

الغفلة

الإلهام

للدكتور : عبدالله ظهري  
azmohamed@uod.edu.sa

تصميم : نبيل المطير  
2015

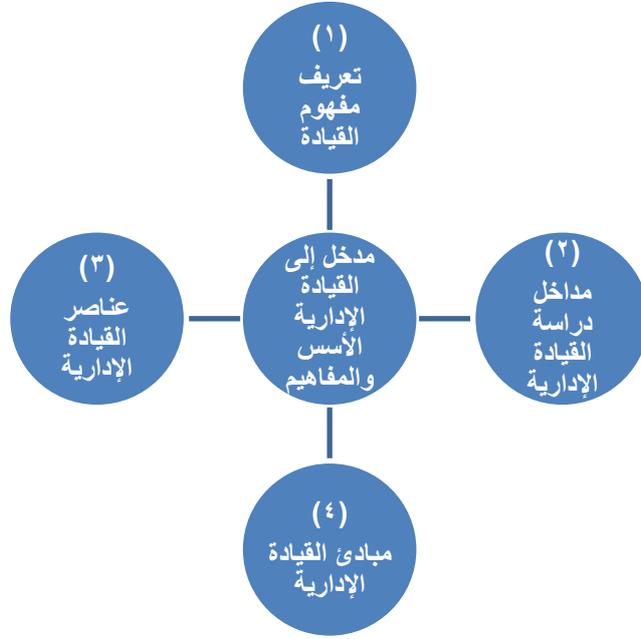
المس  
7  
المس



مدخل الى القيادة الإدارية

الأسس و المفاهيم

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



مقدمة :

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

أولاً : تعريف القيادة

يوجد اختلاف بين العلماء على مر العصور حول تعريف القيادة :

- 1- في العصر القديم كانت ترمز الى بعض السمات الشخصية أو أخلاقية .
- 2- ولكن في العصر الحاضر لم يكن الاعتماد فقط على السمات الشخصية ولكن أصبح هناك حاجة ضرورية الى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة كل حسب نشاطه .

تعريف القيادة :

عرف " توماس جوردن " القيادة على أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم وعرفها " فرنس وساندر " على أنها النفوذ الاجتماعي الكامن في جزء من الجماعة .  
وعرفها " هارتلي " مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد على الآخرين .  
وعرفها " هيمان " على أنها العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه الآخرين والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم .

- ركز علماء الإدارة التقليدية في تعريفاتهم للقيادة على السلطة كأساس لوجود القيادة ، فهم يرون ان السلطة الرئاسية هي التي تخضع الجماعة لإدارة القائد وتمكنه من توجيههم

- ركز علماء 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 .
- أما أصحاب الفكر المنهجي ركزوا على العنصر الوظيفي كأساس للقيادة أي أنهم ينظرون الى القيادة على أساس الهدف الذي يتمثل في أداء الوظائف الإدارية .
- القيادة باختصار : قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة .

#### ثانياً : مداخل دراسة القيادة الإدارية

- المدخل الفردي Individual Approach
- المدخل الاجتماعي Social Approach
- المدخل التوفيقي Combination Approach

#### المدخل الفردي :

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

#### المدخل الاجتماعي :

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

#### المدخل التوفيقي :

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

#### ثالثاً : عناصر القيادة الإدارية

- ١- وجود الجماعة : تشكل الجماعة الأتباع او الرعية ولا قيادة بدونها .
  - ٢- وجود هدف مشترك : لا تتجح القيادة في ظل تنوع الأهداف ' قد تختلف اهداف الفرد عن اهداف الادارة او المنظمة ومهمة القائد تحقيق الانسجام بينها .. القائد مهندس الاختلافات
  - ٣- التناسق والانسجام : حتمية التناسق والانسجام بين افراد الجماعة
  - ٤- القدرة على التأثير :
- (أ) التأثير القسري أو الإجباري : تأثير مبني على قدرة القائد على الاكراه ويستمد هذا من سلطته الوظيفية فيخوف ويهدد ويفوض العقوبات

- (ب) التأثير بالمكافأة : تأثير القائد من خلال التحفيز والمكافآت
- (ت) التأثير الشرعي : التأثير من خلال استخدام السلطة الشرعية للقائد في اتخاذ القرارات الملائمة
- (ث) التأثير المعرفي أو العلمي : تأثير القائد من خلال معرفته وخبرته التخصصية
- (ج) تأثير المرجعية : التأثير من كون القائد مرجع للتشريع والحكم على الأشياء
- (ح) تأثير السمات الشخصية : التأثير النابع من السمات الشخصية للقائد ( التأثير الكاريزماتيكي ) ( الكاريزمي )
- (خ) تأثير القرينة : التأثير النابع من مساندة آخرين للقائد مثل القيادة العليا و الأقارب والأصدقاء والمركز الاجتماعي

رابعاً : دور القيادة الإدارية في المنظمات

أهمية القيادة الإدارية للمنظمة :

ضرورة اجتماعية وادارية - مصدر لنجاح المنظمة - عقل يستوعب مكونات المنظمة المختلفة - صمام امان - توحيد المنظمة - تمكين المنظمة من ملاحقة التطورات .

**علاقة القيادة الإدارية بالعملية الإدارية :**

**التخطيط :** قدرة القائد على صياغة الاستراتيجيات والخطط والسياسات وبرامج العمل

**التنظيم :** تنظيم جميع موارد المنظمة لتحقيق اهداف الادارة

**التوجيه :** دفع المرؤوسين نحو العمل بالتعليمات والتوجيهات

**التنسيق :** التنسيق بين امكانيات المنظمة المادية والبشرية والاجرائية

**المتابعة والرقابة :** التأكد من حسن الأداء وتصحيح الانحرافات

**اتخاذ القرارات :** تحمل مسؤولية اتخاذ القرارات على اساس سليمة

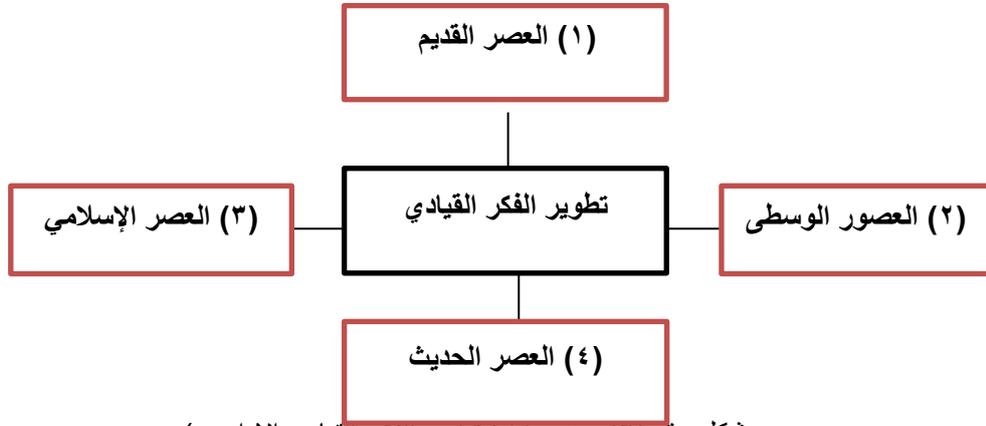
**خامساً : مبادئ القيادة الإدارية**

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

## الفصل الثاني

### تطور الفكر القيادي الإداري

**المقدمة :** للقيادة دور بالغ الاهمية في قيام الكثير من الحضارات القديمة ، حازت على اهتمام المفكرين والمبدعين في تلك الحضارات



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

تم حذف تطور الفكر القيادي والاداري القديم من اولاً الى رابعاً

• المطلوب من هذا الفصل من تطور الفكر القيادي الاداري في العصر الحديث حتى نهاية الفصل

**رابعاً :** تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الحديث :

- الفكر القيادي الاداري الحديث ( 1700 حتى الآن ) وتميز بما يلي :
- ( الثورة الصناعية ) قفزة من الزراعة الى الصناعة
- تركيز دور القيادة الإدارية في الرقابة للإقلال من السرقة .
- أسلوب العمل بالقطعة لتلافي مشاكل العمل بالأجر الثابت .
- تحديد مجال القيادة في الإشراف المباشر .
- ثم تحولت القيادة إلى فكرة الرقابة لمنع الفاقد .

- مشكلة القيادة تكمن في اللوائح والتعليمات الدقيقة التي من شأنها تؤدي إلى نجاح التشغيل.
- توصيف الوظائف والترقية على أساس الجدارة .
- تفويض السلطة مع الرقابة عن طريق التقارير الفردية .
- وضع نظام متكامل بحيث تتبع المسؤولية من مصدر محدد مع انسياب المعلومات والتفاصيل عائدة إلى المصدر الأصلي .  
( **المدرسة التقليدية الكلاسيكية** ) ظهرت في اواخر القرن التاسع عشر واول القرن العشرين وتفسر الظواهر الادارية بطريقة تقليدية وقامت على مفاهيم غير ديمقراطية مثل الرقابة والأوامر والسلطة وسيطرة الآلة على الانسان مؤسسها :  
فريدريك تايلور ، هنري فايول ، اهم نظرياتها :

**نظرية البيروقراطية** : ماكس فيبر ، ميرتون ، سلزنك ، جولدنر

افتراض النموذج البيروقراطي ان الاعتبارات العقلانية والموضوعية غير متوفرة في مكان العمل وان الاعتبارات الشخصية هي السائد لذلك نادي النظام البيروقراطي بالسيطرة على سلوك الانسان من خلال نظام صارم للقواعد والاجراءات .

**وضع عالم الاجتماع الالماني ماكس فيبر الخصائص الاساسية للنظام البيروقراطي وهي :**

- 1- التخصص وتقسيم العمل اساس الاداء الناجح والوظائف
- 2- التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء و مرؤوسيههم
- 3- سيطرة الانظمة والقواعد المكتوبة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم
- 4- وجود نظام للأجراء لتحديد اسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة
- 5- الصلة بين الافراد رسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان موضوعية التعامل
- 6- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل

**ويعيب النظام البيروقراطي ما يلي :**

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

**نظرية الإدارة العلمية** : تايلور ، هنري جانت ، فرانك ، وليليان جلوبريت

**أهم مبادئها التي وردت في كتاب فريديريك تايلور :**

- 1- ان يتم تنظيم العمل بين الادارة والعمال حيث تقوم الادارة بالتخطيط والتنظيم وغيرها من وظائف الادارة ويقوم العمال بالعمل الموكل لهم
- 2- وجود طريق مثلي للعمل تحدها الادارة
- 3- تجزئة وظيفة الفرد الى اجزاء صغيرة
- 4- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- 5- أهمية الحوافز المادية للفرد وربط الاجر بالإنتاجية
- 6- ان الفرد لا يهتم بأهداف المنظم وانما يهتم بحاجاته الفسيولوجية والمادية
- 7- احتياج الافراد للتدريب والاشراف المباشر الدقيق

**ويعيب النظرية :**

- 1- نظرية جزئية ركزت جل اهتمامها على الفرد وزيادة الانتاج ورفع الكفاءة واهملت الجوانب الاجتماعية
  - 2- نظرتها للعامل على انه مخلوق اقتصادي كل همه جمع المال واغفالها للجانب الانساني
  - 3- تركيزها على داخل المنظمة واهمالها للبيئة الخارجية وتأثيرها على سلوك العاملين
- نظرية التقسيم الإداري** : شيلدون ، فايول ، موني ، رايلي ، جوليك ، ايرويك

**ابرز المساهمات كانت مبادئ فايول للإدارة واشتملت على ما يلي :**

- 1- تقسيم العمل
- 2- السلطة والمسؤولية
- 3- النظام
- 4- وحدة الأمر
- 5- وحدة التوجيه
- 6- خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة

٧- مبدأ المكافأة والتعويض

٨- المركزية

٩- تدرج السلطة

١٠- الترتيب

١١- المساواة في المعاملة

١٢- الاستقرار الوظيفي

١٣- المبادأة

١٤- روح الفريق والتعاون

**مدرسة العلاقات الإنسانية:** من أهم روادها التون مايو

(١) تحفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة

(٢) تحفيز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة

(٣) إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية

(٤) تجارب هاوثورن

(٥) التون مايو

(٦) ( Theory X & Theory Y ) نظريتي ماكريجر

**المدرسة السلوكية:** برنارد ، فوليت ، ماسلو

١- تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل

٢- بناء مناخ ملائم لمواهب العاملين

٣- التنظيم والسلطة لبرنارد

٤- العلاقات التنظيمية لسامون

٥- هرم ماسلو للحاجات

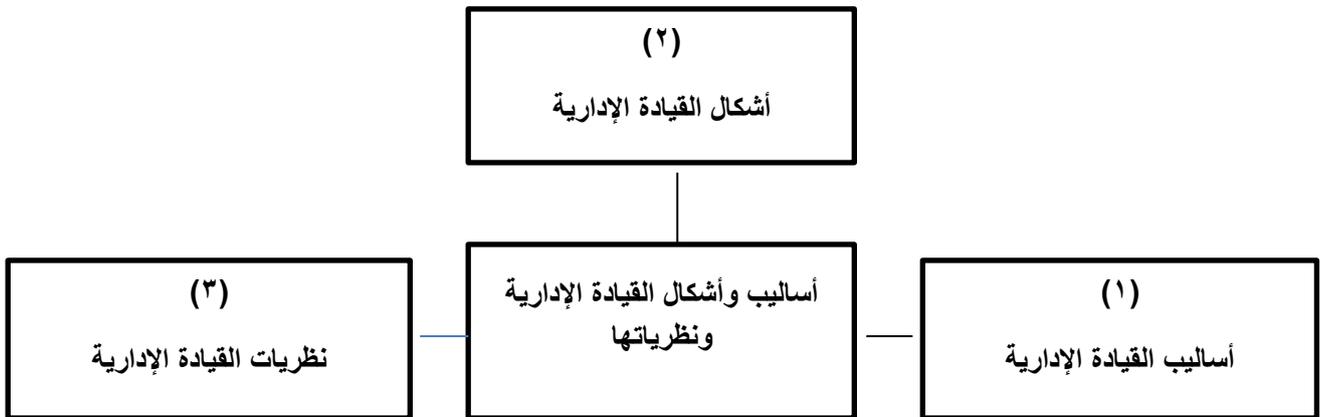
**مدرسة الإدارة الحديثة:**

١- نظرية النظام المفتوح

٢- نظرية التحرر

### الفصل الثالث

#### أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها



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

أولاً : أساليب القيادة الإدارية :

**تعريف الأسلوب القيادي :** الأنشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها منهجاً يميز طريقته في التعامل معهم

### أهم أساليب القيادة الإدارية :

- ١- أسلوب الشدة
- ٢- أسلوب اللين
- ٣- أسلوب الحزم
- ١- **أسلوب الشدة :**
  - اول أسلوب تبناه القادة الاداريون حيث ساد في العصور القديمة والوسطى وبداية العصر الحديث مفهوم السيد والمسود بدرجة كبيرة . النموذج الوحيد الذي يميز العلاقات بين الناس من اهم نماذجه :
  - النظرية البيروقراطية
  - الادارة العلمية
  - التقسيم الاداري

### مبررات استخدام اسلوب الشدة :

- الانحراف الشخصي لدى القادة الاداريين نتيجة الاحساس بالعظمة والشك في اسلوب الآخرين
- تأثير النظم العائلية والطبقية الاجتماعية التي تعزز المنهج التشددي لدى القائد
- تعود الأفراد على طاعة الأشخاص واعتبارهم رمزاً لهم
- شعور الأفراد بحاجتهم للأمن والطمأنينة التي يوفرها لهم القائد
- التماس العذر للقائد في شدته نتيجة مسؤوليات مركزه القيادي
- الاعتقاد بتكاسل الأفراد وعدم تحملهم المسؤولية
- التركيز على دور الادارة في تنظيم العمل نتيجة تكاسل الأفراد وتهاونهم

### ٢- أسلوب اللين :

ساعد ظهور المدرسة السلوكية ونظرياتها ( العلاقات الإنسانية .. النظرية السلوكية .. نظرية النظم ) ظهرت عدة مآخذ على استخدام اسلوب القيادة بالشدة اثبتت انه لا يمكن ان ينجح هذا الأسلوب في جميع الاحوال .

### مبررات استخدام اسلوب اللين :

- الحاجات الانسانية تحفز الأفراد على العمل وليس اسلوب الشدة
- الثورة الصناعية اهملت العنصر البشري
- الفرد يستجيب للإدارة بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية
- الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية اكثر من الضغوط التي يفرضها عليه القائد المتشدد
- الحوافز الايجابية هي التي تحفز الأفراد على العمل
- يمتلك الفرد حوافز ذاتية لتعلم اداء العمل
- الفرد يحب العمل ويقبل عليه كما يحب اللعب

### ٣- أسلوب الحزم :

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

### مبررات استخدام اسلوب الحزم :

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

### ثانياً : أشكال القيادة الإدارية :

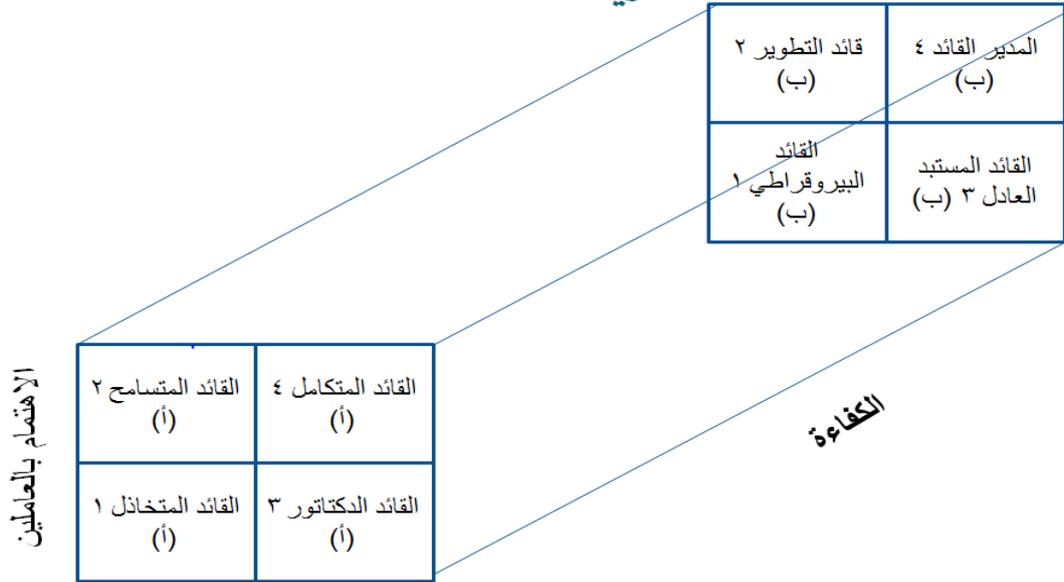
**القيادة الاستبدادية ( التسلطية أو الأوتوقراطية )** يعود تاريخ هذه الفلسفة القيادية الى بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته والقبيلة القوية تسيطر على الضعيفة والدولة القوية تستعمر الدويلات الضعيفة ، وترتكز تلك الفلسفة على عدة مبادئ :

- 1- ايمان القادة المتسلطين بأن عليهم اجبار العاملين على اداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم التنظيمية
  - 2- ايمان القادة بانهم اعلى شأناً من الآخرين ومن ثم لا يهتم بمشاعرهم
  - 3- يهتم القائد بمركزه وبالإننتاجية على حساب الاهتمام بالعاملين
  - 4- يثق القائد المستبد في نفسه ثقة مفرطة
  - 5- تنعدم الثقة بين القائد وبين اتباعه
  - 6- ينسب القائد النجاح لنفسه وينسب الفشل لمؤوسيه
  - 7- ينفرد القائد بتخطيط العمل واتخاذ القرارات
- مستويات القيادة الاستبدادية :**
- 1- **القيادة التسلطية العنيفة :** يعتمد القائد على الاجراءات السلبية ( القوة والاكراه ) ويفرط في استخدامها ولا يتسامح مع مرتكب الخطأ
  - 2- **القيادة التسلطية الخيرة :** يحاول ان يخلق جو عمل لا يسمح بظهور أي سلوك عدواني من خلال استخدام الاساليب الايجابية ( المدح والثناء ) ولا يلجأ الى الاكراه الا اذا لم يجد سبيل للأقناع .
  - 3- **القيادة التسلطية المناورة :** القائد يشعر مؤوسيه انهم يشاركون في اتخاذ القرار حيث يعرض عليهم القرار شكلياً او يطلب منهم الآراء والأفكار ولكنه في النهاية يستخدم هو الذي يتخذ القرار منفرداً
  - **تصبح القيادة الاستبدادية ملائمة في وقت الأزمات وفي التعامل مع من لا يتحملون مسؤولية العمل وفي قيادة الأفراد منخفضي الكفاءة**
  - 4- **القيادة المتساهلة :** المتحررة ، الفوضوية ، غير الموجهة او قيادة عدم التدخل .  
وهي رد فعل للقيادة المتسلطة ، فلسفتها تقوم على مادام القائد يمكن ان يكون متسلطاً فانه يمكن ان يكون متساهلاً من خلال اعطاء الافراد كامل الحرية والتصرف واداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة ، يفوض سلطاته بشكل واسع ويمنحهم سلطة اتخاذ القرارات ويتحول هو لمنسق اداري .
  - 5- **القيادة المشاركة ( التعاونية أو الديمقراطية ) :** ظهرت نتيجة ان الاستبدادية ادت الى تجميد الافكار وشل حركة التطور و الابداع ، كما ادت التساهلية الى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الاهداف والاهواء وتخلي القيادة عن دورها بالاشراف والتوجيه .
- ثالثاً : نظريات القيادة الإدارية :**
- نظريات القيادة الإدارية التقليدية :**
- 1- **نظرية السمات :** نظرية الرجل العظيم تقوم على ان القائد رجل عظيم منحه الله عدد من الصفات لا تتوفر الا عند العظماء وبالوراثة \*الخصائص الذاتية والحالة المزاجية المتزنة ( الذكاء ، المبادرة ، الاتزان )  
\*القدرات العقلية والإبداعية ( المرونة العقلية ، الاستعداد للتعامل مع المشكلات )  
\*المهارات الاجتماعية ( القدرة على تأكيد الذات ، علاقات مع الآخرين ، الأقناع )  
**مزايا نظرية السمات :** فسرت خصائص القائد ، وضعت خصائص لاختيار القادة ، اول لبنة لبناء النظريات القيادية و مهدت السبيل امام النظريات الاخرى لتتبع النور
  - عيوب **نظرية السمات :** بنيت على فكرة الاسلوب الاستبدادي ، ركزت على القائد واهملت المرؤوسين والموقف و عناصر التنظيم ، كانت بعيدة عن الواقع لان يوجد قادة ناجحين بالرغم من عدم توفر جميع السمات التي جاءت بالنظرية فيهم
  - 2- **نظرية الموقف :** رد فعل لنظرية السمات ليس من الضروري توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف .  
**مزايا نظرية الموقف :** ترتبط السمات بموقف قيادي محدد فهي ليست عامه ، اول نظرية تبرز الموقف الاداري كمؤثر على العملية الادارية ، لم تنكر السمات وانما وضعت الموقف في المقام الاول كمؤثر على نجاح القيادة ، حددت الانماط القيادية التي يلجأ اليها القائد بعد التعرف على الموقف وتحديد ابعاده
  - عيوب **نظرية الموقف :** تتطلب وجود قادة حازمين ، افترضت ان الموقف هو الذي يؤدي الى خروج القائد المناسب بينما يرى اخرون بان القائد هو الذي يصنع الموقف
  - 3- **النظرية التفاعلية :** وسط بين الآراء المتطرفة للنظريتين السابقتين وترى ان القيادة الناجحة تتبع من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد واتجاهات وحاجات ومشاكل الاتباع وعناصر الموقف ، وبالتالي فان القيادة الادارية تتولد عن ( التفاعل المستمر بين هذه العوامل )
  - مزايا النظرية التفاعلية :** توفيقية معتدلة لم تنكر السمات ولا نظرية الموقف ، نوهت الى دور البيئة الاجتماعية داخل التنظيم وخارجه ، ركزت على قدرة القائد في تمثيل اهداف مؤوسيه واشباع حاجاتهم



- ويترتب على هذا التصور ظهور نحو ٨١ نمط من انماط القيادة الادارية ، ويبرز منها خمسة انماط على وجه التحديد :
- ١- نمط المدير التقليدي ( قائد المهمة ) : يقع على تقاطع ( ١-٩ ) وهو نمط قيادي متسلط يركز على المهمة اهتمامه بالانتاجية مرتفع بينما ينخفض اهتمامه بالعاملين ويمنح القائد هنا اهداف المنظمة اولوية قصوى
  - ٢- نمط المدير الاجتماعي : يقع على تقاطع ( ٩-١ ) حيث يرتفع اهتمام القائد بالعاملين وينخفض اهتمامه بالعمل فتنشأ بيئة اجتماعية يتوافر فيها الطمأنينة والصدقة
  - ٣- نمط المدير المنطوي ( الضعيف ) : ويقع على تقاطع ( ١-١ ) ينخفض اهتمامه بالعاملين وبالعامل على حد سواء فقط يحاول ابقاء المنظمة على قيد الحياة
  - ٤- نمط المدير العملي : يقع على تقاطع ( ٥-٥ ) ويبيدي اهتماماً متوسطاً بكلاً من العمل والعاملين ويوازن بينهما لكنه نمط لا يحقق انجازات
  - ٥- نمط المدير القائد : نمط من القيادة يقع على تقاطع ( ٩-٩ ) حيث يبدي اهتماماً مرتفعاً بالعاملين واهتماماً مرتفعاً بالعمل وهو اعلى الأنماط كفاءة
- نظرية الأبعاد الثلاثة : تسمى ايضاً نظرية الكفاءة الادارية وصاحبها وليم ردن عام ١٩٧٠ م .  
 اضافت النظرية بعداً ثالثاً وهو درجة كفاءة القيادة او التأثير الاداري اضافة لبعد الاهتمام بالعمل وبعد الاهتمام بالعاملين ، وبناءً عليه تنتضح عدة انماط في القيادة كما يتضح في الشكل التالي :

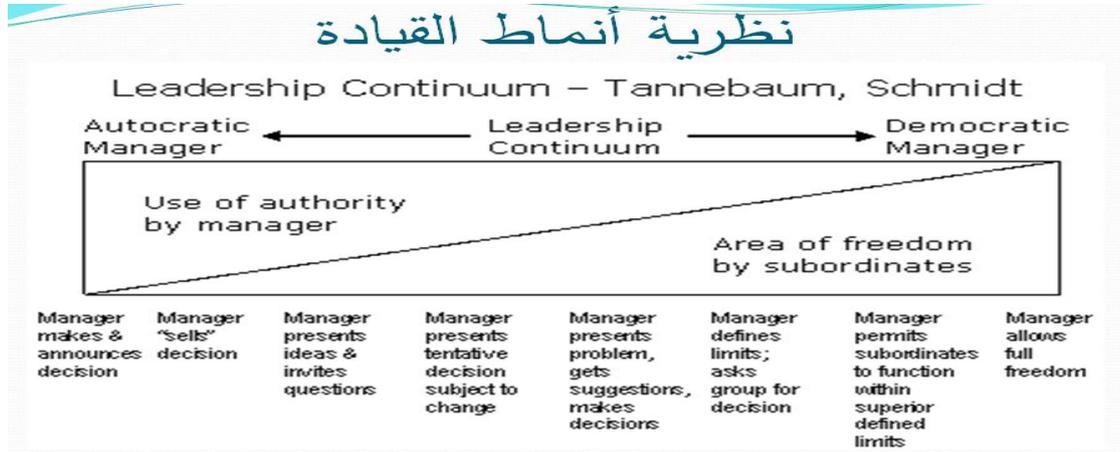
## نظرية الأبعاد الثلاثة



23

- ١- نمط القائد المتخاذل او المنعزل : اهتمامه منخفض للغاية بالعمل والعاملين وبدون أي كفاءة قيادية وعندما يتوافر لديه عنصر الكفاءة يتحول الى قائد بيروقراطي يهتم بتطبيق النظام وبالتفاصيل على حساب اهداف المنظمة والعاملين بها
  - ٢- نمط القائد المتسامح او المرتبط : يهتم بالعاملين ولا يهتم بالعمل مع كفاءة قيادية اقل وعندما يتوافر بعد الكفاءة عند القائد يسهم بشكل فعال في تطوير العاملين
  - ٣- نمط القائد الدكتاتور او المتفاني : يهتم بالعمل فقط ويتعامل مع العاملين بقسوة ولا يهتم بالكفاءة ، وعندما يتوافر بعد الكفاءة الادارية يتحول القائد الى مستبد عادل فهو يتعامل مع العاملين بقسوة ولكن بعدالة
  - ٤- نمط القائد المتكامل : يهتم بالعمل ويهتم بالعاملين وبدون كفاءة ، عندما تتوافر الكفاءة يصبح هذا النمط هو الأفضل بين الانماط المختلفة حيث يبرز نموذج المدير القائد الناجح
- نظرية نضج الأتباع : قدم هيرسي وبلانشارد عام ١٩٦٩ م في تلك النظرية وصفاً لعلاقة المرؤوس بالأخريين ورغبته في تحمل المسؤولية وتحقيق الانجازات
- هناك ٤ مراحل للنضج عند الأتباع تختلف من حيث التركيز على العلاقات مع الأفراد على المهمة وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل مختلفة :
- ١- مرحلة الانضمام المبكر : هي المرحلة التي ينضم فيها موظف جديد للمنظمة وفيها يلتزم الموظف بتعليمات وتوجيهات المدير نظراً لأنه يفقد ثقته بنفسه ولا يملك الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
  - ٢- مرحلة العضوية المبدئية : وفيها يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات الا انه مازال غير واثق من نفسه ويحتاج لبعض الدعم من المدير والذي يجد ان الموظف بحاجة الى بعض الاقتناع لتنفيذ المهام المطلوبة منه

- ٣- **مرحلة العضوية التامة** : يرتفع مستوى النضج لدى الموظف ويكون على استعداد لأداء المهام دون أي توجيه مباشر من القائد ولديه ثقة بنفسه في أداء عمله والموظف هنا يحتاج الى دعم ومشاركة من القائد
- ٤- **مرحلة النضج العالي** : يكون الموظف اكثر ثقة بنفسه واكثر قدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة الذاتية على نفسه والموظف هنا يحتاج من القائد درجة كبيرة من تفويض المهام
- نظرية أنماط القيادة** : ظهرت هذه النظرية عام ١٩٥٨ م ( تننباوم و شميدت ) وسعت النظرية الى شرح وتوضيح كيفية اختيار القائد الاداري للنمط القيادي الذي يتبعه وتعرض النظرية ٧ انماط قيادية تتأثر بعدة عوامل ( العوامل الشخصية للقائد مثل المعرفة والخبرات والقيم والعوامل المتعلقة بالمرؤوسين مثل الاستقلالية وتحمل المسؤولية والمعرفة ، العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي )
- وتتضح الأنماط السبعة فيما يلي :**
- النمط الأول** : يسيطر القائد على الأمور ويتخذ القرارات ويعلمها للمرؤوسين
- النمط الثاني** : يتخذ القرارات ويحاول شرحها للمرؤوسين واقناعهم بها
- النمط الثالث** : يقدم القائد افكاره للمرؤوسين ويناقشهم
- النمط الرابع** : يتخذ القائد قرارات مبدئية قابلة للتغيير عند مناقشتها مع المرؤوسين
- النمط الخامس** : يعرض القائد المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم ابداء آرائهم ومقترحاتهم لحلها
- النمط السادس** : يحدد القائد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب
- النمط السابع** : تضع ادارة المنظمة الأنظمة والسياسة العامة لاتخاذ القرارات ثم يترك القائد للعاملين الحرية في اتخاذ القرار الذي يتوافق مع الأنظمة



### الفصل الرابع ، القائد الإداري المسلم ، محذوف بالكامل

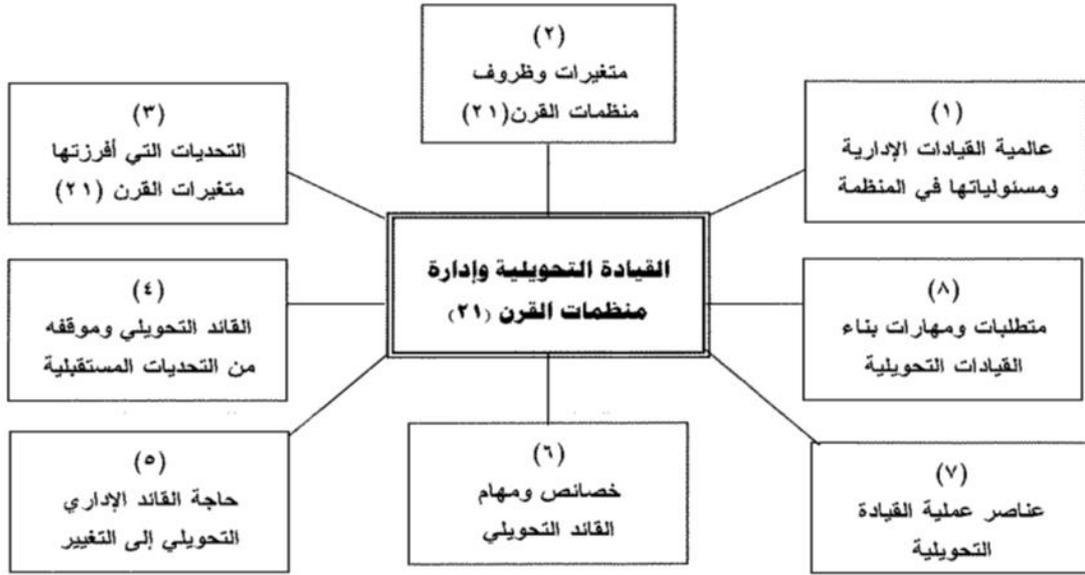
### الفصل الخامس

### القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن الحادي والعشرين

#### أولاً : مقدمة

- دور القيادة في إدارة التغيير
  - ديناميكية المنظمات والتطور السريع
- القيادة الإدارية هي من اهم العوامل المتأثرة بالمتغيرات العالمية** سواء على مستوى الدول او على مستوى المنظمات ، لذا أصبحت هناك حاجة ماسة الى وجود قائد اداري متجدد يستطيع التأقلم مع متغيرات العصور المختلفة .
- نحن الآن في عالم الثورة التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات** وهي عملية تحويلية شمولية في التاريخ تشمل شتى حقول الحياة مما فرض على المنظمات والقادة حثيكية التأثر والتأثير بما يتفق مع النموذج العالمي في كل اوجه الحياة .
- العامل المشترك في المتغيرات المستقبلية هو ( التغيير )** لذا فان المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات هو دور القيادة في إدارة التغيير وذلك لان جميع المنظمات تعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع .

لذا فان المنظمات بحاجة الى ادارة جديدة قادرة على التكيف والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل اكثر كفاءة .  
المنظمات ستكون في حاجة الى قيادة قادرة على ادارة التحويلات الحادثة وتحقيق الاستمرارية في هذا العالم الذي يتميز  
بكثرة التحديات وعدم الاستقرار .



ثانياً : عالمية القيادات الإدارية ومسئولياتها في المنظمات الحديثة

القائد الإداري العالمي هو الذي يطبق منظومات وفنون الادارة العالمية على منظمته من خلال قيامه بما يلي :

- ١- تبني الثقافة الإدارية العالمية
  - ٢- التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
  - ٣- تبني إدارة الجودة الشاملة
  - ٤- الاستفادة من الأسواق العالمية والتعامل مع البورصات العالمية
  - ٥- توظيف الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة
  - ٦- تشغيل العمالة متعددة الجنسيات
  - ٧- تطويع التكنولوجيا العالمية
  - ٨- الالتزام بالموصفات العالمية والإنتاج بالشروط العالمية
  - ٩- اقتناص الفرص التسويقية العالمية
  - ١٠- التغلب على القيود والمحددات العالمية
  - ١١- مرونة وسرعة التعامل مع البيئة العالمية
  - ١٢- سرعة تعديل السياسات والاستراتيجيات وفق ديناميكيات البيئة العالمية
- العوامل التي دعت الى التغيير والتحول العالمي كاستجابة الى واقع العصر :

- ١- التحول الى اقتصاديات السوق الحر :
- عالمية الانتاج ( تنميط المنتجات والخدمات على مستوى العالم )
- تحول العالم الى خط انتاج واحد ومتكامل ( العالم تحول الى خط انتاج متكامل حيث نجد المنتج الواحد مكون من عدد من القطع المصنعة في دول مختلفة )
- تخصيص وتقسيم العمل بين الدول ( تركيز الجهود في الدول المختلفة على اختصاصها وما تجيده من عمل ) مثلاً
  - دول فئة (أ) انتاج وتجارة الخدمات والبحوث والتطوير
  - دول فئة (ب) دول الصناعات التقنية المتقدمة
  - دول فئة (ج) دول الصناعات الثقيلة والمكملة والغذائية
  - دول فئة (هـ) دول المستهلكة الاخرى
- ظهور سوق عالمي واحد ( نفس الموردين والاعلاء وبأسعار عالمية موحده .
- العالم قرية تقنية ومعلوماتية صغيرة ( زادت اهمية المعلومات وتحول العالم الى قرية معلوماتية عبر الانترنت )
- تدفق رؤوس الأموال وانتقالها بسهولة ( اصبح بالإمكان تحريك النقود مباشرة عبر الكمبيوتر الشخصي من بلد الى بلد )

- **ظهور الاستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية** ( تعددت الفرص الاستثمارية للشركات الكبيرة والجديدة نتيجة لفتح الاستثمار الاجنبي في معظم بلدان العالم )  
**ثالثاً : متغيرات وظروف منظمات القرن ٢١**  
**خصخصة المؤسسات العامة :** ( اعادة بيع بعض المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التابعة للقطاع العام الى القطاع الخاص الامر الذي يتطلب قادة اداريين قادرين على نشر ثقافة القطاع الخاص وعلى اشراف واصلاح المؤسسات التي تم خصصتها وتوعية جميع العاملين بما يحدث وما يجب عمله تجاه ذلك التغيير ) .  
**التوقيع على الاتفاقيات الدولية :** ( القائد الاداري عليه ان يتعرف كيف تتم هذه الاتفاقيات الدولية وانها تتم من خلال عدد من المنظمات التي تخصصت في ذلك )  
**ثورة تقنية المعلومات والاتصالات :** ( تحتم على القائد الاداري التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة والاستفادة منها )  
**تنامي ظاهرة العولمة :** ( ظاهرة تتداخل فيها امور كثيرة كالاقتصاد والسياسة والثقافة والاجتماع والسلوك وغير ذلك وعلى القائد الاداري المعاصر التعامل معها )  
**نمو الشركات متعددة الجنسيات :** ( على القائد الاداري ان يتعرف على هذه الشركات وهي تسيطر على نسبة كبيرة من اقتصاد العالم وعلى انتاج التقنية ومبيعاتها واستخداماتها ) .  
**الضغط السكاني والتغيير في هيكل القوى العاملة :** ( التضخم السكاني ينعكس على القوى العاملة والقوة الاستهلاكية )  
**رابعاً : التحديات التي ابرزتها متغيرات القرن ٢١ :**

١- تحدي المنافسة

٢- تحدي العولمة

٣- تحدي القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد

٤- تحدي الجودة الشاملة

٥- التحديات التكنولوجية

٦- تحدي اتخاذ القرار في عالم متغير

**خامساً : القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية :**

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

**سادساً : حاجة القائد التحويلي إلى التغيير :**

**تبرير التغيير يبرز من خلال :**

١- عدم اعتراف القائد الحالي بالحاجة الى التغيير ( ادراك الحاجة الى التغيير )

٢- تطوير رؤى فكرية خارجية ( تطوير شبكات فكرية خارجية لمواجهة الافكار التقليدية )

٣- زيارة المنظمات المتحولة ( الزيارة للمنظمات المشابهة الداخلية والخارجية كعامل مؤثر على القيادات )

٤- التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة ( تلمظ التعامل مع مصادر المقاومة والتخفيف من حدته )

**سابعاً : خصائص ومهام القائد التحويلي**

**خصائص القائد التحويلي :**

١- ذو رؤية ورسالة ومعايير عالية

٢- ذو شخصية إلهاميه

٣- مبرر وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية

٤- مؤثر جداً في الناس

٥- يستثير أفكار التابعين وعقولهم

٦- التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة

٧- الوصول بأتباعه الى تحقيق إنتاجية عالية

٨- محب للمخاطر المحسوبة

**مهام القائد التحويلي :**

١- إدراك الحاجة الى التغيير

٢- صياغة الرؤية والرسالة

٣- اختيار نموذج التغيير ومسارته

٤- تكوين الاستراتيجية الجديدة

- ٥- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة
  - ٦- خلق الحماس لتبني الأفكار والتحمس لها
  - ٧- ادارة الفترة الانتقالية
- ثامناً : عناصر عملية القيادة التحويلية :**
- ١- إدارة التنافس ( ادارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة بتجميع المعلومات على مستوى عالمي وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية وتشمل ادارة التنافس على :
    - 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 احداث وممارسات المنافسين
  - ٢- إدارة التعقيد ( قدرة القائد على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة ويتم عن طريق
    - ادارة العلاقات عن طريق تمييز ما يجب ان تكون عليه العلاقات مع كل طرف
    - استخدام الاحاسيس في حالة نقص المعلومات لاتخاذ القرار المناسب
    - محاولة تحقيق التوازن بين اطراف المصالح مهما كان تباينها
  - ٣- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي ( وضع رؤية مستقبلية للتوجه العالمي ، تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي ، تغيير تنسيق القيم والقناعات والسلوكيات بما يتلاءم مع التوجه العالمي )
  - ٤- إدارة فرق العمل العالمية ( تشكل فرق قادره على التعامل العالمي المطلوب )
  - ٥- ادارة المفاجآت وعدم التأكد ( تنمية القدرات والمهارات للتعامل مع المفاجآت المتكررة والاضاع غير المستقرة )
  - ٦- إدارة التعليم والتدريب المستمر ( وجود نظام قادر على التدريب والتعليم الفردي والمؤسسي ليتفق مع التوجيهات العالمية )

#### تاسعاً : متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية :

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

#### الفصل السادس

#### القائد الإداري وفريق العمل

##### أولاً : مقدمة

- اهمية تفاعل الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة
  - استغلال طاقات العنصر البشري الى أقصى حد ممكن
  - الاهتمام بالعنصر البشري من خلال الإثراء الوظيفي وتأكيد العمل الجماعي القائم على مبدأ فرق العمل .
- ثانياً : مفهوم فريق العمل وأنواعه :**
- مجموعة من الأفراد يجمع بينهم هدف مشترك
  - مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال جهودات مشتركة يبذل فيه الجميع تعاوناً كبيراً ، ويسود بينهم الشعور والالتزام بالمسئولية المشتركة .
- مفهوم فريق العمل وأنواعه :**

##### ١- فريق الإنجاز

##### ٢- فريق حل المشكلات

##### ٣- فريق التطوير

##### ٤- الفريق الرسمي

## ٥- الفريق غير الرسمي

### ثالثاً : دور القائد الإداري في فريق العمل :

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

### على القائد الإداري تجنب بعض الممارسات التالية :

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

### رابعاً : مراحل تطور فريق العمل :

- ١- مرحلة التكوين
- ٢- مرحلة العصف
- ٣- مرحلة المعايير
- ٤- مرحلة الأداء

### رابعاً : مراحل تطور فريق العمل :

- ١- مرحلة التشكيل
- ٢- مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف
- ٣- مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك
- ٤- مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار
- ٥- مرحلة أداء الفريق وصيانتته
- ٦- مرحلة الاحتفال

### خامساً : المهارات اللازمة لفريق العمل :

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

### سادساً : خصائص فريق العمل الفعال :

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

## الفصل السابع

**أولاً: القائد الإداري والإدارة بالأهداف**

**الإدارة بالأهداف: Management by Objectives**

في الماضي ونتيجة لسيطرة فكر التوجيه والرقابة كانت الإدارة تركز على الوسائل وتهمل الأهداف، وفي النصف الثاني من القرن العشرين زاد الاهتمام بتحقيق الأهداف والربط بين الوسائل والأهداف ، وظهر هذا المفهوم على يد المفكر والباحث بيتر دراكر، ويشير إلى قيام الموظف بإرسال خطاب مع بداية كل عام لمديره يوضح فيه الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها هذا العام ليقوم المدير أو القائد بمناقشته بعد ذلك والاتفاق النهائي على تلك الأهداف ويسمى هذا ( دستور عمل)

**أسس الإدارة بالأهداف:**

الإدارة بالمشاركة: الاتفاق بين القائد والعاملين على وضع وتحديد الأولويات والأهداف المطلوب تحقيقها  
المراجعة الدورية للأهداف: مراجعة الأهداف حسب ما تم الاتفاق عليه من معايير ومقاييس الأداء  
التغذية العكسية: مراجعة ومناقشة النتائج المحققة والتعديلات المطلوبة  
**المقومات التي تساعد في نجاح أسلوب الإدارة بالأهداف :**

١- قدرة القائد ومهارته في وضع الأهداف.

٢- اشتراك القائد والأفراد معاً في وضع الأهداف.

٣- قدرة القائد على التمييز بين الأهداف الهامة والأهداف الأقل أهمية

٤- تكامل وتوافق نظام الإدارة بالأهداف مع النظم الإدارية الأخرى

**ثانياً: القائد الإداري وإدارة الجودة الشاملة : إدارة الجودة الشاملة ( الكلية): Total Quality Management ,**

**TQM:**

هي 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.  
أبدعها المفكر الأمريكي إدوارد ديمينج ووضع لها مبادئ متعددة .و لكن سبقت اليابان في تطبيقها بعد الحرب العالمية الثانية

**أسس ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة :**

١- البدء من العميل

٢- تعزيز العلاقة مع الموردين

٣- العمل الجماعي بروح الفريق الواحد

٤- الإلتزام بالتغيير كفلسفة إدارية

٥- التحسين المستمر

٦- تعزيز وتمكين العاملين

**متطلبات تسبق تطبيق إدارة الجودة الشاملة :**

١- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة

٢- الترويج لبرنامج الجودة

٣- التعليم والتدريب

٤- تشكيل فرق العمل

٥- تشجيع وتحفيز العاملين

٦- توفير الدعم الفني والمتابعة والإشراف

٧- الإستعانة بالاستشاريين

٨- إستراتيجية التطبيق

**ثالثاً: القائد الإداري وإعادة هندسة العمليات الإدارية ( الهندرة ) :** أبدعها باحثان هما ( هامر و شامبي) عام ١٩٩٣

نتيجة تغيرات كبيرة حدثت في الأسواق ورغبات المستهلكين والمنافسة وثورة التكنولوجيا والمعلومات

يعني البدء من نقطة الصفر وليس اصلاح أو ترميم الوضع القائم

إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير

الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة السريعة

تركز على العملاء والعمليات وتحسن الخدمات وسرعة انجاز الأعمال

**خصائص أسلوب إعادة هندسة العمليات :**

- ١-تهدف الي إحداث تغيير جذري
- ٢-تفرغ فريق العمل تفرغ كامل
- ٣-يخضع اختيار العميات المطلوب اعادة بنائها للأولويات
- ٤-يحتاج الفريق الي نظرة الهامية لاستحداث تصميم متفوق وجديد تماماً
- ٥-يركز علي التعليم اكثر من التدريب
- ٦-يسعي الي تقليص مدة المشروع

#### **وصف بيئة العمل في ظل مفهوم هندسة العمليات:**

- ١-بيئة تتحول فيها وحدات العمل من ادارات وظيفية تخصصية الي فرق عميات
- ٢-بيئة تتحول فيها الوظائف من مهام بسيطة الي أعمال مركبة
- ٣-بيئة يتحول فيها الموظف من لا رقابة الي الاستقلالية والتفويض
- ٤-يتحول فيها الاعداد من التعليم الي والتدريب
- ٥-بيئة يتحول فيها التركيز من الأنشطة الي النتائج
- ٦-بيئة تهتم بالعملاء وليس الرؤساء
- ٧-بيئة يتحول فيها التنظيم من هرمي الي افقي
- ٨-بيئة يتحول فيها المسؤولين من مراقبين الي قياديين

#### **العقبات التي قد تعترض تطبيق هذا الاسلوب:**

- ١-محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها
- ٢-التراجع المبكر والاكتفاء بالنتائج المتواضعة
- ٣-التركيز التام علي العمليات واهمال قيم مفاهيم الأفراد
- ٤-اهمال كل شيء عدا اعادة تصميم العمليات
- ٥-تكاليف أشخاص لا يعرفون شيء عن هذا الاسلوب الإداري
- ٦-تخصيص موارد محددة لتطبيق هذا البرنامج
- ٧-غياب حماس القيادات الإدارية لبرنامج إعادة البناء

**رابعاً : القائد الإداري وإعادة اختراع الحكومة :** يقوم هذا الاسلوب من منطلق إصلاح مؤسسات الدولة وتحسين أدائها، وجعل الأجهزة الحكومية تعمل كأجهزة القطاع الخاص.

التحول إلي الخصخصة وعلاقته بهذا البرنامج. اعادة اختراع الحكومة Re-Inventing Government : التغيير الجذري في اعمال الحكومة واسالي ادارتها لأنشطتها

#### **الأسس التي يقوم عليها تطوير الأداء الحكومي :**

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

**خامساً: بطاقة الأداء المتوازن :** إطار متكامل للأداء الاستراتيجي لتنظيم الأعمال يجمع بين أدوات القياس المالية وغير المالية ويهتم بالأهداف في الأجل القصير والطويل ويربط بين الاستراتيجيات والعمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية وهم المستثمرون والعملاء والعاملين والمجتمع.

طريقة جديدة في الإدارة الاستراتيجية يتم بموجبها التكامل بين المقاييس المالية والتشغيلية في ضوء رؤية المنظمة واستراتيجيتها علي المدى البعيد.

#### **أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن:**

- ١-تساعد المنظمات في بناء وتطوير خططها الاستراتيجية
- ٢-تساعد المنظمات في تصميم نظام الحوافز الإدارية
- ٣-تساعد المنظمات علي تقييم مدي تحقيقها لأهدافها

٤-تجعل المنظمة في موضع الاهتمام بعناصر البيئة الداخلية والخارجية

٥-تساهم في ربط الأداء باستراتيجية المنظمة

٦-العمل علي مراقبة العمليات اليومية

**محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:**

١-المحور المالي

٢-محور العمليات التشغيلية الداخلية

٣-محور الموارد البشرية

٤-محور البعد البيئي

**سادساً: إدارة المشاريع :** مراحل تطور إدارة المشاريع

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

**أ-دورة حياة المشروع**

١-مرحلة تعريف المشروع

٢-مرحلة تصميم المشروع

٣-مرحلة تنفيذ المشروع

٤-مرحلة تطوير المشروع

**ب-تنظيم إدارة المشروع**

**ج-إدارة المشاريع الحكومية**

**د-منهجية إدارة المشاريع**

**الفصل الثامن**

**مهارات القيادة الإدارية الحديثة**

**أولاً: القائد الإداري وإدارة الذات :**

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

**أسس إدارة الذات:** لدى القائد رسالة واضحة للحياة الشخصية- يلتزم بوضع وتحديد الأهداف الذاتية – درجة عالية من الانضباط الشخصي – التعهد بالالتزامات والوفاء بها – الاتزان والنضج العاطفي والانفعالي – قدوة حسنة للآخرين – يعترف بأخطائه

**مبادئ ادارة الذات:**

تشكل مبادئ ادارة الذات في ثلاثة مراحل ولكل مرحلة مبادئها:

**المرحلة الأولى:** مرحلة التبعية الشخصية للآخرين

**المرحلة الثانية:** مرحلة الاستقلالية الشخصية

**المرحلة الثالثة:** تبني العادات والمبادئ والمحافظة عليها وتجديدها

**ثانياً: القائد الإداري وإدارة الوقت :**

توفير واستغلال وقت العمل الرسمي للتركيز علي النشاطات التي تجعل المدير قائداً فعالاً ومن المسؤولين الآخرين كالموظفين والعمال أشخاص يسعون إلي الإنجاز بكفاءة وإنتاجية عالية وإخلاص وأمانة.

**الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت:** الخلط بين ترشيد الوقت وتوفيره – الاعتقاد بأن اداء القائد لجميع أعماله بنفسه يضمن ادائها بشكل أفضل – الاعتقاد بأن ادارة الوقت سبباً في ضياعه – اعطاء كافة الموضوعات نفس الأهمية – التأخير في اصدار القرارات بحجة تحسينها – الاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج الي تخطيط

**مضيعات الوقت:**

القيام بنفس العمل في نفس الوقت – غموض المسؤوليات - الاتصال غير الفعال- المركزية وعدم التفويض – عدم القدرة علي الرفض ( قول لا )- عدم اكمال المهام ( داء الفراشة ) \_ كثرة الاجتماعات – كثرة الأعمال الورقية – تأجيل الأعمال والقرارات- المقاطعة الهاتفية والزوار

**ادارة الوقت بفاعلية :**

تخطيط الوقت والمهام بدقة – ادارة المكتب بفاعلية – حسن استخدام التفويض – الادارة الفعالة للاتصال- استثمار الوقت كمورد – الادارة الي أعلى ( ادارة المدير )

**ثالثاً: القائد الإداري وإدارة التغيير :**

يعرف بأنه ذلك التدخل المنظم الذي يقوم به القائد او يشرف عليه لأحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي بحيث يكون موجه نحو غايات معينة.

ادارة التغيير تحدث بناء علي تخطيط واختيار مسبق علي عكس التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل القيادة  
أهداف التغيير : ايجاد اوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفاعلية – تطوير مستوى المنتجات – ادخال تقنية جديدة – التوافق مع المتغيرات البيئية –  
تطوير اوضاع العاملين ورفع كفاءتهم  
أبعاد التغيير: يقرر القائد ما اذا كان يجب ان يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً – تحديد مدى الحاجة الي تغيير شامل أو جزئي – تحديد نوع التغيير

#### المراحل العملية للتغيير:

الدراسة التشخيصية – وضع خطة التغيير والتطوير – التهيئة لقبول التغيير – بدء تنفيذ عملية التغيير – المتابعة التصحيحية  
رابعاً: القائد الإداري وإدارة ضغوط العمل : المثبرات النفسية والفسولوجية التي تضغط علي الفرد وتجعل من الصعب أن يتكيف مع  
المواقف وتحول دون أدائه عمله بفعالية.

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

- ضغوط مصدرها الفرد نفسه

- ضغوط اجتماعية

- ضغوط بسيطة

- ضغوط متوسطة

- ضغوط شديدة

#### اسباب ضغوط العمل

١-صراع الدور وغموضه

٢-العبء الوظيفي والحوافز والاجور

٣-بيئة العمل وطبيعته

٤-غياب المساندة الاجتماعية

٥-ضعف المشاركة في اتخاذ القرار

٦-غياب التغذية العكسية

٧-الأحداث الشخصية

أساليب ادارة الضغوط علي مستوى الفرد: القرب من الله – تعديل بناء الشخصية – ادارة الوقت بفاعلية – مواجهة الصراعات في بيئة العمل  
– التمارين البدنية – الدعم والمساندة الاجتماعية – النظام الغذائي الصحي

أساليب ادارة الضغوط علي مستوى المنظمة: ادارة ثقافة المنظمة بما يضمن تعزيز رضا الأفراد – مشاركة الفرد في وضع الخطط

والسياسات – اعادة تصميم الوظائف – الاشراف الفعال – استخدام الدوافع بفاعلية – مواجهة الصراعات – تحسين الظروف المادية

#### خامساً: القائد الإداري وإدارة الصراع:

يعرف الصراع بأنه ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة ويؤدي إلي منع أو اعاقه فرد أو جماعة التنظيم من تحقيق  
أهداف معينة.

اما إدارة الصراع تعرف بأنها تدخل القائد الإداري بين أطراف النزاع ومعالجته بطريقة تحقق الرضا للجميع بتحقيق أهدافهم دون الإضرار  
بأهداف التنظيم أو أهداف أحد الطرفين

#### أسباب الصراع :

١-اسباب شخصية

٢-أسباب تنظيمية

استراتيجيات إدارة الصراع:

التنافس – التساهل والمجاملة – التجنب – التعاون – التوفيق

#### سادساً: القائد الإداري وإدارة الاخفاق :

اتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة مواقف الاخفاق وال فشل وإدارتها بما يضمن عدم انعكاس تأثيراتها السلبية علي المنظمة.

اجراءات مواجهة الاخفاق: توقع حدوث الاخفاقات – المبادرة بتحديد الخطأ أو الفشل – وضع خطة علاجية مفصلة – مشاركة المرؤوسين  
في العلاج – الاستفادة من الأخطاء – عدم اليأس وبث الروح المعنوية العالية

#### سابعاً: القائد الإداري وإدارة الاجتماعات :

يجب أن تتوفر لدي القائد الإداري مهارة إدارة الاجتماعات لجعل اجتماعاته فعالة وللتقليل من إهدار وقته.

الأسباب التي تؤدي إلي عدم فعالية الاجتماعات.

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

العوامل التي يحتاج إليها القائد الإداري حتي تكون إدارته للاجتماع ناجحة وإيجابية.

## الفصل التاسع

### مشكلات وتحديات القيادات الإدارية

❖ أولاً: مشكلات القيادات الادارية :

١- البيروقراطية المترهلة

- ٢- الأنظمة واللوائح
- ٣- نقل واستخدام التكنولوجيا
- ٤- البيئة المادية والتنمية الخرسانية
- ٥- القيم والانتماءات الاجتماعية
- ٦- الضغوط الداخلية والخارجية
- ٧- عدم كفاءة القيادات الإدارية
- أ- مستوى تعليم القيادات الإدارية
- ب- ضعف مستوى التدريب
- ت- ضعف مستوى الخبرة
- ٨- الانغلاق الثقافي الحضاري
- ٩- الانحراف الإداري الأخلاقي
- ١٠- العلاقات مع المستشارين
- ❖ ثانياً تنمية وتطوير القيادات الإدارية :
  - تأهيل القيادات الإدارية
  - تطوير وتدريب القيادات الإدارية
  - اختيار وتعيين القيادات الإدارية
- ❖ ثالثاً : التحديات المعاصرة والمستقبلية :
  - ١- ظاهرة العولمة
  - ٢- المهارات الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية
  - ٣- التطور التقني
  - ٤- التحدي الريادي
  - ٥- التحدي الأيدولوجي

#### الواجب الاول

السؤال ١ : يرى علماء الادارة الحديثة أن السلطة الرئاسية هي التي تخضع الجماعة لإدارة القائد وتمكنه من توجيههم :

صواب

خطأ

السؤال ٢ : القيادة هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة :

صواب

خطأ

السؤال ٣ : المدخل الفردي هو اول مدخل يستخدم في دراسة القيادة وتحديد سمات القائد الناجح :

صواب

خطأ

السؤال ٤ : مدخل في دراسة القيادة يركز على ان القائد يتمتع بصفات نفسية وشخصية متميزة :

المدخل التوفيقي

المدخل الاجتماعي

المدخل الموقفي

المدخل الفردي

السؤال ٥ : مدخل في دراسة القيادة يرى أن في كل موقف عدد من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة :

المدخل التوفيقي

لا شيء مما سبق

المدخل الفردي

المدخل الاجتماعي

السؤال ٦ : مدخل في دراسة القيادة يركز على خصائص القيادة الإدارية وعلى العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين

معه :

لا شيء مما سبق  
المدخل الاجتماعي  
المدخل الفردي  
المدخل التوفيقي

## الواجب الثاني

### السؤال ١

أن اغلب الناس يجب أن يجبروا علي العمل ويخضعوا للرقابة المباشرة  $y$  تفترض نظرية :  
صواب  
خطأ

### السؤال ٢

تؤكد نظرية الادارة العلمية على وجود طريق مثلي للعمل لتحدها الادارة :  
صواب  
خطأ

### السؤال ٣

تؤكد نظرية الادارة العلمية على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب :  
صواب  
خطأ

### السؤال ٤

المدرسة التي قام احد روادها بدراسة الوقت والحركة :  
البيروقراطية  
التقسيم الإداري  
الإدارة العلمية  
العلاقات الانسانية

### السؤال ٥

نظرية تقوم علي التأكيد علي العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط بالمنظمة :  
نظرية النظام المفتوح  
نظرية العلاقات الانسانية  
النظرية البيروقراطية  
نظرية الإدارة العلمية

### السؤال ٦

:هرم ماسلو للحاجات يدخل ضمن مساهمات :  
المدرسة الكلاسيكية  
المدرسة السلوكية  
مدرسة العلاقات الانسانية  
المدرسة التقليدية

## الواجب الثالث

### السؤال ١

هي النمط القيادي الأنسب في التعامل مع الموظفين الذين لا يتحملون مسؤولية عملهم:  
-نمط القيادة اللينة  
-نمط القيادة المثلي  
-نمط القيادة المتساهلة  
-نمط القيادة المستبدة

## السؤال ٢

في ظل هذا النمط القيادي يتحول القائد الى منسق اداري :

-نمط القيادة الحازمة

-نمط القيادة المثلى

-نمط القيادة المتساهلة

-نمط القيادة المستبدة

## السؤال ٣

نظرية الكفاءة الادارية هي نظرية:

-الأبعاد الثلاثية

-نظرية نضج الأتباع

-السمات

-نظرية الشبكة الادارية

## السؤال ٤

تصف هذه النظرية علاقة المرووس بالآخرين ورغبته في تحمل المسؤولية وتحقيق الانجازات:

-نظرية نضج الأتباع

-السمات

-نظرية الشبكة الادارية

-الأبعاد الثلاثة

## السؤال ٥

قيادة الحجاج بن يوسف الثقفي تمثل نموذج للقائد الحازم

صواب

خطأ

## السؤال ٦

القيادة اللينة مناسبة في وقت الازمات :

صواب

خطأ

## السؤال ٧

في القيادة التسلطية الخيرة يستخدم القائد المدح والثناء على المرووسين

صواب

خطأ

## السؤال ٨

ارتكزت نظرية السمات على فكرة الأسلوب الاستبدادي:

صواب

خطأ

## الاختبار الفصلي

سؤال ١: تجارب هاوثورن دعمت توجهات:

-المدرسة السلوكية

-المدرسة الادارية الحديثة

-المدرسة التقليدية

-مدرسة العلاقات الانسانية

سؤال ٢ : في العصر الحالي تحول العالم الى:

-خط انتاجي واحد متكامل

-خط انتاجي واحد منفصل

-خط انتاجي متنوع

-لاشي مما سبق

سؤال ٣ : نظرية الأبعاد الثلاثة هي نظرية الكفاءة الادارية:

صواب

خطأ

سؤال ٤ : المدرسة التي قام احد روادها بدراسة الوقت والحركة:

-الادارة العلمية

-النظرية البيروقراطية

-التقسيم الاداري

-العلاقات الانسانية

سؤال ٥ : المدخل الموقفي هو المدخل الاجتماعي:

صواب

خطأ

سؤال ٦ : قيادة الحجاج بن يوسف الثقفي تمثل نموذج للقيادة الحازمة:

صواب

خطأ

سؤال ٧ : طبقاً لنظرية y فان العامل لا يتحمل المسؤولية ويجب ان يخضع للرقابة المباشرة:

صواب

خطأ

سؤال ٨ : اعتمدت مدرسة الادارة العلمية على استخدام نمط:

-نمط القيادة الحازمة

-نمط القيادة المثلى

-نمط القيادة اللينة

-نمط القيادة المستبدة

سؤال ٩ : القائد المتخاذل هو الذي يبدي اهتماماً منخفضاً بالعمل واهتماماً مرتفعاً بالعاملين:

صواب

خطأ

سؤال ١٠ : يطلق علي السلطة التي يستمدّها القائد من شرعية المنصب الاداري بالتأثير القسري:

صواب

خطأ

سؤال ١١ : لا تعتبر النظرية التفاعلية نظرية توافقية معتدلة:

صواب

خطأ

سؤال ١٢ : ان من مبررات استخدام أسلوب الشدة في القيادة تعود الأفراد على طاعة الأشخاص الذين يعتبرونهم رمزا لهم منذ الطفولة:

صواب

خطأ

سؤال ١٣ : نظرية التحرر من أهم نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية:

صواب

خطأ

سؤال ١٤ : طبقاً لنظرية x يكره الانسان العمل:

صواب

خطأ

سؤال ١٥ : ارتكزت نظرية السمات على فكرة الأسلوب الاستبدادي:

صواب

خطأ

سؤال ١٦ : تشمل عناصر القيادة الإدارية على :

-التناسق والانسجام

-وجود هدف مشترك

-وجود الجماعة

-جميع ما سبق

سؤال ١٧ : يطلق على نمط القيادة الخاص بالرسول ﷺ:

-القيادة المثلى

-نمط القيادة الحازمة

-نمط القيادة اللينة

-نمط القيادة المستبدة

سؤال ١٨ : النموذج الإداري المثالي للمنظمة ، ظهر في:

-المدرسة الكلاسيكية

سؤال ١٩ : لا تعتبر النظرية التفاعلية نظرية توافقية معتدلة:

صواب

خطأ

سؤال ٢٠ : تأثير القرينة يعني أن القائد يستمد قدرته على التأثير من:

-قدرته على الإكراه

-صفات شخصية حميدة يمتلكها

-قدرته على المكافأة والتحفيز

-مركزه الاجتماعي او السياسي

سؤال ٢١ : يمر نضج الأتباع بخمسة مراحل:

صواب

خطأ

سؤال ٢٢ : المدير الاجتماعي يبدي اهتماماً متوسطاً بكلاً من العاملين والعمل والعاملين :

صواب

خطأ

سؤال ٢٣ : من ملامح التحول نحو اقتصاديات السوق الحر:

-العمل الدولي المنفرد

-لا شيء مما سبق

-مزيد من القيود في التعاملات الدولية

-ظهور التحالفات والتكتلات الدولية

سؤال ٢٤ : نظرية الموقف انكرت نظرية السمات ولم تعترف بها:

صواب

خطأ

سؤال ٢٥ : في القيادة التسلطية الخيرة يستخدم القائد المدح والثناء على المرؤوسين:

صواب

خطأ

سؤال ٢٦ : القيادة اللينة مناسبة في وقت الأزمات:

صواب

خطأ

سؤال ٢٧ : القائد المتسامح يهتم بالعمل ولا يهتم بالعاملين:

صواب

خطأ

سؤال ٢٨ : هي النمط القيادي الأنسب في وقت الأزمات وفي التعامل مع الموظفين المتهاونين:

-نمط القيادة الحازمة

-نمط القيادة المثلى

-نمط القيادة المتساهلة

-نمط القيادة المستبدة

سؤال ٢٩ : من سمات القائد الإداري التحويلي المطلوب توافرها للقدرة علي التغيير والتجديد والابتكار:

-جميع ما سبق

-التكيف مع التغيير السريع

-تعظيم المنافع المشتركة

-توقع ردود الفعل علي القرارات الصادرة

سؤال ٣٠ : القيادة وفقاً للمدخل الاجتماعي نتيجة حتمية لتمييز الشخص بعدد من السمات والخصائص التي توهمه لتولي

مسئولية القيادة:

صواب

خطأ

سؤال ٣١ : يري أصحاب المدخل الفردي بضرورة وجود تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي:

صواب

خطأ

سؤال ٣٢ : اعتمدت المدرسة السلوكية على استخدام نمط:

-نمط القيادة اللينة

-نمط القيادة المستبدة

-نمط القيادة الحازمة

-نمط القيادة المثلى

سؤال ٣٣ : يقوم المدخل الاجتماعي علي أن القيادة تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئوليته:

صواب

خطأ

سؤال ٣٤ : في ظل هذا النمط القيادي يتحول القائد الى منسق اداري :

-نمط القيادة الحازمة

-نمط القيادة المثلى

-نمط القيادة المتساهلة

-نمط القيادة المستبدة

سؤال ٣٥ : التأثير القسري، هو تأثير يركز على :

-الاكراه

-الاختيار

-التوافق

-الاختلاف

سؤال ٣٦ : النموذج الاداري المثالي للمنظمة، ظهر في :

-مدرسة العلاقات الانسانية

-المدرسة السلوكية

-المدرسة الادارية الحديثة

-المدرسة الكلاسيكية

سؤال ٣٧ : اسلوب قيادي يوصف بأنه الشدة في غير عنف واللين في غير ضعف :

-نمط القيادة الحازمة

-نمط القيادة اللينة

-نمط القيادة المتساهلة

-نمط القيادة المستبدة

سؤال ٣٨ : في العصر القديم كانت القيادة ترمز إلي بعض السمات الشخصية أو الأخلاقية:

صواب

خطأ

سؤال ٣٩ : تم في هذه الفترة ابتكار عدد من الخرائط التي تعين المديرين علي إحكام الرقابة علي الخطط المقررة :

-النظرية البيروقراطية

-العلاقات الانسانية

-الإدارة العلمية

-التقسيم الإداري

سؤال ٤٠ : من السهل علي القادة اجراء التغيير في المنظمات حيث لا يوجد ما يصطدم بالتغيير سواء لوائح او اجراءات او قوانين او انظمة:

صواب

خطأ

سؤال ٤١ : تأثير القرينة يشير الى قدرة القائد على التأثير من خلال دعم الادارة او العائلة:

صواب

خطأ

سؤال ٤٢ : هرم ماسلو للحاجات يدخل ضمن مساهمات:

-المدرسة الكلاسيكية

-المدرسة التقليدية

-مدرسة العلاقات الانسانية

-المدرسة السلوكية

سؤال ٤٣ : ارتكزت نظرية السمات على فكرة الأسلوب الاستبدادي :

صواب

خطأ

سؤال ٤٤ : نظرية التحرر من اهم نظريات مدرسة العلاقات الانسانية:

صواب

خطأ

سؤال ٤٥ : التأثير الشرعي للقائد يرتبط بالسلطة التي يمنحها له التنظيم:

صواب

خطأ

سؤال ٤٦ : القائد المتسامح يهتم بالعمل ولا يهتم بالعاملين:

صواب

خطأ

سؤال ٤٧ : من مدارس الفكر القيادي الاداري التي تقوم على تحفيز الأفراد علي التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة:

-العلاقات الانسانية

-التقليدية

-العلمية

-الكلاسيكية

سؤال ٤٨ : المدخل الفردي هو اول مدخل يستخدم في دراسة القيادة:

صواب

خطأ

سؤال ٤٩ : قانون حمورابي من ابرز مساهمات:

-الحضارة الصينية

-الحضارة المصرية

-الحضارة البابلية

-الحضارة السومرية

سؤال ٥٠ : مدخل في دراسة القيادة يركز علي ان القائد يتمتع بصفات نفسية وشخصية متميزة:

-المدخل التوفيقي

-المدخل الفردي

-المدخل الموقفي

-المدخل الاجتماعي

سؤال ٥١ : النمط الذي يقع على تقاطع ( ٥-٥ ) في الشبكة الادارية ويبيدي اهتماماً متوسطاً بكلاً من العمل والعاملين ويوازن بينهما لوكنه نمط لا يحقق انجازات:

-المدير الضعيف

-المدير القائد

-المدير الاجتماعي

-المدير العملي

سؤال ٥٢ : نمط من القيادة يقع على تقاطع ( ٩- ٩ ) حيث يبدي اهتماماً مرتفعاً بالعاملين واهتماماً مرتفعاً بالعمل وهو اعلى الأنماط كفاءة :

-المدير العملي

-المدير الضعيف

-المدير القائد

-المدير الاجتماعي

سؤال ٥٣ : مدخل في دراسة القيادة يركز علي خصائص القيادة الإدارية وعلي العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين معه:

-المدخل الاجتماعي

-المدخل التوفيقي

-المدخل الفردي

-لاشي مما سبق

سؤال ٥٤ : روح الخدمة العامة مفهوم ظهر في الحضارة الاغريقية :

صواب

خطأ

سؤال ٥٥ : يؤكد المدخل الفردي على إن القيادة سلوكاً يمكن التحكم فيه وتوجيهه:

صواب

خطأ

سؤال ٥٦ : تصف هذه النظرية علاقة المرؤوس بالآخرين ورغبته في تحمل المسؤولية وتحقيق الانجازات:

-نظرية نضج الأتباع

-السمات

-نظرية الشبكة الادارية

-الأبعاد الثلاثة

سؤال ٥٧ : يدعو أنصار المدخل التوفيقي الى ان القيادة عبارة عن تفاعل بين شخصية القائد وعناصر الموقف:

صواب

خطأ

سؤال ٥٨ : نظرية الكفاءة الادارية هي نظرية:

-الأبعاد الثلاثية

-نظرية نضج الأتباع

-السمات

-نظرية الشبكة الادارية

سؤال ٥٩ : ادارة التعقيد من عناصر القيادة الادارية التحويلية:

صواب

خطأ

سؤال ٦٠ : منصب الرقيب او المدعي العام ، ظهر في:

-الحضارة البابلية

-الحضارة الرومانية

-الحضارة الصينية

-الحضارة السومرية

سؤال ٦١ : من خصائص القائد التحويلي:

-التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة

-مؤثر جداً في الناس

-يستثير أفكار التابعين وعقولهم

-جميع ما سبق

سؤال ٦٢ : من مدارس الفكر القيادي الاداري و التي تقوم على إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية:

-البيروقراطية

-التقليدية

-الكلاسيكية

-العلاقات الانسانية

سؤال ٦٣ : يطلق علي النمط القيادي الخاص بالخليفة الثالث عثمان بن عفان رضي الله عنه ب:

-نمط القيادة المستبدة

-نمط القيادة المثلى

-نمط القيادة الحازمة

-نمط القيادة اللينة