



## المحاضرة ١٥ ( القيادة ) الجزء الثاني

سمات القائد:

مهارات القيادة	
لديك فكرة واضحة عما تريد تحقيقه مهنيا وشخصيا وتملك العزيمة وعدم اليأس امام العقبات او حتى الفشل	الرؤية المرشدة
لديك عاطفة كامنة تدفعك نحو تحقيق انجازات متميزة في المستقبل بالإضافة الى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما تعمل	العاطفة
مصداقيتك مشتقة من معرفة الذات والصراحة والنضج وأنت تعرف نقاط قوتك وضعفك ، وأنت صادق تجاه مبادئك وقد تعلمت من تجربة العمل مع الآخرين وتتعلم منها	المصداقية
كسبت ثقة الناس	الثقة
تسأل عن كل شيء وتريد ان تتعلم بقدر ما تستطيع	الفضول
مستعد لقبول المخاطر والتجارب وتجربة كل شيء جديد	الجرأة

معناها

العادة

انت مسئول عن تصرفاتك لا تلوم الظروف او الاحداث لديك تحكم في ردود افعالك تجاه المواقف والأشخاص	كن ايجابياً
تستطيع ان ترى بوضوح المستقبل الذي تود تحقيقه ولديك رؤية واضحة الى اين تريد الذهاب وما الذي تريد انجازه ، حياتك تحكمها مبادئ وعقائد راسخة	ابداً والنهاية في ذهنك
حياتك منضبطة ، تركيز بشدة على الانشطة ذات الاهمية الكبيرة	ابداً بالأهم
انت تؤمن ان نجاح شخص لا يتطلب فشل شخص آخر وتسعى لحلول تكاملية للمشكلات وتسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الاطراف	فكر بعقلية اكسب وكسب
انت تسمع بنية جادة وعميقة لتفهم الشخص الاخر عاطفيا وعقليا ، انك تشخص المشكلة قبل ان تصف العلاج	افهم قبل ان تفهم
انك مبدع ورائد ، وتؤمن ان الكل اكبر من مجموع اجزائه ، وتقدر الاختلافات بين الناس وتحاول ان تبني على هذه الاختلافات	تكامل مع الآخرين
تسعى للتطوير الدائم المستمر والابداع والدقة ، كما تسعى للتعلم في بيئة مريحة غير ضاغطة	جدد الطاقة

## معوقات القيادة الادارية في الدول النامية

١. تركيز التنمية الادارية في الدول النامية على تحسين وتطوير قدرات ومهارات القيادات الادارية المسئولة عن ادارة المنظمات.
٢. يعتمد تحقيق اهداف التنمية الادارية على العنصر البشري باعتباره حجر الزاوية في العملية الانتاجية
٣. تعتمد الموارد المالية والمادية على كفاءة العنصر البشري ومهارته في تحقيق اهداف التنمية

### أولاً: المعوقات الادارية

تتعدد المعوقات التي تحد من فعالية القيادة الادارية ومن اهمها:

١. المركزية الشديدة وعدم التفويض
٢. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات
٣. عدم سلامة التخطيط
٤. البيروقراطية وتباين وتعقد الاجراءات
٥. الوضع التنظيمي للأجهزة الادارية

### ثانياً: المعوقات البيئية

١. عدم استقرار الأنظمة السياسية
٢. الانقسامات السياسية والاجتماعية داخل المنظمة
٣. الموروثات الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد
٤. غموض وجمود الانظمة واللوائح
٥. عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال ادارة التنمية

### ثالثاً: المعوقات النابعة من وضع القيادات الادارية

يعتبر عجز القيادات الادارية من اهم المعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية ومن اهم المعوقات المرتبطة بذلك:

١. عدم توافر الكوادر القيادية الفعالة
٢. عدم سلامة طرق واساليب اختيار هذه القيادات
٣. خوف القيادات من المسؤولية واحجامها عن اتخاذ القرار لحل المشكلات
٤. عدم احساس القيادات بالأمان والاطمئنان الوظيفي النفسي
٥. عدم اهتمام القيادات بالأساليب العلمية والتكنولوجية الحديثة في مجال الادارة
٦. الاعتماد على الخبرة الشخصية والاستشارة الأجنبية

## ملاحق القيادة بالإسلام

- أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية
- القيادة في الإسلام يحقق السلامة من الخلاف اذي يؤدي الى الاختلاف
- بدون القيادة يستبد كل برأيه، ويفعل ما يطابق هواه
- من أهم السمات القيادية التي عرفتها الادارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم ( القدوة الحسنة ، الإخاء ، البر والرحمة ، الإيثار )
- تعني القدوة الحسنة أن يكون القائد قدوة لغيره فكرياً وسلوكياً وأن يكون على علم بكل دقائق العمل ، وهذا يتطلب ان يكون حليماً صبوراً
- يقتضي الإخاء التآلف والتعاون وحسن الرعاية والعمل في سبيل رعاية الآخرين
- يتعين عليه ان يكون ناصحاً لمن حوله
- يعد الإيثار صفة قيادية مهمة من شأنها ربط القلوب والحث على التفاني في العمل وتقديم الانسان لأخيه وعن رضا ما يحتاج اليه
- تتسم الإدارة في العهد النبوي بالبساطة والنزاهة والاستقامة والمقدرة
- قال رسول الله صلى الله عليه وسلم ( من ولى أحد أمراً من أمور المؤمنين وفيهم من هو خير منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين )
- كما تميزت القيادة في العهد النبوي بأنها كانت تقوم على مبدأ الشورى

## وظيفة (دور) القائد

- ١) وضع الأهداف: وضع أهداف (واقعية، طموحة، قابلة للقياس، مكتوبة، محددة) تتناسب مع الموارد المتاحة للمنظمة.
- ٢) ممارسة الوظائف الإدارية: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.
- ٣) الاتصال المقنع والفعال: القائد لا يعطي أوامر ولكن يتصل ويوجه ويقنع ويؤثر.
- ٤) تحديد احتياجات المرؤوسين: المرؤوسين لديهم احتياجات والقدرة على التأثير فيهم يرتبط بمعرفة احتياجاتهم وتلبيتها.
- ٥) اتخاذ القرارات الفعالة التي تحقق الأهداف المرجوة منها.

## دوافع القائد الإدارية

- ١) الحاجة إلى الانجاز: القائد ومنذ نشأته تتضح لديه الدافعية لتحقيق انجازات.
- ٢) الحاجة للتزود بالقوة اللازمة: القائد يرغب دائماً في الحصول على الموارد والإمكانيات التي تمكنه من تحقيق طموحاته وطموحات المنظمة.
- ٣) الدافع للثراء: لدى القائد طموح مادي ينعكس على أدائه في العمل.
- ٤) الدافع للشهرة: القائد يسعى لبناء سمعة وشهرة داخل المنظمة وخارجها.
- ٥) الدافع لإرضاء الذات: يسعى القائد إلى تأدية أدوار تشعره بالرضا عن ذاته وعن القيمة التي يقدمها لمنظمتها ومجتمعها.

## أنماط القيادة الإدارية

(١) القيادة المشاركة: يهتم القائد بمشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتصميم السياسات وتحديد الأهداف، ويتطلب هذا النمط وجود درجة مرتفعة من التفاهم بين القائد ومرؤوسيه ووضوح المهام لدى الجميع وتتضح أهمية هذا النمط في مراحل التغيير والتطوير في المنظمة، ولا يستخدم هذا النمط في حالة روتينية العمل وتكراره.

(٢) القيادة المهمة بمشاعر واحتياجات العاملين بالمنظمة: يركز هذا النمط على البعد الإنساني والتعامل مع العاملين أو المرؤوسين باعتبارهم بشر لهم خصائصهم واحتياجاتهم وتتضح أهمية هذا النمط في حالة اختلاف قدرات وخصائص واحتياجات العاملين بالمنظمة.

## (تابع) أنماط القيادة الإدارية

(٣) القيادة المستبدة: وهي قيادة حاكمة وموجهة ومسيطرة والتي تستخدم السلطة والقوة في تحقيق الأهداف، ويستخدم هذا النمط في حالة الأزمات أو الكوارث التي تواجه المنظمة

(٤) القيادة الديمقراطية: يقع هذا النمط في الوسط بين القيادة بالمشاركة والقيادة المستبدة، حيث يقوم القائد بالتعرف على آراء واتجاهات المرؤوسين ولكن يحتفظ لنفسه بسلطة اتخاذ القرار النهائي، يستخدم هذا النمط في حالة اتخاذ قرار بإنتاج منتج جديد أو فتح فرع جديد للمنظمة

## أمثلة على أنماط القيادة الإدارية

القيادة بالمشاركة: حسناً، بما أننا تفقنا على ما ينبغي أن نقوم به، هيا بنا لعمله وسأترك لكم حرية اختيار أساليب أدائه واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيقه.

القيادة المهمة بمشاعر واحتياجات العاملين بالمنظمة: أعتقد أنكم توافقوني الرأي أننا بإمكاننا أن نعمل الأفضل ونتحمل مزيد من المسؤولية.

القيادة الديمقراطية: لنعمل سوياً في هذا المشروع الجديد ولننتحدث سوياً فيما يمكن عمله وسأعمل على اتخاذ القرارات المناسبة لإنجاحه.  
القيادة المستبدة: عليكم أن تقوموا بهذا العمل أو... (أي نوع من التهديد).

## قيادة التغيير التنظيمي

➤ تعريف التغيير التنظيمي:

جهد طويل المدى مدعوم من الإدارة العليا لتطوير أساليب حل المشكلات وتجديد شباب التنظيم بالتدبير في أهدافه ووظائفه والتفكير في تغيير أو تطوير بيئته الداخلية والتطور مع بيئته الخارجية وبالتعاون مع جميع أفرادها.

## (تابع- قيادة التغيير التنظيمي) أسباب التغيير التنظيمي

- ١) التغييرات في البيئة: تتأثر المنظمة بعوامل البيئة المحيطة (اقتصادية، سياسية، ديموغرافية، اجتماعية وثقافية، تكنولوجية، طبيعية) كما تتأثر بعوامل أخرى مثل اتجاهات المنافسين، العملاء، الموردين، المساهمين. ومن ثم يصبح لزاماً على المنظمة تغيير توجهاتها وسياساتها لتتوافق مع المتغيرات البيئية.
- ٢) التغييرات في القياديين والمديرين: من فترة لأخرى يتغير القادة والمديرين ومن ثم فقدم مديرين أو قادة جدد يستلزم اجراءات تغييرات.
- ٣) التغييرات بهدف رفع الكفاءة: تسعى المنظمة الي تطوير كفاءتها ومن ثم يستلزم هذا تغيير وتطوير أنظمتها وسياساتها وإجراءات العمل بها.
- ٤) التغيير لمواجهة الركود: تغير المنظمة توجهاتها واستراتيجياتها وسياساتها للخروج من حالة الركود والثبات وعدم التطور.

## (تابع- قيادة التغيير التنظيمي) إجراءات وخطوات التغيير التنظيمي

- ١) تحديد مدى الحاجة إلى التغيير والمواقع المطلوب إحداث تغيير فيها وذلك من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية.
- ٢) تحديد أهداف التغيير.
- ٣) اختيار ممثلين من قادة المنظمة والعاملين فيها.
- ٤) تشخيص المشكلات التي تتطلب إحداث تغيير.
- ٥) اختيار وتحديد وسائل التغيير.
- ٦) تصميم خطة العمل.
- ٧) التنفيذ.
- ٨) التقييم والتقويم.

(تابع- قيادة التغيير التنظيمي) أسباب مقاومة التغيير

- (١) الشعور بعدم الأمان.
  - (٢) ضعف الاتصال بين الإدارة والعاملين.
  - (٣) موقف الجماعات غير الرسمية (جماعات تجمعها مصالح مشتركة).
  - (٤) الخوف من فقدان السلطة والصلاحيات.
- التجارب السابقة الفاشلة.

(تابع- قيادة التغيير التنظيمي) كيفية التعامل مع مقاومة التغيير

- (١) مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير.
  - (٢) الاتصال الفعال وتبادل المعلومات بين القيادة وبين المرؤوسين.
  - (٣) التدريب الفعال على عملية التغيير.
  - (٤) تحري سمات وسلوكيات القيادة في إدارة التغيير.
  - (٥) استخدام أساليب فعالة في التفاوض مع المرؤوسين.
- إدماج الجماعات غير الرسمية في عملية التغيير.



