

ملزمة الاختبار الفصلي: القيادة الإدارية

الفصل الأول المحاضرة الأولى مدخل نحو نموذج القيادي العالمي

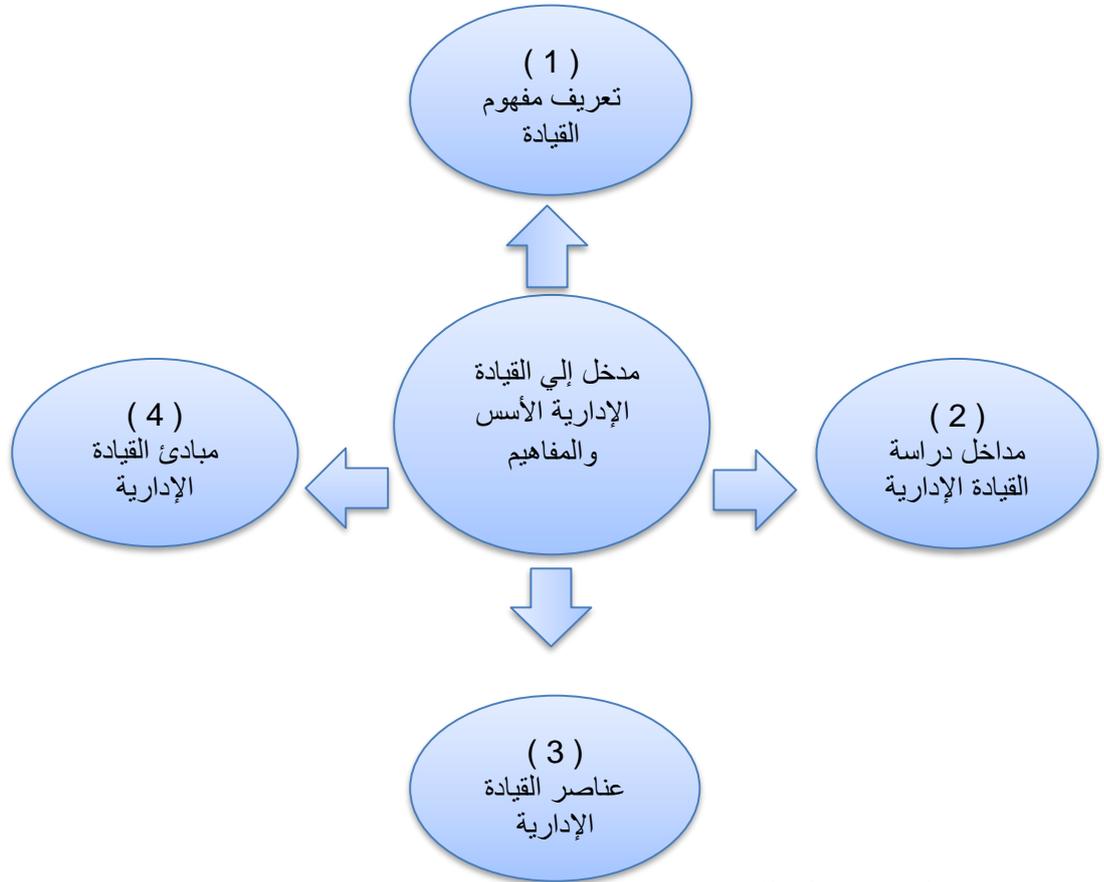
1- مقدمة

- يعبر مصطلح القيادة بشكل عام عن التوجيه أو السير إلى الامام حيث يكون القائد في المقدمة، وجاءت كلم القيادة في الفكر اليوناني من كلمة leadershipleadershipleadership وفي اللغة العربية نجد أن كلمة قيادة جاءت من كلمة قاد، يقود، قودا، فهو قائد حيث يقود الناقه من الامام ولا يسوقها من الخلف، فالقود من الامام والسوق من الخلف. يقول أقاده خيلا ا بمعني أعطاه آياه يقودها، ومنها الانقياد بمعني الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.

القيادة من السمات التي تطمح إليها الشخصيات المسئولة وتصبو إليها العقول الواعية باهدافها علي مر العصور. والقيادة تشكل أحدى سمات الممالك الانسانية وغير الانسانية منذ قديم الزمن، ويمكن القول بان الانسان قد تعلم من المماليك الاخري علي مر العصور طرقا مختلفة للقيادة. وفي ممارسة القيادة وفي تحقيق الاهداف.

والممتبع لتطور القيادة يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الانسانية منذ أقدم العصور حتي لو لم يكن تنظيمها رسميا بالصورة المعروفة، ومن أمثلة ذلك بروز وظيفة رب الاسرة، وشيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية التي سادت في افريقيا وامريكا الاتينية واسيا

مدخل إلى القيادة الإدارية



2- مفهوم وتعريف القيادة

اختلف العلماء في تعريف القيادة. حيث كانت القيادة في العصر القديم ترمز إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها اله سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص، سواء كانت علقية أو جسدية أو أخلاقية، ولكنها في العصر الحاضر اختلف ذلك وتغيرت لتتوافق مع متطلبات العصر ومكونات، ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلف، حيث لم يمكن الاعتماد فقط علي السمات الشخصية، وانما اصبح هنالك حاجة ماسة إلي بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة حسب كل نشاطه، ولهذا فقد اختلف بعض مفكري وعلماء الادارة حول تعريف القيادة.

- وكان الاختلاف حول تعريف القيادة قائم حول :
- صعوبة الفصل بين ما يجب ان تكون عليه القيادة وما هي عليه فعلا .
 - وكذلك 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، او عقلانية، أو اخلاقية مثل : البسطة في الجسم والشجاعة والذكاء والكرم وضبط النفس.
 - ومن اسباب الاختلاف حول مفهوم القيادة بين العلماء، حيث تأثر كل منهم بالمدرسة التي ينتمي إليها.

٣- تعريف القيادة

- عرف " **توماس جوردن** " القيادة علي أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم.
- وعرفها " **فرنس** " علي أنها النفوذ الإجتماعي الكامن في جزء من الجماعة.
- وعرفها " **هيمنان** " علي أنها العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه الآخرين والتأثير علي أفكارهم وسلوكهم وشعورهم.
- هي مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد علي الآخرين.
- ركز علماء الإدارة التقليدية في تعريفاتهم للقيادة علي السلطة كأساس لوجود القيادة، فهم يرون أن السلطة الرئاسية هي التي تخضع الجماعة لإدارة القائد وتمكنه من توجيههم.
- بينما ركز علماء الإدارة الحديثة من أصحاب الفكر السلوكي علي السلطة المقبولة كأساس لوجود القيادة وذلك لأن السلطة الحقيقية في رأيهم لا تفرض علي الجماعة وانما تقبلها الجماعة قبولا إختياريا.
- أما أصحاب الفكر المنهجي ركزوا علي العنصر الوظيفي كأساس للقيادة أي أنهم ينظرون إلي القيادة علي أساس الهدف الذي يتمثل في أداء الوظائف الإدارية.
- هي النشاط الايجابي الذي يبشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري علي الاخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.
- هي فعل ديناميكي، وقوة تهدف إلي تماسك المجموعة وتحقيق الهدف المشترك بفاعلية وكفاءة.
- قدرة الفرد في التأثير علي شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم علي العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.

القيادة باختصار

« قدرة القائد علي إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم علي أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة »

هل يوجد اختلاف بين القيادة الادارية، والقيادة بشكل عام؟

نجد أن القيادة الادارية، تختلف عن القيادة بشكل عام، وذلك لأن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الادارية تعتمد علي السلطة الرسمية في ممارستها، ثم ما يتوفر من السمات الشخصية .

٤- تعريف القيادة الإدارية

- عرف وايت **White** قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الاخرين « القيادة الإدارية علي أنها في الإدارة ».
- ويرى لارسون **Larson** القيادة الإدارية « هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التألف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة ».
- هي العملية الاختيارية التي يقوم بها الشخص وتمثل في التأثير علي سلوك الاخرين بهدف انجاز وتحقيق هدف معين.
- هي التأثير علي الاخرين من خلال التفاعل الاجتماعي بين المدير ومعاونيه بشكل يجعل المرؤوسين يشاركون اختيارا في تحقيق أهداف المؤسسة.
- هي القدرة علي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.
- ويمكن تعريفها علي النحو التالي :

« هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة ... عندما يقوم بالتأثير علي المرؤوسين - أفراد وجماعات - ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهود مشتركة ».

٥- مداخل دراسة القيادة الإدارية

- المدخل الفردي
- المدخل الاجتماعي.
- المدخل التوفيقي.

المدخل الفردي

هو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة، ويعتبر هذا المدخل اول المداخل التي استهدفت دراسة القيادة وتحديد سمات القائد الناجح.

- ركز المدخل الفردي علي الفرد بإعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائداً ناجحاً.
- تقسم تلك السمات والخصائص إلي خصائص مألوفة وخصائص غير مألوفة .وغير طبيعية (مثل الخصائص الخارقة للعادة كقراءة الافكار والكشف عن الحظوظ).
- وبعض الكتاب أجملوها في مجموعة موحده من السمات والخصائص العامة والشخصية المميزة للقائد.

المدخل الاجتماعي

- وهو مدخل علماء الاجتماع ويسمي أحياناً بالمدخل الموقفي. يري اصحاب هذا المدخل بأن القيادة يجب أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئولياته، وهي بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته من خلاله.
- ويسمي أيضاً بالمدخل الوظيفي حيث أن القائد يحوز علي المهارة الوظيفية التي يتطلبها الموقف ويلم بدقائق الوظيفة وظروفها وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في سلوك القائد :
 - ✓ القيم والتقاليد السائدة في البيئة الاجتماعية.
 - ✓ تأثير القوة النابعة من الجماعة التي.
 - ✓ استعداد أفراد الجماعة للعمل مع بعضهم البعض وثقتهم مع بعضهم البعض .وقدرتهم في مواجه المشاكل كوحدة واحدة

المدخل التوفيقي

يجمع هذا المدخل بين المدخلين السابقين وهو المدخل الذي يفضل علماء الادارة ومن في حكمهم، ويرى مؤيدو هذا المدخل بأن القيادة هي تفاعل اجتماعي، حيث يجب أن يكون هنالك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي، أي يجب ان يكون هنالك تفاعل بين القائد نفسه وحاجات المرؤوسين وخصائص المنظمة والوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

ويؤكد أصحاب هذا المدخل علي أهمية الافراد كعنصر مؤثر بدرجة كبيرة علي نجاح القيادة أو فشلها، وذلك من خلال معاونتهم للقائد حتي يبقي قادراً علي التحكم في الموقف قادراً علي التعامل معه ومواجهته.

إن تفضيل علماء الادارة لهذا المدخل قائم علي حقيقة أنه يركز علي خصائص القيادة الإدارية وعلي العلاقات الانسانية بين القائد والعاملين معه، والتي تمكنه من علاج مشكلاتهم ومواجهة مشكلات العمل.

٦- عناصر القيادة الإدارية

١. وجود الجماعة
 ٢. وجود هدف مشترك
 ٣. التناسق والانسجام
 ٤. القدرة علي التأثير
- التأثير القسري أو الإجباري
 - التأثير بالمكافأة
 - التأثير الشرعي
 - التأثير المعرفي أو العلمي
 - تأثير المرجعية
 - تأثير السمات الشخصية
 - تأثير القرينة

١. **وجود الجماعة :** والمقصود بالجماعة الاتباع والرعية، حيث تعتبر القيادة أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأة المجتمعات، فمتي ما كان لدينا مجتمع أصبح لدينا حاجة للقيادة، لتحقيق التناسق بين أعضاء الجماعة وتوحيد جهودها.

٢. **وجود هدف مشترك :** يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه، في أغلب الاحيان يكون لدينا عدد من الاهداف المتباينة، ودو القائد هنا: العمل علي تحقيق التقارب بينها وصرها في بوتقة واحدة. ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات الجميع.

٣. **التناسق والانسجام :** ان نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين اعضاء الجماعة حتي يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، ونجد أن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير علي افرادها، ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي. وإن كان في أدنى الحدود.

٤. **القدرة علي التأثير :** وهي أهم عناصر القيادة الادارية، وهي الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة. ونذكر فيما يلي عدد من أنواع التأثير التي يعتمد عليها القائد في التأثير علي المرؤوسين :

التأثير القسري : وهو تأثير مبني علي قدرة القائد علي الإكراه، وذلك عندما يقوم بتخويف الاتباع وتهديدهم بالعقاب والحرمان من بعض المميزات. أو عندما يوقع عليهم بعض العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من الراتب والانداز.

التأثير بالمكافأة : ونعني به قدرة القائد علي التأثير علي الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة علي المكافأة والتحفيز نظير استجابة المرؤوسين لتوجيهات القائد واتباعهم تعليماته وقيامهم بما يطلبه.

التأثير الشرعي : وهو السلطة والقوة التي يستمدها القائد من شرعية المنصب الاداري الذي تم تعيينه، مثل صدور قرار ادري باختيار شخص لشغل منصب معين، او القيام بمهمة محددة يمثل اساس للسلطة التي تعتبر مصدر هذا التأثير.

التأثير المعرفي (العلمي) : ويستمد القائد قوته في هذا التأثير من المهارة والخبرة والمعرفة التخصصية التي يمتلكها الشخص في مجال من المجالات. والتأثير يكون من معرفته الجيدة في موضوع معين.

تأثير المرجعية : وهو التأثير النابع من قدرة الشخص الذاتية علي الحكم علي الاشياء، فالقائد يصبح هو المرجع الذي يملك قدرة إلهامية روحية تجعل منه مصدرا للتشريع او الفتوي، مما يخلق عند المرؤوسين قناعة تامة بشخصية القائد. وبالتالي يتخذ كمرجع في كثير من الامور.

تأثير السمات الشخصية : وهو المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة والمميزة التي يملكها القائد، والتي يستخدمها في توجيه مرؤوسيه والتأثير عليهم.

تأثير القرينة : وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يمكن أن يستمد القائد قوته علي هذا النوع من التأثير مما يملكه من دعم القيادات العليا له، أو من أقاربه أو اصدقائه الذين هم في مناصب علياً. وكذلك يستمد القائد قوته علي التأثير علي القرينة من خلال مركزه الاجتماعي او السياسي الذي يخوله سلطة التأثير في توجيه الاخرين والتحكم فيهم.

٧- دور القيادة الإدارية في المنظمات

أ- **أهمية القيادة الإدارية للمنظمة :** تكمن أهمية القيادة الإدارية في أنها مصدر لنجاح المنظمة، لان كل

عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، ويتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي. بين القائد والمرؤوسين أو بطريقة غير مباشرة.

لذلك قال وايت : أن حيات المنظمة وروحها لا تنبعا من هيكلها التنظيمي وإنما تنبعان إلي حد كبير من خصائص القيادة الإدارية في المنظمات، وحسن استخدام منجزات. العصر العلمية والتكنولوجية، للاستفادة من تطوير العمل والأداء وتحقيق الأهداف المواكبة ركب التطور السريع وهكذا أصبحت وظيفة القيادة عملاً يؤثر في التنظيم نفسه وفي أهدافه وفي تطور المجتمع ذاته.

ب- **علاقة القيادة الإدارية بالعملية الادارية :** القيادة تشكل جوهر عمل المدير ولب العملية الادارية، فان لها دور كبير في جميع عناصر العملية الادارية ، فعند النظر الي عناصر العملية الإدارية ، التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه واتخاذ القرار، نجد أن القائد الاداري يلعب دورا في كل عنصر من عناصرها، مما يفرض علي القائد ضرورة النجاح في دوره حتي يكتب للعملية الادارية النجاح :

ونستعرض هنا دور القائد في مختلف الأنشطة :

التخطيط : إن التخطيط هو النظرة الشاملة إلي المستقبل بشكل يحدد الاهداف والامكانيات والسياسات، ويحدد الجهود اللازمة لتحقيقها، ويقع التخطيط في قمة العملية الادارية ويتوج أساليبها، لذلك يوكد الاداريون علي قدر القائد في صياغة استراتيجيات التخطيط، ووضع خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل، سياسات وبرامج سليمة علي قدر ما يكون نجاح القائد في تحقيق أهدافها.

التنظيم :

✓ وهو توجيه موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف الإدارة، وذلك من خلال تقسيم الأنشطة المختلفة وتجميع أوجه النشاط المتشابهة في وحدات معينة تتشابه وتترابط فيها النشاطات بشكل

منطقي.

✓ يعمل التنظيم علي تحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الادارية بما يؤدي في النهاية إلي العمل كمجموعة منسقة معتمدة علي بعضها.

✓ ويتطلب ذلك من القيادة أن تكون قادرة علي وضع كل فرد في مكانه الصحيح، وربطها مع بعضها البعض بشكل أكثر منطقية وواقعية.

التنسيق : هو ذلك النشاط الإداري الذي يعني تحقيق التوازن والتكامل في الزمان والمكان والمستوي بين العناصر المختلفة، وبالتالي يقصد به مواءمة وتركيز الجهود التي يقوم بها الأفراد في كافة أقسام التنظيم بقصد تحقيق الهدف المشترك وإزالة أي اختلافات في الرأي يحدث بين جماعات العمل. يعتبر التنسيق واحد من نشاطات القائد الإداري الأساسية، إذ أن القائد هو الذي يقوم بالتنسيق المبني على المعرفة بإمكانات المنظمة المادية والبشرية.

المتابعة والرقابة :

- ✓ يتم 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 وقوعها مستقبلاً.
- ✓ والمتابعة والمراقبة 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 الكلي، وذلك يتطلب قيادة ذات بصيرة قوية وحزم ورؤية شاملة.

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

٨- مبادئ القيادة الإدارية

١. **الإيمان بالهدف :** إذ لا بد للقائد أن يؤمن بالهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه وينقل ذلك إلى العاملين معه، بحيث يصبح الجميع على مستوى عالٍ من الإيمان بالهدف، بقدر إيمان القائد والعاملين بالهدف، بقدر ما يستطيع المواءمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
٢. **الانطلاق إلى الإمام :** لا بد أن يكون القائد على قدر كبير على تصور واستشراف المستقبل، وذلك ليستطيع وضع الخطط المستقبلية والانطلاق إلى الامام، لأن القائد الذي يتمتع بنظرة طويلة المدى يستطيع أن يرسم لمنظّمته الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها.
٣. **حب العمل مع الآخرين :** سواء كانوا موظفين أو كانوا من الجمهور المستفيد، وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة.
٤. **التقدير السليم للموقف :** يعني نفاذ البصيرة من خلال حساب وتقدير الأمور بشكل دقيق، على أن يكون ذلك التقدير قائم على رؤية واضحة لما يمكن أن ينتج عنه اتخاذ قرار من القرارات.
٥. **تحمل المسؤولية :** وضع القادة في موقعهم انطلاقاً من أهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة وفي حال عدم تحقيقها فإن القائد يكون قادر على تحمل المسؤولية الناتجة عن ذلك، وأن يستفيد من الخطأ ويعطي العاملين معه فرصة للاستفادة منه في تعلم دروس أسباب حدوث الخطأ ونتائجه.
٦. **حُسن التصرف :** بنتي هذا المبدأ على بعض الظروف الاستثنائية التي قد تحدث للمنظمات، ويكون مطلوباً من القائد أن يكون قادراً على التعامل معها بشكل حسن، أنه يجب على القائد عندما تتعرض الشركة إلى الفشل في تحقيق أهدافها أو إلى هزات أو كوارث طبيعية أو غير طبيعية، وأن يكون مستعداً للتعامل معها بشكل إيجابي يعكس قدرة فائقة على حسن التصرف.
٧. **القيادة نحو الإصلاح :** تفرض القيادة نحو الإصلاح على القائد أن يكون موجهاً جهوده نحو التطوير، سواء للعمل أو العاملين أو أساليب الأداء، وبشكل هذا المبدأ أحد الحوافز التي تجعل القائد يعيد النظر في مسيرة المنظمة للتأكد من صلاحية الهيكل التنظيمي، والتأكد من أن الإدارة ليست في حاجة إلى إعادة تنظيم.

استمارة تقييم ذاتي

تفحص المعلومات المدونة في الجدول أدناه لمدة دقيقتين ثم قيم نفسك بوضوح علامة () في المكان الذي تجده ينطبق عليك.

السمة (الميزة)	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
الطاقة (النشاط)					
الحزم مع الرفق					
التصميم					
المثابرة					
العلم والمعرفة					
الذكاء					

					الثقة بالنفس
					الشخصية
					روح الابتكار
					الموضوعية

البرهي

القيادة الإدارية

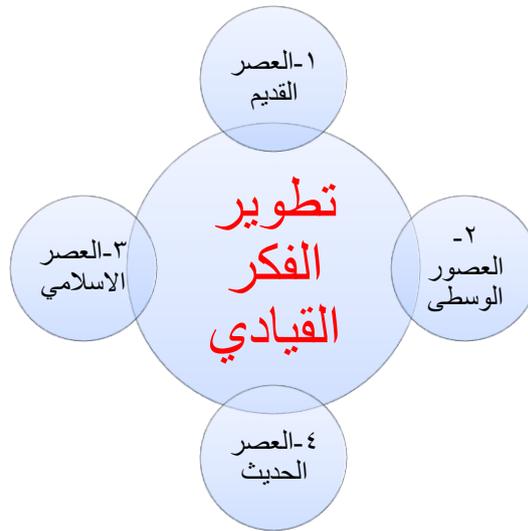
مدخل نحو نموذج القيادي العالمي

الفصل الثاني: تطور الفكر القيادي الإداري

أهداف الفصل:

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

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 .ونجد أن القيادة حازت علي نصيب كبير من أهتمام مفكري تلك الحضارات



أولاً:تطور الفكر القيادي الإداري في العصور القديمة

الحضارة السومرية - الحضارة المصرية - الحضارة البابلية - الحضارة الصينية - الحضارة الإغريقية - الحضارة الرومانية
* الحضارة السومرية :

يرجع تاريخها إلي أكثر من خمسة آلاف سنة، وقد وجد في بعض الوثائق المكتوبة ما يدل علي أن السومريين عرفوا ألوانا من القيادة الإدارية، حيث كان لكهنة معابدهم نظاما ضريبيا محكما جمعوا وأداروا به دفة كميات ضخمة من السلع الدنيوية التي تضم أموال الدولة وعقاراتها وقطعان الأغنام والماشية التي تُجبي من الشعب، وكانوا يكلفون بتقديم تقرير أو كشف حساب بأماناتهم لكبير الكهنة، وبذلك فقد مارسوا القيادة الإدارية بأجل معانيها.

ويري البعض أن تلك الوثائق أول كشوفات عرفها الإنسان , ومعروف ان السومريين هم الذين ابتدعوا الكتابة ويعتقد البعض أن الهدف من ذلك كان لتمكين القيادة في الدرجة الأولى.

* الحضارة المصرية :

ظهرت الحضارة المصرية في أعقاب الحضارة السومرية، وتقع في الفترة بين ٥٢٥ - ٢٠٠٠ قبل الميلاد، وقد تميزت هذه الحضارة بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة، والأهرامات تعتبر أهم الشواهد علي المصريين القدامى التنظيمية والإدارية، فقد بني هرم خوفو الاكبر من ٢,٣٠٠,٠٠٠ قطعة من الحجر، يتراوح وزنها ما بين ١,٥ - ٢ طن، كما استخدم في البناء ما يقارب ١٠٠,٠٠٠ عامل لمدة عشرين سنة، فقد احتاج هذا الانجاز الفني إلي قدرات متقدمة في القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة، إلي أن الاستمرارية في العمل تدل علي أن القيادة كانت تحظى بقدر أكبر من الأهمية.

وقد عرف المصريون مبدأ الرقابة علي الأداء فتمكن المفتشون من القضاء علي تكرار مخالفات العمل عن طريق قطع يد من تكرر منه صنع أي منتج معيب.

- نجد أن قداماء المصريين عرفوا قيادة العمل الإداري لتسير الحكومة المترامية الأطراف عن طريق التنظيم اللامركزي، فقد بدأوا بإقامة حكم لا مركزي، يتمثل في إمبراطورياتهم، وقد كانت الحكومة ذات درجة عالية من المركزية، حيث كانت لجنة الضرائب هي الرابطة الحقيقية الوحيدة بين الحكومة المركزية وولاياتها...

سرعان ما بلغت درجة من التحلل ، جعل بعض أمراء تلك الدويلات يتمردون ويتخاذلون في أداء مسؤولياتهم تجاه الحكومة المركزية، مما دفع بالفرعون إلي الاستيلاء علي السلطة واعادة ترتيب أوضاع الدولة.

- من إسهامات الحضارة المصرية في الفكر القديم ،وصية الوزير المصري (بتاح حوتب) لابنه ،فقد اوصاه في رسالة ارسلها إليه ، بكثير من الصفات القيادية كطلب العلم ، والتواضع ،ورقة الحديث ، والحذر ، والاستئناس برأي الخبراء والمستشارين ، والمقدرة علي التنبؤ ، ووجوب العقاب إذ لزم الأمر ، والالتزام بلامانة الإدارية والهدوء والصبر .

* الحضارة البابلية :

- القيادات في الحضارة البابلية كانت توجه إلي توثيق المعاملات التجارية توثيقا محكما علي أقراص من الحجر أو ألواح من الخشب.

- الاعتراف بمبدأ مسؤولية القائد وعدم تفويض تلك المسؤولية، ويتضح هذا في كتاب لأحد ملوك البابليين، يأمر فيه عشرة من رجاله بشق قناة للري الزراعي، وينص الكتاب علي أنه إذا لم يتم العمل المطلوب بصورة سليمة فإن العقاب سينزل بالمشرف علي العمل لا بالعمال.

- تعتبر (الأشنونه) البابلية بما تضمنته من نصوص عن مراقبة الاسعار وعن عقوبات الجرائم أقدم قانون تضعه قيادة من القيادات.

- من أبرز إسهامات الحضارة البابلية في الفكر والقيادة، قانون (حمورابي)و يقول فيه (إذ دفع أحد الناس لشخص آخر تأمينا في صورة ذهب أو فضة أو أي شيء آخر فإن عليه أن يريه لشاهد، وأن يدون العقود اللازمة، وإذا أعطي تاجر عميلا له، غلالا أو أصوافاً أو زيتا أو سلعة تجارية، فإن على العميل أن يدون قيمة السلعة كتابية، ثم يدفع ما استدان من المال للتاجر، وللعميل أن يتسلم من التاجر إيصالا مختوما بالمال الذي يعيده إليه، فإذا أهمل العميل ولم يتسلم عن إيصالا لا يحتسب له)

* الحضارة الصينية:

- دستور الامبراطور(شاو)الذي عاش عام ١١٠٠ ق.م. اقدم دليل إداري يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية ، من أدناهم مرتبة إلي أعلاهم مرتبة ،حيث قام بوصف الوظائف وتصنيفها ، ووضع قوائم جديدة بواجبات كل منها .كما وضع ثمانى قواعد ليهتدي بها رئيس الدولة في الحكم ،نذكرها فيما يلي:

- ❖ تتعلق بتنظيم الدولة وضمان استقرارها.
- ❖ تتعلق بعلاقاتها واتصالاتها بما يضمن تعاون حكومة البلاد.
- ❖ تتعلق بما يضمن كفاءة الحكومة.
- ❖ تتعلق برسمايتها بما يضمن ظهور الدولة بمظهر البقاء.
- ❖ تتعلق برقابتها بما يضمن كمال الحكومة.

- ❖ تتعلق بالمساءلة والعقاب لضمان صلاحها.
- ❖ تتعلق بتدبيرها بما يضمن مراجعة أداء حكومة البلاد.
- ويتمتع القائد بثمان سلطات تعينه علي معاملة مختلف ضباطه :
- ❖ الرتب التي تحدد درجاتهم.
- ❖ الرواتب التي تزيد ثرواتهم.
- ❖ النفحات التي تسيطر علي مصائرهم.
- ❖ المناصب التي تضبط تصرفاتهم.
- ❖ العناية الالهية التي تؤثر في بركتهم.
- ❖ المصادرة التي تؤدي إلي فقرهم.
- ❖ الطرد الذي ينتج عن تقصيرهم.
- ❖ الموت الذي يكون نتيجة لإسرافهم.

- كذلك أكدت الحضارة الصينية علي مبدأ مستوي الأداء , فقد روا أن القوانين لا تكفي وحدها لإنجاح المؤسسة , بل عليها أن تلتزم بمستوي أداء تقبله الالهة , كما يرون أن النظام هو أساس النجاح وأن الانسان لا يمكن أن يؤدي عمله علي الوجه الأكمل دون أن يتبع نظاما لذلك.

- ومن أقوالهم حول دور القائد في التوجيه قولهم: (إذا كان القائد ضعيفا لا سلطه له , وإذا لم تكن الأوامر مفهومة تماما , وقع اللوم علي القائد , أما إذ كانت أوامره واضحة , ومع ذلك لا تطاع فإن هنالك خطأ بالتنظيم)

* الحضارة الإغريقية :

- أول من عمل علي تكوين دولة ديمقراطية.
- كتابات سقراط من أهم ما اسهمت به هذه الحضارة في مجال الادارة بوجه عام، والقيادة بوجه خاص، فقد عملوا علي توضيح شمولية الادارة، وعرفوا التخصص وتقسيم العمل، ودراسة الوقت والحركة، وذلك علي انهما من مهام القائد.
- يذكر سقراط أدوت القيادة بالتالي:
- ✓ من وأجب القائد أن يبث روح الحماس في نفوس مرؤوسيه.
- ✓ أن يتعرف علي مقدرات كل منهم ومستوي أدائه وعطائه.
- ✓ أن يحفز المجد منهم ويعاب المقصر.
- ✓ أن يعمل علي كسب صداقتهم بالالفة والمودة.
- ✓ أن يكون صابر في نفسه مجدا ومجتهدا.
- عرف الإغريق ما يسمي بالخدمة العامة، والتي تتمثل في التأكيد علي أن المصلحة العامة تسمو علي المصلحة الخاصة، وهو ما يعتبر من الخصائص المميزة للسلوك القائد الإداري الجيد في الإدارة الحديثة.
- يري أفلاطون، أن الناس يختلفون في المواهب، ومن ثم يؤدي بعضهم الأعمال أحسن من غيرهم، ويرى أن المهارة تكتسب فقط عندما يقبل الناس علي أداء العمل الذي يتفق مع استعدادهم الطبيعي،
- ركزت الحضارة الاغريقية علي الدور الذي يقوم به الإمبراطور والقيادات الإدارية , في فرض الرقابة علي أعمال الدولة وممتلكاتها.

* الحضارة الرومانية :

- الحضارة الرومانية أخر الحضارات التي ظهرت قبل الميلاد , وقد أدى اتساع رقعة الامبراطورية الرومانية إلي المساهمة في تطوير الممارسات الإدارية والاساليب القيادية لإحكام الاشراف على أعمال وممتلكات الدولة.
- أهم ما يميز الحضارة الرومانية , انها عرفت منصب الرقيب (المدعي العام) ويتمتع بسلطات أهمها :
- الاشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم , الرقابة علي الاخلاق والاداب العامة.
- وكذلك عرفت الحضارة الرومانية تفويض السلطات.
- وفي وصية (جورج) (لكاتو) حول إدارة المزارع في الحضارة الرومانية(أن على المزارع عندما يريد تفتيش الحقول , أن يلاحظ مدى تقدم العمل , وماذا تم إنجازه منه , ويقارن مع ما ينبغي أن يتم , وينبغي عليه بعد ذلك أن يستدعي ناظر زراعته ويطلب منه تقرير ا عما تم إنجازه , ويسأل لماذا لم يتم إنجاز الباقي , ويذكر

كاتو , أن المالك ينبغي أن يعطي ناظر المزرعة خطة عمل للسنة بأكملها , بحكم أنه القائد الذي يجب أن يخطط للعمل)

ثانياً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور الوسطى:

- تميزت العصور الوسطى بسيطرة الاقطاع، حيث كان الملوك والنبلاء يملكون جميع موارد الدولة، وكذلك سيطرة الكنيسة علي جميع شؤون الحياة وخاصة بعد اندثار الإمبراطورية الرومانية.
- تعلم المديرون الكثير من دروس الإقطاع، أن قوة النظام تكتسب عن طريق الرقابة الهرمية، بالمصلحة المشتركة يمكن أن ينجح أي نوع من التنظيم.
- ومن اسهامات هذه العصور رسالة(لوقا) في العام 1494 م التي يصف فيها مسك الدفاتر بطريقة القيد المزدوج، وكتاب لوقا له اهمية لدي الباحثين في علم القيادة، لعدة أسباب منها: أن أبرز الحاجة إلي منشأة تتوفر لها رقابات إدارية داخلية، وأن كافة المعاملات يجب أن تكون مستكملة للتفاصيل، وتحفظ في ملفات بصفة دائمة، وأن المراجعة الدورية لازمة للرقابة الداخلية.
- قد شكلت البنديقية وترسانتها البحرية احد العوامل التي اثرت علي الادارة في العصور الوسطى، حيث شجعت القائد علي ابتداع اساليب الإنتاج، ومراجعة الموازنة، واستخدام اساليب، الرقابة بالمحاسبة، الرقابة من خلال كشوف الجرد، رقابة التكاليف التي استعانت بها القيادة لتوفير الوقت والجهد، ورقابة الاداء.
- لقد عرف القرن السادس عشر اهتماما كبيرا بالمفاهيم الادارية، كما نري في كتاب(سير توماس مور Sir Thomas Moore) اسمها (اليوتوبيا ، المدينة الفاضلة) مبينا الحالة الاجتماعية والسياسية التي حلت بانجلترا في عصري هنري السابع.

ثالثاً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الإسلامي

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

♥ عصر الرسول صلي الله عليه وسلم:

- ✓ كان صلي الله عليه وسلم يمثل القائد الأول في الإسلام , فقد أسس الدولة وواجد الأرض وحرر الشعب , وكون السلطة , وبني النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي علي ضوء التشريعات الربانية.
- ✓ كان من مبادئه صلي الله عليه وسلم التركيز علي كفاءة الرجل في العمل وحبه للمهمة التي يكلف بها , كما أنه يهتم بتحديد تسلسل السلطات , وذلك مثلما حصل عندما عين علي ابن أبي طالب أمير ا علي المدينة بعد خروجه في غزوة تبوك , وعين أسامة قائد لجيش العسرة.
- ✓ نري في وثيقة المدينة التي كتبها صلي الله عليه وسلم , دستورا في الحكم والقيادة وضح فيها قواعد الحكم والقيادة , فأكد علي روح الجماعة والعمل التعاوني , وعلي محاربة الفساد , والبعد عن الظلم والجور , وإرجاع الأمر المختلف فيه إلي الله ورسوله.

وقد عمق الإسلام علي عدد من المبادئ القيادية:

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

♥ خلافة أبي بكر الصديق

✓ كان لخلافة أبي بكر اسهامات كبيرة في تطور الفكر القيادي ,منها استمرارية اتباعه ,لما وضعه المصطفى صلي الله عليه وسلم ,من قوانين وانظمة ومبادئ ,كالشورى ,والعدل ,والمساواة ,والرفق بالآخرين ,كما أنه سمح بحرية الري ,مثال لذلك عندما سمح لعمر بن الخطاب أن يعارضه في قتال المرتدين.

✓ أهم ما يميز قيادة ابي بكر , هو محافظته علي التقوى والإيثار والرفق, والحذر, والشورى ,والاستعداد , والتعبئة ,والشجاعة ,والإقدام والحديث حينما يجب الحديث ,والصمت حينما يجب الصمت.

♥ خلافة عمر بن الخطاب

- ✓ فقد اتبع ما سار عليه رسول الله صلي الله عليه وسلم ,وما نهجه الخليفة الاول.
- ✓ ومن المبادئ القيادية التي سننها عمر رضي الله عنه قوله لعمر بن العاص: (متي استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً .) وكذلك من مبادئه محاسبة موظفيه عن أموالهم ومن أين اكتسبوا ,فقد كان يحصي أموالهم قبل توليهم الإمارة وبعدها .وقد رسخ مبدأ القائد الرئاسية المباشرة حيث كان يطوف بنفسه علي الأمصار .وكذلك رقابته غير المباشرة وتبنيه لمبدأ الرقابة الذاتية.
- ✓ اتبع عمر ابن الخطاب سياسة المؤتمر السنوي الذي كان يناقش فيه ولاته علي الأقاليم ويتابع من خلاله أحوال الدولة والرعية .كان ذلك المؤتمر يعقد أثناء الحج.
- ✓ لقد قبل عمر بن الخطاب الرقابة الشعبية علي نفسه كقائد للأمة ,حتى كان يقول (أتقول الله عباد الله , وأعينوني علي أنفسكم بكفها عني ,وأعينوني علي نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولأني الله من أمركم.)

♥ خلافة عثمان ابن عفان

أتبع عثمان بن عفان منهج رسول الله صلي الله عليه وسلم في القيادة, ولم يغير من الأوضاع التي تركها عمر بن الخطاب ,وكان رضي الله عنه لا يقطع أمراً إلا وقد استشار من أهل الحل والعقد ومن يري فيهم الرأي السديد والصالح.

♥ خلافة علي ابن ابي طالب

- سار علي بن ابي طالب ,علي المنهج النبوي ,واتبع أسلافه من الخلفاء الراشدين ,في التعامل مع القادة والقيادة , كان يعين الوالي علي أحد الأمصار ,ويترك له الحرية للتصرف في أمر ولايته ,ولكن في ظل رقابة دقيقة للتأكد من عدم خروج الوالي عن التعاليم الشرعية في التعامل مع الرعية .ومن توجيهات منهجه في القيادة:
- ✓ ضرورة أن يكون القائد طائعا لله وملتقيا له ,ومتسلحا بسلاح العمل الصالح.
- ✓ علي القائد أن يكون رحيما ومحبا لمن تحته من المرؤوسين ,مخففا للضغط عنهم, وقادرا علي العفو والصفح عن المخطئ أو المقصر.
- ✓ البعد عن الكبر والغطرسة والتخلي بالتواضع ولين الجانب والجلوس إلي الرعية.
- ✓ الوسطية والاعتدال ورد المظالم.
- ✓ البعد عن بطانة السوء ,والحرص علي البطانة الصالحة ,واصطفاء المستشارين.
- ✓ التفريق بين المجتهد والمقصر ,ومجالستهم ونصحهم ,وتوفير المكافآت والحوافز المناسبة لهم.
- ✓ الحفاظ علي الجماعة

♥ خلافة بني أمية

- ✓ بعد مرحلة الخلفاء الراشدين جاءت مرحلة خلافة بني أمية مع بداية خلافة معاوية بن أبي سفيان الذي أوجد نظام الحكم الوراثي في الاسلام ,وقد اتخذت الخلافة الأموية من دمشق مقر لها ,وكانت تتصف بالتباطؤ في التطور الإداري نتيجة للخلافات السياسية والصراع علي السلطة.
- ازدياد عدد الدواوين في عهد الأمويين حتي وصل إلي تسعة دواوين في عاصمة الدولة ,وثلاث في عاصمة كل ولاية من ولايات الدولة الاموية.

♥ خلافة العباسيين

- ✓ ساهمت الحضارة الإسلامية العباسية في تطوير الفكر الإداري من خلال إعادة تشكيل مؤسسات الدولة ,وتدوين الدواوين ,فتم إنشاء ديوان المحاسبة ,ودواوين أخرى حتي وصل عدد الدواوين إلي ثلاث عشر ديوانا.

✓ أهم الكتاب في فترة العباسيين , الفارابي الذي كتب (المدينة الفاضلة) ومحمد الحنبلي الذي كتب (الأحكام السلطانية) وغيرهم وقد وضعت هذه الكتب الأسس الرئيسية لممارسات القيادة في مختلف مستوياتها, كما أنها كانت بداية لتأسيس الفكر القيادي الإداري الإسلامي.

* تطور الفكر الإداري في العصر الحديث

✓ أهم ما يتميز به الفكر الإداري الحديث هو الثورة الصناعية التي عادت الارضية أمام التطوير الإداري، فساعدت علي ظهور بعض الاساليب الإدارية المختلفة، إلا أن ألقفة أالصناعية أهائلة في الزرع والصناعة، لم ترافقها قفة مائلة في الفكر الإداري، فقد أدي ظهور المصانع وخطوط التجميع وزيادة حجم الأنتاج إلي تركيز دور ألقادة علي الرقابة للإقلال من ألسرقة.

✓ كما لم تحسن الجودة وبقيت قاعدة (علي المشتري أن يحذر)، ولقد ظلت المنتجات تنتج بفروقات وتباينات كبيرة، ولم تطبق عليها سواء الرقابة من حيث مقاييس الطول والعرض وذلك لغرض دفع الاجور وكان المقياس المستقر هو دفع الأرباح.

✓ ومن الاساليب التي لجأت إليها القيادة أسلوب العمل بالقطعة، وذلك لتلافي مشاكل العمل بالأجر الثابت، وتلافي دواعي مراقبة العامل مراقبة مستمرة.

✓ في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، شهد نشاطا كبي ار في الكتابة في مجال الادارة، يعود الفضل إلي مجموعة من الفلاسفة مثل: السير جيمس في كتابه (مبادئ الاقتصاد السياسي) وأدم سميث في كتابه (ثروة الأمم)، وقد اختلف الاقتصاديون علي أهمية الوظائف الادارية، بينما يميل بعضهم لوضع التخطيط بالدرجة الاولي، كان ينادي اخرون بأن تكون القيادة في الدرجة الاولي.

✓ في بداية القرن التاسع عشر أكتفي كتاب الادارة بالاشارة إلي فكرة تحديد مجال القيادة في الاشراف المباشر، لاحظ مارشال أنه علي مستوى القاعدة في أي تنظيم ، تظل المسؤولية الموزعة والمقسمة عملا غير محكم...إلي أن (الآلة لا تحظي بالعناية علي يد عاملين يتقسمان مسؤولية صيانتها، بمثل ما تحظي به عندما يتولي عامل واحد مسؤولية إدارتها كاملة).

✓ قام دانيل مال في منتصف القرن التاسع عشر علي تطبيق المبادئ الإدارية الثلاثة(التنظيم والاتصالات والمعلومات)علي سكة إيري الحديدية عندما كان رئيس ا لها .ونفي دانيل الاعتقاد السائد آنذاك بأن التوسع السريع في السكة حديد أدي إلي نقص الرقابة الإدارية ،وعجز في تحقيق الربح ،ورأي أن مشكلة القيادة تكمن في اللوائح والتعليمات الدقيقة التي من شأنها أن تؤدي إلي نجاح التشغيل ،ولذلك أدخل مالك نظام توصيف الوظائف والترقية علي اساس الجدارة .وجعل المشرفين مسئولين عن نجاحهم وفشلهم ،وبين مراكز اتخاذ القرارات بوضع خريطة تنظيمية للشركة ،وقد عمل علي تفويض السلطات تفويضا منطقيا.

✓ في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، كان العالم هنري يجري تجاربه الادارية في ترسانة فرانكفورت، وقد أكتشف ان التنظيم والرقابة بالطريقة التقليدية عديمة الجدوى والفعالية، لذا قام بوضع نظام متكامل بحيث تتبع المسؤولية من مصدر واحد مع انسياب المعلومات والتفاصيل عائدة إلي المصدر الاصلي.

✓ وكانت نظرية هنري مثل نظرية ماك كالوم، تقوم علي اساس النظام والرقابة ، وأن تتبع كل مسؤولية من مصدر واحد، مع سيل مرتد من المعلومات التفصيلية المتعلقة بالمصروفات والانجازات إلي هذا المصدر.

✓ ولقد ظهرت الكثير من المدارس التي تدعو إلي بعض الممارسات والاساليب الإدارية المختلفة، ولقد بنت هذه المدارس نظرياتهم علي اساس معطيات الإدارة في القطاع الخاص، ومنها ما هو كلاسيكي قديم، وكلاسيكي حديث، ومنها ما هو سلوكي، ومنها ما يهتم بالبيئة .وسوف نتطرق لها في التالي:

- ١- المدرسة التقليدية الكلاسيكية:
- المدرسة البيروقراطية.
 - نظرية الإدارة العلمية.
 - نظرية التقسيم الإداري.
- ٢- المدرسة السلوكية:
- التنظيم والسلطة لبرناد.
 - العلاقات التنظيمية لسايمون.
 - الهدف لماري فولت.
 - هرمية ماسلو للحاجات

- ٣- مدرسة العلاقات الإنسانية:
- تجارب هاوثون.
 - نظرية ماكريجر.
- ٤- مدرسة الإدارة الحديثة:
- نظرية النظام المفتوح.
 - نظرية التحرر

* المدرسة الكلاسيكية

- ❖ ظهرت هذه المدرسة في العالم الغربي في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، وصفت بذلك الوصف لان التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها تم في جو تسوده عوامل وظروف، ساهمت في تشكيلها.
- ❖ ومن تلك الأفكار، الاقتصاد الراسمالي القائم علي المشروع الحر والمنافسة، الاتجاه إلي الترشيح والتفكير المنطقي، تفسير السلوك والسلوك التنظيمي استنادا إلي مفاهيم العلوم الطبيعية المتنامية في ذلك الوقت.
- ❖ المدرسة الكلاسيكية تقوم علي مفاهيم غير ديمقراطية مثل الامر والرقابة والتوجيه أو السلطة، هذا بالإضافة إلي التيارات التي كانت سائدة خلال تلك الفترة: سيطرة الآلة علي الانسان، الثورة الصناعية.
- ❖ من العلماء الذين رسخوا هذه النظرية: فريدريك تايلور، هنري فايو، لوثر جوليك، وماكس فيبر.
- ❖ ومن أهم نظريات المدرسة التقليدية: نظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري.

نظرية البيروقراطية

- ✓ يري مؤسس نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن النموذج المثالي للمنظمة يجب أن يقوم علي أساس تقسيم العمل، وهرمية الرقابة، والعمل المكتبي، وعلي التأثير في أداء المهام والسلوك التنظيمي، ومن مزايا النموذج المثالي: الدقة في الاداء والسرعة في العمل والوضوح، والاستمرارية والوحدة والخضوع الكامل للرؤساء.
- ✓ من الخصائص النموذج المثالي: الاعتماد المتشدد للتنظيم البيروقراطي علي القواعد والإجراءات، التنظيم و الاشراف والرقابة من خلال القواعد واللوائح العامة.
- ✓ نجد أن نظام السلطة والرقابة في النموذج المثالي يقلل من وضوح العلاقات ومن وضوح الفرق بين قدرات العاملين في المستويات الإدارية المختلفة. نظر لخضوع الجميع لنفس القواعد. مما يؤدي إلى انحراف الموظف عن تلك القواعد والتعليمات.
- ✓ ظهر اتجاه جديد في البيروقراطية يد العالم ميرتون وأخرون، حيث نبهت كتاباتهم إلي ما يشمل عليه نموذج فيبر من نقاط ضعف.

حيث كان يعتقد فيبر أن الاشراف الدقيق والرقابة التامة علي الاعمال يؤدي إلي استقرار سلوك الافراد و امكانية التنبؤ بالسلوك البيروقراطي، إلا أن ميرتون وأخرون يرون أن التمسك الشديد بالقواعد قد يؤدي إلي جعل التمسك بالاجراءات أهم من خدمة ورعاية المستفيدين، وبالتالي يؤدي ألي الجمود ويؤدي ذلك إلي شكوي المستفيدين وتزمرهم.

نظرية الإدارة العلمية

- ✓ ظهرت نظرية الإدارة العلمية علي يد العلماء (جاننت، وفرانك، وفريدريك تايلور)
- ✓ بادر هنري جاننت بتطوير الإدارة وأساليب الرقابة إلي ابتكار عدد من الخرائط التي تعين المديرين علي إحكام الرقابة علي 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 **وخريطة سجل العامل**، التي توضح الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الانتاج الذي يحققه خلال ذلك الوقت، وما يحرزه من تقدم في إنجازة وذلك حتي يمكن للإدارة من متابعته وحثه علي اتمام العمل في الوقت المحدد له .
- وخريطة التصميم** وهي توضح طريقة سير العمل وفقا لتسلسل العمليات ومراحلها، بغرض متابعة

العمليات التي تتأخر عن موعدها المقرر حتي لا يتأخر إنجاز العمليات أو المراحل الأخرى التي تترتب عليها.

- ✓ ومن الخرائط التي صممها جانت، **خريطة تقدم العمل**، وهي عبارة عن لوحة توضح مركز العمليات جميعاً، والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات، وتوضح هذه اللوحة ما هو مطلوب عمله ممثلاً في أوامر التشغيل التي عهد بها لإحدى الآلات، وما تم إنجازه من كل أمر يوماً بيوم حتي يتابع المدير عمله بسهولة.
- ✓ قام فرانك وزوجته ليليان، بدراسة الحركات المستعملة في أداء العمل، كما درسا الأدوات المستخدمة وكانت النتيجة أن بتكرار طرق جديدة لتحسين تأدية العمل، وتوصلاً بذلك إلي تخفيض الحركات اللازمة للعمل.
- ✓ أما فريدريك تايلور فقد تركزت دراساته وأبحاثه في محاولة تحقيق كفاية العنصر البشري والإمكانات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة، وتوصل إلي أن نسبة مئوية مرتفعة المقدار من الجهود البشرية والمواد تذهب سدى دون فائدة تذكر بسبب افتقار التنظيم السديد والرقابة الفعالة علي العمل،
- ✓ **من اسهامات تايلور اقتراح التطبيقات التالية:** إزالة الجهد غير المثمر. التأكيد علي ضرورة ملائمة العامل للأعمال المعنية التي يقوم بها. ضرورة العناية بتدريب العمال علي متطلبات الاعمال التي يقومون بها. ضرورة تقسيم العمل والتخصص في مجال النشاطات المختلفة. ضرورة وضع مقاييس علمية للأعمال التي يجب إنجازها.

نظرية التقسيم الداري

تسمى بنظرية الادارة الشاملة، وحيانا بنظرية الإدارة التقليدية، ولهذه النظرية العديد من الرواد منهم أوليفر، وهنري فايول، وجيمس موني، وألن رايلي، ولوثر. وأفترض جميعهم أنه بالرغم من تعدد أهداف المنظمة وبيئتها فإنه يوجد تشابه في هياكلها التنظيمية وعملياتها الإدارية.

أبرز المساهمات كانت مبادئ فايول للإدارة واشتملت على ما يلي:

١. تقسيم العمل	٨. وحدة الأمر
٢. السلطة والمسؤولية	٩. النظام
٣. وحدة التوجيه.	١٠. مبدأ المكافأة والتعويض
٤. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة	١١. المركزية
٥. تدرج السلطة	١٢. الترتيب
٦. المساواة في المعاملة	١٣. الاستقرار الوظيفي
٧. المبادرة	١٤. روح الفريق والتعاون.

* مدرسة العلاقات الانسانية

- ✓ نشأت هذه المدرسة ردة فعل لأساليب وسياسات النظريات الكلاسيكية، وتسمى احيانا بالمدرسة الكلاسيكية الحديثة، وتسمى احيانا حركت العلاقات الانسانية.
- ✓ أن فكرة العلاقات الانسانية تعني ذلك العلم الذي يستمد أصوله من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، الذي يهتم بالمشكلات الانسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة، وذلك من واقع أن العوامل الانسانية والشخصية وغير الرسمية، تمارس تأثيراً حاسماً علي الكيفية التي يتحقق بها الأداء.
- ✓ العلاقات الانسانية تهدف إلي: حفز الافراد إلي العمل بأعلي كفاءة ممكنة، حفز الافراد علي التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة، اشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

تجارب هاوثورن

- ✓ قام بها الباحث الامريكي التون مايو فيما بين ١٩٢٤م - ١٩٣٢م وقد كان الهدف الرئيسي لهذه التجارب هو دراسة تغير الانتاجية بتغير ظروف العمل المحيطة بالعمل، وخاصة عند تغير كثافة الاضاءة، وما لها من تأثير علي الكفاءة الانتاجية للعاملين، ولكنه توصل إلي اكتشاف العلاقات الانسانية التي تنشأ بين العاملين نتيجة لتفاعلهم مع بعضهم البعض.

- ✓ دراسة التون مايو، تعتبر أول دراسة عملت علي: دراسة تأثير السلوك الانساني في التنظيم، وأثر اسلوب الجماعي علي محيط العمل، وضرورة مراعاة القيادة للنواحي النفسية والاجتماعية للعاملين.

نظريتي ماكريجر

- ✓ دوغلاس ماكريجر، من انصار المدرسة الانسانية، وذلك من خلال نظريته التي طرح فيها رؤيته للفلسفة الإدارية في التوجيه والرقابة، التي طرح فيها افتراضاته حول فلسفة المدير في ظل المدرسة الكلاسيكية، وفي ظل المدرسة الانسانية وعلاقة كل منها بالسلطة وقسم العاملين إلي فئتين هما (X)(Y)
- ✓ (X) يري أن هنالك ضرورة لمراقبتهم وتوجيههم انطلاقا من الافتراضات التالية: أن الانسان العادي لديه كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه. أغلب الناس يجبرون علي العمل ويجب أن يراقبوا ويواجهوا ويهددوا من أجل الحصول علي لانتاج الازم. الانسان العادي يجب أن يوجه من قبل رئيسه وذلك لأنه يتجنب المسؤولية. الشخص العادي خامل وغير طموح ويسعي فقط لتحقيق الامن والاستقرار الشخص العادي يفقد المبادرة والمبادرة ولا يسعي لاتخاذ القرار.
- ✓ اما نظرية (Y) فيري فيها التعامل مع العامل في ظل العلاقات الانسانية وذلك وفقا للافتراضات التالية: الانسان بطبعه يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام. يسعي الفرد للعمل بمحض إرادته تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة وبالتالي يلتزم بتحقيق الاهداف بسبب المكافأة والعائد المتوقع بعدها. يتعلم الانسان تحميل المسؤولية تحت الظروف المناسبة. الانسان طموح بطبيعته. الانسان قادر علي الابداع والابتكار والاقدام علي المخاطرة.

* المدرسة السلوكية

- ✓ المدرسة السلوكية لا تتماثل مع المدارس التي سبقتها، بالرغم من أنها تحمل بعض المبادئ المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة الانسانية. إلا أن لها خصائص تتميز بها عن غيرها من المدارس، ومن روادها، هربرت سايمون، ماري فوليت، ماسلو، برنارد.
- تتكون من النظريات التالية: التنظيم والسلطة لبرنارد. العلاقات الانسانية لسايمون، هرمية ماسلو للحاجات، الهدف لماري فوليت.

التنظيم والسلطة لبرنارد

- ✓ يري تشستر برنارد أن أفضل أنواع التنظيم هو التنظيم الرئاسي، الذي يخضع فيه كل شخص إلي رئيس معين، ويخضع فيه الرئيس إلي رئيس أعلى منه، وذلك لأنه يحقق التعاون بين العاملين، حيث يخضع الجميع لسلطة مركزية في نهاية الامر، كما يترتب عليه الحد من حرية المرؤوسين فيقلل الاحتكاكات بينهم، وتوصل برنارد إلي أن التنظيم يقوم علي ثلاث عناصر: التعاون، والتنسيق، وإدارة.
- ✓ يري أن السلطة في التنظيم هي التي تعطي الأوامر قوة تجعلها مقبولة لدي الآخرين، وعلي ذلك تتوقف السلطة علي قبول الآخرين لها.

العلاقات التنظيمية لسايمون

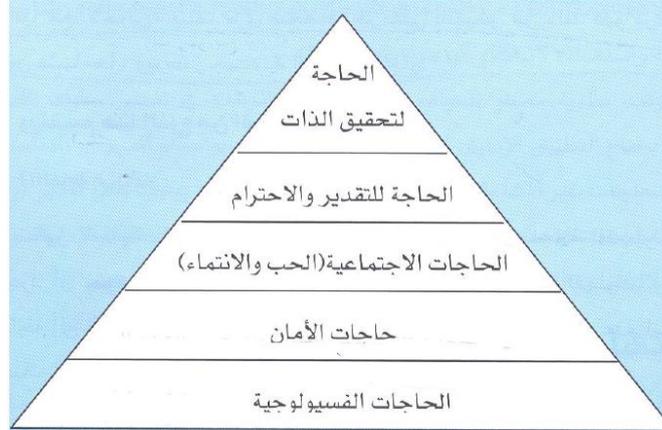
- ✓ عرف سايمون التنظيم بأنه: عبارة هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات والمجموعات من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات وكذلك يتكون التنظيم من توقعات الاعضاء لأنواع السلوك المتبادل.
- ✓ ويرى سايمون ضرورة الحد من الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة في اتخاذ القرارات، أي بمعنى أن المدير يتخذ قراراته علي أساس المعلومات المتوفرة لديه، وبما أن طاقاته وامكانياته محدودة ولا يستطيع معرفة كل شيء -إي أن يعمل في حدود عدم التأكيد كونه يعمل في نظام مفتوح - فإن قراراته تتصف بالرشد المحدود.

نظرية الهدف لماري فولت

- ✓ ماري فوليت أول من أهتم بالبحث في الإدارة كنشاط إنساني يجب علي ممارسه ألا يغفل عن انه يتعامل مع بشرا، ومن أشهر ما ايدته ماري: حقيقة أن هنالك قائد وأتباع، يسير كلاهما وراء قائد غير منظور، هو الهدف المشترك للجميع، وقد أكدت فولت علي أن الاعمال لا يمكن أن تتم علي أحسن حال اعتمادا علي الاوامر التي يصدرها الرئيس لمرؤوسيه، فإن طبيعة البشر ألا يقبل الانقياد لغيره بسهولة والاحساس بأن ذلك مفروض.
- ✓ تري فولت أن السلطة مستمدة 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.

- ✓ وتري ان المسئولية لا تقع علي عاتق شخص واحد، فالشخص لا يعمل وَّحده منفصلا عن غيره، ولذلك فإن المسئولية مجمعة حيث تمليها ظروف الموقف والوظيفة.

هرمية ماسلو



* مدرسة الإدارة الحديثة

مدرسة الإدارة الحديثة تقوم علي نظريتي:

- ✓ نظرية النظام المفتوح.
- ✓ نظرية التحرر.

نظرية النظام المفتوح

- ✓ لم يتوصل الباحثون إلي كيفية تفاعل الانظمة الجزئية وتكاملها، إلا بعد ظهور ما يعرف بنظرية النظام المفتوح، والتي تقوم علي تأكيد علي ان العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط بالمنظمة، وذلك لأن عمل التنظيم وفعاليتيه يتوقفان علي استمرار تدفق الموارد من البيئة كالمواد الخام والقوي العاملة والاموال، و التسهيلات المختلفة من قوي محركة وخدمات، ومعلومات،.. الخ ويقوم النظام بتجويل و مزج هذه الموارد بالكميات والمقادير الاقتصادية المختلفة، من خلال أنشطة لإنتاج سلع وخدمات يقدمها للبيئة.
- ✓ أذ لم تتصف المخرجات مع المعايير البيئية من حيث المواصفات المادية أو القيمة ، تقوم البيئة بحجب المدخلات التي تقدمها للتنظيم، الامر الذي يدفع به إلي اتخاذ إجراءات تصحيحية أو ن يؤول إلي الاندثار.

نظرية التحرر

- ✓ نظرية التحرر تعبر أن جميع النظريات السابقة أداء للقمع والإحباط والاضطهاد والقسوة والحرمان وحجز الحرية، كأسلوب بضبط وترجمة سلوك العاملين في قنوات واتجاهات محددة.
- ✓ يري حين ميسون، أن القمع الداخلي الذي تمارسه التنظيمات أقسى بكثير من القمع الخارجي، فالمنظمة الحديثة تعمل وفق نظام التخصص الوظيفي، وتقسيم العمل، والسلطة، وهي بذلك تضع القوانين والسياسات والضوابط التي يقوم الفرد بامتصاصها دون شعور ودون مقاومة ودون إدراك لأثارها السيكولوجية، وبالتالي في تفصل بينه وبين نتائج عمله وتحرمه متعة الاختيار والتباهي بإنجازاته.
- ✓ وحتى نتخلص من هذه المؤامر والحرمان والتحقير الإنساني، فلا بد من تحرير الانسان من جميع التنظيمات البيروقراطية الحالية، واشترابات المدن الكبيرة والعمل علي بناء مجتمع يقوم علي الإدارة الذاتية والانضباط الفردي الذاتي التطوعي.
- ✓ قد أخذت التنظيمات اليابانية واليوعوسلافية، بتجربة التحرير، ولاقت نجاحا كبيرا، كما ظهرت إتجاهات حديثة مثل: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية، مما يؤكد أن هنالك تأثير لنظرية التحرر.

بنت أبووها

الفصل الثالث

أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظريتها

أساليب وأشكال القيادة الإدارية
ونظريتها

(٢)

أشكال القيادة الإدارية

(٣)

نظريات القيادة الإدارية

(١)

أساليب القيادة الإدارية

أساليب وأشكال القيادة
الإدارية ونظرياتها

أولاً: أساليب القيادة الإدارية

تعريف الأسلوب القيادي:

الانشطة والتصرفات التي يتبناها القائد في تعامله مع اتباعه ويتخذ منها منهجا يميز طريقة التعامل.
منهجا يميز طريقته في التعامل:

- 1- أسلوب الشدة
- 2- أسلوب اللين
- 3- أسلوب الحزم

أسلوب الشدة:

أول أسلوب تبناه القادة الإداريون، وكان نتيجة للظروف التي كانت سائدة في العصور القديمة والوسطى، ومع بداية العصر الحديث، ولقد ساد في تلك العصور مفهوم السيد والمسود، وكان النموذج الوحيد الذي يبين العلاقات بين الناس علي مدى فترة طويلة من الزمن.
نجد أن أسلوب الشد قد طغي في التعامل بين القادة والتابعين، واستمر لفترة طويلة من العصر الحديث، ومن أهم نماذج النظريات المختلفة للمدرسة التقليدية في الإدارة. كنظرية البيروقراطية والإدارة العلمية، والتقسيم الإداري، من أهم تبريرات العلماء الاستخدام هذا الأسلوب:

مبررات استخدام اسلوب الشدة:

- الانحراف الشخصي لدى ألقادة الأداريين نتيجة الأحساس بِالْعظمة وَ الشك فِي أسلوب الأخرين
- تأثير النظم العائلية وَ الطبقية الأاجتماعية ألتى تُعزز المنهج التَشددي لُدى ألقائد
- تعود الأفراد عَلى طاعة الأَشخاص وَ اعتبارهم رمزا لَهُم
- شعور الأفراد بِحاجتهم للأمن وَ الطمأنينة ألتى يُوفرها لَهُم ألقائد.
- التماس العذر لُلقائد فِي شِدته نتيجة مَسؤوليات مَركزه ألقياي
- الاعتقاد بِتكاثل الأفراد وَ عدم تُحملهم المَسؤولية
- التركيز عَلى دُور الأدارة فِي تُنظيم العمل نتيجة تُكاثل الأفراد وَ تهاونهم

أسلوب اللين:

ساعد ظُهور ألمدرسة السلوكية وَ نظرياتها (العلاقات الإنسانية). النظرية السلوكية. النظرية أُنظم (ظُهرت عَدة مآخذ عَلى استخدام أسلوب ألقيادة بالشدة أثبتت أنه لا يُمكن أن يُنَج هذا الأسلوب فِي جَميع الأحوال. وقد بَرز هذا الأسلوب نتيجة لُوجود كَثير مَن التغيرات وَ التطورات فِي الأعمال، وَ من هذا المنطلق فقد بدأ ألقادة بِتوجهون نحو تُعير أسلوبهم فِي التُعامل مَعَ أتباعهم إالى الأسلوب اللين، وَ الذي أعتبره ألقادة المنهج ألبديل ألمناسب لُأسلوب الشدة.

مبررات استخدام اسلوب اللين:

- الحاجات الأانسانية تحفز الأفراد عَلى العمل وَ ليس أسلوب الشدة.
- أن أالثورة أالصناعية جردت العمل مَن قِيمته وَ معناه، وَ بالتالي أهملت ألعنصر ألبشري مما أستوجب اللين فِي التُعامل.
- الفرد يُستجيب لُأدارة ألقدر ألتى يُشبع حَاجاته الأاجتماعية
- الفرد يُستجيب لُأضغوط الأاجتماعية أكثر مَن الأضغوط ألتى يُفرضها عَليه ألقائد المُنشدد
- أن أحوافز ألسلبية لا يُمكن أن تُحفز الأفراد عَلى العمل، وَ أما أحوافز الأيجابية هِي ألتى تُحفز الأفراد عَلى العمل.
- يملك الفرد حَوافز ذاتية لتُعلم أداء العمل، وَ يتمتع كَذلك بِروح ألبادرة وَ الأبتكار ألتى تُفرض عَلى ألقائد مَعاملته بِاللين.

- - الفرد يُحب العمل وَ يقبل عَليه كَمَا يُحب أاللعب.
- - يسعي أالإنسان إالى أن يُكون نَاجحا وَ منتجاً فِي العمل، مَما يُفرض عَليه نُوعاً مَن ألمرونة وَ الأستقلال.
- - أن حَاجات أالإنسان هِي ألتى تُدفعه لُلعمل، وَ هِي مَرتبطة هَرميا كَما أَشبعَت حاجة ظُهرت حاجة.
- - أن ألدوافع وَ الأحتياجات تُحرك أالإنسان، كَمَا أن الأضغوط أالخارجية هِي ألتى تُهدده.
- - يُعتبر أداء الفرد لُعمله جُزء مَن تُحقي ذاتيه.

أسلوب الحزم:

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

مبررات أسلوب الحزم:

- بعض العاملين لا يمكن أن ينفع معهم أسلوب الشدة، كما أنه لا يمكن أن ينفع معهم أسلوب اللين، فإن أفضل أسلوب للتعامل معهم أسلوب الحزم الذي يقوم على المؤاممة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.
- أن تحقي أهداف التنظيم بالإضافة إالى أهداف العاملين، يتطلب وجود قائد إداري صارم وحازم وهو ما يحق أسلوب الحزم.
- إن اشباع الحاجات الذي يحصل عليه الفرد يتوقف علي طبيعة العمل ودوافع الفرد وقدراته وخبراته لذلك القائد يستطيع المؤاممة بين تلك القدرات وطبيعة العمل.

-يستجيب الفرد لاستراتيجيات القائد المختلفة (الانتقال ما بين الشد واللين) مما يكسب القائد فاعلية في المواقف المختلفة.
-يواجه سلوك الفرد في التنظيم عدد من العوامل التي تتغير حسب الظروف من وقت لآخر، مما يستدعي مرونة الاسلوب القيادي

ثانياً: أشكال القيادة الإدارية

١-القيادة الاستبدادية (التسلطية أو الاوتوقراطية)

٢-القيادة المتساهلة

٣-القيادة المشاركة (التعاونية)

القيادة الاستبدادية (التسلطية أو الاوتوقراطية):

- ✓ يعود تاريخ هذه الفلسفة القيادية إلي بداية تكون المجتمعات في العصور القديمة، حيث كان الرجل القوي يسخر الرجل الضعيف لخدمته، وكانت القبيلة القوية تسيطر على القبائل الضعيفة .وكانت الدولة القوية تسيطر على الدويلات الصغرى .و على المستوي الفردي، نأخذ قصة قتل هابيل لأخيه قابيل مثلاً لهذا النوع من التسلط.
- ✓ تنطلق فلسفة القيادة الاستبدادية من مبدأ إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم إجبار العاملين، على أداء الاعمال انطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح، والقوانين التنظيمية .والتي يرون بأن عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وضغط على العاملين ليحققوا أهداف التنظيم.
- ✓ القائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي، الذي يقوم علي التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب، فهو لا يكثرث بأراء الاخرين.

وترتكز تلك الفلسفة على عدة مبادئ:

- إيمان القادة المتسلطين بأن عليهم اجبار العاملين على اداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم التنظيمية
- إيمان القادة بانهم اعلى شأناً من الآخرين ومن ثم لا يهتم بمشاعرهم
- يهتم القائد بمركزه وبالإنتاجية على حساب الاهتمام بالعاملين
- يثق القائد المستبد في نفسه ثقة مفرطة
- تتعدم الثقة بين القائد وبين اتباعه
- ينسب القائد النجاح لنفسه وينسب الفشل لمؤوسيه
- يفرد القائد بتخطيط العمل واتخاذ القرارات

مستويات القيادة الاستبدادية:

1- القيادة التسلطية العنيفة

2- القيادة التسلطية الخيرة

3- القيادة التسلطية المناورة

مستويات القيادة الاستبدادية:

- القيادة التسلطية العنيفة:** يعتمد القائد على الاجراءات السلبية (القوه والاكراه) ويفرط في استخدامها ويركن إلى الأمور الصارمة والإجراءات الانتقامية، ولا يتغاضى عن الاخطاء
- القيادة التسلطية الخيرة:** يحاول ان يخلق جو عمل لا يسمح بظهور أى سلوك عدواني من خلال استخدام الاساليب الايجابية (المدح والتناء) ولا يلجأ الى الاكراه الا إذا لم يجد سبيل للأقناع.
- القيادة التسلطية المناورة:** القائد يشعر مؤوسيه انهم يشاركون في اتخاذ القرار حيث يعرض عليهم القرار شكلياً او يطلب منهم الأراء والافكار، بينما في الواقع هو من يتخذ القرار لإحساسه بأن اشتراكهم في أداء المهام وصنع القرارات عملية غير مجدية.

سؤال:
ما هي مزايا القيادة الاستبدادية؟

الإجابة:
مع أن خصائص القيادة الاستبدادية لا تُوحى بأن لها أي مزايا، وأنها لا يمكن أن تُنجح في أي موقف أو منظمة. إلا أن هنالك بعض المزايا التي تجعل منها شكلاً مقبولاً وناجحاً من أشكال القيادة، وفي مواقف معينة التي تقتضي ضرورة استخدام هذا النوع، مثال: للتعامل مع الذين لا يحبون العمل ويتهربون من القيام بواجباتهم. وقد يُنجح في مواقف الأزمات.

القيادة المتساهلة:

✓ تسمى أحيانا بالقيادة المتحررة ، الفوضوية ، غير الموجهة او قيادة عدم التدخل.
✓ ظهرت كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يري بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطاً، فإن أيضاً يمكن أن يكون متساهلاً.
✓ 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 لاتباعه، فهو لا يسيطر عليهم بطريقة مباشرة، بل يفوض سلطته لاتباعه تقويضا واسعا وهو لا يري نفسه إل منسقا للإدارة

القيادة المشاركة (التعاونية أو الديمقراطية):

✓ ظهرت نتيجة ان الاستبدادية أدت الى تجميد الافكار وشل حركة التطور والابداع، كما ادت التساهلية الى الفوضى بشكل كبير بسبب تضارب الاهداف والاهواء وتخلي القيادة عن دورها بالأشراف والتوجيه.
✓ القائد في القيادة المشاركة يترك قنوات الاتصال مفتوحة تماماً مع العاملين، ويمنحهم الثقة التامة، وبالتالي يشركهم في اتخاذ القرارات، ويشجعهم على إبداء الرأي بما يخدم ويفيد الجماعة.
✓ وكذلك اهتمت القيادة المشاركة بالمشاعر وتلبية الاحتياجات، واحترام الافكار، والتوفيق بين مصالح المنظمة والمرووسين.
✓ القيادة المشاركة تقوم على ثلاث عناصر رئيسية هي إقامة العلاقات الانسانية بين القائد واتباعه، إشراك المرووسين في بعض المهام القيادية، تفويض السلطة لهم بالشكل الذي يخدم التنظيم ويساعد في تحقيق أهدافه.

خصائص القيادة بالمشاركة تتلخص في التالي:

✓ يهتم القائد بمشاعر المرووسين وينمي العلاقات الإنسانية بينه وبينهم.
✓ يشارك القائد المرووسين في اتخاذ القرارات بسبب الثقة الكبيرة فيهم.
✓ يعمل القائد على إقناع المرووسين بدلاً من إجبارهم، وبالتالي فهو يحترمهم ويهتم بمدي قناعتهم.
✓ ينمي القائد بعض الاستقلالية لدى الأتباع، فهو يشاركهم في العمل مما يجعل النشاط يتركز في الكل لا الأجزاء.
✓ يتحلّى القائد بقدر كبير من المرونة والتكيف فهو يشارك أتباعه في سلطة القوة والمسئولية

❖ نظريات القيادة الإدارية التقليدية:

✓ نظرية السمات.
✓ نظرية الموقف.
✓ النظرية التفاعلية.

❖ نظريات القيادة الإدارية السلوكية:

✓ نظرية (x)(y)
✓ نظرية الشبكة الادارية.
✓ نظرية الأبعاد الثلاثة.
✓ نظرية الطريق إلى الهدف.
✓ نظرية النضج لدي الأتباع.
✓ نظرية سلسلة نظم الإدارة.
✓ نظرية أنماط القيادة.

نظريات القيادة الإدارية التقليدية

نظرية السمات:

□ نظرية الرجل العظيم تقوم على ان القائد رجل عظيم منحه الله عدد من الصفات لا تتوفر الا عند

العظماء وبالوراثة

□ ابن خلدون سب المنظرين الغربيين في وصف القادة حسب مفهوم هذه النظرية حيث قال :أن القادة أشخاص تتوفر لديهم أربع صفات (العلم، العدالة، الكفاية، سلامة الحواس).

□ أما الفارابي فقد حددها فيما يلي (جيد الفهم والتصور، جيد الحفظ، جيد الفطنة، حسن العبارة، محب للتعلم والاستفادة، رفيع النفس، وغيرها)

□ في الفكر الغربي حدد العالم (تيد) تلك الصفات العشرة :توفر الطاقة الجسمانية، الشعور القوي بالأهداف، توفر الخبرة الفنية، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات، الحماس، القدرة على تكوين صداقات، رقة المشاعر، والذكاء، القدرة على تعليم الآخرين، قوة الايمان بالعقائد والقيم

صنف علماء الإدارة الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد إل ثلاث مجموعات:

□ الخصائص الذاتية والحالة المزاجية المتزنة:

□ الصفات الشخصية والجسدية :وتتمثل في الصفات التي ورثها الانسان مثل الذكاء والمظهر العام والمبادرة والشجاعة والصبر والطاقة الحيوية.. الخ

□ تحمل المشقة ويتم ذلك عن طريق التفكير والعمل علي مواجهة المشكلات والظروف الصعبة.

□ المثابرة وهي القدرة علي مواصلة العمل لفترات طويلة علي الرغم من الصعوبات والعقبات.

□ القدرات العقلية والإبداعية ومنها:

□ الحساسية للمشكلات من خلال استشعارها وتبين مواضعها والاستعداد للتعامل معها.

□ القدرة الاستدلالية وهي القدرة علي التوصل إلي نتائج غير معروفة.

□ المرونة العقلية أي القدرة علي تغيير الواجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف.

□ المهارات الاجتماعية ومنها:

□ تأكيد الذات، بمعنى القدرة علي الدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها.

□ القدرة علي اقامة علاقات جديدة.

□ القدرة علي الاقناع

: • مزايا نظرية السمات

• فسرت خصائص ألقائد.

• وضعت خصائص لأختيار ألقادة.

• اول لبنة لبناؤ النظريات ألقادية

• و مهدت ألسبيل أمام النظريات الأخرى لتتري ألقانور.

• عيوب نظرية السمات:

• بنيت على فكرة ألسلوب ألقابدي.

• ركزت على ألقائد وأهملت المرؤوسين وأالموقف وأعناصر ألقانظيم.

• ، كانت بعيدة عن ألقواقع لأن يوجد قادة ألقاجين بألرغم من عدم توفر ألقاميع ألقسمات ألقتي ألقاءت بالنظرية.

• ركزت على ألقائد وأهملت المرؤوسين.

• ألقانظيم ألقاباحثون ألقول عدد ألقسمات ألقوجب توفرها في ألقائد.

نظرية الموقف:

□ نشأة كردة فعل لنظرية السمات، تري أنه ليس من الضروري توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف حتي يكون قائدا ناجحا، فمثلا السمات اللازمة للقائد السياسي تختلف عن تلك اللازمة للقائد الإداري.

□ وبتالي فهي تري أن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب العناصر المكونة له والعلاقة بينها.

□ وترى أن القائد لا يمكن أن يظهر إلا إذ تهيأت له الظروف لاستخدام مهاراته، أمثلة: ظهور نجم هتلر كقائد للحزب النازي، وكذلك ظروف الهند عند ظهور غاندي كقائد للثورة ضد الانجليز.

مزايا نظرية الموقف:

- ترتبط السمات بموقف قيادي محدد فهي ليست عامة ،
- اول نظرية تبرز الموقف الإداري كمؤثر على العملية الإدارية ،
- لم تنكر السمات وإنما وضعت الموقف في المقام الأول كمؤثر على نجاح القيادة
- حددت الأنماط القيادية التي يلجأ إليها القائد بعد التعرف على الموقف وتحديد أبعاده.

عيوب نظرية الموقف:

- تتطلب وجود قادة حازمين .
- افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى خروج القائد المناسب بينما يرى آخرون بان القائد هو الذي يصنع الموقف.
- ليس هنالك اتفاق بين منطري هذه النظرية حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة.

النظرية التفاعلية:

□ وسط بين الآراء المتطرفة للنظريتين السابقتين وترى ان القيادة الناجحة تنبع 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)

□ فهي تفسر القيادة من خلال تحليل التفاعل القائد بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية (القائد والمرؤوسين والموقف).

النظرية التفاعلية

• مزايا النظرية التفاعلية:

- توفيقية معتدلة لم تنكر السمات ولا نظرية الموقف ،
- نوهت الى دور البيئة الاجتماعية داخل التنظيم وخارجه ،
- ركزت على قدرة القائد علي تمثيل اهداف مرؤوسيه واشباع حاجاتهم

• عيوب النظرية التفاعلية:

- افترضت ان سلوك المرؤوسين يكون مؤيد للقيادة بشكل مطلق ،
- اهمل ردود فعل القادة الاداريين نتيجة لسلوكيات العاملين غير المتوقعة مما يمكن ان يؤدي الى فشلهم.

نظريات القيادة الإدارية السلوكية:

□ انتقدت النظريات التقليدية على انها لم تأخذ بعين الاعتبار السلوكيات المختلفة للاتباع وردود الفعل التي يتخذها القادة نحوهم.

□ عمدت النظريات السلوكية المختلفة الى دراسة السلوك الفعلي للقائد والاتباع على حد سواء وذلك على اساس ان القيادة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد استجابة لسلوكيات الاتباع ، بهدف حثهم على تحقيق الاهداف المنوطة اليهم

ومن تلك النظريات

1. نظرية X & Y

2. نظرية الشبكة الإدارية

3. نظرية الأبعاد الثلاثة

4. نظرية نضج الأتباع

6. نظرية سلسلة نظم الإدارة

7. نظرية أنماط القيادة

نظرية: X & y ماكريجر هو صاحب النظرية وبنائها على مجموعتين من الافتراضات:

□ المجموعة الأولى (X)

- الانسان يكره العمل بطبعه
- الانسان كسول ولا يرغب في العمل
- الانسان يفتقد الطموح

- الانسان لا يتحمل المسؤولية
- الانسان ليس لديه الاستعداد للتعلم
- الانسان يحتاج دائماً الى رقابة خارجية
- **المجموعة الثانية (Y)**
- الانسان نشيط ويرغب في العمل
- الانسان يتحمل المسؤولية
- الانسان لديه الاستعداد للتعلم
- الانسان يراقب نفسه ذاتياً

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية

نظريات القيادة الإدارية السلوكية:

نظرية الشبكة الادارية:

نشأت هذه النظرية بناءً على ابحاث قام بها موتو في عام 1976 م . وتوصلت الى ان السلوك القيادي يسير في اتجاهين:

التجاه الأول يركز الاهتمام على العاملين ويتعلق ببناء العلاقات الاجتماعية في العمل وبناء الثقة وتحقيق مستقبل الضمان الوظيفي

التجاه الثاني يركز على الاهتمام بالعمل ويتعلق بنوعية القرارات والأفكار الابداعية والاجراءات والعمليات وعدد الوحدات المنتجة

يتم قياس كل بعد على مقياس من 9 درجات حسب درجة الاهتمام بالبعد حيث يعني الصفر انعدام الاهتمام بالجانب او البعد بينما يعني 9 الاهتمام الكبير بهذا الجانب

نظرية الشبكة الادارية:

ويترتب على هذا التصور ظهور نحو 81 نمط من أنماط القيادة الإدارية ويبرز منها خمسة أنماط على وجه التحديد:

- **نمط المدير التقليدي (قائد المهمة)** يقع على تقاطع 1 - 9 وهو نمط قيادي متسلط يركز على المهمة، اهتمامه بالإنتاجية مرتفع بينما ينخفض اهتمامه بالعاملين ويمنح القائد هنا أهداف المنظمة اولوية قصوى.
- **نمط المدير الاجتماعي** : يقع على تقاطع 9 - 1 حيث يرتفع اهتمام القائد بالعاملين وينخفض اهتمامه بالعمل فتنشأ بيئة اجتماعية يتوافر فيها الطمأنينة والصدقة.
- **نمط المدير المنطوي (الضعيف)** ويقع على تقاطع 1 - 1 ينخفض اهتمامه بالعاملين وبالعامل على حد سواء فقط يحاول أبقاء المنظمة على قيد الحياة.
- نمط المدير العملي : يقع على تقاطع 5 - 5 ويبيدي اهتماماً متوسطاً بكلاً من العمل والعاملين ويوازن بينهما لكنه نمط لا يحقق إنجازات
- نمط المدير القائد : نمط من القيادة يقع على تقاطع 9 - 9 حيث يبدي اهتماماً مرتفعاً بالعاملين واهتماماً مرتفعاً بالعمل وهو أعلى الأنماط كفاءة.

الاهتمام بالعمل

الشبكة الإدارية

الشكل

عالي	٩	٩-١								٩-٩	
	٨										
	٧										
الاهتمام	٦										
بالأفراد	٥				٥-٥						
	٤										
	٣										
	٢										
منخفض	١	١-١								١-٩	
			١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
			منخفض				الاهتمام بالإنجاز				عالي

الشبكة الإدارية لبلبيك وموتون

الاهتمام بالعاملين

نظرية الأبعاد الثلاثة:

□ نظرية الكفاءة الإدارية لوليم ردن 1979 أحدي النظريات المبنية علي نتائج دراسات جامعة أوهايو، ويرى أن هنالك مؤثرات ظاهرية للقائد تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر من فعالية القيادة. ويعني مفهوم كفاءة القيادة المجال الذي يستطيع فيه القائد التأثير علي العمل والعاملين.

□ ميزت النظرية بين اربعة نماذج للقيادة الادارية يقوم كل منها علي درجات معينة من التأثير علي العمل أو العاملين، في ظل متغير ثالث هو كفاءة القيادة الذي يؤدي إلي حدوث التأثير الإداري أو عدمه.

• **نمط القائد المتخاذل او المنعزل** : اهتمامه منخفض للغاية بالعمل والعاملين وبدون أي كفاءة قيادية وعندما يتوافر لديه عنصر الكفاءة يتحول الي قائد بيروقراطي يهتم بتطبيق النظام وبالتفاصيل على حساب اهداف المنظمة والعاملين بها.

• **نمط القائد المتسامح او المرتبط** : يهتم بالعاملين ولا يهتم بالعمل مع كفاءة قيادية اقل ولكن عند إدخال عنصر التأثير الاداري، فإن القائد يصبح مصدرا للتطوير.

• **نمط القائد الدكتاتور او المتفاني** : يهتم بالعمل فقط ويتعامل مع العاملين بقسوة ولا يهتم بالكفاءة ، وعندما يدخل عنصر التأثير الاداري يتحول القائد **الى مستبد عادل** فهو يتعامل مع العاملين بقسوة ولكن بعدالة.

• **نمط القائد المتكامل** : يهتم بالعمل ويهتم بالعاملين وبدون كفاءة ، عندما تتوافر الكفاءة يصبح هذا النمط هو الأفضل بين الأنماط المختلفة حيث يبرز نموذج المدير القائد الناجح

نظرية المسار الى الهدف

- ✓ كانت بداية هذه النظرية مبنية علي أفكار مارتن إيفان، 1970 ، ثم طورها روبرت هاوس.
- ✓ تقوم هذه النظرية(أن علي القائد أن يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلي أهدافهم، والمسار والاساليب المؤدية إلي ذلك، ويعني هذا أن فعالية القائد تتوقف علي ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر رضا علي العاملين وتحفيزهم)
- ✓ تري هذه النظرية أن القائد هو المصدر الرئيسي لإعطاء الحوافز والمكافآت.
- ✓ هذه النظرية تقوم علي عنصرين هامين هما :عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد هو مصدر رضاهم وأشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولي القائد توضيحها وشرحها بالشكل الذي يساعدهم علي الوصول إلي الهدف.

من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلي تبنيها في ظل معطيات نظرية المسار إلي الهدف: القيادة الداعمة والمشجعة: ويبيدي القائد في هذا النمط اهتماما بالعاملين وباحتياجاتهم. القيادة التوجيهية: ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله، كما يجعلهم علي دراية تامة بما هو متوقع منهم إنجازة بالإضافة إلي اتباع النظم والإجراءات وجدولة العمل. القيادة المشاركة: وهذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين، ويشركهم في اتخاذ القرارات ويطلب أرائهم واقتراحاتهم. القيادة المنجزة: وهو نمط يضع أهدافا عالية، ويوجه المرؤوسين لإنجازها، ويسعي نحو الوصول إلي النتائج وتحسين الأداء والجودة، ويمن المرؤوسين الثقة لتحقي أعلى مستويات الإنجاز.

نظرية نضج الاتباع

قدم هيرسي وبلاشارد عام 1969 م في تلك النظرية وصفا لعلاقة المرؤوس بالآخرين ورغبته في تحمل المسؤولية ومستويات القدرات والخبرات في مراحل معينة من عمل المنظمة.

هناك 4 مراحل للنضج عند الاتباع تختلف من حيث التركيز على العلاقات مع الأفراد على المهمة وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل مختلفة:

- **مرحلة الانضمام المبكر:** هي المرحلة التي ينضم فيها موظف جديد للمنظمة وفيها يلتزم الموظف بتعليمات وتوجيهات المدير نظر أ لأنه يفتقد ثقته بنفسه ولا يملك الاستعداد الكافي لتحمل المسؤولية
- **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 الي بعض القناع لتنفيذ المهام المطلوبة منه.
- **مرحلة العضوية التامة:** يرتفع مستوى النضج لدى الموظف ويكون على استعداد لأداء المهام دون أي توجيه مباشر من القائد ولديه ثقة بنفسه في اداء عمله والموظف هنا يحتاج الي دعم ومشاركة من القائد
- **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 سلسلة نظم الإدارة

توصلت النظرية إلي نظم إدارية متتابعة شكلت نموذج للاهتمام بإدارة المصادر البشرية

والمادية

في المنظمة .موضح كالتالي:

النظام الأول: اهتمام مرتفع بالمهام، واهتمام منخفض بالعلاقات (يستخدم من قبل القائد الذي لا يثق بتابعه مما يجعله يتولد لديهم الخوف نتيجة التهديد والعقاب، بالرغم من أنه يصحبه بعض المكافآت في بعض المناسبات

النظام الثاني: اهتمام منخفض بالمهام والعلاقات الانسانية (يستخدمه القائد الذي يجد لديه بعض الثقة بمرؤوسيه، إلا أنه يحتفظ بصلاحيه إتخاذ القرارات ومراقبتها بالرغم من أنه يعطي تفويضا بسيطا للتنفيذ . والمرؤوسين يتوقعون العقاب كما يتوقعون المكافاة.

النظام الثالث: اهتمام مرتفع بالعلاقات، واهتما منخفض بالمهام (ويوجد في هذا النوع مستوي كبير من الثقة، فالقائد يفوض القرارات التنفيذية ويحتفظ لنفسه بقرارات السياسة العامة للمنظمة، كما يعتمد القائد علي المكافاة لحفز العاملين سلبا وايجابا.

النظام ال ١ ربيع: اهتمام مرتفع بالمهام وبالعلاقات الانسانية (القائد يث في المرؤوسين ثقة عالية، لذا فهو يتوزع معهم صلاحية إتخاذ القرارات في كل المستويات كل حسب اختصاصه.

نظرية أنماط القيادة

وسعت النظرية الى شرح وتوضيح كيفية اختيار القائد الاداري للنمط القيادي الذي يتبعه وتعرض النظرية 7 انماط قيادية تتأثر بعدة عوامل:

العوامل الشخصية للقائد مثل المعرفة والخبرات والقيم.

والعوامل المتعلقة بالمرؤوسين مثل الاستقلالية وتحمل المسؤولية والمعرفة.

العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وتكوين الجماعات والتكوين البيئي والثقافي.

ويطلق عليها احيانا نظرية سلسلة السلوك القيادي.

نظرية أنماط القيادة:

وتتضح الأنماط السبعة فيما يلي:

النمط الأول: يسيطر القائد على الأمور ويتخذ القرارات ويعلمها للمرؤوسين

النمط الثاني: يتخذ القرارات ويحاول شرحها للمرؤوسين واقتناعهم 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

اعداد: shuaa al-otaibi

الفصل الرابع والفصل الخامس: القائد الاداري المسلم

أولاً: ماهية القيادة في الاسلام :

- ✓ القيادة في الإسلام تعني سلوك شاغل المنصب القيادي عند تفاعله مع رعيته.
- ✓ تفاعل اجتماعي يحتوي علي نشاط موجه ومؤثر علاوة علي كونه مركزا وقويا.
- ✓ والقيادة كمفهوم إسلامي نجد أنها مرتبطة بالعقيدة الإسلامية، التي هي عبارة عن مثل عليا، يؤمن بها الإنسان المسلم وتؤثر في تصرفاته وأعماله.
- ✓ هي ما يقوم به القائد من تأثير علي سلوك الأفراد مستخدما الأسلوب الإسلامي، من أجل تحقيق أهداف مشروعة في الإسلام، بحيث يستجيب له الأفراد امتثالاً لتعليمات الدين بالطاعة لولي الأمر.
- ✓ هي ما يتمتع القائد من قدرة علي التأثير في الأفراد، وادارتهم، وتوجيههم بطريقة إسلامية تخلق فيهم الحماس لتحقيق الهدف

لكي نصل إلى مفهوم دقيق ومحدد للقيادة في الإسلام، فيجب أن ننظر إلى قوله تعالى: (فَبِمَا رَحْمَةً مِنَ اللَّهِ لَئِنْ لَمْ يَأْتِ الْوَعْدَ لَكُنْتُمْ فَطًا غَلِيظَ الْقُلُوبِ لَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ) سورة ال عمران (159)

((كَلُّكُمْ رَاعٍ وَكُلُّكُمْ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، الْإِمَامُ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي أَهْلِهِ وَهُوَ مَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، وَالْمَرْأَةُ رَاعِيَةٌ فِي بَيْتِ زَوْجِهَا وَمَسْئُولَةٌ عَنْ رَعِيَّتِهَا، وَالْخَادِمُ رَاعٍ فِي مَالِ سَيِّدِهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ، - قَالَ : وَحَسِبْتُ أَنْ قَدْ قَالَ : وَالرَّجُلُ رَاعٍ فِي مَالِ أَبِيهِ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ - وَكُلُّكُمْ رَاعٍ وَمَسْئُولٌ عَنْ رَعِيَّتِهِ))
[أخرجهما البخاري ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر]

الخصائص التي تساعد في فهم القيادة الإسلامية :

- 1- العملية القيادية في الإسلام عملية مشتركة بين القائد والمرؤوسين.
- 2- العملية القيادية تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف
- 3- المشاورة أمر مهم للقيادة
- 4- توفر الرعاية اللازمة من القائد لأتباعه
- 5- توفر الرعاية اللازمة من القائد لأتباعه عند قيامهم بالعمل فنيا وإداريا واجتماعيا حيث يعفو القائد ويصفح عن الأخطاء غير المقصودة ويدرب المرؤوسين ويتعاطف معهم حول مشاكلهم.
- 6- عند اتخاذ القرار بعد المشورة يمضي القائد في تنفيذه متوكلا القائد على الله

ثانياً أنماط القيادة في الإسلام:

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

نمط القيادة المثلى:

- ✓ نمط ألقية أتمثلي يتمثل في أسلوب المصطفى صلى الله عليه وسلم في ألقيةه وتعامله مع المسلمين، وتحقيقه لأهداف الدعوة، وهو نمط مثالي، لأن النبي صلى الله عليه وسلم، كان لا يتصرف ألي بناء علي ما يرحي إليه (إِنَّكَ لَمِنَ الْمُرْسَلِينَ) (3) **عَلَى صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ (4)** (سورة يس .وفي قوله تعالى: (وَمَا يَنْطِقُ عَنِ الْهَوَىٰ إِنْ هُوَ إِلَّا وَحْيٌ يُوحَىٰ) سورة النجم آية (5 - 3))
- ✓ وكان صلى الله عليه وسلم يستشير أصحابه، في الأمور التي لم ينزل بها وحى ..مثل أستشارته للأنصار في دخول معركة بدر، وأستشارته (صلى الله عليه وسلم) لأصحابه في قضية أسري بدر.

نمط القيادة العمري (القيادة الحازمة):

- ✓ هو نمط القيادة الحازمة وهو النمط الذي سلكه عمر بن الخطاب رضي الله عنه، وكان يقوم علي الحزم الي يعني الشدة في غير عنف، واللين في غير ضعف.
- ✓ من أهم مزايا القيادة العمرية، أن القائد يبدأ بنفسه في كل الاعمال قياسا علي مبدأ أنه أول من يجوع وآخر من يشبع.
- ✓ وفي هذا النمط لدي القائد القدرة علي الاجتهاد في الري لحزم عند اتخاذ القرارات، وابتكار الحلول، والجهر بالرأي والنقد القائم علي الدليل، وتقديم المصلحة العامة علي الخاصة، والانفتاح علي الاخرين، والعدل والمساواة في التعامل معهم، والمحاسبة الذاتية.

نمط قيادة عثمان (القيادة اللينة):

- ✓ تنسب القيادة اللينة إلى الاسلوب الذي أتبعه عثمان بن عفان، رضي الله عنه، وهو نمط مرن يترك الفرصة للآخرين دون حزم أو جزم.
- ✓ ومن مظاهر مرونته، أنه كان يستجيب لأهل الولايات عندما يطلبون عزل واليهم، فقد عزل ممن تولوا الكوفة. المغيرة بن شعبة، وسعد بن ابي وقاص، الوليد بن عقبة

نمط القيادة الحجاجية(القيادة المستبدة):

- ✓ ينسب هذا النمط إلى القائد الأموي الحجاج بن يوسف الثقفي، فقد تميز أسلوبه بسلبية واضحة وتشديد صريح نتيجة للتعبس العرقي والسياسي الذي ساد في العراق آنذاك، وما أسفر عنه من القسوة والصرامة في التعامل مع الآخرين والتكثيف والتنديد بالمعارضين

ثالثاً أركان القيادة في الاسلام:

- 1- الإسلام والتقوى** التقوي والاسلام من أهم الاركان التي يجب في القائد الإداري المسلم، وذلك لأنه يتولى تنفيذ أحكام الدين في الرعية:
- ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ ﴾
- (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تَقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ مُسْلِمُونَ) سورة آل عمران اية 102

4-العدل والإنصاف:

- ✓ يشكل العدل والإنصاف احد الشروط التي يجب توفرها في القائد المسلم لقوله تعالى: (اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى) سورة المائدة اية. 8
- ✓ يجب أن يعمل القائد علي إنصاف الأتباع وانصاف الرعية في جميع الأحوال من بعضهم البعض.

2-القوة والأمانة:

- ✓ إن في القوة إرادة وعزم واقدام علي القيام بمتطلبات القيادة، والعمل علي الوجه الأكمل لاجتياز العقبات وبلوغ الغايات، ونبرهن ذلك بقوله صلي الله عليه وسلم لأبي ذر (يا أبا ذر إنها أمانة وانها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها، وانك امرؤ فيك ضعف لا يقدر عليها إلا القوي الأمين) حديث. وكذلك في قوله تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اسْتَأْذِنُوا لِمَن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ مِّنْهُ خِزْرًا مِّنْهُ خَيْرٌ مِّنْ اسْتِئْذِنَاتِهِ وَاللَّهُ عَلِيمٌ خَبِيرٌ) سورة النساء اية (26)

3 -العلم:

- ✓ يشترط للقائد المسلم أن يتوفر له نصيب من العلم، وذلك بحسب حاجته إليه، سواء كان العلم الشرعي، أو العلم المعرفي المتخصص، ويبرهن ذلك، قوله تعالى: (وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ) يوسف ايه. 22
- ✓ نجد أن العلم الشرعي والمعرفي يقدم علي الصفات الجسمية كمتطلبات يجب أن تتوفر في القائد المسلم.

العدل والإنصاف:

- ✓ يشكل العدل أحد الشروط التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري المسلم، فإن لم يكن يتميز بالعدل فلا قادة له.
- ✓ ومن المهم أيضا أن يعمل القائد علي إنصاف الرعية والاتباع في جميع الأحوال من بعضهم البعض، ومن نفسه إذ نزل ظلم بأحد ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاَنًا قَوْمٌ عَلَىٰ آلَا تَعْدَلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴾ المائدة [8]

رابعاً أسس القيادة الإدارية في الإسلام:

- 1 القيادة تكليف ومسئولية
- 2 الشوري
- 3 الفطنة والواقعية
- 4 البر والرحمة
- 5 الإخلاص في العمل

1- القيادة تكليف ومسئولية:

- ✓ تولى المناصب القيادية في الادارة الاسلامية، تكليف وتوجيه، من ولي الأمر لمن يتولى هذا المنصب، لذلك يجب أن ينظر إليها علي أنها مسئولية ومحاسبة. قال تعالى **انظُرْ كَيْفَ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَلِالْآخِرَةِ أَكْبَرُ دَرَجَاتٍ وَ أَكْبَرُ تَفْضِيلًا .** (الاسراء الاية22)
- ✓ لهذا فإن المسلم عندما يتولى مسئولية قيادية سيكون مسئولاً يوم القيامة عن تلك الوظيفة بكافة صلاحياتها ومسئولياتها وأعمالها.

2- الشوري:

- ✓ تؤكد الإدارة الاسلامية علي ضرورة الاخذ بمبدأ الشوري، حول أي موضوع يجب أن يستشير فيه ذوي الحل والعقد، قال تعالى (**وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ**) الشوري الاية38

3- القدوة الحسنة:

- ✓ أكد الدين الإسلامي أن يكون القائد المسلم قدوة حسنة للآخرين، فقد كان رسول الله صلي الله عليه وسلم، أسوة حسنة للمؤمنين كما وصفه الله عز وجل في قوله تعالى (**بَلَدًا كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا**) الاحزاب آية21
- ✓ وهناك توجيه صريح للمسلمين بأن يكونوا قدوة حسنة ولا يقولوا ما لا يعلمون، قال تعالى (**يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ * كَبُرَ مَقْتًا عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ**) الصف آية. 3 - 2

4- الفطنة الواقعية:

- ✓ أن القيادي المسلم يجب أن يتمتع بدرجة عالية من الفطنة والواقعية في كافة تصرفاته، وقد أدرك أهمية الفطنة سيدنا موسى عليه السلام، بأنه لا يستطيع دعوة فرعون وبني إسرائيل بمفرده، ولذلك دعاء الله تعالى أن يشدد أزره بأخيه هارون قال تعالى (**اجْعَلْ لِي وَزِيرًا مِّنْ أَهْلِي * هَارُونَ أَخِي * اشْدُدْ بِهِ أَزْرِي * وَأَشْرِكْهُ فِي أَمْرِي**)سورة طه آية. 32 - 29
- ✓ والفطنة مرتبطة بالواقع ، فالقائد المسلم الذي يفطن إلي واقعه واحتياجاته يستطيع أن يتصرف بشكل سليم في جميع الحالات التي يتعامل معها.

5- البر والرحمة:

- ✓ تأكيد لأهمية البر كمتطلب أساسي للقائد المسلم فقد كان الرسول صلي الله عليه وسلم، أول قائد في الإسلام يلتزم بهذا الأساس فقد وصفه الله تعالى في قوله (**بِمَا 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. 159

6.الإخلاص في العمل:

- ✓ من الأسس التي تبني عليها القيادة في الإسلام، قدرة القائد علي القيام بمهامه بكفاءة وفعالية وذلك نزولاً عند التوجيه الإلهي حيث قال تعالى (**وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ .**)ومن المؤكد أن الكفاءة والفعالية لن تأتي ما لم يكن هنالك علم يدعمهما.

✓ هنالك اختلاف بين مستويات الناس وقدراتهم كما قال تعالى (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَقَسَّعُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا بِيَرْقَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٌ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)سورة المجادلة اية. 11

✓ يجب علي القيادي المسلم الاجتهاد لتحقيق له الكفاءة والفعالية، وتأكيدي علي ضرورة العمل بجداره قال تعالى (فَلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ إِنَّمَا يَتَذَكَّرُ أُولُو الْأَلْبَابِ) الزمر اية. 9

✓ لابد للقائد الإداري المسلم من الرقابة والمتابعة ومحاسبة المرؤوسين علي أدايتهم.

خامساً خصائص القائد الإداري المسلم:

- 1- الفطرة السوية
- 2- توحيد الجهود والعمل بروح الفريق
- 3- الثقة وعدم الشك
- 4- المحافظة علي النظام والانتظام
- 5- حب العمل والانتماء إليه وتحقيق الهدف
- 6- حسن الحكم والتواضع
- 7- الرحمة بالمرؤوسين ومحبتهم والعفو عند المقدرة
- 8- الحزم والوسطية في التعامل
- 9- الشجاعة والصبر وضبط النفس

1- الفطرة السوية: من أبرز ما يميز ذو الفطرة السوية هو الرشد الذي يعني تمام العقل ونضجه، ونعني بهذا ما يمكن أن يكون من خصائص وصفات معرفية وشخصية قيادية، وأن يكون القائد وسطياً في جميع أموره، لا المغالي ولا المقصر، ومن الفطرة السوية أن يكون القائد قادراً علي وضع الشيء موضعه باستخدام الحكمة في أداء العمل وكذلك اتخاذ القرار بحزم وعزم.

2- توحيد الجهود والعمل بروح الفريق: من أهم صفات القائد المسلم قدرته علي جمع شمل أتباعه وتوحيد جهودهم بشكل يساعدهم في تحقيق أهدافهم.

3- الثقة وعدم الشك: الثقة تعني بناء جسور قوية بين القائد الإداري المسلم وأتباعه، وتؤكد تعاونهم علي البر والتقوي، بينما الشك وعدم الثقة قد يؤدي إلي التباعد والتنافر، كما يؤدي الشكل إلي زعزعة الثقة بين القيادة والاتباع وبالتالي تبديد فرص التعاون.

4- المحافظة علي النظام والانتظام: من أهم الأشياء التي تحكم عمل سير العمل، وجود نظام يخدم المسلمين، وعلي القائد الإداري المسلم أن يعمل جهده للمحافظة علي النظام وتطبيقه، ويتمثل نظام المسلمين في التشريع الرباني الذي نزل في القرآن السنة المطهرة، ومن واجبنا طاعة الله ورسوله بالمحافظة علي ذلك التشريع أو النظام قال تعالى (وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ .) ال عمران ايه 132 ومن بواصر المحافظة علي النظام، المداومة علي الانتظام في العمل والمواعيد العمل في المنظمة.

5- حب العمل والانتماء إليه: حب العمل يبدأ بالتعرف علي طبيعة العمل، وعلي أبعاده التي من خلالها يتحقق الهدف فقد قال تعالى (فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ . . وَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ شَرًّا يَرَهُ) الزلزلة اية . 8 - 7 إن الانتماء الحقيقي للعمل يستند إلي إيمان واعتقاد بالله سبحانه وتعالى وبما كلف به من عمل، وذلك يصب في مرضاة الله تعالى.

6- حسن الحكم والتواضع: الحكم السليم يتطلب من القائد المسلم أن يكون قادراً علي رؤية الصورة كاملة، ولأن يستطيع أن ينظر بشمولية إلي متطلبات العمل حتي يستطيع القيام بها علي الوجه الصحيح ولأجل أن يتحقق الحكم السليم علي الأشياء فلا بد للقائد أن يكون متواضعا حتي يستطيع أن يري الأشياء علي حقيقتها، وقد

وصف الله تعالى قارون عندما أساء الحكم وتكبر على الله الذي رزقه (: قَالَ إِنَّمَا أُوتِيْتُهُ عَلَىٰ عِلْمٍ عِنْدِي * أَوْلَمْ يَعْلَمْ أَنَّ اللَّهَ قَدْ أَهْلَكَ مِنْ قَبْلِهِ مِنَ الْقُرُونِ مَنْ هُوَ أَشَدُّ مِنْهُ قُوَّةً وَأَكْثَرُ جَمْعًا) سورة القصص آية. 78

7-الرحمة بالمرؤوسين ومحبتهم والعفو عند المقدرة :القيادة الانسانية.

تفرض علي القائد المسلم أن يتعامل مع المرؤوسين بالرحمة واطهار محبتهم والرغبة والعفو عند المقدرة عن زلات وأخطاء لم يكن قاصدا للخطأ منهم .أو من يعتذر عن خطئه وهو صادق، علي أن يكون صفح القائد وعفوه دون ندم، ولا يتفاخر بالعقوبة إذ عاقب، قال تعالى (وَجَزَاءٌ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ)الشوري آية. 40

8-الحزم والوسطية في التعامل :يتطلب التعامل مع الأتباع أن يكون القائد المسلم قادرا علي اختيار النمط المناسب للموقف، وأشهر الأنماط ، نمط الحزم لكونه وسط بين الشدة واللين، ولم يخير رسول الله صلي الله عليه وسلم بين عدة أمور إلا واختار وسط لها .قال تعالى(وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا)البقرة آية. 143

9-الشجاعة والصبر وضبط النفس :لا يستغني القائد المسلم عن الشجاعة وشدة البأس وذلك لمواجهة المواقف الصعبة والقدرة والسيطرة علي الوضع في أوقات الازمات قال تعالى(يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ) سورة ال عمران آية. 200

إعداد: shuaa al-otaibi

الفصل الخامس:القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن (٢١)

أولاً : المقدمة

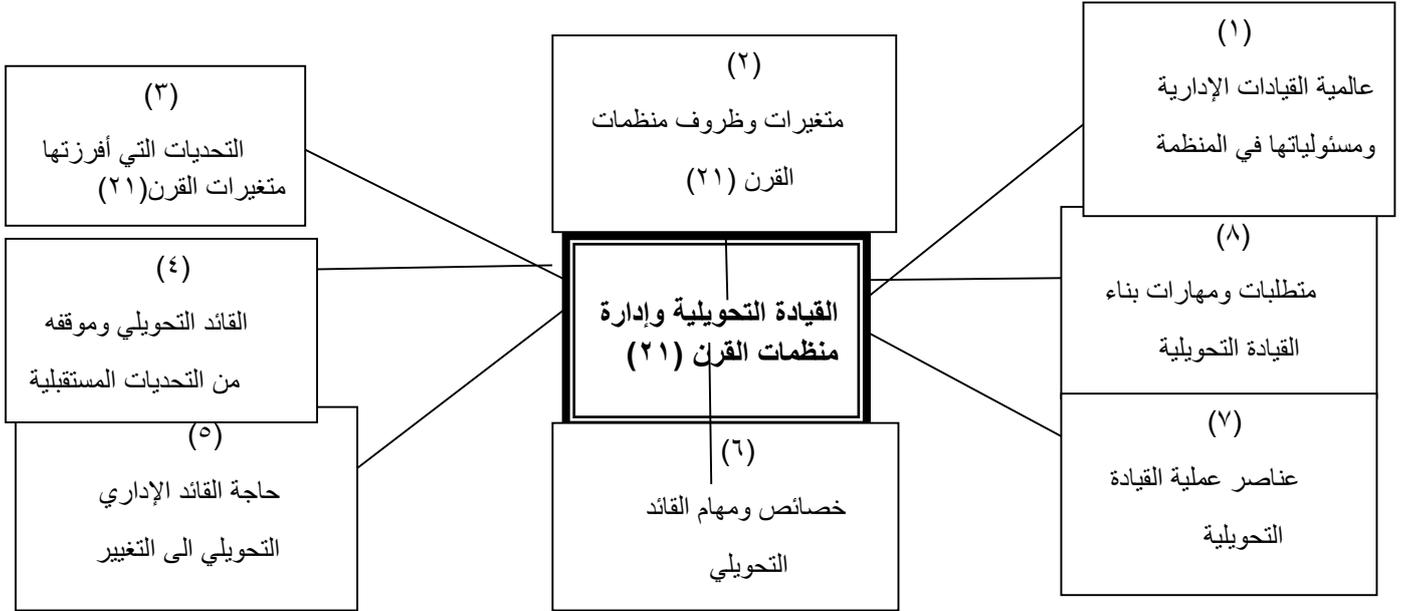
القيادة الادارية هي من اهم العوامل المتأثرة بالمتغيرات العالمية سواء على مستوى الدول او على مستوى المنظمات , لذا اصبحت هناك حاجة ماسة الى وجود قائد اداري متجدد يستطيع التأقلم مع متغيرات العصور المختلفة.

أنقل العالم بكافة نظمه ونشاطاته من القرن العشرين إلي القرن الحادي والعشرين وهو عصر يختلف جذريا عن العصور السابقة في (الصناعة والزراعة والتكنولوجيا والعلوم) نحن الان في عالم الثورة التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات وهي عملية تحويلية شمولية في التاريخ تشمل شتى حقول الحياة مما فرض على المنظمات والقادة حتمية 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 .ولذلك فإنها في حاجة إلي إدارة جديدة قادرة علي القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة.

أكد أبرز الكتاب علي أهمية القيادة التحويلية باعتبارها النمط القيادي للانتقال بالمنظمات إلي مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفعال فيه ,والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته ,ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة , تعبر القيادة التحويلية نمط قيادي يبني علي الالتزام ويخلق الحماس والدافعية للتغير لدي العاملين في المنظمة , ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل ,والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإداراتها. إن القائد الإداري الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره , يعتبر هو القائد الإداري العالمي القادر علي تحويل منظمته لتصبح علي مستوي عالمي ,وهو الأقرب إلي تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود.

القائد التحويلي ,هو الذي يحول الرؤية إلي واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة .ويتم ذلك من خلال جعل التابعين أكثر معرفة بأهمية وقيم مخرجات الوظيفة ,وتلبية احتياجات وطلمات التابعين ,واقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة ,وكنتيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة والاحترام تجاه القائد ويندفعون بإنجاز أعمال أكثر من المتوقع.



خريطة "القيادة التحولية وإدارة منظمات القرن (٢١)" وصفت القيادة التحولية بأنها القيادة التي عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر القائد فيها علي أتباعه , وبالتالي ينسحب التأثير علي تغير سلوكهم لمواجهة التحديات.

وعرفت القيادة التحولية :عملية التغير الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة, وبناء الالتزام بأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة , إي انها تتعلق بتأثير القائد في أتباعه وتمكينهم من المشاركة في عملية التغير في المنظمة.

هي تلك العملية التي تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم البعض لمستويات أعلى من الأخلاق والسلوكيات والدوافع التي تشبع الرغبات وتلبي الاحتياجات والطموحات والتي تهتم بقيم التابعين الاساسية.

ثانياً:عالمية القيادات الإدارية ومسئوليتها في المنظمات الحديثة

علي القائد اتخاذ بعض الإجراءات لضمان الوصول بمنظمتها إلي مصاف المنظمات العالمية , وأن عالمية القيادة الإدارية قد أدت إلي ضرورة تحويل أساليب الإدارة من المحلية إلي الإقليمية والدولية ثم العالمية.

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

- 1-تبني الثقافة الإدارية العالمية
- 2-التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
- 3-تبني إدارة الجودة الشاملة
- 4-الاستفادة من الأسواق العالمية والتعامل مع البورصات العالمية
- 5-توظيف الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة
- 6-تشغيل العمالة متعددة الجنسيات
- 7-تطويع التكنولوجيا العالمية
- 8-الالتزام بالموصفات العالمية والإنتاج بالشروط العالمية
- 9-اقتناص الفرص التسويقية العالمية
- 10-التغلب على القيود والمحددات العالمية
- 11-مرونة وسرعة التعامل مع البيئة العالمية
- 12-سرعة تعديل السياسات والاستراتيجيات وفق ديناميكيات البيئة العالمية

ثالثاً:متغيرات وظروف منظمات القرن ٢١

من أهم التحديات التي تواجه القيادات العالمية , هو انفتاح الاقتصاد العالمي , وسيطرة التقنية علي كافة الصناعات والمنظمات والأعمال , ونمو السوق التنافسية في مختلف القطاعات , وتشجيع العمل الحر وتخفيض الرقابة الحكومية علي المؤسسات

إن توجه القيادات نحو التغير تعتبر أحد متطلبات العصر للتفاعل مع الضغوط المحلية والعالمية , ومن أهم العوامل التي دعت لذلك التغير اقتصاديات السوق الحر , خصوصاً المؤسسات , ظهور عدد من الاتفاقيات

الدولية، تنامي العولمة، الشركات متعددة الجنسيات، والضغط السكاني والتغير في هياكل القوى العاملة. وتتمثل أهم تلك المتغيرات في:

- 1- التحول إلى اقتصاديات السوق الحر
- 2- خصخصة المؤسسات العامة
- 3- التوقيع على الاتفاقيات الدولية
- 4- ثورة تقنية المعلومات والاتصالات
- 5- تنامي ظاهرة العولمة
- 6- نمو الشركات متعددة الجنسيات
- 7- الضغط السكاني والتغيير في هياكل القوى العاملة

1: التحول إلى اقتصاديات السوق الحر: أن الأسواق الخارجية أصبحت مطمعا للدولة القوية، حيث تغير مفهوم هيكل الاقتصاد العالمي والتجارة والاستثمار، واختلف العلاقة بين الاقتصاد العالمي والاقتصاد المحلي، ولم يعد بالإمكان تطبيق السياسات التجارية المحلية، أدى ذلك إلى ظهور بعض الاتفاقيات الدولية التي تحكم وتقنن عمليات التحول نحو سوق عالمية حرة، وأصبحت الدول النامية تتهاافت للانضمام إليها دون النظر في النتائج، وتسعى الدول القوية إلى إقناع الدول العالم بالتحول نحو اقتصاديات السوق الحر:

أهم ملامح واقع الانضمام إلى السوق الحر:
تحول العالم إلى خط إنتاج وأحد ومتكامل، فقد أصبح بالإمكان اليوم تصنيع المنتجات وإنما تتوفر المواد الخام، إضافة إلى توفر المهارات والمعرفة الضروريتين، وذلك بإنتاج أجزائها المطلوبة في أرخص مكان يمكن صناعتها فيه. وتجميعها في أرخص مكان مما جعل العالم خط إنتاج واحد.

عالمية الإنتاج (تمييط المنتجات والخدمات على مستوى العالم)
تحول العالم إلى خط إنتاج واحد ومتكامل (العالم تحول إلى خط إنتاج 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)
مثلا

دول فئة (أ) إنتاج وتجارة الخدمات والبحوث والتطوير
دول فئة (ب) دول الصناعات التقنية المتقدمة
دول فئة (ج) دول الصناعات الثقيلة والمكملة والغذائية
دول فئة (هـ) دول المستهلكة الأخرى
ظهور سوق عالمي واحد (نفس الموردين والاعلاء وبأسعار عالمية موحده.
العالم قرية تقنية ومعلوماتية صغيرة (زادت اهمية المعلومات وتحول العالم إلى قرية معلوماتية عبر الانترنت)
تدفق رؤوس الأموال وانتقالها بسهولة (أصبح بالإمكان تحريك النقود مباشرة عبر الكمبيوتر الشخصي من بلد إلى بلد)

ظهور الاستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية (تعددت الفرص الاستثمارية للشركات الكبيرة والجديدة نتيجة لفتح الاستثمار الاجنبي في معظم بلدان العالم

2- خصخصة المؤسسات العامة (: إعادة بيع بعض المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التابعة للقطاع العام إلى 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.)

3- 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)
4- ثورة تقنية المعلومات والاتصالات : (تحتم على القائد الاداري التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة والاستفادة منها.)

5- تنامي ظاهرة العولمة: (ظاهرة تتداخل فيها امور كثيرة كالاقتصاد والسياسة والثقافة والاجتماع والسلوك وغير ذلك وعلى القائد الاداري المعاصر التعامل معها)

تعرف العولمة: الإدارة الدولية لشئون العالم، بما في ذلك قضايا الممتلكات العامة كالبحار والكواكب وبينة الارض.

للعولمة أبعاد متعددة منها:

-البعد الاقتصادي المتمثل في فتح الاسواق لحرية التجارة ونقل الاموال.
-البعد الاعلامي :الذي ظهر في تقنية الاتصال حتي أصبح الكون قرية صغيرة.
-البعد العالمي كتبادل المعارض العلمية والبحثية بين الدول المستخدمة.
-البعد الثقافي لظاهرة العولمة في الدعوة إلي الحرية الفكرية والممارسات الثقافية والتفرد بالخصوصية والشعور بالذات.

-بعد الملكية الفكرية المتمثل في حماية الحقوق والملكيات الفكرية دوليا.
-البعد السياسي الذي برز خلال الدعوة إلي المبادئ الديمقراطية كما يراها الغرب الراسمالي وحمايتها عبر الحدود.

اسباب تنامي ظاهرة العولمة:

-انتهاء الحرب العالمية الثانية بزوال الاتحاد السوفيتي.
-سيطرة المصالح الاقتصادية علي العلاقات الدولية بدلا من العسكرية.
-إنشاء منظمة التجارة العالمية.
-قيام التكتلات الاقتصادية.
-اكتساب الديمقراطية وحقوق الانسان طابعا عالميا.
-الاتجاه المتزايد نحو التخصص والاهتمام بالقدرات التنافسية للاقتصاد الوطني.
-عالمية الاعلام والانفتاح الاعلامي عبر الاقمار الصناعية والفضائيات.
-نمو الصراع الدولي الاقتصادي والتجاري المالي والتقني وتعميق الانقسام إلي شمال وجنوب.
-نمو الاتجاه نحو محاسبة الحكومات ,وفضح الفساد ,والالتزام بالمعايير العالمية للأداء.
-سقوط واسقاط المؤسسات المالية الكبرى ,والازمات الاقتصادية العالمية . وتفاقم أزمة الديون العالمية.
-الاهتمام بأزمة التلوث والتصحر والفقير.
-الإجراءات التي تساعد في مواجهة ظاهرة العولمة:
-تبني استراتيجية تنموية تنافسية تُعني ببناء رؤية طويلة المدى والتكيف مع ظاهرة العولمة والاستفادة من الفرص التي تتيحها.

-الاعتماد علي المزايا النسبية للتنظيم أو الدولة ,والاستفادة من دور الخبرة والتعليم.
-زيادة الانتاجية وتحسين الجودة للتغلب علي المنافسة العالمية.
-تبني المعايير العالمية للمنتجات والخدمات المختلفة.
-الاستثمار في البحث العلمي والتطوير والتحول نحو اقتصاد السوق الحر.
-تقوية شبكات المشاركة والتبادل والتعاون الداخلي والخارجي.
-الاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب واعادة التاهيل.
6 -نمو الشركات متعددة الجنسيات: (على القائد الاداري ان تعرف على هذه الشركات وهي تسيطر على نسبة كبيرة من اقتصاد العالم

وعلى انتاج التقنية ومبيعاتها واستخداماتها.)

7-الضغط السكاني والتغيير في هياكل القوى العاملة : (التضخم السكاني ينعكس على القوى العاملة والقوة الاستهلاكية)

رابعاً:التحديات التي أبرزتها متغيرات القرن ٢١

- 1-تحدي المنافسة .وهو من اهم التحديات التي افرزتها التغيرات العالمية ويمكن التغلب عليه من خلال تخفيض التكلفة إلي اقل حد ممكن
- 2-تحدي العولمة :ويمكن التغلب عليه من خلال احداق التحول اللازم لتحقيق فرص التعايش في مناخ شديد المنافسة ,والاسراع في اداء الاعمال في اقل وقت ممكن.
- 3-تحدي القدرة علي الإستخدام الأمثل للموارد :يمكن التغلب عليه بالبحث عن الحلول المثلي للمشكلات ,عدم تبديد أي مورد ,والاستخدام الامثل للموارد.
- 4-تحدي الجودة الشاملة :الجودة هي مقياس التقدم والتميز والأزدهار عند كثير من المنظمات , اصبحت هدف لكل منشأة
- 5-التحديات التكنولوجية :أحدي أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية , لانها تؤثر علي اساليب الانتاج وطرق الادارة ,والدورة الانتاجية والتقييم . وغيرها
- 6-تحدي إتخاذ القرار في عالم متغير

خامساً:القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية

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

التغيير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديد Kotler,1999

- 1- ايجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى (الرسالة-الرؤية-الأهداف-الاستراتيجيات).
 - 2-التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم الرسالة -الرؤية -الأهداف -الاستراتيجيات.
 - 3-اشباع حاجات العاملين الانسانية المتعلقة بالتغيير وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات.
 - 4-بناء علاقات طيبة مع العاملين لتحقيق التغيير و تطوير قدرتها على المنافسة.
 - 5-لابد ان يفرق القائد التحويلي بين اسلوب الادارة والقيادة الذي يجب أن يتبناه بالاضافة إلي ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
 - 6-تحقيق نتائج تفوق التوقعات، من خلال الابداع و روح المخاطرة.
- إن التغيرات والتحديات المستقبلية قد دعت إلى حدوث تحول في رؤية القادة الإداريين نحو العالمية وذلك لزيادة قدراتهم علي التعامل مع تلك التوجهات الدولية الجديدة، والقيادة في حاجة إلى التحول للأسباب التالية:
- زيادة القدرة علي مواجهة المنافسة الدولية وتحسين المركز التنافسي.

-الاستفادة من الفرص والازمات الدولية.

-تجنب المخاطر والازمات الدولية.

-التوظيف الامثل للموارد الوطنية.

-الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وفرص التجارة الدولية.

-إدارة الاستثمارات الاجنبية المباشرة.

-إدارة التكنولوجيا المستوردة.

-زيادة وتنمية مهارات التفاوض وحسم النزاعات.

-إدارة التغيير وتحويل المنظمة إلى مستوي المنظمات العالمية.

سادساً:حاجة القائد التحويلي إلى التغيير

1-عدم اعتراف القائد الحالي بالحاجة الي التغيير

2-تطوير روي فكرية خارجية

3-زيارة المنظمات المتحولة

4-التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة

بعض سمات القدرة علي التغيير والتجديد والابتكار المطلوب توفرها في القائد التحويلي:

-المبادرو والاحد بزمام الامور.

-التكيف مع التغير السريع والحاد في عالم الإدارة.

-التصرف الفعال لتحريك المنظمات إلى الامام.

-التعامل علي أساس تعظيم المنافع المشتركة.

-القدرة علي بناء المنظمات وتقويتها من الداخل.

-التعرف علي المشكلة الحقيقية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المطلوب.

-القدرة علي توقع ردود الفعل علي القرارات الصادرة من القائد.

-القدرة علي المزج بين القيادة والإدارة بنسبة تتفق مع الموقف.

سابعاً:خصائص ومهام القائد التحويلي

1-ذو رؤية ورسالة ومعايير عالية

2-ذو شخصية إلهامية

3-مبرر وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية

4-للقائد التحويلي حضور واضح.

5-مؤثر جدا في الناس

6-يستثير أفكار التابعين وعقولهم

7-التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة

8- الوصول باتباعه إلي تحقيق إنتاجية عالية

9- محب للمخاطر المحسوبة

حدد الهواري مهام القائد التحويلي فيما يلي:

1- إدراك الحاجة إلي التغيير

2- صياغة الرؤية والرسالة

3- اختيار نموذج التغيير ومسارته

4- تكوين الإستراتيجية الجديدة

5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة

6- خلق الحماس لتبني الأفكار والتحمس لها

7- إدارة الفترة الانتقالية

ثامناً: عناصر عملية القيادة التحويلية

1- إدارة التنافس

2- إدارة التعقيد

3- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي

4- إدارة فرق العمل العالمية

5- إدارة المفاجآت وعدم التأكد

6- إدارة التعليم والتدريب المستمر

1- إدارة التنافس (إدارة 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

2- إدارة التعقيد (قدرة القائد على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة ويتم عن طريق

إدارة 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

3- 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).

4- إدارة فرق العمل العالمية (تشكل فرق قادره على التعامل العالمي المطلوب)

5- ادارة المفاجآت وعدم التأكد (تنمية القدرات والمهارات للتعامل مع المفاجآت المتكررة والايوضاح غير

المستقرة.)

6- إدارة التعليم والتدريب المستمر (وجود نظام قادر على التدريب والتعليم الفردي والمؤسسي ليتفق مع

التوجهات العالمية)

تاسعاً: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية

1- الوعي الذاتي والقدرة علي إدارة الذات

2- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة

3- فهم ديناميكيات الجماعة

4- استيعاب متطلبات العولمة

5- توفر مهارات التسهيلات وتطوير أساليب الأتصال

6- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين

7- تطوير القدرة علي التعلم عند المنظمة والتطوير الذاتي عند الموظفين

بعض المعوقات التي قد تواجهها القيادة التحويلية:

- أن السبب الرئيس في فشل جهود القيادة التحويلية ، الافراط في ممارسة الإدارة وغياب الدور القيادي الفعال.

- الرضاء المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمنظمة.

- غياب التحالف القوي بين القيادات التي تملك السلطة والقوة.

- الافتقار إلى رؤية أو ضعف القدرة علي توصيلها.
- وجود مجموعة من المعوقات الإدارية.
- عدم تحقيق نجاحات ونواتج ملموسة علي المدى القصير وبشكل سريع.
- الفرح بالنصر الأولي الكبير وسرعة الإعلان عنه.
- عدم قدرة القيادات التحويلية علي احداث تغير في جذور ثقافة المنظمة.

عاشراً: الفرق بين القيادة التحويلية والقيادات الأخرى

القائد غير التحويلي	القائد التحويلي	الأبعاد السلوكية
يرغب في ابقاء الوضع دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن	علاقتة وتفاعلة مع الوضع الراهن
تنبثق من الوضع القائم دون تغييرات	رؤية ثابتة متطلعة الى التغيير المأمول	الأهداف المستقبلية
عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأقل	القابلية على المحكاة والمماثلة للآخرين
خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل	خبرة في استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي	الخبرة
معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية	السلوك
منخفض	عالي	وضوح الألفاظ
قوة الموقع وقوة الشخصية معتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي	قوة الشخصية معتمدة على الخبرة واعجاب التابعين بالسمات	أساس القوة ومصرها
البحث على الاجماع غي الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين الى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	العلاقة بين القائد والتابعين

إعداد: shuaa al-otaibi