجب أن تتحرك جنباً إلى جنب مع التطوير الشامل".

حالة (١١)

مايكل دل... رؤية واضحة وهدف جريء (*)

في التاسعة عشرة من عمرة قرر مايكل دل أن يترك كليته وهو في السنة الأولى بجامعة تكساس وذلك لكي ينشئ شركة حواسيب خاصة به. فهل كان هذا القرار قراراً متهوراً من مراهق؟

إن ماضي دل هو الذي يعبر عن ذلك. فعندما كان في الثالثة عشرة من عمرة اتخذ مايكل دل من بيت والديه مقراً لنشاط تبادل طوابع البريد عبر الطلبات البريدية، فحقق في بضعة شهور أرباحاً قاربت الألفي دولار، وفي عمر ١٥ سنة قام بتفكيك حاسوبه الجديد: أبل ٢ إلى قطع صغيرة متناثرة، ثم أعاد تجميعه مرة أخرى ليرى إن كان يستطيع ذلك، وعندما كان عمره ١٦ سنة احترق بيع الجرائد اعتماداً على قوائم المتزوجين حديثاً فنحصد ربحاً فاق ١٨ ألف دولار فتمكن من شراء سيارته الأولى بي إم دبليو وهو في الثامنة عشرة من العمر.

إن معظم الناس يتفقون على أن دل اتخذ القرار الصحيح. وفي أول عام قضاه دل في شركته تجاوزت مبيعات شركته ٦ ملايين دولار وكلها من بيع أجهزة الحاسبات، التي كان يقوم ببيعها عن طريق التليفون وكان العرف السائد وقتها أن البيع يتم عن طريق وكلاء ولكنه بذلك أحدث ثورة في إمكانية شراء الحاسب عن طريق التليفون. كان المبدأ الذي اعتمد عليه مايكل دل في بدايته أنه إذا باع مباشرة للجمهور فسيعرف متطلباتهم ويكون قادراً على تلبيةها بشكل سريع. بسى مايكل فلسفته على تقديم خدمة أفضل للجمهور بسعر أقل. عند بدايته، وضع مايكل دل لنفسه هدفاً واضحاً هزيمة شركة "آي بي إم".

في عام ١٩٨٥ تمكنت شركته من تقديم أول جهاز كمبيوتر شخصي من تصميمها سمته تريو بي سي. ركزت دعايات هذا الجهاز الجديد في المجالات المهمة بالحواسيب على مبدأ البيع المباشر إلى الجمهور (دون وسطاء) وعلى إمكانية تجميع الأجهزة وفقاً لما يريده كل مستخدم.

هذا العرض قدم للمستخدمين أسعار بيع أرخص من السوق، لكن مع مصداقية أكبر مما لو كان كل مستخدم قام بتجميع جهازه بنفسه. رغم أنها لم تكن الشركة الأولى في تطبيق هذه الفكرة التسويقية، لكن شركة بي سيز المحدودة كانت أول من نجح في تطبيقها. هذا النجاح هو الذي دفع مايكل دل لأن يترك دراسته ليركز على إدارة عمله الجديد بدوام كامل وافتتح فرع شركته في العاصمة الإنجليزية لندن، التي حول اسمها في عام ١٩٨٨ إلى "شركة حواسيب دل".

جاء ترتيب مايكل دل رابع أغنى رجل في الولايات المتحدة الأمريكية في عام ٢٠٠٥، بثروة تقارب ١٨ مليار دولار، ما يجعل ترتيبه الثامن عشر كأغنى رجل في العالم. وتفوق العوائد الإجمالية لشركته التي بدأها ٤٠ مليار دولار سنوياً، وتوظف أكثر من ٤٠ ألف موظف، ولها فروع في أكثر من ١٧٠ بلداً، وتبيع كل يوم منتجات بأكثر من ٣٠ مليون دولار، وتبيع

حاسوباً من إجمالي كل ثلاثة حواسيب مباعة في السوق الأمريكية، وقرابة واحداً من كل خمسة مباعة في العالم، كل هذا في خلال ١٧ عاماً منذ تأسيسها.

لم تمضي مسيرة الشركة دون عقبات وأزمات، ففي حقبة التسعينات اشتعلت النار في حواسيب دل النقالة بسبب أعطال فنية، وفي عام ٢٠٠١ اضطرت الشركة لخفض العمالة لتتعافى من تراجع المبيعات، على أن أشهر زلة لسان لمايكل دل حدثت في عام ١٩٩٧ عندما سأله سائل في ملتقى في ضم آلاف الحضور، ما الذي كان ليفعله ليعالج جمع أزمات شركة أبل التي كانت تعاني من مشاكل طاحنه كادت تضع نهاية لها وقتها، فأجاب مايكل قائلاً: "كنت لأغلق الشركة وأعيد المال إلى المساهمين!".

لم ينسى مدير أبل ستيف جوبز هذه المقولة، إذ قال في رسالة بريدية في شهر يناير من عام ٢٠٠٦م إلى موظفي الشركة أن على مايكل دل أن يتلع كلماته ويسحبها. واليوم السعر السوقي لشركة أبل يفوق دل، ومبيعات أبل وأرباحها أكبر من تلك لدل. على أن مايكل دل يبقى صاحب الكلمة الأخيرة، فهو لا زال أغني من ستيف جوبز!

الفصل الثامن
مهارات القيادة الإدارية الحديثة

الفصل الثامن

مهارات القيادة الإدارية الحديثة

أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تحقيق ما يلي:

- ١- زيادة وعي القارئ بأهمية الإدارة الذاتية ودورها في بناء شخصية القائد.
- ٢- التعريف بإدارة الوقت ودورها في نجاح القائد.
- ٣- شرح عملية التغيير وإدارته ودور القائد في ذلك.
- ٤- نقاش إدارة ضغوط العمل التي تواجه القائد وكيفية التعامل معها.
- ٥- تعريف القائد بكيفية إدارة الصراع والإخفاق والتعامل معها.
- ٦- تنمية قدرة القائد على إدارة الاجتماعات.

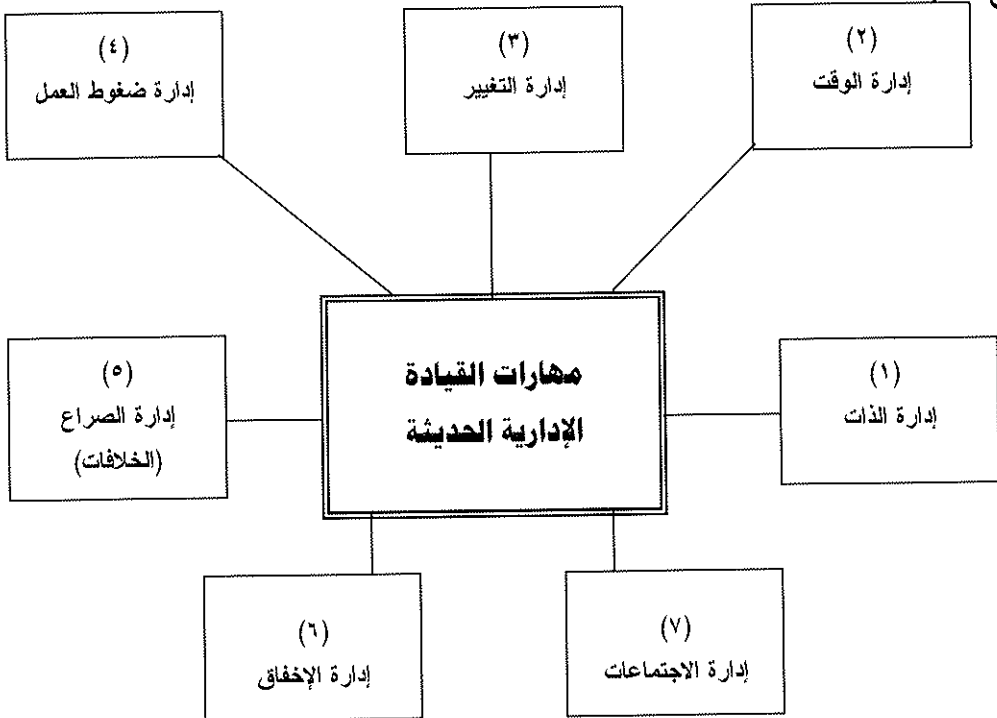
أولاً: مقدمة

لا بد أننا نتذكر تلك الخصائص والمهارات التي حددتها نظرية السمات للقيادة، والتي اعتبرتها الأساس الذي تقوم عليه نظرية القيادة. ورغم ظهور العديد من النظريات بعد نظرية السمات .. إلا أنه لم يتم إلغاء أهمية الخصائص والمهارات الإدارية .. كمتطلب لنجاح القيادة الإدارية حتى في ظل النظريات الأخرى. ولهذا فإن العمل القيادي اليوم .. يتطلب عدداً من المهارات الإدارية اللازمة التي يجب أن يتسلح بها القائد الإداري حتى يستطيع القيام بعمله على أكمل وجه، وإذا لم تتوفر له تلك المهارات فإنه سيقى ضعيفاً أمام متطلبات القيادة. لقد اختلف الكتاب في توجهاتهم حول المهارات اللازمة للقيادة، إلا أنهم اتفقوا جميعاً على عدد من المهارات السلوكية والتنظيمية اللازمة للقيادة الإدارية، ومن أهمها ما يلي:

- إدارة الذات.

- إدارة الوقت.
- إدارة التغيير.
- إدارة ضغوط العمل.
- إدارة الصراع (الخلافت).
- إدارة الإخفاق.
- إدارة الاجتماعات.

وسيقدم هذا الفصل استعراضاً سريعاً لتلك المهارات، كما سيوضح درجة أهميتها للقائد الإداري، وكيفية اكتسابها، وتنميتها. وسنتحدث كذلك عن العلاقة التي تربط بين القائد الإداري وهذه المهارات، وعن كيفية استفادة القائد الإداري منها في قيادة المنظمة والتعامل مع الأفراد.



شكل رقم (١٣): خريطة (مهارات القيادة الإدارية الحديثة)

ثانياً : القائد الإداري وإدارة الذات

تشكل قدرة القائد الإداري على التعامل مع ذاته أهم المهارات الإدارية التي يتطلبها النجاح في القيادة، لأنه لا يمكن أن ينجح أي شخص في التعامل مع الآخرين وقيادتهم .. ما لم يكن ناجحاً في تعامله مع نفسه. وإذا أردنا أن نتعرف على المقصود بإدارة الذات (Self management) فإننا نعني قدرة القائد الشخصية على التعامل مع نفسه بما يتعامل به 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.

إن الحديث عن إدارة الذات القيادية .. أمر يستحق أن يعطي اهتمام بالغ، لأن القائد ينتقل بذاته عندما يتولى مسؤولية القيادة من مركز إلا مسؤولية إلى مركز المسؤولية، ويصبح بعد ذلك محط أنظار الناس جميعاً، بل إنه يصبح القدوة التي يقتدي بها جميع العاملين معه وإلى جانبه. ولهذا فإنه لا بد من حدوث تغير دراماتيكي في نظرة القائد للأشياء، وفي تعامله مع ذاته عند تغير مسؤولياته ومهامه القيادية الإدارية، ولذا فلم يعد القائد - اليوم - قادراً على التخلي عن المسؤولية أو ألقاء اللوم على الآخرين .. كما كان عليه الحال عندما كان شخصاً عادياً، وقد جعله ذلك التغير يحتاج إلى تحديد مبادئه التي سيتعامل بها مع الآخرين، وتحديد ماذا يريد من الآخرين، وكيف يريد من الآخرين أن يؤدوا ما يطلبه منهم من أعمال، وهل ذلك سيتم من خلال استخدام القوة والتسلط .. أم في ظل المفاهمة والعقلانية المبررة.

(١) أسس إدارة الذات:

إذا أراد القائد الإداري أن يكون أكثر قدرة على إدارة ذاته. فإن عليه مراعاة الأسس التالية في إدارة الذات (Covey,1991:33-39):

- ١- أن تكون لديه رسالة واضحة للحياة الشخصية .. يحدد من خلالها التطلعات الشخصية .. التي يطمح إلى تحقيقها في حياته، ليوجه جميع جهوده نحو تلك التطلعات ويكون بعيداً عن التخبط في الحياة دون رسالة.
- ٢- أن يلتزم القائد الإداري بوضع وتحديد بعض الأهداف الذاتية .. لتحقيق تطلعاته التي تعبر عنها الرسالة، مع ضرورة التأكد من وجود حاجة حالية إلى تلك الأهداف، ومعرفة صريحة بما سيتحقق للقائد تماماً عند تحقيقه لأهدافه.
- ٣- 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 ما لا يقوم به هو وأن يلتزم الوفاء بالمواعيد والعهود، وألا ينهي عن سلوك أو تصرف ويأتيه، ضبط النفس عن طريق ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، وأخيراً التركيز على إدارة الجزء المهم في الذات والذي يتمثل في المثل والطباع والدوافع.
- ٤- التعهد بالالتزامات والوفاء بها، فالقائد مكلف بأمر كثيرة عليه التعهد بالقيام بها، كما أن عليه أن يفي بتلك التعهدات التي قطعها على نفسه. وعندما يتعهد القائد ويحافظ على التزاماته - حتى وإن كانت صغيرة - فإن يكون قد بدأ في تأسيس التكامل الذاتي لديه، والذي يتيح له إمكانية الوعي بضبط النفس والشجاعة والقوة الضرورية لتقبل المزيد من المسؤولية تجاه حياته.
- ٥- 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. وكذلك أن وفاءه بمواعيده للآخرين يسبق وفاء الآخرين بمواعيدهم معه.

- ٦- الاتزان والنضج العاطفي والانفعالي، كأن يكون القائد قادراً على مواجهة حشود الناس، ومواجهة القوى المتصارعة، وأن يكون غير مشكك في مبادئه، وغير خاضع للضغوط الداخلية والخارجية.
- ٧- التواضع في التعامل مع الآخرين. والبعد عن التكبر واحتقار الآخرين أو التقليل من قيمتهم الإنسانية أو الوظيفية.
- ٨- أن يكون القائد قدوة حسنة للآخرين في كافة تصرفاته وسلوكياته المتعلقة بالمنظمة أو المتعلقة بحياته بوجه عام. وباختصار فإن على القائد ألا يأمر الآخرين بسلوك أو تصرف لا يعمل به هو، أو أن ينهاهم عن سلوك أو تصرف يقوم به هو.
- ٩- 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. كما أن عليه أن يركز جهوده على الأشياء التي يستطيع التحكم فيها، وليس الأشياء التي لا يستطيع أن يعمل شيء حيالها.
- ١٠- من أسس إدارة الذات أن يعترف القائد الإداري بالخطأ، وأن يعمل على تصحيحه، ويتعلم منه حتى لا يقع فيه مرة أخرى، كما أن عليه النظر إلى مواطن الضعف عند الآخرين بتعاطف وليس باقحام بالتقصير، وذلك للحفاظ على فرصة إصلاح التقصير وتنمية المهارات.
- وليس من السهولة بمكان أن يستطيع كل قائد أن يدير ذاته بفعالية وكفاءة عاليتين، وذلك نتيجة لما يعترض هذه العملية من صعوبات وعقبات كثيرة، منها ما يلي:
- ١- صعوبة تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد.
 - ٢- تأثير الآخرين على تطلعات القائد وتعامله مع ذاته.
 - ٣- الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الذات، وأن ذلك ضرب من الخيال أو الجنون.

- ٤- الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفاً، وأنه لا حاجة إلى مراجعتها والوقوف عندها، وأن لا علاقة لإدارة الذات بتحقيق التطلعات.
- ٥- 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.
- ٦- عدم الربط بين نظرة القائد لذاته، وتعامله مع الآخرين عند تقييم إدارة الذات.

(٣) مبادئ إدارة الذات

يري ستيفن كوفي (١٩٩٨م) أن هناك سبعة مبادئ يجب غرسها في الذات والحفاظ عليها.. ليستطيع القائد السيطرة على ذاته وإدارتها بشكل سليم. وتأتي هذه السبعة مبادئ ضمن ثلاث مراحل للنضج الذاتي. 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 والنهية واضحة في ذهنه، وذلك انطلاقاً من المعرفة المسبقة بالمصير الشخصي للقائد، وكذلك بالرسالة التي يحددها لحياته والأهداف التي يتبناها. وتعني هذه العادة الإنجاز المعنوي لما تريد القيام به، فالتصور الصحيح للنهيات حتماً سيساعد القائد في تصور العقبات التي ربما تواجهه في مرحلة التنفيذ، وأيضاً إدراك مدى إمكانية تحقيق القائد لما يصبو إليه.

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. وبمعرفة القائد بدرجة أهمية الموضوع ودرجة الحاجة إلى إنجازه.. يستطيع أن يرتب أولوياته، فعادة ما تحظى

الأعمال الهامة والعاجلة على الأولوية، ثم تأتي بعدها الأعمال المهمة وغير العاجلة، ثم الأعمال العاجلة وغير المهمة، ويأتي في آخر القائمة الأعمال الأقل أهمية وغير العاجلة، والتي يمكن إهمالها وعدم القيام بها ما لم يتوفر وقت للقيام بها.

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. وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة إلى التعاون مع الآخرين لإنجاز العمل المطلوب، ويتحقق ذلك من خلال المبادئ التالية:

المبدأ الرابع: التفكير بصيغة تحقيق المكسب للجميع، أي أن يكون كل طرف في القضية راجحاً. إن القائد الذي يسعى لأن تكون نتيجة تعاملاته مع الآخرين مكسبه للطرفين .. يعني أن لديه عادة القيادة الشخصية التي تتضمن ممارسة المواهب الإنسانية الفريدة في التعامل مع الآخرين .. عن طريق إدراك الذات والتخيل والضمير والإدارة المستقلة.

المبدأ الخامس: محاولة فهم القائد للآخرين، وإتاحة الفرصة لهم لإفهامه والشرح له. وتظهر هذه العادة في إعطاء الآخرين الفرصة للاتصال الفعال عن طريق الإصغاء الإيجابي لما يريدون قوله بشكل يؤدي إلى فهم أعمق للرسالة المراد توصيلها، وكذلك عرض أفضل للمعلومات والأفكار التي يؤمن بها القائد ويريد نقلها لهم.

المبدأ السادس: التعاون الإبداعي مع الآخرين، وذلك عندما يفتح القائد قلبه وعقله لكل ما يطرح من أفكار وبدائل، ويناقشها لتحقيق مكسب جوهري تابع من الإحساس بالفروق العقلية والعاطفية والنفسية بين الأفراد، خاصة أن المفتاح لإعطاء قيمة لتلك الفروق هو إدراك أن كل الأفراد يرون العالم بواقع حالهم.

المرحلة الثالثة: وبعد أن يتحقق للقائد تبني العادات والمبادئ السابقة، فإنه يحتاج إلى المحافظة عليها وتنميتها، وهذا هو التجديد المطلوب عند ستيفن كوفي في المرحلة الثالثة. وقد حدد هذا الإجراء في تبني المبدأ التالي:

المبدأ السابع: التجديد بفتح العزائم وشحذ الهمم، ويتمركز التجديد القائم على فسق العزائم وشحذ 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 التي تحتوي على كل متطلبات الجسم، وإدارة الإجهاد والسيطرة عليه عندما يبدو ظاهراً على الوضع النفسي بأخذ قسط من الراحة الرياضية والنفسية.

والجانب الثاني هو الجانب الروحي وذلك عندما يتعهد القائد بمبادئه وقيمه ومعتقداته ويؤكد التزامه بها، وذلك من خلال برنامجه اليومي التعدي أو التأملي.

والجانب الثالث هو الجانب العقلي الذي يعتبر نوعاً من تدريب الذهن على الاستقلال وفحص البرنامج الذاتي أو كما يسمى أحياناً بالتعلم الحر عن طريق القراءة الحرة والتخطيط العفوي والكتابة التعبيرية غير الوظيفية.

أما الجانب الرابع والأخير فهو الجانب الاجتماعي، فالفرد لا يعيش بمفرده على هذه البسيطة ولا يمكن له أن يقبل ذلك، ولهذا فإنه يجب أن يتواصل مع الآخرين من حين لآخر.. حتى يجعل حياته معنى، ويقوم بذلك من خلال التفاني في خدمتهم، وتنمية عامل التعاون الإبداعي معهم، وتقوية العلاقات الاجتماعية وتحقيق الأمن الداخلي الذي يأتي من ممارسة حياة الاستقامة والمثل والقيم والمبادئ السليمة داخل الفرد.

ويمكن تلخيص أهم سمات إدارة الذات كما أوردها عبدالرحمن (١٩٩٥م: ٢٩) فيما 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.

ثالثاً: القائد الإداري وإدارة الوقت

لا يستطيع القائد ممارسة عمله بالشكل الصحيح ما لم يكن قادراً على إدارة وقته بشكل سليم، وذلك لأنه يضع خطته في إطار زمني محدد، مستفيداً من الماضي، ومحدداً وقتاً لتحقيق أهدافه. وقد أشار كوفي (١٩٩٨م) إلى أن إدارة الوقت هي أحد المبادئ الهامة في إدارة الذات، ونظراً لأهمية هذه المهارة فقد وجدنا من الضروري التطرق لها بشيء من التفصيل.. كأحد المهارات الهامة للقادة الإداريين.

(١) مفهوم وأهمية إدارة الوقت

تعتبر إدارة الوقت (Time management) أحد محددات النجاح للقائد الإداري، خاصةً أن الوقت كما يقولون من ذهب، وبالتالي فإنه يعتبر عنصر تكلفة على المنظمة يجب استخدامه والاستفادة منه بفعالية. وقد قيل أن الوقت هو المادة التي صنعت منها الحياة، وذلك تأكيداً على أهمية إدارته فتلك هي إدارة الحياة، وإذا لم تتم إدارته فلن تتم إدارة أي شيء آخر. وإدارة الوقت بالنسبة للقائد الإداري هي كما يقول البرعي وعابدين (١٤٠٨هـ: ٢٧١): توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز على النشاطات التي تجعل من المدير قائداً فعالاً، ومن المسؤولين الآخرين كالموظفين والعمال أشخاص يسعون إلى الإنجاز بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة.

إنه يتوجب على القادة الإداريين النظر إلى الوقت على أنه نظام مستمر لوصف تسلسل وحدوث الأشياء، كما أنه مورد ناضب لا يمكن تخزينه أو تجميعه أو تجزئته أو حفظه أو إيقافه، ويمكن النظر إلى الوقت على أنه أحد مقاييس الأداء التي يمكن تقييم أداء المرؤوسين في ظله.

وتنقسم الأعمال التي يقوم بها القادة الإداريون في الوقت المتاح للعمل إلى أعمال إبداعية تتم عادة في مرحلة التخطيط، وأعمال تحضيرية تتم عادة في وقت الإعداد، وأعمال إنتاج عادي تتم في وقت تنفيذ البرامج، وأعمال غير عادية وتتم في وقت التنفيذ الطارئ. وينظر القادة الإداريون إلى الأعمال التي يقومون وحدهم بتنفيذها على أنها أعمال خاصة بالقائد، بينما ينظرون إلى الأعمال التي ينفذونها بالاشتراك مع الآخرين على أنها أعمال إدارية. والأعمال الإدارية إما أن تكون أعمال تتطلب إجابة وتدخل من القائد كالرد على التليفون أو حضور اجتماع أو استقبال زائر، أو القيام بجولة على الأقسام، أو أن تكون أعمال يمكن تأجيلها ويرى القائد أنه من الأفضل قضاء الوقت في شيء آخر.

ويرى البعض أنه لا يربط القائد الإداري بالوقت أي علاقة، ومن هنا فإنهم لا يعطون اهتماماً إيجابياً للوقت، وهذا يخالف ما يجب أن يكون عليه قائد القرن الحادي والعشرين، فهو يجب أن يطور اتجاهاته نحو الوقت، وأن تكون علاقته به إيجابية. وستتحقق 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.

(٣) الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت

ينتج عن سوء إدارة الوقت إحساس القائد بضغط العمل المستمر والقلق والتوتر الزائد الذي يؤثر على إنتاجيته، بالإضافة إلى عدم قدرته على تحقيق أهدافه واتخاذ قراراته في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى تراكم الأعمال وعدم الأمان الوظيفي وإدمان العمل.

ومن المخاذير المتعلقة بإدارة الوقت، والتي يجب على القائد التنبيه لها .. ضعف قيمة الوقت لديه، أو عدم الإحساس بأهميته، والوقوع في برائن الروتين البيروقراطي، وبالتالي إهدار الوقت، والاستسلام للعادات السلبية في التعامل مع الوقت، وإتباع النمط الخاطئ في الحياة الاجتماعية.

وقد أكد بعض القادة في دراسة أجريت على المدراء في المملكة العربية السعودية (سلامه، ١٩٨٨م) أن أسباب ضياع الوقت عند القادة السعوديين. تتلخص في التأخير في الصباح عند (٦٤%) من المدراء، والمكالمات الهاتفية الخاصة عند (٤٦%)، وقراءة المجلات والجرائد عند (٦٠%)، وشرب الشاي والقهوة عند (٧٦%) ومراجعة المستشفى للمدير وللعائلة عند (٣٨%)، ومغادرة المكتب قبل نهاية الدوام عند (٣٢%) منهم.

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 أداءها بشكل أفضل، وهذا

يتعارض مع ضرورة التفويض.

- الاعتقاد بأن إدارة الوقت سبباً في ضياعه.
- إعطاء كافة الموضوعات نفس الأهمية.
- التأخير في إصدار القرارات بحجة تحسينها.
- الاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج إلى تخطيط.

(٣) مضيعات الوقت

يخضع القادة الإداريون لعدد من المتغيرات التي تتنازع وقتهم في العمل .. مما ينتج عنه ضياع الكثير من أوقاتهم دون قصد منهم. وانطلاقاً من هذه الحقيقة فإن على القادة الإداريين التنبه لهذه المضيعات، وهينة أنفسهم للتعامل معها واستثمارها لصالحهم. وإذا أمعنا النظر في تلك المضيعات لوجدنا أكثرها ذو صبغة شخصية، بينما القليل منها له علاقة بالتنظيم، مما يعني أن إدارة الوقت هي عبارة عن إدارة للذات في المقام الأول. ومن مضيعات الوقت ما يلي:

- ١- القيام بأكثر من عمل في نفس الوقت، حيث يقوم القائد بذلك نتيجة لعدم معرفة حجم المشكلة، أو عدم وجود أولويات لديه، أو التقدير الخاطئ للوقت والاستجابة للأمور المستعجلة، أو الرغبة في لفت أنظار الآخرين والظهور أمامهم كشخص منتج ومحبوب.
- ٢- الاتصال غير الفعال وغموض المسؤوليات، ويحدث ذلك نتيجة لغياب مهارة الاستماع الإيجابي عند القائد، وسوء التوقيت واختلاف الشخصيات وغياب التغذية المرتدة، بالإضافة إلى عدم توفر الوصف الوظيفي والازدواجية، وعدم وجود صلاحيات، أو الخوف من تحمل المسؤولية.
- ٣- المركزية وعدم فعالية التفويض، ويكون ذلك لعدم ثقة القائد في المرءوسين، وخوفه من أن تؤدي المهمة بالشكل الذي يريده، وشعور البعض بالراحة أثناء التنفيذ

وليس القيادة، وعدم توفر المرءوسين الأكفاء، أو خوف القائد من أن يحتلوا مكانه بعد إجادتهم للعمل وألا تكون له أي أهمية.

٤- عدم القدرة على الرفض (قول لا)، فنجد بعض القادة الإداريين يفقد الكثير من وقته استجابة لكافة متطلبات الآخرين، وحبه لخدمتهم، وعدم قدرته على الرفض إما خوفاً من التبعات الاجتماعية أو رغبة في أن يكون محبوباً لدى الآخرين.

٥- عدم إكمال المهام (داء الفراشة). إن بعض القادة الإداريين ينتقل من عمل إلى عمل آخر قبل إنهاء العمل الأول .. نتيجة لعدم وضوح الأولويات لديه، أو استجابة للأعمال المستعجلة، أو سوء إدارة للذات وشعور بالملل.

٦- كثرة الاجتماعات، فأغلب أعمال القادة الإداريين لا يتم إلا من خلال الاجتماعات أو التوجيه الجماعي، لهذا فإنهم يقضون وقتاً كثيراً في هذه الاجتماعات. وحتى لا تكون الاجتماعات من الأعمال الأكثر مضيعة للوقت .. يجب على القائد التأكد من وجود جدول أعمال للاجتماع، وكذلك وقت محدد للبداية والنهاية مع تخطيط دقيق لجدول الأعمال، و -أيضاً- التأكد من أن هناك حاجة إلى وجوده في الاجتماع وأنه لا يمكن أن يفوض من ينوب عنه.

٧- كثرة الأعمال الورقية، فكثيراً ما تجد مكاتب القادة الإداريين مزدحمة بالأوراق المتراكمة، وهذا مظهر لا يدل على حسن إدارة الوقت، فالمكتب المليء بالأوراق يؤدي إلى أنظمة غير فعالة وإجراءات معقدة، ويؤدي إلى تأجيل وعدم اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وسوء التنظيم وضياح الأوراق.

٨- تأجيل الأعمال والقرارات، وذلك عندما يعتقد القائد أنه يعمل بشكل أفضل تحت الضغوط، أو أن عليه عمل الأشياء العاجلة أولاً، كما أن القائد يميل إلى التأجيل حيث يؤدي الأعمال العاجلة والسهلة في البداية، أو أن يتعود ترك الأعمال قبل

إنهائها، أو عدم توفر مواعيد لإنهاء الأعمال، أو انعدام الثقة في نتائج العمل، أو الافتقار إلى المهارات اللازمة.

٩- المقاطعات الهاتفية والزوار، وتحصل تلك المقاطعات الهاتفية ومقاطعات الزوار عندما لا يجيد القائد الاستفادة من السكرتير أو تنظيم عمل بشكل جيد، أو عندما لا يجيد مهارة التخلص من المتحدث أو الزائر بسهولة.

(٤) سبل إدارة الوقت بفعالية

أن مقاومة مضيعات الوقت والتخلص منها .. لا تكفي لإدارة الوقت بفعالية، ولذلك فإن على القائد الإداري إتباع السبل التالية لإدارة أكثر فعالية للوقت:

١- تخطيط الوقت والمهام بدقة، وإتباع أفضل السبل في التخطيط للأهداف وترتيب الأولويات، وتقرير ما يجب عمله ما لا يجب عمله، وتدوين ذلك كله.

٢- إدارة المكتب بفعالية .. عن طريق ترتيب الملفات، وطاولة المكتب، وتجهيزاته، والأوراق الواردة إليه والصادرة منه.

٣- حسن استخدام التفويض، ويبدأ ذلك الأمر بمعرفة لمن وكيف يتم التفويض، ومعرفة ما هي متطلبات ومراحل التفويض التي تبدأ بتدريب المرؤوسين، ثم مراقبتهم أثناء التنفيذ، فتعزيز قدراتهم ودعمهم، وأخيراً تفويض العمل إليهم كاملاً.

٤- الإدارة الفعالة للاتصال، فهو يأخذ معظم وقت المدير، وهو في الوقت نفسه الوسيلة الرئيسة للحصول على المعلومات في الوقت المناسب، إضافة إلى أن التعامل مع الآخرين في مجمله اتصال يجب تفعيله.

٥- استثمار الوقت كمورد ناضب مع الإدراك بأن ما ذهب منه لن يعود أبداً.

٦- الإدارة إلى أعلى (إدارة المدير)، ويعني ذلك طريقة تعامل القائد مع رؤسائه، وذلك فيما يتعلق بأداء العمل والمهام المكلف بها، وتلقي الأوامر والتعليمات والتوجيهات

وتنفيذها. ولعلنا قد أدركنا أن القائد الإداري كثير التفاعل مع الوقت، وأنه يحتاج إلى إدارة فعالة للوقت حتى يستطيع أن يستفيد منه بشكل يساهم في تحقيق أهداف التنظيم. وإذا لم يستطع القائد تعلم مهارة إدارة الوقت، فإن ذلك يعني أنه لا يستطيع التحكم في المنظمة. لأن الإدارة في صميمها تبدأ بإدارة الوقت أولاً، ثم إدارة العمليات ثانياً.

رابعاً: القائد الإداري وإدارة التغيير

تحتاج المنظمات بين الحين والآخر .. إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية، وفي كيفية أداء تلك الأعمال. ويواجه القائد الإداري مهمة ليست بالسهلة إزاء هذا التغيير، وهي مهمة التعامل معه وإدارته بطريقة صحيحة، بحيث يحقق الهدف منه ولا يترك آثاراً سلبية على المنظمة أو العاملين فيها.

(1) مفهوم وأهداف إدارة التغيير

يقصد بمهارة إدارة التغيير (Change management) كمتطلب من متطلبات القيادة الإدارية. ذلك التدخل المنظم الذي يقوم به القائد، أو يشرف عليه .. لإحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي، بحيث يكون موجه نحو غايات معينة، يتم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه بهدف إحداث توافق مع بيئة التنظيم واستجابة لتطلباتها بكفاءة وفاعلية، وذلك في ظل الاستخدام الأمثل للمعرفة والمهارات، والإمكانات المادية والتقنية المتاحة.

ويبين الوصف السابق لإدارة التغيير .. ذلك التغيير الذي يحدث بناء على تخطيط واختيار مسبق، وذلك خلاف نوع آخر من التغيير يواجهه القائد الإداري وهو أقل حدوثاً وأقل شأنًا، وهو التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل القيادة، وإنما بسبب اختلال التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو الديموغرافية.

وفي كلتا الحالتين فإن على القائد الإداري أن يكون على أهبة الاستعداد للتعامل مع التغيير، والتدخل بالشكل الذي يخدم المنظمة والعاملين، ويساعد عملية التغيير المخططة على تحقيق أهدافها، والتقليل من آثارها السلبية. ويهدف التغيير المنظم إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها ما يلي:

- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة.
- حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية.
- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة وزيادة العناية بالمستفيدين منها.
- إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها.
- إيجاد توافق كبير بين وضع المنظمة والظروف البيئية العالمية أو المحلية المحيطة.
- معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم للرفع من كفاءة أدائهم.

(٣) أبعاد التغيير

إن على القائد الإداري عند التعامل مع التغيير .. أن ينظر إلى عدد من الأبعاد الهامة والتي منها ما يلي:

- ١- أن يقرر القائد الإداري ما إذا كان يجب أن يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً وذلك وفقاً للظروف التي يعيشها التنظيم، والحاجة إلى التغيير. وهناك بعض المعايير التي يمكن تحكيمها لمعرفة مدى الحاجة إلى الإسراع بإحداث التغيير. فمثلاً، في حالة أن يكون هناك اتفاق بين جميع العاملين بالمنظمة على التغيير، أو أنه لا يهمهم ولا يؤثر عليهم أو أنه تغيير بسيط، فإن الإسراع به قد يكون مقبولاً، أما إذا كان التغيير يتطلب إحداث تعديلات كثيرة في الاتجاهات والسلوك، أو يتوقع أن تكون له مقاومة، أو أن تظهر حاجة إلى إجراء تعديلات على اتفاق سابق، أو في ظل عدم وجود اتفاق بين العاملين على التغيير، فإنه يجب ألا يكون التغيير سريعاً، وأن يتم

تنفيذه ببطء حتى لا يحدث أي ردود فعل قوية. تحول دون تحقيق هذا التغيير للأهداف المرجوة منه.

٢- أن يقيم القائد الإداري مدى الحاجة إلى إحداث تغيير شامل، أو تغيير جزئي في المنظمة. والتغيير الشامل هو التغيير الذي يشمل جميع جوانب المنظمة والأعمال الإنسانية والتقنية والتنظيمية، بينما التغيير الجزئي لا يشمل سوى جانب واحد أو جزء من التنظيم.

٣- أن يحدد القائد الإداري نوع التغيير الذي يريد إحداثه أو التعامل معه، وهل هو تغيير مادي أم تغيير معنوي. إن التغيير المادي تغيير تقني أو إجرائي تنظيمي، بينما التغيير المعنوي.. هو التغيير السلوكي والنفسي للموظفين. ويجب على القائد الإداري أن يوازن بين التغيير الذي يحدثه- أو يسمح بحدوثه- في المنظمة، وبين التغيير المادي والتغيير المعنوي حتى لا يطغى أي منهما على الآخر، وبالتالي تتلاشى قيمة ذلك التغيير.

(٣) المراحل العلمية للتغيير وإدارته

إن القائد الإداري المهتم بإدارة التغيير يبذل قصارى جهده في إدارة التغيير.. من خلال إتباع 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 الإنسان، ونظم وإجراءات العمل، ومعدات وتسهيلات العمل. وقد يحتاج القائد عند تشخيص المشكلة إلى أخذ رأي العاملين حول أسباب المشكلة والحلول الممكنة لها.

وضع خطة التغيير والتطوير: بعد اكتشاف فرص التغيير التي تنتج عن الدراسة التشخيصية .. يتم وضع خطة التغيير في ضوء الأهداف والإمكانيات المتاحة.

النهية لقبول التغيير: إن من أهم ما يواجه القائد الإداري عند إجراء التغيير. يتمثل في المقاومة التي تجابه التغيير، ولذلك فإن على القائد عند وضع خطة التغيير أن يضمنها خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير، وذلك تفادياً لحدوث أي مقاومة أو رفض لهذه العملية، وبالتالي الفشل في تحقيق أهداف 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 بالرأي .. لضمان نجاح عملية التغيير.

المتابعة التصحيحية: إن على القائد متابعة عملية التغيير للتأكد من أنها تسير في إطارها الصحيح، وللتعرف على مستوى التقدم نحو تحقيق الهدف، وضبط الانحرافات والأخطاء قبل استفحالها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها.

ومن المشاكل التي قد تظهر أثناء المتابعة التصحيحية .. وجود بعض مظاهر مقاومة التغيير. وهكذا يأتي دور القائد في معالجة تلك المقاومة ... مما يفرض عليه أولاً معرفة الأسباب التي أدت إلى مقاومة التغيير، والتي ربما تكون أحد الأسباب التالية:

- عدم فهم وإدراك الأفراد لأثر ومعنى التغيير .. وعدم توفر الرغبة لديهم في التغيير.
- إمكانية الاستغناء عن بعض الأفراد، أو تكليفهم بأعمال تحمل مخاطر غير محددة أو أعمال غير معروفة لهم من قبل.
- عدم قناعة الأفراد بالحاجة إلى التغيير، وتوفر قناعة كبيرة لديهم بكفاءتهم في القيام بأعمالهم بالطريقة التقليدية.

- يشكل التغيير مصدر قلق وتهديد للأوضاع القديمة لبعض الموظفين، بل إنه يفتح المنافسة بينهم وبين زملائهم، ويجبرهم على تعلم مهارات جديدة ليس لديهم الرغبة في تعلمها.
- إن التغيير يهدد المكانة الوظيفية للموظفين القدامى، ويعطي فرصة للموظفين الشباب للقفز عليهم وتبوء المناصب، ويهدد قيم جماعة العمل ويغير طبيعة العلاقات الاجتماعية والوظيفية.
- وإذا أراد القائد الإداري التغلب على مقاومة التغيير بطريقة يكسب بها المقاومين إلى صفه، ويجعلهم يؤيدون فكرة التغيير، فإن عليه إتباع الإجراءات التالية:
- إشراك الآخرين في كافة مراحل التغيير من الفكرة إلى التطبيق.
- التهيئة لقبول التغيير والتدريب على التعامل معه، والاعتماد على الدوافع الطبيعية في إقناع الآخرين لقبول التغيير.
- الإنصات للمعارضين، وسماع شكاواهم، ومعالجة المشكلات التي ربما تسببت في معارضتهم للتغيير، وأخذها بالحسبان ودراستها، ومحاولة كسبهم.
- شرح فوائد التغيير للمشاركين، وزيادة المنظمات التي سبقت في تطبيق الأفكار الجديدة للتغيير أو استضافة متحدثين من تلك المنظمات.
- استخدام الاتصال الفعّال، وتزويد المشاركين بمعلومات كافية عن التغيير.
- التعاون مع القادة غير الرسميين، وإدخال تغييرات متعددة تناسب مع كل الأطراف.

خامساً: 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 يخل بقدرتهم على العمل، ويعيق تحقيق المنظمة لأهدافها، بل وربما يؤثر على صحة العاملين بشكل ملحوظ.

وقد يعود موقف القادة الإداريين هذا إلى عدم وضوح مفهوم ضغوط العمل لديهم (Job stress management)، أو عدم إدراكهم لتلك الضغوط، أو القصور المعرفي في كيفية التعامل معها ومواجهتها بشكل إيجابي. ولهذا فإنه من المهم معرفة المقصود بضغوط العمل قبل البدء في الحديث عن أسبابها وكيفية التعامل معها وعلاجها.

(١) مفهوم وأنواع ضغوط العمل

إن المقصود بضغوط العمل (Job Stress) تلك "المتغيرات النفسية والسيولوجية التي تضغط على الفرد، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، وتحول دون أدائه عمله بفعالية" (العديلي، ١٩٩٥م: ٢٤٤). وترى الشريف (١٤١٦هـ: ١٣٢) بأن ضغوط العمل هي "الشعور بعدم الراحة نتيجة لعبء في العمل يبعد الموظف عن النمط الاعتيادي الذي يرغبه في العمل". إذاً فضغوط العمل التي تهم القائد الإداري هي تلك التأثيرات النفسية والسيولوجية التي يقع تحتها القائد أو أحد مرؤوسيه، ويؤدي إلى حالة من القلق أو التوتر أو الاكتئاب، ويكون ذلك بسبب عوامل ذات علاقة بالفرد نفسه أو بالآخرين أو بالتنظيم الذي يعمل فيه، ويصبح هناك حاجة ماسة إلى التدخل لإصلاح الوضع.. وعلاج تلك الحالة بما يناسبها من تدخلات فردية أو تنظيمية.

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 (١٤١٧هـ). 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 كضغوط الدور، وضغوط شديدة وهي التي تستمر عدة أسابيع أو أشهر مثل حالات النقل أو التجميد أو العمل مع قائد متسلط.

(٣) أسباب ضغوط العمل

كما أشرنا سابقاً فإن ضغوط العمل يمكن أن تكون نابعة من عدة مصادر مختلفة، إلا أن العبرة هي بمسببات تلك الضغوط وليس بمصادرها. وقد تعددت تلك الأسباب حسبما رصدها الباحثون (أحمد، ١٩٨٦م، ١٩٩١م، النمر، ١٩٩٤م، الهنداوي، ١٩٩٤م، عسكري، ١٩٩٨م)، إلا أن هناك تكامل فيما بينهم، ومن تلك الأسباب ما يلي:

١- صراع الدور وغموضه، وذلك عند تعارض الدور المطلوب من الفرد القيام به مع معتقداته أو قيمه، أو عندما لا تتوفر معلومات كافية عما هو مطلوب منه القيام به.. من حيث الأهداف والسياسات والسلطات والمسئوليات، مما ينتج عنه صراع داخلي بين الموظف ونفسه، وبالتالي يصبح تحت ضغوط وظيفية وشخصية كبيرة.. ينتظر من القائد التدخل لعلاجها.

٢- العبء الوظيفي والخوافز والأجور، ويقصد بذلك حجم العمل المطلوب من الشخص عندما يكون أكبر من استطاعة الشخص كماً ونوعاً، وعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل لما يقدمه من جهود نتيجة لعدم فعالية وعدالة نظم الخوافز والأجور في المنظمة، وبالتالي فإن هذا الخلل في العبء الوظيفي ونظم الخوافز والأجور يتطلب تدخلاً من القائد لإعادة التوازن إلى هذا الفرد.

٣- بيئة العمل وطبيعته، وهي الظروف المادية للعمل والتي تحيط بالإنسان كالتهوينة والإنارة ووسائل الأمن والسلامة والظروف المكتبية، وأيضاً ماهية وطبيعة الوظيفة التي يشغلها الشخص ومدى تسببها في إحداث ضغوط العمل الوظيفية، خاصة أن هناك بعض الوظائف بطبيعتها تؤدي إلى حدوث ضغوط عمل كذلك التي تتطلب مقابلة الجمهور، أو تلك التي لا تسمح بالترقية والتقدم والنمو المهني، أو تلك الوظائف التي تشتمل على مسئولية إدارة الأفراد أو التي ترتبط بمواعيد محددة لتناوب العمل.

- ٤- 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. إن غياب المساندة وخاصة من زملاء العمل والرؤساء يؤدي إلى زيادة ضغوط العمل، ويؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم الاستقرار النفسي والاجتماعي عند الموظفين.
- ٥- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك أن بعد الموظف عن اتخاذ القرار يؤدي به إلى الشعور بأنه مهمل وأن مشاركته غير مهمة وأنه لا قيمة لرأيه في المسائل والأحداث التي ترتبط بوظيفته، وهذا يزيد من شعوره بالعجز، وبالتالي إهماله وعدم تحمسه للقرار وعدم تعاونه مع الإدارة ووقوعه فريسة لضغوط العمل.
- ٦- 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 أدبي لما بذلوه من إنجاز. كما أنهم يرون بأن من حقهم الاعتزاز بما قاموا به من إنجاز، ويريدون معرفته والافتخار به، ويرون في غياب ذلك عدم تقدير لهم، ومن ثم يزيد ذلك من الإحباط وضغوط العمل.
- ٧- الأحداث الشخصية، وهذه الأسباب هي ما نسميه بالمشاكل الأسرية التي تظهر إفرازاتها في العمل، وتنعكس على أداء الموظف، وتتسبب في كثير من الضغوط عليه. وقد يرى بعض القادة بأنه لا علاقة لهم بهذه الأسباب .. إلا أنه بإمكانهم جعل منظماتهم مكاناً يساعد الموظف في التغلب على مشاكله الأسرية، بل ويساعد في علاج بعضها وخاصة المالية منها، والتي قد يعتبرها البعض أسباباً اقتصادية تؤدي إلى ضغوط العمل.

(٣) أساليب إدارة الضغوط

لا يمكن اعتبار جميع ضغوط العمل ضاره، بل إن بعضها مفيد وخاصة المعتدل منها، وذلك لما يسببه من دفع للموظف والمنظمة نحو تحقيق الهدف. وتبقى الضغوط السيئة والضارة التي تنترك آثاراً سلبية على الفرد والعمل، والتي يحتاج القادة الإداريون إلى التصدي لها، والتخلص منها إن أمكن، أو التخفيف منها والتقليل من آثارها. وبما أنه لا يمكن فصل المنظمة عن العاملين، وأن المنظمة دائمة التغيير، ولكل موظف طريقته في الاستجابة والتعامل مع الضغوط، فإن القيادة الإدارية مسئولة عن سلامة العاملين وعن تحقيق المنظمة لأهدافها، وبالتالي فالقيادات الإدارية مسئولة عن مواجهة الضغوط والتعامل معها بنجاح.

وكما تعددت الأسباب التي تؤدي إلى ضغوط العمل، فإن أساليب إدارتها قد تعددت واختلفت بحسب اختلاف السبب المؤدي إلى ضغوط العمل. وقد وضع الباحثون عدداً من أساليب إدارتها، إلا أن الأساليب التي أوردها الهيجان (١٩٤٩هـ) من أكثر تلك الأساليب دقة وشمولية. وقد قسم الهيجان أساليب إدارة ضغوط العمل إلى أساليب على مستوى الفرد، وأخرى على مستوى المنظمة.

ويتضح أن أساليب إدارة ضغوط العمل على مستوى الفرد... تتطلب من القائد الإداري التدخل لمساعدة الفرد.. على إدارة الضغوط الشخصية باستخدام عدد من الأساليب التي تتلخص فيما يلي:

١- الفرع إلى الله سبحانه وتعالى، وذلك بالمحافظة على العبادات واللجوء إلى الله والتداوي بالقرآن الكريم، وإتباع هدى المصطفى - صلى الله عليه وسلم - في التعامل مع الكرب والهم والغم والحزن وفي علاج الأرق والفرع في النوم، وفي علاج الغضب. إن الفرع إلى الله يقتضي تقوى الله عز وجل، والتعرف إليه في الرخاء، والدعاء مع الاضطرار، وكثرة الاستغفار والاستغاثة بالله عز وجل، والتوسل إليه بالعمل الصالح، والتوكل عليه، وحسن الظن به.

- ٢- 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 بعيداً عن السلبية والعدوانية، وتعديل السلوك المتصل بنمط الشخصية (أ) كالغضب وعدم التركيز وغياب التخطيط للحياة العملية، والتحكم في القلق من خلال إيقاف حالات التفكير المزعجة وتدوين أسباب القلق لمعالجتها، وتخصيص وقت للراحة والاسترخاء، وتغيير الاتجاهات المتعلقة بمركز التحكم الواعي بالاتجاهات الشخصية في الحياة والاستفادة من الآخرين والتهندئة من النفس والثقة بما.
- ٣- إدارة الوقت بفعالية، وذلك أن الاستخدام غير المنظم للوقت. وسوء إدارته يؤدي إلى اضطراب في سير الأعمال، وبالتالي إلى عدم السيطرة على الوقت، ولذلك فإن إدارة الوقت كما تحدثنا سابقاً هي أحد أساليب التغلب على ضغوط العمل.
- ٤- مواجهة الصراع في بيئة العمل بإدراك وجود المشكلة، ثم فهم موقف كل طرف، ومناقشة المشكلة والحلول الممكنة لها .. حتى يتم التوصل إلى حل يكون مقبولاً للجميع.
- ٥- التمارين البدنية كتمارين التنفس وتمارين الاسترخاء العضلي وغيرها.
- ٦- الدعم والمساندة الاجتماعية، وذلك عن طريق مساعدة الزملاء والقيادات للشخص بهدف التغلب على ضغوط العمل، وكذلك مساعدة الأسرة وهيئة الظروف المناسبة له بالمتزل.
- ٧- الحفاظ على الطاقة من خلال إتباع نظام غذائي صحي في الأكل والشرب بما يتفق مع حاجات الجسم المختلفة.

٨- طلب المساعدة من المختصين في معالجة الضغوط .. كالأطباء النفسيين، والأخصائيين الاجتماعيين، خاصة عندما تكون الحالة مفرطة الشدة، وعندما تطول المعاناة من الضغوط، وفي حالة عدم القدرة على التخلص من الضغوط رغم تعدد المحاولات.

وفي حالة إدارة الضغوط على مستوى المنظمة، فإن على القائد الإداري تبني عدداً من الأساليب التي أشار إليها الرئيس (١٩٩٨م) والهيجان (١٤١٩هـ)، ومنها ما يلي:

١- استخدام أساليب الإدارة الحديثة وما يترتب عليها من تعديل للسياسات والإجراءات وتغيير المناخ التنظيمي.

٢- إدارة ثقافة المنظمة بما يضمن تعزيز رضا الأفراد، وذلك بتحديد وتوضيح القيم التنظيمية المطلوبة في المنظمة، ثم نقلها لتصبح جزءاً من قيم العاملين، والربط بينها وبين القيم الفردية للعاملين، وذلك باستغلال الثقافة الحالية للتنظيم الإداري، وإقناع العاملين بالثقافة التنظيمية المستهدفة للخروج بثقافة تنظيمية جديدة.

٣- إقرار مبدأ مشاركة الفرد في وضع الخطط والسياسات الإدارية، وفي الاجتماعات واللجان ذات العلاقة بعمله مما يجعله يشعر بأهميته، وكذلك تفويض بعض السلطات له للقيام ببعض الأعمال واتخاذ بعض القرارات التي تعزز من ارتباطه بالمنظمة والعمل.

٤- إعادة تصميم الوظائف لتكون ذات معنى وأكثر استقلالية، وتزويدها بروح التحدي والمشاركة والمتعة، وتطوير نظم التوظيف والاهتمام باختيار الأفراد الأكثر قدرة على تحمل الضغوط، واعتماد نظام أكثر عدالة للترقية.

٥- الإشراف الفعال الذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة ورضا الموظفين من خلال دراسة مسببات الضغوط والاهتمام بوسائل خلق الانتماء للمنظمة، وإتباع

الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم الأداء، وفي تطوير العلاقات الإنسانية في المنظمة.

٦- استخدام الدوافع بفعالية، وذلك بالاعتراف بوجود الفوارق الفردية بين الأفراد، ومحاولة الموازنة بين الموظف والعمل الذي يقوم به، وتشجيعه للقيام بمهام عمله باستخدام أساليب التحفيز المتنوعة، والمزج بين الثواب والعقاب بعدالة.

٧- مواجهة الصراع في بيئة العمل عن طريق توضيح الدور، والتخلص من الصراعات، وإيجاد انسجام بين الأدوار بتحديد أهدافها والمهام المحددة لها، وتعديل المواقف المسببة للضغط عن طريق تعديل مستويات السلطة والمسئولية، وإعادة توزيع المهام وتعديل مستويات الأداء.

٨- توفير المناخ الملائم للتقويم بتحديد الغرض من التقويم وإطلاع الموظفين على ذلك، وإحاطة الموظف بالعوامل والمعايير التي ستستخدم في تقويمه، وتجنب الوقوع في أخطاء التقويم وتزويد الموظف بتغذية عكسية عن مستوى أدائه بشكل عام، وعن جوانب القوة وجوانب الضعف لديه بشكل خاص. والتطوير الوظيفي والتدريب يكتسب العاملين مهارات الاتصال الفعال وجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة ضغوط العمل.

٩- تحسين ظروف العمل المادية المتعلقة بمكان العمل والإضاءة والتهوية والتكييف وغير ذلك، والقضاء على الأصوات المزعجة والتلوث، وما يجعل حياة أو صحة الموظف عرضة للمخاطر.

ومن هذا الاستعراض لمفهوم ضغوط العمل وأسبابه وأساليب التعامل معه.. نستطيع أن ندرك الدور المنوط بالقيادات الإدارية في مواجهة ما يعترضها، أو يعترض مرؤوسيه من ضغوط

العمل بشكل يؤدي إلى تجنب المنظمة المشاكل الناتجة عن تلك الضغوط، ويزيد من أداء العاملين والمنظمة بشكل إيجابي.

سادساً: القائد الإداري وإدارة الصراع (الخلاقات)

بما أنه يعمل في المنظمة مجموعة من الأفراد الذين يتوزعون بين عدد من الأقسام .. فإنه لا يستنكر ظهور أنواع من التباين في الآراء والاتجاهات والتوجهات، وأيضاً في القرارات، والذي يؤدي في نهاية الأمر إلى حدوث بعض الصراعات أو الاختلاف في الرأي بين الأفراد أو بين الأقسام والإدارات .. مما يتطلب تدخل القائد الإداري لمعالجة الموضوع، والتوفيق بين مختلف الأطراف.

وعلى القائد الإداري أن يدرك أن الصراع يوجد بدرجات متفاوتة في كل المنظمات، وعلى مختلف المستويات، ومن هنا ينبغي النظر إليه على أنه ظاهرة متوقعة وعلى القائد ضرورة فهمها فهماً عميقاً، والإلمام بسبل التحكم فيها إماماً تاماً، وإدارتها حتى تحدم أهداف المنظمة، ولتكون أداة التغيير والإبداع .. ويجب على القائد الإداري معرفة مفهوم الصراع وأسبابه وأساليب إدارته، ومعرفة المهارات السلوكية التي يحتاجها لإدارة الصراع، ومدى قدرته على توظيف تلك المعرفة لهذا الغرض.

(١) مفهوم الصراع

إن إدارة الصراع (Conflict management) تتطلب من القائد في البداية إدراكاً لمفهوم الصراع ليسهل التعامل معه وإدارته. ويقصد بالصراع الذي يحدث في المنظمات الإدارية.. ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة ويؤدي إلى منع أو إعاقة فرد أو جماعة في التنظيم من تحقيق أهداف معينة (الطجم، ١٩٩٥م). ويرى عسكر (١٩٩١م). بأن الصراع عملية ديناميكية تتضمن إدراك أطراف النزاع بوجود تعارض بينهما في الأهداف، أو الأفكار، أو القيم، أو المشاعر، أو بينهما جميعاً. وهكذا يمكن أن ندرك بأن الصراع في

المنظمات هو خلاف ينشأ بين طرفين في التنظيم (أفراد، أقسام، مجموعات) بسبب اختلاف في وجهات النظر أو الأهداف أو المصالح .. يسعى كل منهم لتغليب رأيه أو مصلحته أو هدفه. أما إدارة الصراع فهي تعني تدخل القائد الإداري بين أطراف النزاع، ومعالجته بطريقة تحقق الرضا للجميع بتحقيق أهدافهم دون الإضرار بأهداف التنظيم أو أهداف أحد الطرفين.

(٣) أسباب الصراع

هناك العديد من الأسباب والمسببات التي تساهم في تفاقم الصراع في المنظمات الإدارية، ويمكن تقسيمها إلى أسباب شخصية- سلوكية، وأسباب تنظيمية. الأسباب الشخصية كما أوردها السالم (١٩٩٠م)، وماهر (١٩٨٦م)، والطجم (١٩٩٥م)، ورفاعي (١٩٨١م) وعساف (١٩٨٤م)، والقحطاني (١٤١٩هـ)، هي كما يلي:

- تفاوت الصفات الشخصية.. كالقيم والمعتقدات والاتجاهات والمستوى الثقافي والعمر، حيث يؤدي ذلك إلى تفاوت وتباين بين الأفراد. فمثلاً 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 المواقف والأشخاص الآخرين.
- الاختلافات الفردية الشخصية، حيث يميل بعض الأشخاص إلى العدوانية، وعدم التعاون مع الآخرين، ويرغبون في الجدل والمعارضة مما يجعل التعامل معهم أمر صعب.
- تعدد التنظيمات غير الرسمية واختلاف القيم التي تتمحور حولها في وجودها وحركاتها، فكلما زادت التنظيمات وتعددت وتنوعت في قيمها.. كلما زادت إمكانية الصراع فيما بينها.

- العلاقات الاعتمادية، وهو الأمر الذي يكون فيه الأشخاص أو الأقسام أو الإدارات انكاليين معتمدين على بعضهم في أداء الأعمال وتحقيق الأهداف وتكون مشاركتهم ضعيفة.
- صراع الدور الذي ينتج عن الفرق بين ما يجب أن يؤديه الموظف وما يشعر به أو ما يستطيع أداءه، وكذلك عدم الرضا عن الوظيفة والتعليمات واللوائح التي تحكمها. أما الأسباب التنظيمية فقد أورد منها النمر (١٩٩٣م)، وأديل مان (١٩٩٥م)، والطجم (١٩٩٥م)، والديب (١٩٨٧م) وعساف (١٩٨٤م)، وزايد (١٩٩٥م)، والقحطاني (١٤١٩هـ) ما يلي:
- التداخل بين أنشطة المنظمة، حيث نجد أن بعض الأقسام تعتمد في إنتاجها على بعضها.. مما قد يؤدي- في بعض الأحيان- إلى حدوث نزاعات فيما بينها.
- عدم تحديد الصلاحيات والمسئوليات المناطة بالعاملين في التنظيم.. مما يؤدي إلى عدم معرفتهم بمهامهم وأعمالهم وحقوقهم وواجباتهم، وبالتالي تحدث الازدواجية ومن ثم الصراعات.
- معوقات الاتصالات، وذلك مثل عدم وجود نظام اتصال فعال يمد كافة أجزاء التنظيم بالمعلومات المطلوبة، أو عدم وضوح قنوات الاتصال أو تعقد وعدم فعالية أجهزة الاتصال.
- 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 محدودة ولا تكفي بالقدر الذي يحتاجه المستخدمون لها في المنظمة.. مما يجعلهم يختلفون على أولوية وسبل استخدامها.
- تباين المصالح والأهداف، فكما ذكرنا بأن الصراع يعرّف على أنه تباين المصالح والأهداف، فإن ذلك- أيضاً- يشكل أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى الصراع

نتيجة لاختلاف الاهتمامات والطموحات. إن اختلاف المصالح والأهداف .. يجعل كل طرف يحشد الأنصار والقوى المادية والمعنوية لمواجهة الطرف الآخر .. مما يسعر نار الصراع.

- اختلاف ثقافات العاملين .. خاصة عندما يكونوا من خلفيات ثقافية وعرقية متنوعة، ويؤدي ذلك إلى الصراع الحضاري داخل المنظمة، ويظهر ذلك في المنظمات التي يوجد بها أعداد متنوعة من العمالة الوافدة.
- تسلط الإدارة .. عندما يستخدم القائد الإداري أسلوب التسلط في تعامله مع المرؤوسين، ويفرض سيطرته على الأوضاع التنظيمية بأسلوب العقاب والتهديد الدائم.

(٣) أساليب إدارة الصراع

إن القائد الإداري في تعامله مع الصراع يحتاج إلى معرفة بعض الاستراتيجيات قبل تبني أي أسلوب إداري لمواجهة، وتباين الاستراتيجيات التي يتبناها القادة الإداريون للتعامل مع الصراع .. بتباين الحلول التي تقدمها. 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 والجمالة، وهو إتاحة الفرصة لأحد الأطراف لتحقيق مصالحه على حساب الطرف الآخر.
- التجنب، وهو إهمال القائد لمصالح المنظمة بتفادي التعامل مع الصراع.
- التعاون، وهو محاولة لتوفير الفرصة لتحقيق مصالح كلا الطرفين.
- التوفيق، وهو القبول بالتسوية لتحقيق مصالح كل الأطراف بصور جزئية من خلال التعاون والنصيحة المتبادلة.

- وبغض النظر عن الإستراتيجية التي يتبعها القائد الإداري في التعامل مع الصراع، فإن عليه الإلمام بالأساليب التالية للتحكم في الصراع وإدارته بفعالية:
- توفير إمكانية المشاركة في صنع القرار لبناء صلة تنظيمية بين الأعمال وبين الأفراد بما يتيح فرصة للتعاون وتبادل المعلومات والرأي والمشورة، ومن ثم الخروج برأي جماعي يحقق أهداف ومصالح الجميع، ويشجعهم على دعمه والعمل على إنجازها.
 - تجزئة موضوع الصراع، وتقليص أهميته لتسهيل معالجته، والحصول على اتفاق بين أطراف النزاع بصفة تدريجية، بالإضافة إلى التقليل من أهميته عن طرق تهمين الضرر، أو الخسارة التي ستلحق بالإطراف عند تبني أي حل للصراع.
 - إيضاح الأهداف ووسائل تحقيقها عن طريق توزيع خطوات التنفيذ .. ومراعاة العوامل الإنسانية والإدارية السليمة .. لتجنب إثارة العاملين بعضهم على البعض الآخر.
 - تحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق للقضاء على مسببات الصراع ذات العلاقة بازدواجية وصراع الدور، وانعدام الروح التعاونية بين الأشخاص.
 - بناء وتعزيز الثقة بين العاملين وزيادة ثقتهم بقدراتهم الإبداعية في المجالات المختلفة للعمل، وإدخال أساليب العمل الجماعي وبناء المناخ التنظيمي الصحي القائم على الأعراف المشتركة وروح الفريق الواحد، وتشجيع الأنشطة الابتكارية والتفكير الإبداعي باستخدام العصف الذهني وحلقات الجودة.
 - الاستعانة بالجهات الاستشارية لإجراء الدراسات وتدريب العاملين على معرفة أهدافهم، وأهداف الإدارة من خلال استخدام تمارين الحساسية، والتحليل العملي القائم على المكاشفة بين الإدارة والعاملين لمعرفة تصوراتهم لأنفسهم وللإدارة وتصور الإدارة لهم.

- موضوعية وعدالة القوانين التي تحكم العلاقات بين الموظفين والإدارة .. للقضاء على الصراع الذي يمكن أن ينشأ عن طريق ازدواجية المعايير وعدم الموضوعية.
- وضع وتنفيذ البرامج التدريبية للتعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي وأبعاده، وكيفية التعامل معه، ولتدريب العاملين على سلوكيات العمل، وتحسين قنوات ومهارات الاتصال، وإيجاد نظم للمعلومات والتعامل الجيد مع الآخرين.
- وفي الخلاصة.. تجدر الإشارة إلى أن واجب القائد الإداري في التعامل مع الصراعات التي تحدث في المنظمة ليس باليسير. إن إدارة الصراع عندما يكون القائد طرفاً فيه .. تفرض على القائد إتباع الخطوات العلمية دون تحيز أو تعصب، وذلك مثل التحكم، أو اللجوء إلى طرف وسيط أو المواجهة البناءة. كما أن عليه إتباع الأساليب التي أشرنا إليها سلفاً.. بالإضافة إلى ما يمليه عليه موقفه كقائد للتنظيم الإداري من تنازلات واتجاهات توفيقية بشكل عام. وهكذا فإن على القائد الإداري اتخاذ الإجراءات التالية عند إدارة الصراع:
- النظر إلى الخلاف أو الصراع أنه أمر طبيعي.
- توظيف الصراع لمصلحة العمل.
- إشراك أطراف الصراع في مناقشة الأمور المتعلقة به بعيداً عن السرية.
- تشجيع الأشخاص الذين يأتون للشكوى للحدوث مباشرة مع ذوي العلاقة من مدرائهم أو زملائهم.
- الاستماع إلى كافة الأطراف قبل التدخل لعلاج الصراع وحسمه.
- العمل لتحقيق رضا الجميع عند التدخل لمعالجة الصراع أو الخلاف.

سابعاً: القائد الإداري وإدارة الإخفاق

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

ليستطيع التدخل بفعالية لإدارة ذلك الإخفاق (Failure Management)، لأنه إذا لم يتم التصدي لتبعات الإخفاق فإنه قد يصبح عقبة أمام تقدم المنظمة المستقبلية. ومن المؤكد أن القائد العظيم لا يرى الفشل آخر مطاف في الحياة، وإنما يراه فرصة عظيمة للتعلم من الأخطاء التي يقع فيها هو أو أحد مرؤوسيه، حتى يعمل على إزالتها عن طريقه. يمكن أن تكون قرارات القائد صائبة في معظم الأحيان، إلا أنها قد تكون غير ذلك في أحيان أخرى، مما يؤدي إلى الإخفاق في تحقيق الهدف الذي اتخذت من أجله. وليس هناك من يضمن عدم خلو العمل من الفشل أو الإخفاق في بعض جوانبه، وبالتالي فإن هذا الواقع يفرض على القائد الناجح التفكير وعمل الخطط اللازمة للتعامل مع تلك الإخفاقات بكفاءة وفعالية.

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

- ١- توقع حدوث الأخطاء والإخفاقات، فبالرغم من أنه يفترض على القيادة الإدارية أن تكون قد اتخذت قراراتها بشكل مدروس إلا أن ظروف المنظمات متغيرة بتغير الظروف المحيطة التي تعتبر اليوم أكثر ديناميكية من ذي قبل. إن تلك الحركية تجعل القائد يتوقع حدوث بعض الأخطاء أو الإخفاقات، وبالتالي يجب عليه ألا يفاجأ بها عند حدوثها وإنما يجب أن يكون مستعداً لمواجهةها.
- ٢- 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 أو الخطأ، وكذلك العوامل التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في حدوثه، ثم يعمل على تحليلها، وتوضيح ما ترتب عليها من تكاليف أو تبعات

على المنظمة، وتحديد كيفية التصدي لها للتقليل من الآثار السلبية التي تتركها على التنظيم.

٣- وضع خطة علاجية مفصلة لمواجهة الإخفاق .. بعد معرفة الأسباب بما يتفق مع القدرات والمتطلبات. وكما ذكرنا- سابقاً- فإنه يجب أن تكون الخطة مبنية على تحليل أسباب الإخفاق وأن تكون تلك الخطة مشتملة على إجراءات علاجية واحتياطية.

٤- أن يشرك القائد مرؤوسيه في تحليل مواطن الخلل، والمساهمة في وضع الخطة العلاجية، خاصة وأن اشتراك الجميع في إعداد الخطط وتنفيذها .. يساهم إلى درجة كبيرة في رفع معنوياتهم، وحفزهم على الحرص الشديد لإنجاحها والحيلولة دون فشلها، أو حدوث أي خطأ في تنفيذها، فهم يعتبرون أنفسهم مسئولين عن ذلك.

٥- الاستفادة من الأخطاء ومن مواضع الإخفاق كدروس تدريبية ثمينة، فقليلاً ما يتدرب الإنسان عن طريق التجربة لارتفاع تكاليف التدريب العملي التجريبي، ولذلك فإن على القائد أن يستفيد وأن يشجع العاملين معه على الاستفادة من مواطن الإخفاق والخلل التي تواجه إدارتهم، ومن أخطاء بعضهم البعض. وإذا أدركنا بأن الإخفاق قد يكون مكلفاً وأن الإنسان لن تكون لديه فرصة ليعيش طويلاً حتى يخطئ ويتعلم من أخطائه فإن التعلم والاستفادة من إخفاق وأخطاء الآخرين يعتبر في منتهى الأهمية، ويجب أن يعطى عناية فائقة.

٦- عدم اليأس وبث الروح المعنوية العالية عن المرؤوسين، واعتبار الإخفاق فرصة لإعادة تقييم الأمور وتحسينها.

ثامناً: القائد الإداري وإدارة الاجتماعات

تحتل الاجتماعات جزءاً كبيراً من وقت القادة (حوالي ٦٩%) إذا أنهم يؤدون من خلالها معظم أعمالهم ويعطون توجيهاتهم للعاملين معهم (أبو شيخه، ١٩٩١م). ويعتقد بعض القادة الإداريين أن الاجتماعات أمر ضروري وهام، ولذلك فإنهم يرونها شراً لا بد منه، وأن عليهم حضورها - دائماً - باعتبارها جزء هام من العمل. وفي الواقع أن هذا الرأي غير دقيق. لأنه بالغ في أهمية الاجتماعات ودورها في قيام القادة الإداريين بمهامهم في إدارة المنظمات. 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 وقدراتهم الإدارية والسلوكية. وبما أن الاجتماعات كما أشرنا تستقطع وقتاً كبيراً من القائد فإنه يجب أن تتوفر لديه مهارة إدارة الاجتماعات (Meetings Management) .. لجعل اجتماعاته فعالة وللتقليل من إهدار وقته - الذي يعتبر أحد أهم موارد المنظمة - بحضور اجتماعات غير مفيدة.

وللتعرف على أفضل سبل إدارة الاجتماعات .. يجب - أولاً - التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى عدم فعالية الاجتماعات، وإلى استنفادها وقتاً أكثر مما يجب من القائد.. لقد لخص سلامة (١٩٨٨م) أهم أسباب عدم فعالية الاجتماعات في العوامل التالية:

- حضور الاجتماعات 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.

إن القائد الإداري حين يرأس اجتماعاً .. يكون هو المسئول عن نجاح الاجتماع، لذلك يلزمه بعض المهارات الفردية الشخصية التي يستخدمها في تطوير الثقة بينه وبين أعضاء الاجتماع. وقد حدد ملانكة (١٩٨٩م) تلك المهارات فيما يلي:

- تشجيع المشاركة التدريجية في نقاش موضوعات الاجتماع، وإفساح المجال للجميع لطرح الأسئلة.
- إعطاء الفرصة لذوي الخبرة والمعرفة للإجابة عن تساؤلات الاجتماع.
- استخدام صيغة الأسئلة المفتوحة لاستيضاح المعلومات المطلوبة.
- الابتعاد عن المجادلة، وبدلاً من ذلك طرح الموضوع للآخرين للإجابة عليه.
- البعد عن تضخيم التوقعات وتوقع المستحيل من الاجتماع.
- بدء الاجتماع في ظل تحديد دقيق لوقت البداية والنهاية.
- التحضير والاستعداد الجيد للاجتماع قبل الدعوة إليه.
- بث روح الدعابة والمرح في الاجتماع دون إفراط لتهيئة 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 وإيجابية (Declan,1993)، وهذه العوامل هي كما يلي:

- ١- جدول الأعمال الخفي، لكل من الأعضاء الحاضرين الاجتماع مصالح خاصة وأهداف 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. ما لم يكن ضمن قائمة موضوعات الاجتماع.

- ٢- التأخر عن الحضور في بداية الاجتماع، ولفادى ذلك يجب عدم تأخير الاجتماع لحين حضور المتأخرين، وإنما يمكن البدء بدوهم، مع عدم التوقف عند حضورهم لإحاطتهم بما تم نقاشه.
- ٣- 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 يرضى الجميع.
- ٤- تعليق القرارات، ولتجنب ذلك يجب تلخيص القرار الذي تم التوصل إليه، ووضع خطة لمتابعة تنفيذه، وتحديد المسؤولين عن متابعة التنفيذ والتواريخ المحددة للتنفيذ.
- ٥- المناقشات العشوائية، وذلك عندما تثار بعض المناقشات الجانبية، أو التي ليس لها علاقة بمواضيع الاجتماع. وللتغلب عليها فإن على القائد أن يتدخل مباشرة وبشكل إيجابي لإيقاف المناقشة العشوائية، وذلك بتلخيص ما سبق ثم الانتقال مباشرة إلى الموضوع التالي.
- ٦- التشويش والمقاطعات من الخارج، كالأصوات المزعجة أو التلفونات أو دخول وخروج بعض الأشخاص، ويتطلب ذلك من القائد موقفاً صارماً بعد السماح لها بالحدوث، والمساعدة إلى القضاء عليها إذا حدثت.
- ومن واقع ما استعرضنا- هنا- نستطيع أن ندرك ضرورة تدخل القائد الإداري لإدارة الاجتماعات، لأهميتها في نجاح العملية القيادية. إنه يجب على القائد الاستفادة من الأساليب التي تحدثنا عنها، ومحاولة تفعيل تلك العوامل التي تساعد على إدارة الاجتماعات .. بشكل أكثر فعالية وكفاءة.

حالة (١٣)

قصة النجاح الكبير (*)

يحكي أحد الناجحين في كتابة "النجاح الكبير" فيقول لقد اعتمدت على عدد الركائز حتى أصل إلى ما أنا عليه، وهذه الركائز هي:

الركيزة: (١) عرفت من (أنا)، إن أولى قواعد نجاحي هي معرفتي بذاتي، لأن معرفتي بذاتي نقطة الانطلاقة الكبرى في حياة النجاح، ولأنها السبيل الأوحده الذي أسلكه نحو تحقيق ما أريد، وبدون معرفتي بذاتي لن أصل إلى أي هدف، لأن معرفتي بذاتي تعني:

- معرفتي بقدرتي على تحقيق ما أريد.
- معرفتي بقوتي العقلية.
- فهمي لنفسي وإعطائها ما تستحق.

كثيرون الذين لم يصلوا ولم يبلغوا أمانيتهم بسبب أنهم لم يعرفوا ذواتهم، إذن، فالسر الأول من أسرار النجاح معرفة الذات. الركيزة: (٢) الإيمان بقدراتي، بعد أن عرفت ذاتي، وتعمقت في فهمها قادي ذلك إلى السر الثاني من أسرار نجاحي، وهو: الإيمان بقدراتي، إن إيماني بقدراتي جعلني أوفن بأني أملك ما يملكه غيري، وبأن نجاح الغير لم يكن بخاصية له دون الناس، بل كان بسبب أنه أدرك أن له قدرة تمتعه بالإبداع والإنتاج والنجاح.

انعدام الإيمان بالقدرة سبب كبير ورئيس في النفاق الفشل حول الإنسان، لأن الإنسان لن يستطيع أن يتقدم خطوة نحو هدفه لأنه لم يؤمن بقدرته على ذلك، وهذا وحده كافٍ في أن تعرف لماذا أن آلفاً من الناس يقبعون في برائن الفشل. الركيزة: (٣) العزيمة، لما آمنت بقدراتي وأيقنت بأنني قادر، اتخذت ركيزة ثالثة هي نقطة تحول لي، وبلوغ لما أطمح إليه، وهي العزيمة، فقد عازمت على أن أكون شيئاً، وأن أحدث أثراً، إن العزيمة هي الوقود وهي المحرك الصابط لمسيرة النجاح، وآفة من تراجع أو تقاعس عن طريق النجاح وبلوغ هدفه ضعف عزمته.

عازمت فأتخذت القرار بالمغامرة نحو الهدف، لأن حياتي إما أن تكون مغامرة شريفة أو لا شيء، ورغبتني الجامعة أن أكون شيئاً يذكرك، لذا اعزم بقوة فقدرتك جبارة.

الركيزة: (٤) تحديد الهدف، حددت ما أريد، وما الذي أرغبه، وما غايتي، لأن عزميتي لن تكون إلا نحو شيء محدد، نحو شيء معروف، وراعت في أهدافي:

- ١- الوضوح، فالغامض نتيجته غامضة، وإيضاح الهدف باعث لي على قوة الوصول إليه.
- ٢- الإيجابية، فلم أضع هدفاً سلبياً، بل وضعت أهدافاً إيجابية، أريد كذا.

(*) موقع إسلام أون لاين، تحليل كتاب "النجاح الكبير"، ١٦/٤/٢٠٠٨م

٣ - المستقبلية، تجاوزت الماضي وتركته، فلم أعد أنظر إليه، وبقيت نظرتي نحو الأمام، وعلى ذلك كان تحديد أهدافي.

٤ - الكتابة، فهدف ليس على ورق العمل كلام فارغ، اكتب أهدافك لتعمل على تحقيقها.

الركيزة: (٥) التخطيط، التخطيط هو الطريق الممهّد الموصل إلى الغاية والهدف، الذي يسير بدون تخطيط كمن يسير وهو مغمض عينيه، فحتى تصل إلى هدفك المنشود كن له مخطّطاً، ودارساً ببصيرة الطرق الموصلة إليه. التخطيط لا يقوم به إلا الجادون من الناس، والساعون نحو الأهداف بدون تخطيط ليس لديهم أي جدية، ولو كانوا جادين لما وصلوا، ولو وصلوا لكانوا على خلل.

الركيزة: (٦) العمل، لم يبق لي بعد أن حددت هدفي وخططت له سوى أن أبدأ العمل، فشددت خطوتي، وبدأت بالتطبيق، هذه هي الجوهر الحقيقية للنجاح أن تبدأ العمل في تحقيق أهدافك، دع عنك الأمنيات فليس لها شأن عند الجادين، الحياة لا تقبل إلا أعمالاً لا آمالاً، أعرض - كما أعرضت - عن مغازلة الآمال، ومعاكسة الأمنيات، وعليك بالتشمير والجد، وكن في تشميرك ملاحظاً تقصيرك، لتبلغ النجاح الأكبر.

الركيزة: (٧) قيادة الزمن، الزمن هو ظرف العمل على تحقيق الهدف، وبلوغ قمة النجاح، فالحرص على ضبطه وإدارته على أفضل وجه يجعل الشخص يثمن كل دقيقة من وقته، ويعمر وقته بكل ما هو خادم لنجاحه وأهدافه. بكل تأكيد أنك تفكك ما أتق بأن من لا يدير وقته لن يصل إلى هدفه، إذا ماذا تنتظر، إلى متى ونحن نصرف أوقاتنا هدرًا فيما لا يسعف في تحقيق غاياتنا وأهدافنا.

الركيزة: (٨) التخيل، النخيل أول الحقيقة، صرفت وقتاً كل يوم في تخيل أهدافي وكأنها قد تحققت، رأيت صورها، سمعت أصواتاً داخلية وخارجية تشيد بنجاحي، أحسست بالمشاعر الفياضة التي انتابني وأنا أعيش تلك اللحظات، فرحاً وطرباً، جمالاً وحسناً، أصواتاً موسيقية تنادي بأهازيج التهاني والفرح، ما أجملها من لحظات، كم أتمنى لو كنت معي تعيش، بل أتمنى أن أكون معك في لحظتك أنت أراك فرحاً مسروراً.

الركيزة: (٩) التوافق التام، إنني بشر مكون من: جسد، وروح، وعاطفة، وعقل، ولكل من هذه الأربعة حق عنايتي ورعايتي واهتمامي، لأن صرف شيء من ذلك يثمر لي تحقق التوافق والتصالح بين مكونات بشريتي، وكلها راجعة إلى الاهتمام بالعقل، لأنه محل الثقافة، ومجمع الفكر والتأمل، وما أحصله من ثقافة تعود على الكلب الإيجابية، فأعرف كيفية الرعاية، ومدى العناية، وسر التنمية، والجهل بذلك ينتج لي اضطراباً لأن الجهل مرض.

الركيزة: (١٠) التفاؤل، وهو نظرة إيجابية لكل شيء في كل شيء، خاصة السلبيات، كما أنا لتشاؤم نظرة سلبية لكل شيء، خاصة الإيجابيات. التفاؤل يعث في النفس أنساً وسعادة، وهي غاية ما أريد وما أقصد، التفاؤل سر الناجحين، لأنه يدفعهم خطوات نحو الهدف، وينقلهم نحو النجاح، كما أنهم يشعرون بأنهم ما زالوا يحطون بقوة نحو ما يريدون تفاؤلي في حياتي بعث لي ابتسامه الكون، فهل ستتفاعل في حياتك؟

الركيزة: (١١) التألف، كنت في مسيرة نجاحي أصحاب أناساً متآلفاً معهم، أزن كلاً بما يناسبه، لم أنظر إليه كذات، وإنما اتخذت منه صفات أصحبها، فحققت التألف مع الكل، فصار تألفي معهم خادماً لي في تحقيق نجاحي، وبلوغي ما أريد.

حالة (١٣)

جاك وبلش وصيغة القيادة الناجمة (*)

يعتبر جاك وبلش من الشخصيات التي دخلت علم الإدارة من واسع أبوابه فأصبح لبنه من لبنات التاريخ الإداري. كان لويش تجربته رائدة في شركة جنرال إلكتريك تجاوزت العشرين عاماً سجل خلالها سلسله من النجاحات كان عمودها الفقري ما أطلق عليه فيما بعد نموذج e4 للقيادة. كان لويش الفضل تحويل جنرال إلكتريك من شركة مصنعة فنية إلى شركة عملاقة للخدمات والمنتجات الثقيلة، لقد تمكن من زيادة قيمة الشركة بمقدار ثلاثين ضعفاً. تحدي وبلش بعضاً من تقاليد الشركة المتأصلة (على سبيل المثال قام بتسريح أكثر من ١٠٠,٠٠٠ عامل) وبإحداث نقله نوعية في ثقافة الشركة الضيقة والمحدودة (قام بتسريح المخططين الاستراتيجيين، وضمن وجود قيادة يستمعون للعمال لاقرائحهم وتساؤلهم وشكاويهم) لكن أكثر مقومات نجاحه بروزاً كان انتقاؤه وتطويره للقيادة. ساعد نظام جنرال إلكتريك وبلش في انتقاء وتطوير قادة يمكن أن يتوافقوا مع ثقافة الشركة التي تعتمد على الأداء العالي الجودة. هؤلاء القادة اللذين تمكنوا من إحراز نتائج عالية في اختبارات e4، كانوا هم من ساعد الشركة في تحقيق هدفها في الوصول إلى القمة بين الشركات العالمية الأكثر شهرة. إن العناصر الأربعة **The 4 Factors** ما هي المقومات التي تجمع بين هؤلاء القادة الاستثنائيين؟

أن قادة العناصر الأربعة يتمتعون بما يلي:

١- الطاقة:

يقول وبلش أن الأفراد مع الطاقة يحبون أن يعملوا باستمرار دون انقطاع، وينهضون كل صباح بحماس لتابعة أعمالهم.

٢- وبارعون في تحفيز الأفراد:

يعرفون كيف يحفزون الآخرين للإجاز، يضعون الرؤيا ويدفعون الأفراد للعمل بناء على هذه الرؤيا. والمتحمسون يعرفون كيف يحملون الآخرين على التفاعل مع الرأي والاعتقاد.. لأنهم يدركون أن المشاركة في التقديرات والانفراد في تحمل اللوم يشجع زملائهم ويزيد من حماسهم للعمل.

٣- يتمتعون بروح التحدي والحزم:

أهم يعرفون كيف يصنعون القرارات الصعبة فعلا، ولا يسمحون لدرجة الصعوبة مهما بلغت حائلا بينهم وبين تحقيق أهدافهم.

(*) طارق السويدان، مجلة عالم الإبداع، العدد ٩، مايو ٢٠٠٦م، ص ١٨.

٤- تنفيذيون (يفعلون ما يقولون):

المقومات الثلاث التي ذكرناها آنفا هامة وضرورية اللى انما تبقى فارغة من محتواها ولا معنى لها دون نتائج ملموسة.

الفصل التاسع
مشكلات وتنمية وتحديات
القيادات الإدارية

الفصل التاسع

مشكلات وتنمية وتحديات القيادات الإدارية

أهداف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى ما يلي:

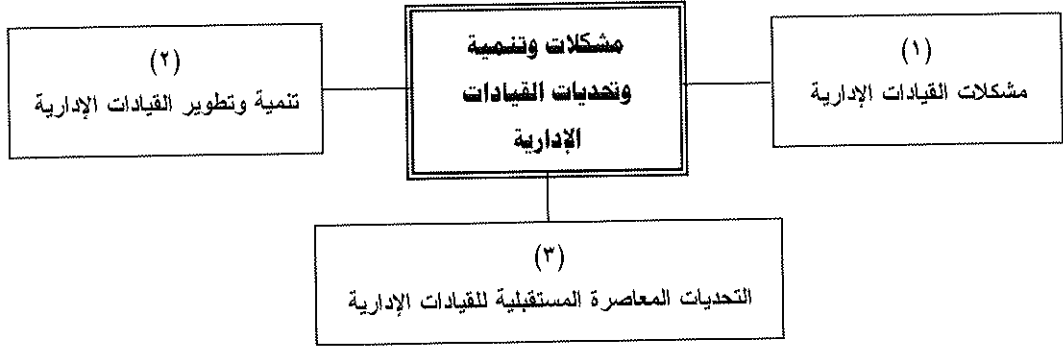
- ١- مناقشة مشكلات القيادة الإدارية وتأثيرها على القائد.
- ٢- شرح كيفية تنمية وتطوير القيادة الإدارية على مختلف المستويات.
- ٣- بيان التحديات المعاصرة والمستقبلية وكيفية التعامل معها.

أولاً: مقدمة

إن القيادات الإدارية في مختلف البلدان، وعلى مستوى جميع المنظمات.. لا تبرز من تلقاء نفسها، وإنما تتطلب جهداً كبيراً لتنميتها وتطويرها حتى ترقى إلى المستوى الذي يؤهلها للفعالية القيادية، ومع ذلك فإن العديد من المنظمات تعاني من عدم قدرة قياداتها على تجاوز المشاكل التي تعترضها، وبالتالي عدم قدرة تلك القيادات على تحقيق أهداف منظماتها.

إن التحول نحو النموذج العالمي يتطلب التصدي للمشاكل الذاتية عند القادة الإداريين، ويتطلب تنمية القدرة التحويلية لديهم، وكذلك تطوير قدراتهم على إحداث التغيير اللازم في منظماتهم، وتنمية قدراتهم على معالجة المشكلات الإدارية والاجتماعية والبيئية التي تواجههم.

ولأهمية موضوع تنمية ومعالجة مشاكل القيادات الإدارية في العصر الحاضر، فإن هذا الفصل سيلقي الضوء على ما يواجه القيادات الإدارية من مشاكل وصعوبات وتحديات، وعلى الجهود التي يمكن بذلها لتنمية وتطوير تلك القيادات.. خاصة في ظل متغيرات عصر العولمة الجديد، بالإضافة إلى توضيح كيفية تدريبها على مواجهة المشكلات والتحديات المستقبلية.



شكل رقم (١٤): خريطة (مشكلات وتنمية وتحديات القيادات الإدارية)

ثانياً: مشكلات القيادات الإدارية

تواجه القيادات الإدارية في الوطن العربي العديد من المشكلات والصعوبات التي تحتاج إلى دراسة ومعالجة، وذلك لمساعدة تلك القيادات على تجاوزها. وتوزع هذه المشكلات بين عدد من الجوانب التي تتعلق بالقيادات الإدارية، فمنها ما هو ذو علاقة بمستوى تنمية المهارات الذاتية للقائد، ومنها ما هو متعلق بالجوانب الإدارية التنظيمية للمنظمة، ومنها ما هو متعلق بالوضع الاجتماعي والبيئي الذي يتعامل معه القائد الإداري (Bennis, 1989b:33-989). وسنستعرض في هذا القسم المشاكل المهمة في كل الجوانب المختلفة، كما سنشير إلى ما يمكن عمله لتلافي استمرار أو تطور تلك المشكلات.

(١) البيروقراطيات المترهلة

لقد كانت المنظمات الإدارية التي أنشئت منذ فترة طويلة. قد كونت نظاماً إدارياً تراكمياً. نما وتطور خلال فترة زمنية ليست بالقصيرة. ويتشكل هذا النظام من إجراءات وأنظمة أنشئت لمواجهة بعض الظروف في فترات ماضية، ولكنها استمرت بمرور الزمن. بل

وتراكت لتكون موروثاً ثقافياً بيروقراطياً ليس من السهل تغييره أو تجاوزه من قبل القادة الإداريين. حتى لو أرادوا ذلك. وقد أصبح لهذا النظام البيروقراطي حراس من الموظفين القدامى الذين يواجهون كل تغيير أو تحديث بمقاومة عنيفة .. نابعة من ثقافة بيروقراطية متأصلة تهدف إلى منع القيادات من إجراء أي تعديل .. مهما كان لصالح التنظيم، ناهيك عن أنه مر على تلك المنظمات في فترات زمنية متفاوتة .. بعض القيادات الإدارية التي لم يكن لها من أهم إلا تنمية وتوسيع نطاق سلطاتها وإمبراطورياتها الإدارية. حتى ترهلت، وأصبحت طبيعتها البيروقراطية تقف حجر عثرة أمام كل قائد يريد أن يحدث أي نوع من التغيير أو التحديث، بل وتعتبره متطفلاً يجب مقاومته وإيقافه عند حده.

وقد أصبحت خدمة الثقافة البيروقراطية عند تلك الإدارات. وعند هؤلاء الموظفين هي الهدف الرئيسي، بينما أضحت الأهداف التي أنشئت تلك الإدارات من أجلها أهداف ثانوية. ويتعامل الموظفون مع إدارات أخرى ومعاناهم من بيروقراطياتها تكون لديهم حافزاً كبيراً لممارسة سلطاتهم والتمكين لنظامهم البيروقراطي وتنميته أسوة بالآخرين من غيرهم، وقد أدى ذلك إلى انتشار العدوى البيروقراطية بين المنظمات والأجهزة الإدارية المختلفة.

لقد انتشر الوضع التنظيمي البيروقراطي في الأجهزة الإدارية، وتعمق حتى أصبح من التكوينات التي ليس من السهل على القيادات الإدارية تجاؤها أو تغييرها. ومن المؤكد أن هذه المشكلة في المنظمات الإدارية الحكومية - على وجه الخصوص - تعتبر من أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية، بل إن القائد الذي لا يجيد السباحة في بحر البيروقراطية ولا يجيد التعامل معها، قد يصبح هو الخاسر الأول في سباق التنمية والتطوير. وقد تأكد لدى عدد من علماء التنمية الإدارية بأن الطريقة المناسبة 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 لتجنيب القائد الانغماس في

تفصيلات تلك الأعمال. ومن الضروري للقيادة تنمية وتدريب الموظفين وإيجاد عناصر قوية لدعم التغيير ومواجهة عناصر البيروقراطية المتأصلة في النظام.

(٣) الأنظمة واللوائح

تعمل المنظمات الإدارية بالدول النامية. في ظل العديد من الأنظمة، والتعليمات التي وضعت على مر الزمن. لتنظيم وتسيير شئون المنظمة ومن الملاحظ أن تلك الأنظمة قد وضعت عند بداية تأسيس المنظمات، وأنه لم يتم تغيير أو تعديل أو إعادة دراسة هذه الأنظمة، وإنما ازداد الولاء لها دون التفكير فيما تحققه من أهداف للتنظيم. وتعتبر هذه الأنظمة واللوائح من أكبر المشكلات التي تواجه القادة الإداريين خاصة أنها أصبحت جزءاً من تكوين التنظيم، وأصبح القائمون عليها يرون بأن أي خروج عليها يشكل انتهاكاً لأعراف إدارية هدفها حماية التنظيم، والحفاظة على بقائه. ونتيجة لتقدم تلك الأنظمة واللوائح وتعددتها وازدادوا جيتها في بعض الأحيان، فإنها قد أصبحت متحيزة لوضع قبلته قيادات سابقة، ولكنه لم يعد صالحاً لمتطلبات العصر الحاضر.

ومن أهم المشكلات ذات العلاقة بالأنظمة التي تواجه القيادات الإدارية .. كما يشير كنعان (١٩٨٥م: ٤٥٩-٤٦٠) ما يلي:

- جهود 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.

ولمواجهة المشكلات المتعلقة بالأنظمة واللوائح فإن على القيادات الإدارية الاستعانة بالمستشارين والخبراء من خارج التنظيم. ممن لم يتأثروا بالألفة مع الأنظمة واللوائح السابقة أو بمن لهم آراء وطموحات بعيدة المدى من العاملين في تلك المنظمات، وذلك للعمل على دراسة تلك الأنظمة واللوائح، واقتراح السبل المناسبة لتغييرها أو تطويرها، على أن لا يكون ذلك على شكل تعديلات بسيطة أو سطحية، وإنما على شكل تغيير جذري يضع التنظيم على الطريق الصحيح الذي يتفق مع متطلبات العصر الحاضر.

(٣) نقل واستخدام التكنولوجيا

تعتبر سرعة التطور التكنولوجي في كافة المجالات من أهم ما يميز العصر الحاضر. وقد وجدت القيادات الإدارية نفسها في سباق غير متكافئ مع هذا التطور التكنولوجي، مما جعلها تشعر بأنه من المستحيل نقل تلك التقنيات أو اللحاق بتطوراتها، بل وأنه من الصعب عليها تطوير قدراتها على استخدام التقنية الجديدة، خاصة لاعتقادهم بأنها تتطلب تدريباً شاقاً ومستمرًا، وأن ذلك قد أصبح ضرباً من المستحيل على ذوي المستويات الوظيفية المتقدمة، أو على من لم يعتد عليها، أو على من تقدم به السن. ومن تلك الأعداء - أيضاً - أن صاحب المستوى الوظيفي العالي ... يرى بأن هناك من الأعمال ما هو أهم من إضاعة الوقت في تعلم التقنية الحديثة التي يوجد لديه من يسخرها له ويستخدمها نيابة عنه، ويروده بما أراد منها، أما من لم يعتد عليها فيرى بأنها من الصعوبة بمكان، بحيث أن الفشل في تعلمها أقرب من تعلمها.. مما يؤدي إلى الإحراج ووضع النفس في غير مكانها، أما من تقدم به السن فإنه يرى بأنه لا يمكن أن يتعلم في سن متأخرة.. لأنه لم يعد صالحاً لأن يكون متعلماً.

إن سمة نجاح القائد الإداري في العصر الحاضر .. هي القدرة على التعامل مع تقنيات ومعطيات هذا العصر .. بما في ذلك التكنولوجيا التي يتطلبها التنظيم، وذلك ليصبح في مصاف قادة المنظمات العصرية. إن مشكلة نقل واستخدام التكنولوجيا من أهم المشكلات التي تواجه القادة في هذا العصر، وعليهم أولاً تعلمها ليضربوا بأنفسهم مثلاً لجميع العاملين

في التنظيم، وذلك أن تعلمهم لتلك التقنية هو تشجيع للآخرين على استخدامها، ثم أن عليهم السعي لنقلها وتبنيها في جميع أعمال التنظيم.

(٤) البيئة المادية والتنمية الخراسانية

سيطرت الماديات والمظاهر الشكلية على الوضع القائم في كثير من المنظمات الإدارية حتى أصبحت أحد أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في العصر الحديث، فلقد دأبت الكثير من القيادات الإدارية التقليدية في الدول النامية بعد توليها مهام أي عمل جديد.. على أن تقوم في بداية الأمر بتغيير الوضع المادي لديها تغييراً شكلياً، وذلك ابتداءً بالمكتب والأثاث وانتهاءً بالسيارة والمزل. ويأتي بعد ذلك - ضمن أولويات تلك القيادات - ترميم وإعادة تأثيث مكاتب المنظمة، وذلك حتى تظهر لمساهمتهم وجهودهم كقيادة جديدة واضحة على مظهر المنظمة. ويتعدى الأمر في اهتمامات تلك القيادات التقليدية إلى المسارعة في المطالبة بإنشاء مبنى جديداً يساعد التنظيم في القيام بمهامه على الوجه الأكمل، وكان الأثاث الجديد والمباني الجديدة هي التي تؤدي العمل، وليس البشر العاملين في ذلك التنظيم.

إن على القيادات الإدارية التي ترغب في مواجهة متطلبات العصر الحاضر.. أن تجعل المظاهر المادية في آخر قائمة أولوياتها، وأن تصرف النظر إلى ما هو أهم منها، وذلك مثل وضع استراتيجيات ورسالة المنظمة التي تركز على الأهداف الأساسية بعيدة المدى، والعناية بالعنصر البشري وتأهيله، وتحديث الأنظمة، وإدخال التكنولوجيا والتدريب عليها لتطویر الأداء.

(٥) القيم والانتماءات الاجتماعية

تتأثر المجتمعات بالأيديولوجيات التي تتكون من مجموعة المبادئ والقيم والمثل العليا التي يؤمن بها المجتمع والقيادة الإدارية. وتتركز العلاقات في المنظمات حول العادات والتقاليد التي

تنشأ في مجتمعاتها، وعلى ما يوجد في ذلك المجتمع من أيديولوجيات وانتماءات تربط بين الشخص وصلاته. وانطلاقاً من نظرية النظام المفتوح فإن التنظيمات الإدارية تشكل مجتمعاتاً صغيراً. يتأثر بالمجتمع الكبير ويؤثر فيه، ويعتبر القادة الإداريين جزءاً من هذا المجتمع، حيث نجد أنه كثيراً ما تفرض عليهم الأيديولوجيات والعادات والتقاليد والقيم والانتماءات الاجتماعية. بعض التصرفات التي لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر.

ومن التصرفات القيادية المتأثرة بالعادات والتقاليد الواسطات والمحسوبيات والأعراف الاجتماعية التي يكون الدافع من ورائها شعور بضرورة الاستجابة لروح النخوة العربية والفرعة، التي تجعل القائد الإداري في الوطن العربي. يتجاوز بعض صلاحياته أو يتخطى النظام في بعض الأحيان ليؤدي خدمة معينة لأحد الذين تربطهم به رابطة ما، وقد يكون غير مؤمن بما يقوم به، إلا أن ذلك يأتي خوفاً مما يمكن أن يفرضه عليه المجتمع من مقاطعة أو نظرة دونية نتيجة لعدم استجابته لمطلب الشخص الآخر.

وهناك نمط آخر من تأثير الانتماءات والقيم الاجتماعية على القيادات الإدارية يتمثل في التركيبة الطبقية للمجتمع التي تظهر نتيجة لسيطرة طبقة برجوازية أو إقطاعية أو إقليمية على المناصب القيادية في المنظمات الإدارية، فنجدها تقوم بتحويل النظام الإداري إلى وسيلة لخدمة مصالحها، وتحقيق أهداف وغايات ومطالب الفئة أو الإقليم الذي تنتمي إليه، كما أن تلك الانتماءات والقيم الاجتماعية قد تفرض على القيادات الإدارية ضمان امتيازات اقتصادية ونفعية.. لتلك الطبقة على حساب البقية من المواطنين. وتؤدي هذه المشكلات إلى تحدي يجعل القيادات الإدارية أبعد ما تكون عن الموضوعية والرشد، ويخضعها لآراء وأهواء تجعلها متحيزة في قراراتها وتعاملاتها (عودة، ١٩٦٣م: ٥٦، الكبيسي، ١٩٧٥م: ١٦).

وبما أن العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية. من أهم المشكلات التي تؤثر على القادة الإداريين، فإنه يجب التصدي لها وعلاجها بما يتفق مع متطلبات العصر الحاضر. إنه يجب على القيادات الإدارية أن تدرك أن الخضوع لهذه المظاهر. قد يحقق نتائج قصيرة المدى للقيادات

المتحيزة، ولكن ليس على المدى البعيد، كما أنه لا يحقق أي أهداف للتنظيم ذاته سواء على المدى القصير أم الطويل. ومن أفضل الأساليب المناسبة لعلاج تلك المظاهر والتعامل مع المشكلات التي تنتج عنها- كما يقترح كنعان- (١٩٨٥م:٤٥٨) هو أن يعترف القادة الإداريون بوجودها أولاً، ثم يتلمسون واقعها وأسبابها ثانياً، لأن الاعتراف بالمرض هو البداية الصحيحة للعلاج، ثم أخيراً توضيح النتائج التي تترتب على ممارسة هذه العادات والتقاليد والانتماءات الاجتماعية، والتي منها تفكك المنظمة والمجتمع، وتوسع هوة الطبقة الاجتماعية التي يمكن اعتبارها السبب الرئيسي لتدهور التنظيم وأهياره، وبالتالي تجنبها والحذر من أن تسيطر على القائد الإداري.

(٦) الضغوط الداخلية والخارجية

يواجه القادة الإداريون الكثير من الضغوط الداخلية التي يمارسها زملاء العمل والقادة الآخرون، وذلك لتحقيق مصالح أو منافع معينة، وكذلك يعانون من بعض الضغوط الخارجية التي يكون مصدرها المجتمع المتمثل في الأهل والأصدقاء والأقارب، ومن لهم علاقة بالقائد الإداري، أو أصحاب السلطات في البلاد. ونظراً للعلاقات التي تربط القائد الإداري بزملائه ومجتمعه فإنه يصبح تحت العديد من الضغوط التي تدفع به إلى اتخاذ بعض القرارات التي لا يرضى عنها ولكن لتحقيق رضا تلك الأطراف. وتشكل تلك الضغوط إحدى المشكلات التي يجب على القائد الإداري التصدي لها، ومواجهتها بشكل إيجابي حتى لا يترك مجالاً لتلك الضغوط لدفعه نحو بعض الممارسات غير المرضية، أو يفقده ثقة مجتمعه الداخلي والخارجي في قدراته.

ويجب على القائد الإداري مواجهة تلك الضغوط بروح معنوية عالية، وأن يعمل على مجابته بشكل لا يقلل من أهميته وهيبته، ولا يضعف من الثقة التي تربطه بأولئك الذين يتعاملون معه من داخل التنظيم أو من خارجه. وعلى القائد الإداري- لمواجهة الضغوط-

إدراك ما لها من أثر على أدائه، وكيف يمكن أن تؤثر على اهتماماته وتجعله يقف في مهبط الريح لا يستطيع اتخاذ أي قرار دون التأثر بالضغوط الداخلية أو الخارجية. وللتعامل مع هذه المشكلة فإنه يجب على القائد الإداري- أيضاً- أن يكون نزيهاً بعيداً عن الخضوع للعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السلبية التي تشجع العصبية الإقليمية أو العرقية. حتى يكون بعيداً عن الضغوط، حراً في اتخاذ القرارات المناسبة.

(٧) عدم كفاءة القيادات الإدارية

من المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في العصر الحاضر .. تلك العوامل المتعلقة بمستوى تأهيل وخبرة وتدريب القائد الإداري، ومستوى قدراته على التعامل مع متطلبات المنظمة. ويمكن استعراض تلك المشاكل على النحو التالي:

أ- مستوى تعليم القيادات الإدارية: يكمن ضعف القادة الإداريين- أولاً - في ضعف تأهيلهم العلمي الذي بموجبه تم اختيارهم في المجال القيادي التنظيمي. إن الكثير من القيادات الإدارية اليوم لم تحظ بالمستوى التعليمي المناسب .. إما من حيث مستوى التأهيل نفسه، أو من حيث كفاءة المنظمة التعليمية التي تلقي فيها تعليمه الإداري. ولعلنا ندرك أن تنمية القيادات الإدارية في المملكة العربية السعودية-مثلاً- تعتمد على برامج عامة ضمن كليات الإدارة أو معهد الإدارة العامة، حيث أنه لا يوجد أي برنامج لتنمية القيادات الإدارية يمكن الاعتماد عليه، كما أن مناهج المؤسسات التعليمية لا ترقى إلى المستوى المطلوب.

ب- ضعف مستوى التدريب: حتى وإن افترضنا جدلاً بأن هناك تعليم إداري مناسب للقيادات الإدارية إلا أنه لا يمكن أن يكون ذلك كافياً، فالقائد الإداري الفعال لا يعتمد على تعليمه فحسب، وإنما يشكل التدريب رافداً هاماً في تكوين شخصيته وتزويده بالمهارات اللازمة للقيام بمهام عمله على الوجه المطلوب. وفي واقع الأمر إنه لا يوجد لدينا برامج تدريبية فعالة يتأهل من خلالها القادة الإداريون لتولي مهام إدارة المنظمات في العصر الحاضر، وقيادتها نحو تحقيق أهدافها بفاعلية.

ج - ضعف مستوى الخبرة: لجأت كثير من الدول النامية إلى تعويض النقص الملموس في برامج تعليم وتدريب القادة الإداريين المحلية بإبعث أصحاب القدرات العالية وذوي الخبرات منهم إلى الدول المتقدمة للحصول على المستويات التعليمية والتدريبية المطلوبة، إلا أنه لم يتم الاستفادة من أصحاب تلك الخبرات بعد عودتهم، وذلك لأن البيروقراطية قد أحكمت قبضتها على مختلف المنظمات، وبالتالي فلا يمكن أن تسمح لهؤلاء بتعكير صفوها، كما اعتبرت تلك الكفاءات دخيلة على النظام البيروقراطي لأنها لا تفكر بنفس الطريقة السابقة ولا تؤمن بنفس المبادئ القديمة. ومن هنا فقد تم حكر المناصب القيادية على أصحاب الخبرات الضعيفة الذين لم يتأثروا بأي برامج تعليمية أو تدريبية تجديدية، وإنما حافظوا على منهجهم التقليدي.

٨ - الانغلاق الثقافي الحضاري

يشكل الانغلاق الثقافي الحضاري أحد المشكلات التي تعاني منها القيادات الإدارية في العصر الحاضر. فبالرغم من انفتاح دول العالم على بعضها حتى أصبحت تمثل قرية كونية واحدة، مازال هناك تقوقع ثقافي (ليس عقائدي) في ذهنية كثير من القادة الإداريين القائمين على كثير من التنظيمات الإدارية في الدول النامية اليوم، بل إنهم مازالوا يؤمنون بثقافة القرية والإقليم ومبادئها المغلقة، من مثل نظرتهم العرقية، أو الجهوية، أو الطبقية، التي عمقها الفكر البيروقراطي القائم.. لذلك فإن الخروج على الثقافة المغلقة أصبح اليوم أحد التحديتات التي تواجه قادة المستقبل، خاصة أن البدائل الثقافية الحضارية المتاحة أفضل بكثير وذلك مواكبة للثقافة الواسعة للدين الإسلامي وما يتفق معها من الثقافات الأخرى.

ومن الأمثلة على هذه المشكلات. أن بعض القيادات الإدارية تعمل على اختيار مساعديها والعاملين معهم من نفس الطبقة أو الجهة انطلاقاً من القناعة بولائها، وقناعة من تلك القيادات بأنها لن تقف حجر عثرة في طريقها لاتخاذ أي قرار، ورغبة منها - أيضاً - في

المحافظة على سلسلة البيروقراطية الجهنمية التي تسلفت الجهاز الحكومي بشكل ليس له مثيل. وكذلك من مظاهر تلك المشكلة - أيضاً - وجود قناعات مزيفة عند بعض القيادات الإدارية في منظمات الدول النامية.. تفيد أن القدرات القيادية لا توجد إلا عند فئة محددة من الناس، وأن غيرهم ليس كفوفاً لشغل الوظائف القيادية، وقد يكون ذلك خوفاً من اختراق وتبديد تلك الأساطير التي حيكت حول علاقتهم بالوظائف القيادية.

٩- الانحراف الإداري الأخلاقي

لقد أصبح الانحراف الأخلاقي لدى بعض الموظفين وبعض القيادات الإدارية في الدول النامية.. يشكل قلقاً رئيسياً للتنظيمات الإدارية كما يشير إلى ذلك تقرير الندوة الإقليمية التي عقدها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشئون الإنسانية بالأمم المتحدة في عمان (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ١٩٩٠م: ١). والمدرك لثورة التطلعات، وزيادة الأعباء، وحجم الضغوط والظروف الاقتصادية والاجتماعية عند القيادات الإدارية في الدول النامية والمتقدمة - على حد سواء - يجد أن الاحتمال كبير لإخلال البعض منهم بمبادئ وأخلاقيات العمل، وبالتالي حدوث الكثير من ظواهر الانحراف الإداري الأخلاقي.

وتشكل الانحرافات الإدارية الأخلاقية إحدى المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية، وذلك لأنها عندما تنتشر في أي تنظيم فإنها تنتقل كالعنبر إلى بقية التنظيمات الإدارية الأخرى التي تتعامل معها، كما أنها تؤدي إلى الإخلال بالثقة العامة والأمانة التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري، أو الموظف الذي عهدت إليه المنظمة بجزء من سلطتها. هذا بالإضافة إلى أن انتشار مظاهر الانحراف الإداري الأخلاقي يجعل أولئك المشتركين في هذه العمليات بمثابة المافيا الإدارية. التي تسقط كل المبادئ والأخلاقيات لتحقيق أغراضها وغاياتها مهما كان الثمن، وبالتالي تشكل خطراً يستوجب مواجهته على كافة المستويات والصعد.

وبما أن تصرفات القائد الإداري عند قيامه بعمله تشكل جزءاً من المسؤوليات التي يترتب عليها نجاح التنظيم أو عدمه، فإن نجاح التنظيمات الإدارية يتطلب حرص القادة الإداريين فيها على عدم السماح لعوامل الانحراف الإداري الأخلاقي بالتأثير على أدائهم بأي شكل، خاصة أن تلك الانحرافات تقلل من قدرة التنظيمات الإدارية في المحافظة على أموالها، ووقت موظفيها، وموجودات جهازها الإداري (القحطاني والشمري، ١٤١٩هـ: ٣-٤). كما أن على القيادات الإدارية معالجة هذه المشكلات بتوجيه جهودها .. للتمسك بميثاق أخلاقيات ومبادئ العمل النبيلة لتضرب المثل العليا للعاملين، وللحيلولة دون استمرار الفساد الأخلاقي الإداري بين القيادات والعاملين. بشكل لا يترك فرصة لإجراءات الردع حتى تأخذ مجراها.

(١٠) العلاقات مع المستشارين

يعمل ضمن التشكيل الإداري في المنظمات عدد من الخبراء يمثلون المستشارين الذين يعتمد عليهم القادة الإداريون في اتخاذ بعض القرارات أو في تحليل بعض الحالات أو المواقف. وحيث أنه لا يتوقع من القادة الإداريين الإلمام بكل شيء كما أنه لا يوجد لديهم الوقت الكافي لفهم عادة ما يحتاجون إلى المساعدة، وبالتالي يعتمدون في الكثير من الأحيان على المستشارين، فيستعينون بأرائهم لاتخاذ بعض القرارات، وبخبراتهم لدراسة وتحليل مشكلة أو موقف ما. وقد يكون أولئك المستشارين من الموظفين الدائمين في المنظمة أو من خارجها.

وقد يشكل المستشارون مشكلة للقادة الإداريين لعدة أسباب منها:

أ- أن القادة الإداريين قد يعتمدون على المستشارين بشكل كبير ولمدة طويلة مما يحول دون تطور مهاراتهم وقدراتهم الشخصية، وبالتالي يستمر الوضع على هذا الحال حتى يصبح المستشار أشبه بالعمارة الذي يدمن عليه المريض، فلا يستطيع القادة العمل بدون الرجوع إلى آراء المستشارين حيث يملكونه بسلطة المعرفة. وقد يعتمد

المستشارون إلى البحث عن تحقيق رغبات القادة وبالتالي ينصحون بما يتفق مع تلك الرغبات بغض النظر عما إذا كان ذلك يقود إلى اتخاذ القرار السليم أم لا.

ب- إنه قد ينشأ بين المستشارين والتنفيذيين بعض المشاكل النابعة من عدم وضوح الفاصل بين مهام التنفيذيين ومهام المستشارين، وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمة وقد لا يستطيع القائد التغلب على هذه المشكلة أو قد لا يطلع عليها إلا متأخراً، وربما يتخذ القائد القرار الخطأ لعلاجها نتيجة لتأثره بما ينقل إليه المستشار ومن معلومات غير دقيقة يتخذها القائد أساساً لقراره بحكم ثقته في المستشار واحتكاكهم ببعض (دميك، ١٩٦٦م: ١٧٧).

ج- إن المستشارين يعتقدون بأن التنفيذيين يملكون السلطة وأنهم يمارسون النشاطات الرئيسية، وبالتالي فإنهم يحتكرون السلطة التي يستعر الصراع حولها، ويسخط المستشارون من افتقارهم لها .. مما يجعلهم يسعون لاختلاف المشاكل مع الآخرين.

د- حيث أن دور المستشارين ينحصر في تقديم الخبرات والنصائح والاستشارات والتسهيلات لقادة المنظمة وقادة الوحدات التنفيذية الذين يتخذون القرار، فإن هذا يسبب فجوة بين الطرفين يشعر من خلالها المستشارون بأنهم لا يحصلون على التقدير اللازم، نظراً لأن مجهوداتهم لا تساهم مساهمة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة، كما أنهم يعتقدون بأن مجهوداتهم قد تنسب لغيرهم ممن يتخذ القرار ويبرز أمام الآخرين (كنعان، ١٩٨٥م: ٢٦٦).

وللتعامل مع مشكلة العلاقات مع الاستشاريين فإن على القائد العمل على بناء علاقات سليمة مع المستشارين تقوم على الثقة والصراحة بعيداً عن الجاملة، مع ضرورة أن يسعى المستشارون إلى إنكار الذات وتدريب القادة ونقل الخبرة إليهم عن طريق شرح وتحليل مبررات كل رأي وإعطاء آرائهم بشفافية. وعلى هذا الأساس فإن التعامل يجب أن يقوم على التعاون، مع ضرورة أن يعمل المستشارون من خلال خطوط السلطة، وأن لا يكون هدفهم

السعي لاكتسابها، بل لا يطلبوا من السلطة إلا سلطة الفكر التي تستند إلى خبراتهم وآرائهم. كما يجب عليهم عدم جعل تحقيق رغبات القادة ذات أولوية في العمل، بل السعي إلى توجيههم نحو الصواب من خلال العدالة الموضوعية والإقناع.

وعلى القادة أن يشجعوا هذه التوجيهات وأن يهيؤوا أنفسهم للتعلم والتدريب على إجادة الخبرات التي يعمل المستشارون على نقلها إليهم. كما أنه يجب أن يعمل القادة الإداريون على تغيير مستشاريهم من حين إلى آخر وذلك لتجديد مصادر المعرفة، وحتى لا يسيطر الولاء للقائد على المستشار بدلاً من الولاء للحقيقة والهدف والمنظمة. إن المستشار يصبح بعد فترة من الزمن غير قادر على تقديم أي جديد، وبالتالي يصبح تركيزه موجه نحو المحافظة على بقائه في المنظمة من خلال بقاء القائد الإداري، خاصة وأهم يكونون من قدامى الموظفين، وربما أقدمهم عملاً بالمنظمة وأكبرهم سناً.

ثالثاً: تنمية وتطوير القيادة الإدارية

إن النجاح لا يمكن أن يأتي بدون إعداد له، ولذلك لا يمكن تصور أن القيادات الإدارية تنمو من ذاتها وتتطور تلقائياً دون أي تدخل مخطط يعتمد على التعليم المناسب، والاختيار المدروس، والتدريب المنظم، على أن يكون هناك استمرارية تطويرية من وقت لآخر. ولا شك أنه يجب أن يكون القادة الإداريون من أصحاب الميول والقدرات القوية.. الذين يستطيعون تعزيز مهاراتهم عن طريق توثيق العلاقة بين العمل والممارسة.. من خلال الربط بين ما يتعلمه القائد وبين تجاربه الشخصية وخلفيته الثقافية والقيم والأيدولوجيات التي يؤمن بها (Thornton,2000:98-124). وهكذا فإن تنمية وتطوير القيادات الإدارية تعتبر أحد الموضوعات الهامة في هذا الكتاب، وسيتم استعراض تلك العمليات لتوضيح الكيفية التي تتم من خلالها تنمية وتطوير القيادات الإدارية وإعطاء القارئ خلفية عن هذا الجانب التطوري في حياة القادة الإداريين.

إن القدرة على القيادة الإدارية لا تأتي للشخص بوضوله لمنصب معين أو لبلوغه سن محدد، ولكنها تتطور وتتراكم عبر مراحل التأهيل المختلفة، وتنمو من خلال العمل والممارسة، وتتطور بالتدريب. ولذلك سنستعرض في هذا الجانب ثلاثة مواضيع رئيسية هي: تأهيل، واختيار وتعيين، وتدريب وتطوير القيادات الإدارية، وذلك كما يلي:

(١) تأهيل القيادات الإدارية

يأتي التأهيل كأول مراحل إعداد القيادات الإدارية عبر المراحل التعليمية المختلفة. ولكي نكون كادراً قيادياً في المجتمع. يتطلب الأمر أن يكون هناك برامج واستراتيجيات لتأهيل القيادات المختلفة في كل مراحل التعليم. ويجب أن تبدأ برامج هذا التأهيل منذ مراحل التعليم العام، فيتم .. التعرف على الطلاب من ذوي السمات القيادية وتشجيعهم بكل السبل والوسائل على تطوير مهاراتهم وقدراتهم القيادية، وحثهم على المشاركة في كل الأعمال المدرسية التي تتطلب مهارات قيادية. كما يتم ضمهم إلى برامج الكشافة، واللجان الطلابية القيادية، وإرسالهم في البعثات والمسابقات التي تشارك فيها مدارسهم، وتنمية مهارات التقديم والعرض الإلقاء لديهم، وتعويدهم على مواجهة زملائهم داخل الفصل، وكذلك مواجهة الجمهور خارجه بالمشاركة في الإذاعات المدرسية.

وبدون شك، فإنه لا يمكن الاستفادة من الأفراد ذوي النزعة القيادية .. ما لم يكن لديهم معارف وقدرات تؤهلهم لممارسة القيادة على أصولها، وهذا لن يتم إلا باستكمال ما ابتدأ في مراحل التعليم العام، وتنمية قدرات ومواهب وسمات وسلوكيات أولئك الطلاب .. من أصحاب النزعات القيادية الذين ينتقلون من التعليم العام إلى الكليات المتوسطة، والمعاهد العليا، ومؤسسات التعليم الجامعي. ولذلك يجب أن تتوفر لدينا برامج واستراتيجيات لتعليم القيادة الإدارية في مراحل التعليم العالي، لخلق الكادر الذي يمكن الاعتماد عليه في توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالمهام القيادية في المنظمات المختلفة. ويمكن أن يكون هذا التأهيل

على شكل مواد دراسية ضمن المناهج والخطط التعليمية، أو برامج تعليمية تدرس للطلاب بشكل يخلط بين التعليم، والممارسة القائمة على التعليم التعاوني الذي أصبح يستخدم على نطاق واسع في المراحل الدراسية العليا، أو من خلال نشاط الجواله والبرامج الأخرى للنشاط الاجتماعي والثقافي والتربوي.

(٣) تطوير وتدريب القيادات الإدارية

لا يمكن أن يكون ذلك التوجيه والتأهيل الذي يحصل عليه الأشخاص .. وهم على مقاعد الدراسة .. كافياً لجعلهم قادة إداريين قادرين على إدارة التنظيم الإداري بكفاءة، وعلى اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة. ولهذا فإنه لا يمكن الاعتماد تماماً على ما حصل عليه الفرد من توجيه وتعليم في مراحل التعليم المختلفة، لأن الشخص لن يكون جاهزاً لممارسة القيادة بمجرد انضمامه إلى المنظمة الإدارية فحسب، خاصة أن مناهج التعليم تظل ناقصة بسبب تقادم الزمن وتجدد معطيات العصر. ويعني ذلك أن الأمر يتطلب تدريباً منظماً ممن خلال إلحاق الموظف ببرامج تدريبية قوية تساعده في التعرف على الأساليب القيادية الأكثر فاعلية، وترشده إلى أفضل السبل للتعامل مع المشاكل المختلفة، واتخاذ القرارات المناسبة حيالها، هذا بالإضافة إلى إعطاء الموظف فرصة للاستفادة من تجارب وخبرات القادة الإداريين الآخرين أثناء العمل معهم. وهناك نوعين من تدريب القيادات الإدارية الأول: هو التدريب قبل الخدمة، والآخر: هو التدريب أثناء الخدمة.

فالتدريب قبل الخدمة هدفه إعطاء المتدرب الفرصة للتزود ببعض المهارات والقدرات الجديدة التي لم يتعرض لها في فترة التعليم، وكذلك تطوير قدراته على الانضباط والتعود على بعض السلوكيات التي يتطلبها العمل. كما أن هذا النوع من التدريب يساعد القائد في التعرف على بعض التجارب والأساليب الواقعية التي لم يكن بالإمكان تعليمها له أثناء المراحل

التعليمية، بالإضافة إلى أنه قد ثبت أن للتدريب دور كبير في إثراء المعرفة وإخصاب المهارات وتدعيم القيم الإيجابية.

أما التدريب أثناء الخدمة فيأتي مكملاً لمرحلة تنمية وتطوير قدرات القائد وتعريفه بالأساليب الإدارية الحديثة، وبالتجارب الناجحة للقادة والمنظمات الإدارية الأخرى. وقد يكون التدريب أثناء الخدمة إما على رأس العمل، أو بتفريغ القائد تماماً لحضور الدورة التدريبية.

ويحدد الطويل (١٩٨٢م: ٢٥-٢٦) الأهداف التي ينبغي التركيز عليها في تدريب القادة الإداريين فيما يلي:

- تكييف وتطوير اتجاهات وأساليب وعادة العمل لدى القادة الإداريين لتواكب متطلبات العصر الحاضر.
- تنمية الشعور بالمسئولية العامة عند القادة الإداريين، وتعريفهم بأهمية استخدام العمل كحافز.
- تمكين القائد من إعداد نفسه لتولي المسئوليات الأعلى التي تفرضها عليه أوضاع التنظيم.
- تدريب القائد على كيفية تحسين وسائل العمل وبيئته للمحافظة على العاملين في التنظيم، وعلى مصالح التنظيم ذاته.
- تدريب القادة على الدقة في العمل. والوعي بالمسئولية نحو التنظيم، ونحو المجتمع.
- تدريب القائد على تقدير قيمة الوقت والجهد الإنساني.
- تدريب القادة على مواجهة المشاكل، وتنمية قدراتهم على اتخاذ القرارات بشكل علمي.

(٣) اختيار وتعيين القيادات الإدارية

يدرك الجميع أن القيادات الإدارية تواجه تحديات في أعمالها .. بسبب زيادة التعقد في الأعمال الإدارية في المجالات المختلفة. وتعتبر القيادات الإدارية هي وسائط التغيير في التنظيم الإداري الذي بدأ يتعقد، وإزاء هذا الوضع فإنه ينبغي بذل الجهد في البحث عن القيادات الإدارية واختيارها لتحمل مشعل التغيير والتطوير، وتقود مسيرة النجاح في التنظيمات الإدارية، كما يجب أن تتصف تلك القيادات بالقدرة على تحمل ضغوط العمل الجسمية والعقلية والنفسية، والقدرة على التوقع في مواجهة المجهول .. خصوصاً في ظل توافر المعلومات وضعف مستويات العاملين.

وقد حدد السفلان (١٩٨٩م: ٢٠٤-٢٠٥) نموذجاً متكاملًا لاختيار القيادات الإدارية، حيث يرى أن هذا النموذج هو الأنسب لاختيار القيادات الإدارية، ويتكون هذا النموذج من عدد من العناصر .. هي الالتزام بمهنية الوظيفة الإدارية وأخلاقيها، والاعتماد على الوصف الوظيفي التحليلي لعناصر الوظيفة الإدارية، وعلى وجود نظام للبيانات والمعلومات القيادية، ووجود أساليب متعددة للاختيار، وكذلك وجود روافد خارجية للاختيار من خارج التنظيم، وتوفر كادر متخصص للقيادات الإدارية .. يساهم في وجود عدد من الخيارات، وإنشاء مدارس لإعداد مهنيين في الإدارة، وتوفر مناخ ملائم لنجاح عملية اختيار القيادات الإدارية بموضوعية عالية.

كما حدد الطويل (١٩٨٢م: ٢٨-٢٩) عدداً من الأسس التي ينبغي أن يقوم عليها اختيار القيادات المعاصرة، ومنها ما يلي:

- الحصول على المؤهل التعليمي والإعداد المهني اللازم.
- اجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعة لانتقاء القادة.
- اكتشاف من لديهم صفات القيادة وترشيحهم.

- تقويم القادة بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتميزهم.

رابعاً: التحديات المعاصرة والمستقبلية

تواجه القيادات الإدارية في العصر الحاضر .. الكثير من التحديات التي تحدثنا عن بعضها سلفاً، والتي قد تتصاعد في المستقبل لتصبح عقبات يصعب اجتيازها. وإذا لم يكن القائد منظرًا سباقاً لمبادئ القيادة الابتكاريه، وقادراً على مواجهة التحديات المعاصرة والمستقبلية، فإنه لا يستطيع إثبات نفسه كقائد. ولكي نساعد في تضيق الفجوة بين واقع القيادات الإدارية المعاصرة، وتلك التحديات فإننا سنستعرض هنا تلك التحديات بالتفصيل. مع توضيح المواقف الواجب اتخاذها إزاءها، وما يجب على القائد الإداري ذاته عمله تجاهها.

(١) ظاهرة العولمة

تعتبر هذه الظاهرة العالمية .. أحد التحديات المعاصرة والمستقبلية التي يواجهها القائد الإداري، وهي باختصار مزج العالم في شكل واحد (عبدالله، ١٩٩٩م). ولعل من أهم ما ساعد في نمو هذه الظاهرة .. هو سرعة انتشار ونمو شبكة المعلوماتية العنكبوتية (الإنترنت)، والتي شكلت اتحاداً مع القنوات الفضائية العالمية .. لتكون وسيلة لخدمة هذه الظاهرة، وسفيراً لها إلى كل مكتب ومترل في العالم. لقد ساهمت هذه الشبكة، وتلك الفضائيات .. في توفير المعلومات بشكل لم يسبق له مثيل، مما أدى إلى تأثير قرارات القيادات الإدارية ربما إلى الأفضل وربما إلى الأسوأ.

وما يهمننا - هنا - هو نوع التحدي الذي يواجه القيادات الإدارية، والمتمثل في قدرتها على فهم هذه الظاهرة، وكيفية تعامل القادة الإداريين معها، ومدى تأثيرهم بها وتأثيرها عليهم. وقد تطلب التعامل مع العولمة. بعض الصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في القائد، بحيث يستطيع التعامل على المستوى العالمي مع كل الفئات والأجناس والثقافات، ومنها على سبيل المثال لا الحصر: مهارات استخدام الحاسب الآلي، وإجادة اللغة الإنجليزية تحدثاً وكتابة .. بالإضافة إلى الإلمام بمختلف الأساليب المهنية الحديثة.

ولكي تتوافق القيادات الإدارية مع متطلبات العولمة فإن عليها مراقبتها عن بعد، ومتابعة تطورها دون أن تترك لها فرصة السيطرة على تفكيرها، لأن ذلك يمكن أن يؤدي إلى تسخير تلك القيادات لخدمة أهداف هذه الظاهرة دون الاستفادة من معطياتها. وقد تحدثنا في فصل سابق عن عوامل التغيير في عصر العولمة، وعن أشكالها، ومظاهرها ولذا فلن نضيف هنا إلا تأكيدنا التام على ضرورة وعي القيادات الإدارية بهذه الظاهرة، وتسخيرها لتحقيق أهدافها. بدلاً من الانجراف خلفها دون جدوى، أو الوقوف منها موقف المتفرج.

(٣) المهارات الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية

يقف القائد الإداري في العصر الحاضر أمام أحد التحديات الرئيسة المتمثلة في عدم إمكانية الاعتماد على المهارات والقدرات الفطرية التي اكتسبها بالوراثة أو الواقع الاجتماعي، مهماً دور التجربة والممارسة. ولقد ثبت من حديثنا السابق - عن تأهيل واختيار وتدريب القيادات - أن للتأهيل والتدريب والاختيار المناسب دور كبير في إثراء معرفة القائد، وإخصاب مهاراته وتدعيم قيمه الإيجابية .. للعناية بمهاراته الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية.

وقد يرى البعض أن المهارات الشخصية في مجملها موروثه وليست مكتسبة، وذلك يجافي الحقيقية إلى حد ما، فبالرغم من أن المهارات الشخصية تعود إلى الفطرة بشكل كبير، وأن بعض الأشخاص يمتلكون قدرات أو ميول أو ملكات لا تتوافر لغيرهم، إلا أنها ليست كل شيء بالنسبة للقائد الإداري، فلا بد له من أن يعمل على تعزيزها وتنميتها، وأن يدرك بأن امتلاك بعض المهارات الشخصية الفطرية لا يحقق للشخص القدرة القيادية المطلوبة .. ما لم يضعها موضع الصقل والتمحيص والتهذيب.

ويتضح أن امتلاك القائد لبعض المهارات الشخصية الموروثة .. لا يحقق له القدرة القيادية المطلوبة كما أنه لا يؤهله للقيادة دون أن يكون هناك تدخلاً يضعها في إطارها الصحيح الذي

يبني على التصور الكلي لمجمل نشاط المنظمة. وهذا هو التحدي الأول الذي يكمن في القدرة على استيعاب مناسط العمل في التنظيم، وتصور التكامل الذي ينشأ بين جزئيات العمل وأقسام التنظيم .. لأنها تعتمد على بعضها البعض، وبالتالي يصبح لدى القائد ما يسمى بالنظرة الشاملة للإدارة. ولتنمية المهارات الشخصية الفكرية يجب تسخير القدرات الفطرية.. للتأكد من الأولويات النسبية بين الأهداف والقواعد، والتفكير في الاحتمالات والميول .. بدلاً من حالات اليقين، وفي أنماط الترابط والعلاقات السببية الأولية ... بدلاً من العلاقات الثابتة القائمة على السبب والنتيجة.

أما المهارات الإنسانية التي تشكل تحدي للقائد الإداري، فإنها تتبع من ضرورة التفاعل مع العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني، كما أن تلك المهارات تتبع من قدرة القائد على العمل بكفاءة وفاعلية بوصفه عضواً في فريق يهتم بالجهد التضامني والمؤسسي. وتمثل العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني في العمل مع الناس والاعتراف بتصوراتهم، وتقدير أوضاعهم عن طريق إدراك خصائص الآخرين النفسية التي تعكس الدوافع والرغبات، والاتجاهات والميول، والقدرة على الإدراك والتصور، وكذلك تأثير الجماعات التي ينتمي إليها الفرد، وتأثير المجتمع بما يحدد من عادات وتقاليد، وأيضاً مقومات الحضارة البيئية المتمثلة في اللغة، والدين، والقيم الموروثة، والعرف العام.

وكذلك .. من التحديات التي تواجه القيادات الإدارية .. مدى قدرتها على التعامل مع الأشياء بنفس المستوى الذي يتعامل به القائد مع العاملين، وهذا ما نسميه بالمهارات الشخصية الفنية. إن المهارات الفنية من أكثر المهارات وضوحاً .. لا سيما أنها متعلقة بالطرق والعمليات والإجراءات والأساليب التي يؤدي بها العمل. وتشكل هذه المهارات في عصر الاختصاص الذي نعيشه مطلباً هاماً للقائد الإداري، بل وكثير من الناس. ولعلنا ننتبه إلى أن كثيراً من القادة الإداريين ينظرون إلى المهارات الفنية على أنها تعني الجوانب التفصيلية والإجراءات الروتينية، ومن هنا فهم يغمسون أنفسهم في مستنقع الروتين والإنجاز، ويتعدون

عن التفكير والإبداع. إنهم بذلك يتعدون عن جوهر القيادة الإدارية .. مما يجعل هذا المنهج السلبي يسيطر عليهم، ويجعل فهمهم للقيادة فهماً قاصراً يقوم على إثبات الذات. وانطلاقاً من هذا الافتراض فإن على القادة الإداريين أن يعلموا بأن فعالية القيادة تتصل بتحقيق الأهداف الكلية، وأن المهارات الفنية الواجبة في القيادات الإدارية ليست هي بالتخصص الفني الضيق، وإنما هي في جوهرها التخصص العميق المبني على الدراية والقدرة على توظيف كافة السبل والوسائل لتحقيق الأهداف (الطيب، ١٩٨١م: ٦٢).

(٣) التطور التقني

لقد تميزت بداية القرن الحادي والعشرين بأنها بداية عصر السباق التكنولوجي، حيث تطورت التقنية وتسارعت الاكتشافات بشكل عجيب، كما أصبح يقاس المستوى الحضاري والتقدم والرقي لأي دولة بمدى فعاليتها وقدرتها على اقتناء واستخدام التقنية المناسبة، وحسن إدارتها وصيانتها وتكييفها، وكذلك التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية التي تحدث من حولها دون أن تتأثر مبادئها وأوضاعها الاجتماعية والاقتصادية. وقد جسدت التكنولوجيا قدرة الإنسان على إيجاد وسائل وطرق جديدة لتطوير وتحسين العمليات الإدارية والإنتاج و- أيضاً- استنباط حلول للمشاكل التي يواجهها المجتمع. لذا فقد أصبحت التقنية وكيفية الحصول عليها، وعمليات تطويعها وتوطينها، من أهم المواضيع التي توليها الدول والمنظمات والقيادات الإدارية جل اهتمامها.

وكما أشرنا. فإن الإدارة والمنظمات لم تكن بعيدة عن تلك الاكتشافات التكنولوجية، ولكنها كانت المتأثر الأول بها، فالفائد إما أن يكون على رأس تنظيم تقني، أو أن يستخدم التقنية في إدارة التنظيم الذي يقوده، مثل استخدام الحاسبات الآلية وبرامج مساندة القرارات. ولهذا فإن القائد الذي يغفل عن متابعة التكنولوجيا وتطوراتها .. يجد نفسه بعد فترة وجيزة متخلفاً عن ركب التطور، وأشبه ما يكون بالأمي في هذا المجال.

والقائد الذي لا يستطيع تسخير التكنولوجيا لتلبية احتياجات المنظمة المادية، وحل مشكلاتها التقنية التي تسهل عملها، وتخفض تكاليف إنتاجها، يجد نفسه أمام تحدٍ صعب يجب عليه العمل لتجاوزه .. وهكذا فإن التكنولوجيا تشكل أحد أهم التحديات التي تواجه القيادات الإدارية اليوم وفي المستقبل، نظراً للحاجة إلى متابعة تطورها، ووضع الخطط لنقلها إلى بلدانهم، وتوطينها في منظماتهم، والعمل على تنمية قدراتهم على اختيار واستخدام المناسب منها، وصيانتها وتطويرها .. لتكون على مستوى التقنيات التي يتعامل بها العالم.

وبالإضافة إلى ما يواجه القائد الإداري من صعوبات في نقل واستخدام وصيانة التكنولوجيا، فإنه يواجه تحديات أخرى تتعلق بإقناع الآخرين بجدوى استخدامها، وتدريبهم على ذلك، وجعل التقنية عامل مساعد لزيادة الإنتاجية، وليس عامل إعاقة وإحباط.

(٤) التحدي الريادي

يعجز كثير من القادة الإداريين في الوصول بقدراتهم، ومهارتهم، وفكرهم القيادي.. إلى المستوى الذي يؤهلهم للقيادة الريادية التي تمثل أعلى مراتب القيادة. ومن هنا يبدأ التحدي الريادي للقيادة الإدارية المتمثل في قدرة القائد على طرح الأسئلة الصحيحة .. بدلاً من معرفته بالأجوبة الصحيحة، وقدرته على التصور الذهني للعملية الإدارية بحيث تتضح من خلالها رسالة وغاية واستراتيجيات القيادة الفعالة. إن غالبية القادة الإداريين الذين لا يدركون هذا التحدي ... يقعون في التعامل مع توافه الأمور، وينغمسون في الروتين الإداري حتى الشمالة. مما لا يدع لديهم أي وقت للتفكير ووضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وكما يقول بنس وناص (Bennis and Nanus,1985): قد تأخذهم المشكلات اليومية بعيداً عن طموحهم القيادي، وبالتالي ينصرفون عن القيام بالأعمال الصحيحة إلى الانجراف وراء عمل الأشياء بالطريقة الصحيحة.

لقد قدم هارولد ليفت Harold Leavitt (1986) نموذجاً يمكن من خلاله فهم القيادة الرائدة، وكيفية تحقيقها والوصول إليها من خلال الانطلاق عبر المراحل القيادية الأخرى، فيرى ليفت أن القادة الإداريين في بداية العصر الحديث .. قد ركزوا كل قدراتهم وتوجهاتهم واهتماماتهم في ناحيتين هما: الطرق العلمية لتحليل وحل المشكلات، والعملية التنفيذية التي تأخذ في الحسبان العوامل الإنسانية، ومقابل هذا فقد جابههم تحد كبير لم يستطيعوا تجاوزه للوصول إلى المستوى الأعلى من القيادة، وهو " الريادة ". وقد كان هذا التحدي يتمثل في الغالبية من القادة الإداريين الذين يقضون معظم أعمارهم في إنجاز المهام وحل المشكلات، وهذه مستويات أولية من مستويات القيادة، وبالتالي أصبحوا غير قادرين على التغلب على هذا التحدي.

إن المستوى الأول من القادة الإداريين. 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، ولا يستطيع هذا القائد التفكير في المستقبل أو حل المشاكل، ولذلك فهو لا يجود عن النظم والقوانين حتى ولو لمرة، وهذا يجعله يعتمد على المستشارين القانونيين والإداريين ويخضع لهم، وبالتالي أصبحوا يشكلون القيادة الحقيقية للمنظمة. ومن هذا المنطلق فقد أسماهم ليفت (Leavitt,1986) بقيادات الإنجاز (Imple-mentors) تعبيراً عن اهتمامهم بالأداء وطريقة سير العمل والالتزام بالأنظمة والتعليمات كما أن أسلوبهم في الحصول على تعاون الآخرين يتذبذب بين الترغيب والترهيب تارة والتأثير والمجاملة تارة أخرى.

إن العملية الإدارية تتوقف على الإنجاز والاعتماد الكلي على المستشارين، ولكنها تتضمن - أيضاً - معالجة المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة لحلها، وهذا جل ما يهتم به المستوى الثاني من القادة الإداريين، فهم يركزون على التحليل والتخطيط والبرهنة. وبما أن

العملية الإدارية - كما يشير ليفت (Leavitt, 1986) - تتعرض لكثير من المشكلات المعقدة وغير المحددة، فإن على القائد تحليلها ودراستها، ومن ثم البحث عن البدائل الممكنة واتخاذ القرار المناسب. ولا يتوقف عمل القائد الإداري هنا فقط، ولكنه يقرر استخدام وتوزيع الموارد مما يؤكد على أن هؤلاء القادة مفكرين وليسوا فقط منفذين. كما هو الحال في المستوى الأول، ولهذا أسماهم ليفت: قادة حل المشكلات واتخاذ القرارات (Problem Solvers).

والمستوى الثالث - وهو الأعلى - من القيادات الإدارية .. هو المستوى الذي يعتبر مصدر تحدي للقيادات الإدارية، وهو يجمع بين المستويات المختلفة من القيادة، حيث يهتم بإثارة افتراض حدوث المشكلات ليتعرف على ما يمكن أن يحصل لو أنها حدثت فعلاً، وكذلك الاهتمام بتحديد أحسن الطرق للوصول إلى الهدف، ليس للتأكد من الوصول إليه، وإنما لإيجاد المؤشرات التي ترشد المنظمة إلى الاتجاه الذي يجب التحرك فيه. وقد أسمى ليفت هؤلاء القادة: القادة الرواد (Pathfinders). وهكذا فإن القيادة الريادية تضع كل اهتمامها في تصورها لمستقبل التنظيم، وفي الغايات التي يجب تحقيقها والاستراتيجيات التي يجب تبنيها، وذلك كله يتطلب قفراً على حواجز الإنجاز وحل المشكلات.

وأخيراً تجدر الإشارة إلى أنه لا غنى لمنظمة عن المستويات الثلاث، ولكن يجب معرفة الحدود التي يقف عندها كل مستوى، لأن التحدي الحقيقي هو أن لا يصبح القادة الإداريون في المستويات العليا مشغولين بما يجب أن يقوم به الموظفون ومدراء الأقسام والإدارات (قادة الإنجاز، وقادة حل المشكلات) أكثر من انشغالهم بالتفكير الريادي للمنظمة.

(5) التحدي الأبيولوجي

إن كثيراً من مكونات فكر القائد الإداري المسلم .. بل وشخصيته تتركز على نسيج متين من الثقافة الدينية والاجتماعية والتعليمية والعملية، ولذلك فإن محاولات تغيير هذه

الثقافات الأيديولوجية من قبل جهات ومنظمات غريبة وعلمانية .. يمثل أحد أهم التحديات التي تواجه القائد الإداري المسلم في العصر الحاضر وستستمر مواجهته مستقبلاً.

ونظراً لما يجابه المجتمعات العربية والإسلامية من تحدٍ للأيديولوجية الإسلامية نتيجة للانفتاح الواسع على العالم، فإنه قد تظهر هناك بعض المحاولات التي تستهدف الفكر الإسلامي والروابط الاجتماعية. ومن المؤكد أن تفكك الاتحاد السوفيتي السابق، وتبين فشل النظرية الاشتراكية .. قد جعل العالم يعيش عصر القطب الواحد، ممثلاً في العالم الغربي الذي يتبنى الفكر الرأسمالي ويعمل على تنميته وتعميقه على مستوى العالم. لقد توقع كثير من الغربيين أنه بسقوط الاتحاد السوفيتي .. سيكون المجال خصباً لنمو الفكر الرأسمالي، ولكن ذلك لم يكن ممكناً لأن الساحة لم تخلُ بعد، فما زالت هناك حياة في الفكر القيادي الإسلامي الذي بدأ يستعيد الروح وبالتالي يشغل حيزاً من الفراغ الأيديولوجي الذي يعيشه العالم (ولم لا وهو التشريع الإلهي الصحيح). وقد جعلت هذه الحقيقة العالم الغربي بأفكاره ومبادئه الملحدة والمنحرفة .. يندفع للحد من انتشار الفكر الإسلامي، فأخذ يروج بوسائله المختلفة لأكذوبة قد تنطلي على من لا يعرف الإسلام .. مفادها أن الملتزمين من المسلمين يشكلون مصدراً للتطرف والإرهاب .. مما يستدعي مواجهتهم والتصدي لهم.

ومن هذا المنطلق فقد كانت القيادات الإدارية وغير الإدارية في العالم الإسلامي .. محط أنظار أصحاب الفكر الرأسمالي والعلماني، فجعلوها أول أهدافهم، حيث تفتنوا في دعوة المسلمين إلى الخروج على الفكر التقليدي - كما أسموه - وتبني فكر الحدائث المعاصر، كما سعوا لإيجاد الأساليب والمبررات لإقناع القادة المسلمين في كل مناهج الحياة بإتباع السلوك اللامعاري الذي يقوم على جعل هم الفرد أكبر من هم الجماعة، وحاجة الأسرة أغلى من حاجة الوطن، والميل إلى الاستئثار أكثر من قيم الخير، وهويل الخوف من المستقبل، وجعل السعي من أجله أكبر من الثقة بالله، وأولى من الثقة بالنظام (عبدالله، ١٩٩٩).

وهكذا بدأوا في تشجيع القيادات الضعيفة للخروج على القيم الأخلاقية والدينية .. مما جعل القيادات الإدارية في العصر الحاضر .. تواجه العديد من تيارات التغيير التي تشجع السلوك الانحلالي الذي يجعل الفرد أساس الحياة الاجتماعية، ويجعل من مصالحه الضيقة موجهاً لسلوكه، ومساراً يحدد أشكال تصرفاته، وجعله أنانياً يتمركز حول نفسه.

ومن هنا فإن 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، كما أن عليه التمسك بتلك المكونات التي تعزز مفهوم الأخلاق، وتربي الذات، وتحقق الأمن بمفهومه الشامل.

حالة (١٤)

الثقافة، طريق الانفتاح على الآخر (*)

العصر الحجري والعصر الرعوي ثم الزراعي والصناعي والآن نعيش زماناً يطلق عليه عصر المعلومات رصد المؤرخون خلال تلك الحقب اختلاف المجتمعات في تقبلها للجديد ومن ثم الانتقال من عصر إلى آخر وأرجع بعضهم هذا النقب إلى الاستعداد والقابلية للانفتاح استناداً إلى القدرات الثقافية والأعراف والتقاليد وثناء التجارب بل إن بعض العلماء أرجع الاختلاف إلى الاستعداد أو القابلية الجينية تجاه مدى قبول المعلومات والمستجدات..

وبصرف النظر عن تلك الرؤى ومدى واقعتها إلا أن الإنسان، الكائن الاجتماعي بطبعه وفطرته يستحيل عليه الانكفاء على ثقافته الخاصة والانكفاء بها ومن ثم الانعزال عن بقية العالم فهو يؤثر ويتأثر بمحيطه القريب أو البعيد، ورغم محاولات بعض المجتمعات على مر العصور بناء حواجز وأسوار بغرض العيش بمنأى عن تأثير الآخرين ومنع انتقال الأفكار والمعتقدات والثقافات التي قد تغير من ساندتهم المتوارث إلا أنها لم تصمد طويلاً أمام قوة اكتساح الجديس وشغف الناس بالمعرفة والتجديد، وقد حدد الدكتور ميشيل توماسيللو في كتابه "الثقافة والمعرفة البشرية" نشرته جامعة هارفرد عام ١٩٩٩م آلية الانتقال الاجتماعي التي بإمكانها أن تحدث التغيير في السلوك والمعرفة خلال فترات قصيرة من عمر المجتمعات وهذه الآلية هي التطور الثقافي الذي يحقق خلال فترات زمنية تأثيرات أقوى وأسرع كثيراً مما يحدثه التطور العضوي، ويمكن القول بوجه عام إن الانتقال الثقافي عملية تطويرية مشتركة تنصف بالاعتدال وتهي لأفراد الكائنات الحية قدرة على اختصار قدر كبير من الوقت والجهد.

أما عالم علم النفس الثقافي "فيجوتسكي" فقد أكد أننا كبشر كبار ناضجين حين نبحث ونأمل الوجود البشري لا نستطيع أن نزع عن عيوننا نظارتنا الثقافية ونرى العالم متجرداً من الثقافة أي عالماً غير مصبوغ بثقافتنا وذلك حتى تتسنى لنا مقارنته بالعالم كما ندركه ثقافياً، من هنا يقف الإنسان مدهوشاً أمام مطالبة فئة في مجتمعاتنا منع بعض الإصدارات والكتب والوسائل الاتصالية التي تحكي تجارب ومعارف وأفكار الآخرين زعماً بأنها تؤثر في العقائد والأخلاق وما أن يحسن وقت المناسبات الوطنية مثل المهرجانات ومعارض الكتب والأسابيع الثقافية وما يصاحبها من عروض مسرحية أو فيسنة وسينمائية حتى تمتعضوا ولا يهدأ لهم بال دون أن يجادلوا وأن حتى يمتعضوا ولا يهدأ لهم بال دون أن يجادلوا وأن يعركوا صفو المشهد بضجيجهم مما قد يؤدي إلى ضرورة تواجد الجهات الأمنية منعاً لحدوث أي تصرف طائش قد يخذش رقي تلك المناسبات الحضارية، قولوا هؤلاء وفروا عليكم جهدكم فمن ذا الذي يستطيع رد الزمن على أدرجه؟؟

(*) عبدالله الكعيد، الرياض، العدد ١٤٥٠٤، الاثنين ٢ ربيع الأول ١٤٢٩هـ - ١٠ مارس ٢٠٠٨م، ص ٣٤.

حالة (١٥)

معوقات إدارية (*)

أشار الخامي فيصل بن عبدالله الدهيم إلى أحد الجوانب السلبية التي رافقت تعدد القرارات والأنظمة - الجديدة منها والمعدلة - الصادرة في الآونة الأخيرة من جهات حكومية متعددة في المملكة والمتمثلة في عدم تطبيقها. فمن وجهة نظره أن القرارات الصادرة لا تتوافق مع توجهات النمو والتقدم واستغلال الطفرة الاقتصادية للقفز بالمملكة إلى مصاف الدول المتقدمة، إلا أن هذه القرارات لم تطبق جميعها، وربما يرجع ذلك - حسب رأي الدهيم - إلى العديد من المعوقات والمشكلات الإدارية والبيئية والإنسانية، لعل من أهمها التعديل المستمر للقرارات والأوامر الملكية والتعاميم الوزارية واللوائح التنفيذية، وعدم وجود آلية محددة لتدوين وتويب تلك القرارات والأنظمة مما يؤدي بالضرورة إلى عدم استيعاب الكوادر الحكومية البشرية لهذه القرارات أو تحديثها، ويقترح الخامي الدهيم حل مثل هذه المشكلة بإيجاد شبكة نظام آلي تربط جميع الوحدات الحكومية بالجهة التي تصدر تلك القرارات والتعاميم، لكي يعلم كل من يمثل كادراً حكومياً بجميع القرارات والتعديلات الحاصلة له، ومن ثم تتجنب وجود تعاميم وأنظمة لا يعلم بها الكثير من الكوادر الحكومية التنفيذية، ومن ثم لا يقومون بإعمالها في الوقت المحدد لها، كما أن الرقابة يقومون بإعمالها في الوقت المحدد لها، كما أن الرقابة الشعبية تتعذر لعدم علم الكافة بهذه القرارات والأنظمة.

ومن الأسباب الأخرى لعدم تطبيق جميع القرارات والأنظمة الإدارية الصادرة يشير الدهيم إلى المعايير المعتمدة لتغيير القيادات التنفيذية في الإدارات، مما يجعل بعض القيادات يصدرن قرارات عشوائية لم تأخذ الوقت الكافي من الدراسة ومن البحث مجرد الدعاية الإعلامية لشخص أمام رؤسائه قبل تركه لموقعه، حتى يترك بصمة وفقاً لاعتقاده الشخصي قبل مغادرته المنصب الإداري، وهذا يؤدي بالقيادي الذي يليه إلى مواجهة صعوبة تنفيذ قرار لم يدرس ولم تدرس كيفية تنفيذه لكونه قراراً عشوائياً.

ويرى الدهيم أن حل مثل هذه المعضلة يتمثل في التكوين الشخصي للقيادات مما يلزم معه تدوير دورات إعداد القياديين حتى ينمي بداخلهم الشعور بالمسئولية نحو اتخاذ القرار بعد دراسته في ذاته من ناحية، وفي تنفيذ من ناحية أخرى مما يسهل معه تنفيذ القرارات والأنظمة العديدة في المملكة.

ويوجد هذه المعوقات وللعديد من المشكلات الإدارية والبيئية والإنسانية المتعددة الأخرى يرى الدهيم صعوبة تطبيق كافة القرارات والأنظمة الصادرة في المملكة العربية السعودية مما يتعين معه اللجوء إلى الحلول التي لا تخلو منها العديد من الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية حول تنفيذ هذه القرارات ووضعها موضع التنفيذ بدلاً من إهمالها وعدم العمل بها فتظل مجرد بحوث أو دراسات أكاديمية لا يستفيد منها الوطن.

(*) هيام المفلح، جريدة الرياض الاقتصادي - العدد ١٤٥٤٣، يوم الجمعة ربيع الآخر ١٤٢٩هـ - ١٨ إبريل ٢٠٠٨م -

المراجع

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ابن دريد (ب.د.). جمهرة اللغة، مكتبة المثنى: بغداد.
- ابن تيمية (١٩٧٩م). السياسة الشرعية في إصلاح الراعي والرعية، دار الكتب العربية، القاهرة.
- أبو السعود، خيرى حسن (١٩٧٨م) محاضرات في القيادة الريضية، المعهد العالي للتعاون الزراعي، القاهرة.
- أبو توهه، عادل (١٤٠٢هـ). القائد الإداري والتنمية الإدارية في الدول النامية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، جمادى الأولى.
- أبو سن، أحمد إبراهيم (١٩٨٤م). الإدارة في الإسلام، مكتبة وهبة، القاهرة.
- أبو شيخة، نادر أحمد (١٩٩١م). إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان.
- أبو رمان، محمد عبدالعزيز. (١٩٩٦). تقويم الأداء. المنهج المحاسبي. مجلة التجارة والتمويل التابعة لجامعة طنطا. العدد الأول، ص ٥٨ - ١٠٢.
- إسماعيل، خميس السيد (١٩٨١م). السلوك الإداري، دار الهناء للطباعة، بغداد.
- بحيري، سعد صادق. (٢٠٠٤). إدارة توازن الأداء. الطبعة الأولى. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- بدر، حامد رمضان (١٤٠٢هـ). القيادة الإدارية: اتجاه إسلامي، المسلم المعاصر، السنة الثامنة، العدد ٣٢، شوال.
- البرعي، محمد وعابدين، عدنان (١٤٠٨هـ). الإدارة في التراث الإسلامي: مع حكم وأمثال للمسؤولين ورجال الأعمال. مكتبة الخدمات الحديثة، جدة.

- البتانوني، علاء محمد. (٢٠٠٤م). تأثير الربط والتكامل بين مقياس الأداء المتوازن ونظام التكلفة على أساس النشاط على أداء منظمات الأعمال. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية بجامعة الإسكندرية، العدد الأول، ص ٣٣٧-٣٧٨.
- النشار، هاني محمود. (٢٠٠٣). نموذج مقترح لقياس علاقات السببية بين مقياس الأداء لتحقيق متطلبات محاسبة المسؤولية على أساس إستراتيجي. مجلة التجارة والتمويل بجامعة طنطا، العدد الأول، ص ١-٩٦.
- بعيره أبو بكر مصطفى (شتاء ١٩٨٤م). القيادة الإدارية: الأسس والنظريات، *المجلة العربية للإدارة، منظمة العلوم الإدارية، مجلد (٨)، العدد (١)*.
- بيزنس، آرايان . يوم الخميس، ١٥ نوفمبر ٢٠٠٧م، www.arabianbusinss.com
- البرتاوي، فتحية. الجزيرة (جدد حياتك)، العدد ١٢٩٦٥، الجمعة ٢٠ ربيع الأول ١٤٢٩هـ - ٢٨ مارس ٢٠٠٨م، ص ٤٦.
- البياع، محمد (١٩٨٥م). القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة، بغداد.
- الجلاجل، أحمد. جريدة الرياض، العدد: ١٣٧٧٦، الاثنين ١٣ صفر ١٤٢٧هـ - ١٣ مارس ٢٠٠٦م.
- تقرير هيئة الأمم المتحدة (١٩٩٠م). تقرير الندوة الإقليمية التي عقدتها دائرة التعاون الفني للتنمية ومركز التنمية الاجتماعية والشئون الإنسانية بالأمم المتحدة. ترجمة أحمد أبو شيخه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن: عمان.
- تيد، أوردي (١٩٦٥م). فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة. ترجمة عبدالفتاح إبراهيم.

- جاسم، محمد (١٤٢٧هـ). بطاقة الأداء المتوازن. موقع معهد دبي لتنمية الموارد البشرية. تاريخ الدخول ٢٠/١١/١٤٢٧هـ.
- جورج الابن، كلود س. (١٩٧٢م). تاريخ الفكر الإداري، ترجمة أحمد همودة، مكتبة الوعي العربي: القاهرة.
- حلواني، ابتسام ، آخرون (١٤١١هـ). القيادة الإدارية والجوهر المفقود: دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مجلد (٤).
- حيدرة، صالح. تجارة الرياض، العدد ٥٣٧، جمادى الأولى ١٤٢٨هـ، يونيو ٢٠٠٧م، ص ٨٤.
- الحقباني، محمد ناصر. www.al-jazirah.com/207826/ar3d.htm
- الحواتي، بركات موسى (١٤٠٣هـ). القيادة الإدارية: المفهوم والدور، مجلة الدبلوماسية، العدد (٣) جمادى الأولى.
- خطاب، محمود (١٩٨٣م). بين العقيدة والقيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
- درويش، عبدالكريم، وتكلا، ليلي (١٩٨٠م). أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- الديب، مدحت محمد (صيف ١٩٨٧م). جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، العدد ٣، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.
- ديمك، مارشال، وديمك، جلاديس، وكولنج، لويس (١٩٦٧م). الإدارة العامة، ترجمة إبراهيم البرلسي، مؤسسة الحلبي، القاهرة.

- رشيد، أحمد (١٩٩٦م). إعادة إختراع وظائف وإدارة الحكومة، دار النهضة العربية، القاهرة.
- رفاعي، محمد رفاعي (١٩٨١م). السلوك الإنساني في التنظيم، مكتبة النهضة العربية، الكويت.
- الرئيس، فضية ثاني (١٩٩٨م). ضغوط الدور لدى موظفي المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
- زايد، عادل محمد (١٩٩٥م). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد (٤). العدد (٤).
- الساعاتي أمين (١٤٢٠هـ). إعادة اختراع الحكومة: الثورة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الساعاتي، أمين (١٤١٩هـ). إدارة الموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي.
- السالم، مؤيد سعيد (أكتوبر ١٩٩٠م). التوتر التنظيمي: مفاهيمه وأسبابه واستراتيجيات إدارته، مجلة الإدارة العامة، العدد ٦٨، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- السفلان، علي (١٤٠٩هـ). نحو نموذج متكامل لاختيار القيادات الإدارية في القطاع العام، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة، مركز النشر العلمي، مجلد (٢).

- السقاف، حامد (١٤١٦هـ). المدخل الشامل والسريع لفهم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة المجتمع، الخبر.
- السويدان، طارق . مجلة عالم الإبداع، العدد ٩، مايو ٢٠٠٦م، ص ١٨.
- سلامة، سهيل فهد (١٩٨٨م). إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة.
- الشريف، بلقيس وناصر، علي (محرم ١٤١٦هـ). الاتجاهات النفسية والسلوكية الإيجابية والسلبية في بيئة العمل الإداري، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد الأول.
- شعاع (١٩٩٤م). خلاصات، العدد السادس، القاهرة، مارس.
- الشيبني، حميد (١٩٨١م). الموقف المؤثر للقائد الإداري وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة (D Theory 3) مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية، م (٨).
- الصباب، أحمد (١٤٠١هـ). التخطيط والتنمية الاقتصادية، مطابع دار عكاظ، جدة.
- الصحاح في اللغة والعلوم، دار الضارة العربية، بيروت، مجلد (٢) ب د.
- الضحيان، عبدالرحمن (١٤١١هـ). الإدارة والحكم في الإسلام: الفكر والتطبيق، شركة دار العلم للطباعة والنشر، جدة.
- الضحيان، عبدالرحمن (١٩٩٥م). الإدارة في الإسلام: الفكر والتطبيق، دار الشروق، جدة.
- الطجم، عبدالله وآخرون (١٩٩٥م). السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة.
- طريف، شوقي (١٩٩٣م). السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.

- الطويل، محمد (١٤٠٢هـ). نحو إيجاد قيادات إدارية محلية للتنمية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (٣٤)، شوال، الرياض.
- الطيب، حسن أبشر (١٩٨١م). المدير بين الوهم والحقيقة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد ٢٨، مارس، الرياض.
- العبد، جعفر (١٩٧٧م). القيادة والقائد من تعاليم الإسلام، الإدارة، إتحاد جمعيات التنمية الإدارية، المجلد العاشر، العدد الأول، يوليو، القاهرة.
- عبدالدايم، صفاء محمد. (٢٠٠٣). مدخل مقترح لتقييم البعد البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية بجامعة الإسكندرية. ص ٢٠١ - ٢٤٧.
- عبدالحميد، عبدالمطلب (ديسمبر ١٩٩٥م). آليات القيادات الإدارية مع التحولات الاقتصادية للقرن الواحد والعشرين، "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- عبدالله، عبدخالق، (١٩٩٩م). العولمة: جذورها وفروعها وكيفية التعامل معها، مجلة عالم الفكر، المجلد (٢٨)، العدد (٢).
- عبدالهادي، حمدي (١٩٧٦م). الفكر الإداري الإسلامي والمقارن: الأصول العامة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- عبدالرحمن، مصطفى رضاء (ديسمبر ١٩٩٥م). سمات رجل الأعمال المبادر، "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- عثمان، محمد مختار (ب.د.)، مبادئ علم الإدارة العامة، جامعة قاريونس، بنغازي.

- العديلي، ناصر (١٩٩٥م). السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عساف، محمود (١٩٧٩م). أصول الإدارة، مكتب لطفي للآلات الكاتبة، القاهرة.
- عساف، عبدالمعطي (١٩٨٤م). النزاع التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد (٤٢)، الرياض.
- عسكر، سمير أحمد (١٩٨٨م). متغيرات ضغوط العمل: دراسة نظرية وتطبيقية في قطاع المصارف بدولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، العدد (٦٠)، الرياض.
- عسكر، سمير أحمد (يناير ١٩٩١م). قياس علاقة المتغيرات الشخصية للمرؤوسين بتفضيلهم لأنماط معالجة الصراع مع الرؤساء: دراسة تطبيقية في منظمات دولة الإمارات العربية المتحدة، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- العشماوي، سعد الدين (١٩٨١م). أسس الإدارة، دار النهضة: مكتبة عين شمس القاهرة.
- العمار، عبدالله. الجزيرة (مقالات)، العدد ١٢٩٧٩، الجمعة ٥ من ربيع الآخر ١٤٢٩هـ، ١١ من أبريل ٢٠٠٨م، ص ٣٠.
- عودة، عبدالملك (١٩٦٣م). الإدارة العامة والسياسة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
- غتيلو، هورد وملباي، ميشيل (١٤١٥هـ). إطار عملي لتحسين الجودة المستمر في نشاط توفير الخدمة الصيدلانية. ترجمة عبدالرحمن الخويطر، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد ٣٤، عدد ٢، ربيع الآخر، الرياض.

- فائق، فوزي عبدالحالق (١٤١٧هـ). ضغوط العمل الوظيفي، مجلة آفاق اقتصادية مجلد (١٧)، عدد (٦٧-٦٨).
- فريم، ديفيدسن. (٢٠٠٣م). إدارة المشروعات في المؤسسات: لكي نحقق أعظم فائدة من الوقت والتكنولوجيا والناس. (الطبعة الأولى).
- فضل الله، فضل الله علي (١٤١٧هـ). القيادة الإدارية في الإسلام، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض.
- فقيري، أحمد محمد الحسن (١٤٠٥هـ). عمليات التأثير في المنظمة وانعكاساتها على أنماط القيادة، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، مجلد (٢٣)، العدد (٤٦)، شوال، الرياض.
- فورسبرغ، كيفن، وموز، هال، وكوترمان، هوارد. (٢٠٠٥م). تحليل إدارة المشاريع: نموذج للنجاح العملي والفني. (الطبعة الأولى). (ترجمة: محمد شريف الطرح). الرياض: مكتبة العبيكان. (نشر الكتاب قبل الترجمة عام ٢٠٠٠م).
- الفضل، مؤيد، والعيدي، محمود. (٢٠٠٥م). إدارة المشاريع: منهج كمي. (الطبعة الأولى). عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- القحطاني، سالم (١٤١٣هـ). إدارة الجودة الكلية وإمكانية تطبيقها في القطاع الحكومي، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، عدد ٧٨، شوال، الرياض.
- القحطاني، سالم والشمري، عبدالرحمن (١٤١٩هـ). اتجاهات الموظفين نحو بعض الظواهر السلبية في أجهزة القطاع العام الإدارية بالمملكة العربية السعودية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، الرياض.

- القحطاني، سالم ويوسف، حلمي (١٤١٩هـ). أسباب الصراعات التنظيمية في الأجهزة الإدارية بالمملكة العربية السعودية: دراسة استطلاعية. مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض.
- الخنين، عبدالعزيز. مجلة آفاق الإدارة (مجلة فصلية تصدر عن الجمعية السعودية للإدارة)، العدد العاشر - صفر ١٤٢٧هـ / فبراير ٢٠٠٦م، ص ٤٤.
- القريوتي، محمد قاسم (١٩٨٩م). السلوك التنظيمي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان.
- قطان، وضاح يوسف (١٤٠٦هـ). القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق، معهد الدراسات الدبلوماسية، وزارة الخارجية، الرياض.
- كابلان، روبرت، نورتن، ديفيد. (١٩٩٦). بطاقة الأداء المتوازن. ترجمة الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع).
- الكبيسي، عامر (١٩٧٥م). الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، در الحرية، بغداد.
- الكعيد، عبدالله. الرياض، العدد ١٤٥٠٤، الاثنين ٢ ربيع الأول ١٤٢٩هـ - ١٠ مارس ٢٠٠٨م، ص ٣٤.
- كنعان، نواف (١٩٨٥م). القيادة الإدارية، مطابع الفرزدق، الرياض.
- كوفي، ستيفن (١٩٩٨م). قراءة في كتاب العادات السبع: دليل القيادة الشخصية للقرن الحادي والعشرين، ترجمة محمد عبدالعليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- مان، أديل وروبرت جي (١٩٩٥م). الصراعات الشخصية في العمل، ترجمة عبدالرحمن الهيجان، الرياض.

- ماهر، أحمد (١٩٨٦م). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الكتاب العربي الحديث، القاهرة.
- ماهر، أحمد (١٩٩١م). علاقة ضغوط العمل بالأداء. الإداري، العدد (٥٤-٤٦)، مسقط.
- محمد، أحمد عبدالعظيم (١٩٩٤م). أصول الفكر الإداري في الإسلام، مكتبة وهبه القاهرة.
- معهد إدارة المشروعات. (٢٠٠٤م). الدليل المعرفي لإدارة المشروعات. (الطبعة الثالثة). بنسلفانيا: معهد إدارة المشروعات الأمريكي.
- المطيري، حزام (١٤١٧هـ). الإدارة الإسلامية المنهج والممارس، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- المغربي، كامل (١٩٨٨م). الإدارة: مبادئ، مفاهيم، وظائف، مطابع لنا، الرياض.
- المغربي، كامل، وآخرون (ب.د.). أساسيات في الإدارة، دار الفكر، عمان.
- المفلح، هيام. جريدة الرياض الاقتصادي - العدد ١٤٥٤٣، يوم الجمعة ربيع الآخر ١٤٢٩هـ - ١٨ إبريل ٢٠٠٨م - ص ٢٨.
- ملائكة، عبدالعزيز محمد (١٤٠٩هـ). تنمية مهارات القيادة الإدارية، جدة.
- ملكية، لويس (١٩٦٩م). أبعاد التغيير الإداري في إطار السلوك، مجلة الإدارة، العدد الرابع، أبريل.
- ملكية، لويس (١٩٦٣م). سيكولوجية الجماعات والقيادة، مكتبة دار النهضة المصرية، القاهرة.
- موقع إسلام أون لاين، تحليل كتاب "النجاح الكبير"، ١٦/٤/٢٠٠٨م

- ميريديث، جاك، ومانتل، صمويل. (١٩٩٩م). إدارة المشروعات. (الطبعة الأولى). (ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور). الرياض: دار المريخ للنشر والتوزيع.
- النجار، فريد (ديسمبر ١٩٩٥م). آليات عولمة طبقة الإدارة المصرية، "القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين"، المؤتمر السنوي الثاني لأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة.
- النمر، سعود (١٩٩٣م). موقف القطاع الخاص من توظيف العمالة السعودية، مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود، الرياض.
- النمر، سعود (١٩٩٤م). دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغوط العمل في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للإدارة، العدد الثاني، الرياض.
- نصير، نعيم. (٢٠٠٣م). إدارة وتقييم المشروعات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- هامر، مايكل، وشامبي، جيمس (١٩٩٥م). إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)، ترجمة الشركة العربية للإعلام، القاهرة.
- الهنداوي، وفيه أحمد (١٩٩٤م). استراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل، مجلة الإداري، العدد (٥٨)، مسقط.
- الهواري، سيد (١٩٩٧م). المدير العالمي: مهارات حديثة ومتعددة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الهواري، سيد (١٩٩٩م). القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن الـ٢١، مكتبة عين شمس، القاهرة.

- هلال، سمير. (٢٠٠٣). استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نظم لقياس الأداء الاستراتيجي في بيئة الأعمال المصرية. مجلة التجارة والتمويل التابعة لجامعة طنطا. العدد الأول، ص ص ١-٥٥.
- الناصر، بدر. تجارة الرياض، العدد ٥٤٤، ذو الحجة ١٤٢٨هـ، يناير ٢٠٠٨م، ص ٨٧.
- الياسين، جاسم (١٤٠٨هـ). القيادة: الأسباب الذاتية للتنمية الذاتية، دار الدعوة للنشر والتوزيع، الكويت.
- ياغي، محمد وعساف، عبدالمعطي (١٤٠١هـ). مبادئ في الإدارة العامة، مكتبة المحتسب، الأردن، عمان.
- يوسف، حلمي شحاده (١٩٨٦م). القيادة الإدارية، الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلد (٨)، العدد (٢٤-٢٥)، مارس، مسقط.
- يوسف، حلمي (١٩٨٥م). القيادة الإدارية، المدير العربي، العدد (٩٢)، القاهرة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Albert, Lester. (2003). Project Planning and Control.(Fourth Edition) . Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Bass, B.(1990), from Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, **Organizational Dynamics**. 18(4): 19-31.
- Belasco, James (1990), **Teaching the Elephant to Dance: Empowering Change in Your Organization**. Ney Yourk: Crown publishers, Inc.
- Bennis, Warren (1989a), **on Becoming A Leader**. Addison- Wesley, Reading, Mass.

-
- Bennis, Warren (1989b), Why leaders Cant Lead. Jossey- Bass Publishers, San Francisco, CA.
 - Bennis, Warren and Nanus, Burt (1985), Leaders: The Strategies for taking charge. New York: Harper and Row publishers.
 - Blake, Robert R. and Mouton, Gane S. (1978), The New Managerial Grid. Gulf publishing Co., Houston.
 - Buchholz, Steven and Roth, Thomas (1987), Creating The High- Performance Team. John Wiley and Sons, Inc., New York, NY.
 - Covey, Stephen R. (1991), Principle- Centered Leadership. Published by Simon and Schuster, New York.
 - Declan, T. (1993), Successful Time Management. Institute of Management, London.
 - Dinsmore , Paul c and Brewin , Jeannette Cabanis . (2006). THE AMA HANDBOOK OF PROJECT MANAGEMENT (second edition) . American Management Association : USA .
 - DuBrin, Andrew J.(1998), Leadership. Alpha Books, New York, NY.
 - Filppo, Edwin (1970), Management: A Behavioral approach. Boston.
 - Hammer, M., Champy, J. (1993), Re-engineering the Corporation: Manifesto for Business Revolution. Nicholas Bradley, London.
 - Howes , Norman R .(2001). Modern project Management: Successfully Integrating Project Management Knowledge Areas and Processes. Amacom : New York .
 - Hunt, James G., Larson, Lary L.(1977) Leadership: the cutting Edge. Southern Illinois University Press, Carbondale, Illinois.
 - John Kotter,: Leadership, Viewers Guide (1990), Fortune Magazine. Video Seminars, Boston.
-
-

-
- Katzenbach, Jon R., Smith, Douglas K. (1994), The Wisdom of Teams. Harper Business, New York.
 - Kerzenr, Harold. (2003). Project Management: A System Approach to Planning , Scheduling, and Controlling. (Eighth Edition). John Wiley & Sons, Inc : New Jersey .
 - Kouzes, James M., posner, Barry Z. (1995), The Leadership Challenge. Jossey- Bass Publishers, San Francisco.
 - Loeb, Marshall and Kindel, Stephen (1999), Leadership For Dummies. IDG Books Worldwide, foster city, CA.
 - Martin, Vivien. (2006). Managing projects in human resources, training and development. Kogan page: London .
 - Maude, Barry (1978), Leadership in Management. Business Books limited, London.
 - Moxon, Peter (1993), Building A Better Team: A Handbook for Managers and facilitators. Gower Publishing, Hampshire, England.
 - Oakley, Ed and Krug Doug (1991), Enlightened Leadership: Getting To The Heart of Change. A Fireside Book, published by smith and Schuster, New York, NY.
 - Osborn, Daivd and Gaebler, Ted (1991), Reinventing Government. New York: Addison- Wesely publishing Co.
 - Rhinesmith, S. (1993) A Manager's Guide to Globalization. Burr Ridge, Illinois, Inc.
 - Robbins, Stephen, p. (1988), Essentials of Organizational Behavior. Englewood Cliffs, New Jersey.
 - Schermerhorn, John R., Jr. (1996) Organizational Behavior Essentials. John Wiley & sons, New York, N.Y.
 - Thornton, paul B. (2000), Be the Leader: Make The Difference. Griffin publishing Group, Torrance, Ca.
-

-
- Tichy, N. & Devanna, M. (1990), The Transformational Leader. John Wiley & Sons, New York, N. Y.
 - White, L. p. (1962) Introduction to the study of public Administration. 3rd ed., Macmillan Co., New York, N.Y.
-

المصطلحات

ثبت المصطلحات

أولاً: عربي - إنجليزي

(أ)

Decision Macking	اتخاذ القرارات
Leadership Approach	أسلوب القيادة
Hard Approach	أسلوب الشدة
Soft Approach	أسلوب اللين
Firm Approach	أسلوب الحزم
Leadership Style	أشكال القيادة الإدارية
Change Management	إدارة التغيير
Open Market Economy	اقتصاد السوق الحر
Management By Objectives	الإدارة بالأهداف
Total Quality Management (TQM)	إدارة الجودة الكلية
Business Re- Engineering	أعادة بناء نظم العمل (المهندرة)
Re-Inventing Government	أعادة اختراع الحكومة
Time Management	إدارة الوقت
Job Stress Management	إدارة ضغوط العمل
Conflict Management	إدارة الصراع
Failure Management	إدارة الإخفاق
Meetings Management	إدارة الاجتماعات

Project Management		إدارة المشاريع
	(ب)	
Balanced Scorecard		بطاقة الأداء المتوازن
	(ت)	
Coercive Power		التأثير القسري
Reward Power		التأثير بالمكافأة
Legitimate Power		التأثير الشرعي
Knowledge Power		المعرفي
Reference Power		تأثير المرجعية
Charisma Power		تأثير السمات الشخصية
Back- up Power		تأثير القرينة
Planning		التخطيط
Organizing		التنظيم
Coordination		التسيق
Directing		التوجيه
Feedback		التغذية الراجعة
Change		التغيير
Self Management		التعامل مع الذات
	(ر)	
The Spirit Of Service		روح الخدمة العامة
Bounded Rationality		الرشد المحدود

(س)

Telling Behavior	سلوك التوجيه
Selling Behavior	سلوك الإقناع
Participative Behavior	سلوك القيادة المشارك
Delegation Behavior	السلوك التفويضي

(ع)

Uncertainty	عدم التأكد
Globalization	العولمة

(ف)

Teamwork	فريق العمل
----------	------------

(ق)

Leadership	القيادة
Managerial Leadership	القيادة الإدارية
Autocratic/Authoritarian Leadership	القيادة الاستبدادية
Laissez- Faire Leadership	القيادة المتساهلة
Democratic/ Participative Leadership	القيادة المشاركة
Transformational Leadership	القيادة التحولية

Transformational Leader	القائد التحويلي
Teamwork Leader	قائد فريق العمل
Implementers	قيادات الإنجاز
Problem Solvers	قيادات حل المشكلات
Pathfinders	القادة الرواد

(م)

Individual Approach	المدخل الفردي
Social Approach	المدخل الاجتماعي
Combination Approach	المدخل التوفيقى
Reporting	المتابعة
Ombudsman	المدعي العام
Traditional School	المدرسة التقليدية
Standards	المعايير
Principals Of Scientific Management	مبادئ الإدارة العلمية
Human Relations School	مدرسة العلاقات الإنسانية
Behavioral School	المدرسة السلوكية
New Management School	مدرسة الإدارة الحديثة
World Trade Organization (WTO)	منظمة التجارة العالمية
Forming	مرحلة التكوين
Storming	مرحلة العصف
Norming	مرحلة وضع المعايير
Performing	مرحلة الأداء

Formation	مرحلة التشكيل
Goals and Objectives Sharing	مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف
Designing Work Processes and Establishing Norms and Standards	مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك
Distributing Tasks and Clarifying Roles	مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار
Performing and Maintaining The Team Celebration	مرحلة أداء الفريق وصيانته مرحلة الاحتفال

(ن)

Theory X And Y	نظريتي "X" و"Y"
Open System Theory	نظرية النظام المفتوح
Liberation Theory	نظرية التحرر
Leadership Theories	نظريات القيادة
Traditional Theories	النظريات التقليدية
Traits Theory	نظريات السمات
The Situational Theory	نظرية الموقف
The Interact ional Theory	النظرية التفاعلية
Leadership Behavioral Theories	نظريات القيادة الإدارية

Continuum of Leadership Behavior	السلوكية
Departmentalization Theory	نظرية سلسلة السلوك القيادي
Scientific Theory	نظرية التقسيم الإداري
	نظرية الإدارة العلمية

(و)

Time and Motion	الوقت والحركة
-----------------	---------------

ثانياً: إنجليزي - عربي

(A)

Autocratic/ Authoritarian Leadership	القيادة الاستبدادية
--------------------------------------	---------------------

(B)

Back- up Power	تأثير القرينة
Balanced Score Card	بطاقة الأداء المتوازن
Behavioral School	المدرسة السلوكية
Bounded Rationality	الرشد المحدود
Business Re- Engineering	إعادة بناء نظم العمل (المهندرة)

(C)

Celebration	مرحلة الاحتفال
Change	التغيير

Change Management	إدارة التغيير
Charisma Power	تأثير السمات الشخصية
Combination Approach	المدخل التوفيقى
Continuum of Leadership Behavior	نظرية سلسلة السلوك القيادي
Continuum of Leadership Behavior	نظرية سلسلة السلوك القيادي
Conflict Management	إدارة الصراع
Coercive Power	التأثير القسري
Coordination	التنسيق
(D)	
Decision Making	اتخاذ القرارات
Democratic/ Participative Leadership	القيادة المشاركة
Delegation Behavior	السلوك التفويضى
Departmentalization Theory	نظرية التقسيم الإداري
Designing Work Processes and Establishing Norms and Standards	مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك
Directing	التوجيه
Distributing Tasks and Clarifying Roles	مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار
(F)	
Failure Management	إدارة الإخفاق

Feedback	التغذية الراجعة
Firm Approach	أسلوب الحزم
Forming	مرحلة التكوين
Formation	مرحلة التشكيل

(G)

Globalization	العولمة
Goals and Objectives Sharing	مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف

(H)

Hard Approach	أسلوب الشدة
Human Relations School	مدرسة العلاقات الإنسانية

(I)

Implementers	قيادات الإنجاز
Individual Approach	المدخل الفردي

(J)

Job Stress Management	إدارة ضغوط العمل
-----------------------	------------------

(K)

Knowledge Power

التأثير المعرفي

(L)

Laissez- Faire Leadership

القيادة المتساهلة

Leadership

القيادة

Leadership Style

أشكال القيادة الإدارية

Leadership Theories

نظريات القيادة

Leadership Behavioral Theories

نظريات القيادة الإدارية السلوكية

Liberation Theory

نظرية التحرر

(M)

Management Leadership

القيادة الإدارية

Management By Objectives

الإدارة بالأهداف

Managerial Leadership

القيادة الإدارية

Meetings Management

إدارة الاجتماعات

(N)

Norming

مرحلة وضع المعايير

New Management School

مدرسة الإدارة الحديثة

(O)

Ombudsman	المدعي العام
Open Market Economy	اقتصاد السوق الحر
Open System Theory	نظرية النظام المفتوح
Organizing	التنظيم

(P)

Participative Behavior	سلوك القيادة المشارك
Pathfinders	القادة الرواد
Performing	مرحلة الأداء
Performing and Maintaining the Team	مرحلة أداء الفريق وصيانته
Planning	التخطيط
Problem Solvers	قيادات حل المشكلات
Principles of Scientific Management	مبادئ الإدارة العلمية
Project Management	إدارة المشاريع

(R)

Reporting	المتابعة
Re-Inventing Government	إعادة اختراع الحكومة
Reference Power	تأثير المرجعية

(S)

Self Management	التعامل مع الذات
Selling havi	سلوك الإقناع or
Soft Approach	أسلوب اللين
Social Approach	المدخل الاجتماعي
Standards	المعايير
Storming	مرحلة العصف

(T)

Teamwork	فريق العمل
Teamwork Leader	قائد فريق العمل
Telling Behavior	سلوك التوجيه
The Spirit of Service	روح الخدمة العامة
The Situational Theory	نظرية الموقف
The Interact ional theory	النظرية التفاعلية
Theory x And Y	نظريتي "X" و"Y"
Total Quality Management (TQM)	إدارة الجودة الكلية
Time Management	إدارة الوقت
Time and motion	الوقت والحركة
Traditional School	المدرسة التقليدية
Transformational Leadership	القيادة التحويلية

Transformational Leader

القائد التحويلي

Traditional Theories

النظريات التقليدية

Traits Theory

نظريات السمات

(U)

Uncertainty

عدم التأكد

(W)

World Trade Organization (WTO)

منظمة التجارة العالمية