



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع
إدارة أعمال - المستوى السابع



www.cofe-cup.net

منتديات كوفي كوفي

ملزمة مقرر القيادة الإدارية

المستوى السابع الفصل الاول ١٤٤٠ هـ

دكتور المقرر : د. أنس ساتي

اعداد :

عادل الذرمان - e7sas

الملزمة تشمل :

المحاضرات النصية + الواجبات + الاختبار الفصلي

للفصل الثاني ١٤٣٩ و الفصل الاول ١٤٤٠

شكراً لكم من أعماق القلب على ثقتكم بنا

همسات وكلمة ختامية

الهمسة الأولى:

أيها الطالب العزيز الكريم.. أولى هذه الكلمات، وفي مقدمة هذه الهمسات لا أجد أفضل من أوصي به نفسي وإياك بـ " تقوى الله تعالى {، ومن يتق الله يجعل له مخرجاً }، {ومن يتق الله يجعل له من أمره يسراً}، {ولقد وصينا الذين أوتوا الكتاب من قبلكم وإياكم أن اتقوا الله، فباتقوا الله تسهل الأمور وتيسر، وتتفرج الضوائق ولا تتعسر.

الهمسة الثانية:

إعلم - رعاك الله - أن العلم بالتعلم، والتفوق بالجد والاجتهاد، والنجاح بالمذاكرة والمثابرة، والوصول إلى المعالي بالحرص والتعب.. والإستعداد الجيد قبل الامتحان من أهم ما يساعذك على بلوغ ذلك، فمن زرع البذل والعطاء حصد النجاح والتفوق - بإذن الله. -

الهمسة الثالثة:

إبدأ المذاكرة والإستعداد للإمتحان مستعيناً بالله وحده، ودع عنك كلمة " سوف " فإنها سبب لفشل الناجحين إن تمكنت منهم، واحرص على فترات من الراحة، وتجنب السهر وكثرة الإرهاق فإنهم يؤذيائك ..

الهمسة الرابعة:

إعلم أن التوفيق من عند الله، والنجاح بيده سبحانه وحده، فأكثر من طلبه ذلك.. وتعرف إليه في الرخاء واليسر يعرفك سبحانه عند الشدة والضيق

الهمسة الخامسة:

تجنب القلق والانزعاج وكثرة الوسوس، وعليك بالإكثار من ذكر الله فإنها تطرد كل ذلك

الهمسة السادسة:

قبل أن تجاوب على الأسئلة.. تأن في قراءتها، فالتأني من الله، وابدأ بالأسهل منها، واذكر ربك إذا نسيت، {وإذا استصعب عليك سؤال فاستغفر الله كثيراً، وردد: (اللهم لا سهل إلا ما جعلته سهلاً، وأنت تجعل الحزن إن شئت سهلاً)، وقد كان شيخ الإسلام ابن تيمية - رحمه الله - إذا استغلق عليه فهم شيء يقول: يا معلم إبراهيم علمني ويا مفهم سليمان فهمني .

الهمسة السابعة:

الغش ظاهرة سلبية، وفعل سيء، ومن أسبابه: ضعف الإيمان وغياب التربية، وعلاجه: تذكر الوعيد الذي ورد في ذلك: (من غش فليس منا .

الهمسة الثامنة:

قال تعالى: {وَابْتَغِ فِيمَا آتَاكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا، {فنجاح الدنيا مرتبط بنجاح الآخرة، بل من سعا إلى طاعة ربه وفلاح آخرته أتته الدنيا وهي راغمة.

الهمسة التاسعة:

أخيراً.. (...) وإن أصابك شيء فلا تقل لو أني فعلت كان كذا وكذا. ولكن قل قدر الله وما شاء فعل فإن لو تفتح عمل الشيطان)، فإرض بما يقدره الله ويكتبه، والعاقل اللبيب هو الذي يستفيد من تجاربه.

أسأل الله عز وجل لك الفوز والفلاح في دنياك وآخرتك.. كما أسأله أن يجعل هذه الامتحانات برداً وسلاماً عليك.. وفقني الله وإياك.

لا تنسونا من صالح دعائكم
سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

أخوكم / عادل الزرمان e7sas

مدخل إلى القيادة الإدارية الأسس والمفاهيم

١. مقدمة

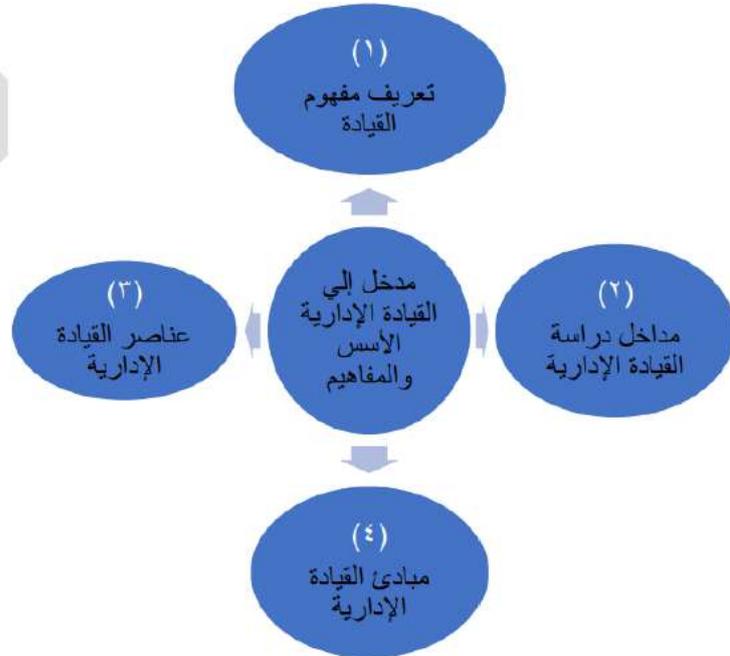
يعبر مصطلح القيادة بشكل عام عن التوجيه أو السير إلى الامام حيث يكون القائد في المقدمة، وجاءت كلمة القيادة في الفكر اليوناني من كلمة leadership

وفي اللغة العربية نجد أن كلمة قيادة جاءت من كلمة قاد، يقود، قودا، فهو قائد حيث يقود الناقة من الامام ولا يسوقها من الخلف، فالقود من الامام والسوق من الخلف. يقول أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياه يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.

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

والمتتبع 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 و امريكا اللاتينية و اسيا

مدخل إلى القيادة الإدارية



٢. مفهوم وتعريف القيادة

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

وكان الاختلاف حول تعريف القيادة قائم حول :

- صعوبة الفصل بينما يجب ان تكون عليه القيادة وماهي 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، أو عقلانية، أو أخلاقية 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 الاجتماعي 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 وإنما تقبلها الجماعة قبولاً اختيارياً.
- 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 يباشره 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

٣- تعريف القيادة الإدارية

- عرف وايت White قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين « القيادة الإدارية على أنها في الادارة ».
- ويرى لارسون Larson القيادة الإدارية « هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة ».
- هي العملية الاختيارية التي يقوم بها الشخص وتمثل في التأثير على السلوك الاخرين بهدف انجاز وتحقيق هدف معين.
- هي التأثير على 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 على النحو التالي :

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

٤- 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 باعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائدا ناجحا.
 - 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 ويسمى أحيانا بالمدخل الموقفي . يري اصحاب هذا المدخل بأن القيادة يجب أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئوليته ،وهي بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته من خلاله .
- ويسمى أيضا بالمدخل الوظيفي حيث أن القائد يحوز علي المهارة الوظيفية التي تتطلبها 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 مواجهة المشاكل كوحدة واحدة

المدخل التوافقي

يجمع هذا المدخل بين المدخلين السابقين وهو المدخل الذي يفضله علماء الادارة ومن في حكمهم ،ويري 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 قادرا علي التحكم في الموقف قادرا 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 .

٥- عناصر القيادة الإدارية

- ١ . وجود الجماعة
- ٢ . وجود هدف مشترك
- ٣ . التناسق و الانسجام
- 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، ودور القائد هنا: العمل علي تحقيق التقارب بينها وصهرها 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 أدني 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 والانذار.
 - **التأثير بالمكافأة**: ونعني به قدرة القائد علي التأثير علي الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة علي المكافاة 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 قرارا دري 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 و الخبرة و المعرفة 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 و التأثير عليهم.
 - **تأثير القرنية**: 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 عليا. وكذلك يستمد القائد قوته علي التأثير علي القرينة من خلال مركزه الاجتماعي او السياسي الذي يخوله سلطة التأثير في توجيه الاخرين والتحكم فيهم.

٦- دور القيادة الإدارية في المنظمات

- أ- أهمية القيادة الإدارية للمنظمة : تكمن أهمية القيادة الإدارية في أنها مصدر لنجاح المنظمة ،لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، ويتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي. بين القائد و المرؤسين أو بطريقة غير مباشرة.
- لذلك قال وايت : أن حيات المنظمة وروحها لا تتبعها من هيكلها التنظيمي وإنما تتبعان إلي حد كبير من خصائص القيادة الإدارية في المنظمات، وحسن استخدام منجزات. العصر العلمية والتكنولوجية ،للاستفادة من تطوير العمل والأداء وتحقيق الأهداف المواقبة 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 ،فبعد 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 الانشطة :**التخطيط :**

إن التخطيط هو النظرة الشاملة إلي المستقبل بشكل يحدد الاهداف والامكانيات والسياسات، و يوحد الجهود اللازمة لتحقيقها، ويقع التخطيط في قمة العملية الادارية وينتج أساليبها ،لذلك يؤكد 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 وترابط فيها النشاطات بشكل

منطقي:

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

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

التنسيق :

هوذلك النشاط الاداري الذي يعني تحقيق التوازن والتكامل في الزمان والمكان والمستوي بين العناصر المختلفة ،وبتالي يقصد به مواءمة وتركيز الجهود التي يقوم بها الافراد في كافة اقسام التنظيم بقصد تحقيق الهدف المشترك وإزالة أي اختلافات في الرأي يحدث بين جماعات العمل. يعتبر التنسيق واحد من نشاطات القائد الاداري الاساسية ،إذ أن القائد هو الذي يقوم بالتنسيق المبني علي المعرفة بإمكانيات المنظمة المادية والبشرية.

المتابعة والرقابة :

- ✓ يتم من خلال المتابعة التأكد من تقدم الإدارة في تنفيذ خططها وبرامجها نحو تحقيق الهدف.
- ✓ وتركز الرقابة علي التأكد من حسن الأداء وتحديد جوانب القصور وضبط وتصحيح الأخطاء عند وقوعها ، واتخاذ الاحتياطات لمنع وقوعها مستقبلاً.
- ✓ والمتابعة والمراقبة من أنشطة القيادة الإدارية وهما وجها العملة وأحدة لكونهما يعتنيان بمتابعة الاداء بوجه عام وكذلك تحديد مستويات أداء كل فرد في التنظيم ، ووضع ضوابط لمعدلات الاداء 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 علي الحكم والقياس ، والقائد الذي يتخذ القرار أو يوافق عليه ويقره ، هو الذي يتحمل المسؤولية عن نتائجه وتبعاتهم ما يفرض عليه بذل قصارى جهده عند اتخاذ أي قرار .

٧- مبادئ القيادة الإدارية

- (١) **الإيمان بالهدف** : إذ لابد للقائد أن يؤمن بالهدف الذي يسعى التنظيم إلي تحقيقه وينقل ذلك إلي العاملين معه ، بحيث يصبح الجميع علي مستوي عال من الايمان بالهدف ، بقدر إيمان القائد والعاملين بالهدف ، بقدر ما يستطيع الموازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- (٢) **الانطلاق إلي الإمام** : لابد ان يكون القائد علي قدر كبير علي تصور واستشراق المستقبل وذلك ليستطيع وضع الخطط المستقبلية والانطلاق إلي الامام ، لان القائد الذي يتمتع بنظرة طويلة المدى يستطيع أن يرسم لمنظّمته الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها.
- (٣) **حب العمل مع الاخرين** : 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 ، علي أن يكون ذلك التقدير قائم علي 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 علي تحمل المسؤولية الناتجة عن ذلك وأن يستفيد هو من الخطأ ويعطي العاملين معه فرصة للاستفادة منه في تعلم دروس أسباب حدوث الخطأ ونتائجه.
- (٦) **حُسن التصرف** : بنتي هذا المبدأ علي بعض الظروف الاستثنائية التي قد تحدث للمنظمات ، ويكون مطلوباً من القائد أن يكون قادراً علي التعامل معها بشكل حسن، أنه يجب علي القائد عندما تتعرض الشركة إلي الفشل في تحقيق أهدافها أو إلي هزات أو كوارث طبيعية أو غير طبيعية ، وان يكون مستعد للتعامل معها بشكل إيجابي يعكس قدرة فائقة علي حسن التصرف.
- (٧) **القيادة نحو الاصلاح** : تفرض القيادة نحو الاصلاح علي القائد أن يكون موجهاً جهوده نحو التطوير ، سواء للعمل أو العاملين أو أساليب الأداء ، ويشكل هذا المبدأ أحد الحوافز التي تجعل القائد يعيد النظر في مسيرة المنظمة للتأكد من صلاحية الهيكل التنظيمي ، و التأكد من أن الإدارة ليست في حاجة إلي إعادة تنظيم.

استمارة تقييم ذاتي

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

| الصفة (الميزة) | ممتاز | جيد جدا | جيد | متوسط | ضعيف |
|-----------------|-------|---------|-----|-------|------|
| الطاقة (النشاط) | | | | | |
| الحزم مع الرفق | | | | | |
| التصميم | | | | | |
| المثابرة | | | | | |
| العلم والمعرفة | | | | | |
| الذكاء | | | | | |
| الثقة بالنفس | | | | | |
| الشخصية | | | | | |
| روح الابتكار | | | | | |
| الموضوعية | | | | | |

مديرة مدرسة من المملكة المتحدة تتحدث عن تجربتها في القيادة: حالة دراسية حول توزيع القيادة كان أكبر تحد واجهته سالي طوال حياتها المهنية، عندما تولت منصب القائمة بأعمال المديرية في المدرسة التي سبق أن عملت فيها في وظيفة نائب المدير لمدة أربع سنوات . وقد سبق أن قامت هيئة تفتيش المدارس البريطانية بزيارة تفقدية لهذه المدرسة حيث أفادت بأن القيادة العليا التشاركية بين نائب المدير سالي و مدير المدرسة كانت قوية جدا . لكن هذا الثنائي كان يستأثر باتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالمدرسة دون إشراك أحد من العاملين فيها

وفي الوقت الذي تسلمت فيه سالي مسؤولية إدارة المدرسة بعد مغادرة المدير الأصيل، تم الإعلان عن نتائج الطلبة التي كانت أدنى من المتوقع، مما أثار لدى العاملين حالة من التوتر والشعور بخيبة الأمل . عندما بدأ الفصل التالي وياشرت سالي مهام عملها كقائمة بأعمال مدير المدرسة، بدأت تدرك أنها والمدير السابق لم يساعدا الموظفين على فهم كثير من الأمور المتعلقة بالمدرسة. فلم تجد سالي بين الموظفين من يحيط بالصورة الكلية للمدرسة، ولذلك سرعان ما بدأت تشعر بالوحدة وأنها مثقلة بالأعباء. ولكون الموظفين مهمومين بالنتائج المتدنية فقد كانوا يراجعونها باستمرار ويسألونها حول ما الذي عليهم فعله، وكانوا يتوقعون منها توفير الإجابات والحلول.

• وذات يوم في أحد الاجتماعات مع الموظفين، شعرت سالي بنفاد طاقتها وأنها لم تعد قادرة على التعايش مع هذا الوضع. صارحت الموظفين قائلة: "لا أستطيع على القيام بذلك وحدي". وطلبت منهم مساعدتها بأن يكونوا أكثر إقداما مطلقا المبادرة وأن يتخذوا بعض قراراتهم من تلقاء أنفسهم. و وعدتهم بأنها ستبذل كل ما بوسعها لكي لا يتعرض أحد منهم إلى اللوم إن أخطأ، مؤكدة أن التركيز ينصب على استخلاص الدروس المستفادة بدلا للسير من اللوم. طلبت سالي من الموظفين أن يبدووا بالتصرف باعتبارهم قادة وأن يتعاونوا جميعا بالمدرسة إلى الأمام .

دهشت سالي مما أظهره معظم العاملين من روح المبادرة والمسؤولية. فقد عملوا بكل همة ونشاط للتوصل إلى الحلول والاستراتيجيات الكفيلة برفع مستوى جميعا نتائج المدرسة.

مع نهاية العام الدراسي كان جميع الموظفين يعملون بكل جهد واجتهاد ويساعدون سالي على قيادة المدرسة وإدارتها . شعرت سالي بأنها محاطة بالدعم وأنها لم تعد وحيدة في تحمل المسؤولية. أما الموظفون فقد كانوا فخورين لإشراكهم بهذه باتخاذ القرارات وكانت نتائج الطلبة في نهاية العام أفضل نتائج تحققها المدرسة طوال تاريخه

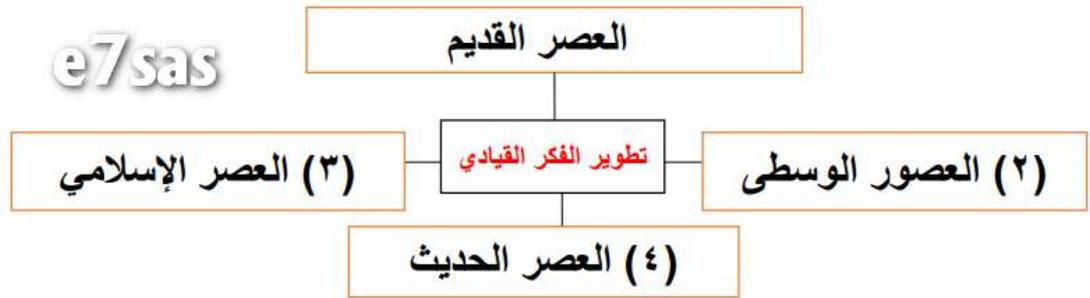
الزعيم العبقري يجب أن يكون لديه القدرة على جعل المعارضين المختلفين يظهرون كما لو أنهم ينتمون إلى عائلته واحدة

e7sas

الفصل الثاني تطور الفكر القيادي الإداري

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 اهتمام مفكري تلك الحضارات



أولاً: تطور الفكر القيادي الإداري في العصور القديمة

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

■ الحضارة السومرية :

يرجع تاريخها إلى 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 دفعة 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 تحظي 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 قدماء المصريين عرفوا قيادة العمل الإداري لتسيير 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 بالأمانة الإدارية والهدوء والصبر.

■ الحضارة البابلية :

- القيادات في الحضارة البابلية كانت توجه إلي توثيق المعاملات التجارية توثيقاً محكماً 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 رجالة 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 تأميناً في صورة ذهب أو فضة أو أي شيء آخر فإن عليه أن يريه لشاهد، وأن يدون العقود اللازمة، وإذا أعطي تاجر عميلاً له، غلالاً أو أصوافاً أو زيتاً أو سلعة تجارية، فإن علي العميل أن يدون قيمة السلعة كتابة، ثم يدفع ما استدان من المال للتاجر، وللعميل أن يتسلم من التاجر إيصالاً مختوماً بالمال الذي يعيده إليه، فإذا أهمل العميل ولم يتسلم عن إيصالاً 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 إلى أعلاهم مرتبة , حيث قام بوصف الوظائف وتصنيفها , ووضع قوائم جديدة بواجبات كل منها . كما وضع ثماني 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 برسمياتها 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 ثروتهم .
- 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 أدوات القيادة بالتالي:
 - من وأجب القائد أن ييئد 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 بالألفة 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 والآداب العامة.
- وكذلك عرفت الحضارة الرومانية تفويض السلطات.
- وفي وصية (جورج) (لكاتو) حول إدارة المزارع في الحضارة الرومانية(أن علي 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 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 الإقطاع، 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 كشف 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 بإنجلترا 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
- ٨.

(١) عصر الرسول صلي الله عليه وسلم:

- كان صلي الله عليه وسلم يمثل القائد الأول في الإسلام، فقد أسس الدولة ووجد 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 أميراً علي المدينة بعد خروجه في غزوة تبوك، وعين أسامة قائد لحيش العسرة.
- نري في وثيقة المدينة التي كتبها صلي الله عليه وسلم، دستوراً 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 الاسلام علي عدد من المبادئ القيادية:

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

(٢) 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.

(٣) 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 اكتسبوها ,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.)

(٤) 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.

(٥) خلافة علي بن أبي طالب

سار علي بن أبي 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 ومتقيا له، متمسحا 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 المكافاة والحوافز المناسبة لهم.
- الحفاظ علي الجماعة

(٦) 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 مقرا 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 الأموية.

(٧) 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 عبت الارضية أمام التطوير الإداري، فساعدت علي ظهور بعض الاساليب الإدارية المختلفة، إلا أن ألقفة أصناعية أهائلة في الزراعة والصناعة، لم ترافقها قفزة مماثلة في الفكر الإداري، فقد أدي ظهور المصانع وخطوط التجميع وزيادة حجم الإنتاج إلي تركيز دور ألقيادة علي الرقابة للإقلال من ألسرقة.
- كما لم تتحسن 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 الارباح.
- 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 ا ر 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 الإدارية، بينما يميل بعضهم لوضع التخطيط بالدرجة الاولي، كان ينادي اخرون بأن تكون القيادة في الدرجة الاولي.
- في بداية القرن التاسع عشر أكتفي كتاب الادارة بالإشارة إلي فكرة تحديد مجال القيادة في الاشراف المباشر، لاحظ مارشال أنه علي مستوي 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 يتولى عامل واحد مسؤولية إدارتها كاملة).
- قام دانيال مال في منتصف القرن التاسع عشر علي تطبيق المبادئ الإدارية الثلاثة (التنظيم والاتصالات والمعلومات) علي سكة إيري الحديدية عندما كان رئيس لها .ونفي دانيال الاعتقاد السائد أنذاك 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 مسؤولين 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 الإدارية 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 الاصيل.
- وكانت نظرية هنري مثل نظرية ماك كالموم، تقوم علي أساس 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 أساس 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 الانسانية:

- 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 الرأسمالي 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 فايلو، 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 بالإجراءات أهم من خدمة ورعاية المستفيدين، وبالتالي يؤدي إلي الجمود ويؤدي ذلك إلي شكوي المستفيدين وتزمرهم.

■ نظرية الإدارة العلمية

- ظهرت نظرية الادارة العلمية علي يد العلماء (جانث، وفرانك، وفريدريك تايلور)
- بادر هنري جانث بتطوير الادارة 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 جانث، **خريطة تقدم العمل**، وهي عبارة عن لوحة توضح مركز العمليات جميعا، والعمليات التي اختصت بها كل آلة من الآلات، وتوضح هذه اللوحة ما هو مطلوب عمله ممثلا في أوامر التشغيل التي عهد بها لإحدى الآلات، وما تم إنجازة 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، وتوصلا بذلك إلي تخفيض الحركات اللازمة للعمل.
- أما فريدريك تايلو فقد تركزت دراساته وأبحاثه في محاولة تحقيق كفاية العنصر البشري والإمكانيات
- المادية المستخدمة في الانتاج وترتيب أدوات الانتاج ترتيبا منطقيا عن طريق دراسة الوقت والحركة، وتوصل إلي أن نسبة مئوية مرتفعة المقدار من الجهود البشرية والمواد تذهب سدى دون فائدة تذكر بسبب افتقاد 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 الإداري

تسمى بنظرية الإدارة الشاملة، وأحياناً بنظرية الإدارة التقليدية، ولهذه النظرية العديد من الرواد منهم أوليفر، وهنري فايول، وجيمس مونيه، 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
٢. السلطة والمسؤولية
٣. النظام
٤. وحدة التوجيه.
٥. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
٦. مبدأ المكافأة والتعويض
٧. المركزية
٨. تدرج السلطة
٩. الترتيب
١٠. المساواة في المعاملة
١١. المبادرة وحدة الأمر
١٢. الاستقرار الوظيفي
١٣. المبادرة
١٤. روح الفريق والتعاون.

■ مدرسة العلاقات الإنسانية

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

من نظريات مدرسة العلاقات الانسانية: تجارب هاوثورن، ونظرية ماكريجر.

○ تجارب هاوثورن

- قام بها الباحث الامريكى 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 على 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

- دوجلاس 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 (Y)(X)
- **نظرية (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 لا نتاج الازم. الانسان العادي يجب أن يوجه من قبل رئيسه وذلك لأنه يتجنب المسؤولية. الشخص العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط لتحقيق الامن والاستقرار الشخص العادي يفقد المبادرة والمبادرة ولا يسعى 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. يسعى الفرد للعمل بمحض إرادته تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة ويتالي 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 الإنسانية لسايمنون، هرمية ماسلو للحاجات، الهدف لماري فوليت.

■ التنظيم والسلطة لبرنارد

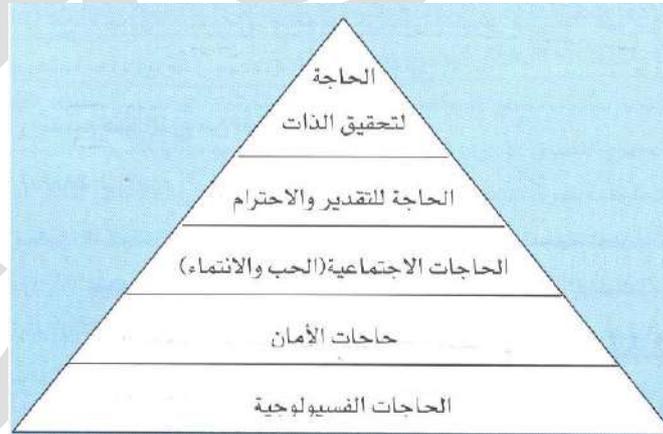
- يري تشستر برنارد أن أفضل أنواع التنظيم هو التنظيم الرئاسي، الذي يخضع فيه كل شخص إلي رئيس معين، ويخضع فيه الرئيس إلي رئيس أعلى منه، وذلك لأنه يحقق التعاون بين العاملين، حيث يخضع الجميع لسلطة مركزية في نهاية الامر، كما يترتب عليه الحد من حرية المرؤوسين فيقلل الاحتكاكات بينهم، وتوصل برنارد إلي أن التنظيم 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.

- 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 لمروؤوسيه، فإن طبيعة البشر ألا يقبل الانقياد لغيره بسهولة والاحساس بأن ذلك مرفوض.
- 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 المسؤولية لا تقع علي عاتق شخص واحد، فالشخص لا يعمل وحده منفصلا عن غيره، ولذلك فإن المسؤولية مجمعة حيث تملئها 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 التأكيد 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 محركه وخدمات، ومعلومات.. الخ ويقوم النظام بتحويل ومزج 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 أقسي 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 الافتخار والتباهي بإنجازاته.
- وحتى نتخلص من هذه المؤامرة والحرمان والتحقير الإنساني، فلا بد من تحرير الانسان من جميع التنظيمات البيروقراطية الحالية، واشتراكات المدن الكبيرة والعمل علي بناء مجتمع يقوم علي الإدارة الذاتية والانضباط الفردي الذاتي التطوعي.
- قد أخذت التنظيمات اليابانية واليوغوسلافية، بتجربة التحرير، ولاقت نجاحا كبيرا، كما ظهرت اتجاهات حديثة مثل :إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة نظم العمليات الإدارية، مما يؤكد أن هنالك تأثير لنظرية التحرر.

إذا وليت أمرا أو منصبا فأبعد عنك الأشرار فإن جميع عيوبهم منسوبة إليك

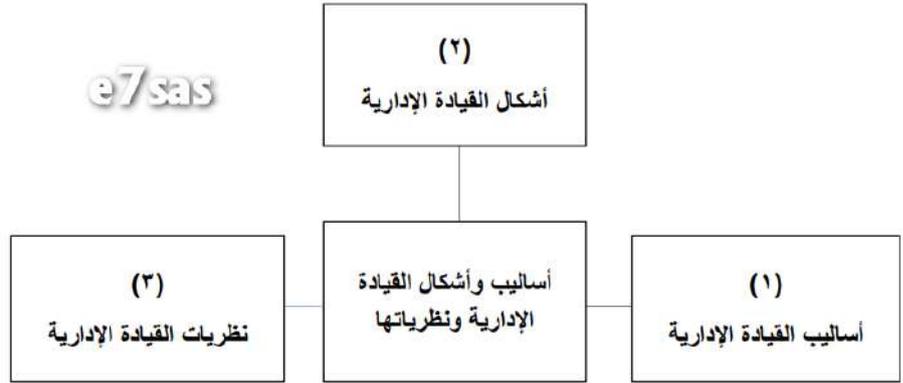
E7sas

الفصل الثالث

أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظرياتها

- تزويد الطالب بأهم أساليب القيادة الإدارية .
- توضيح أشكال القيادي الإداري .
- شرح أهم نظريات 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 منهاجاً يميز طريقة التعامل.

منهجاً يميز طريقته في التعامل:

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

(١) 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 بين العلاقات بين الناس علي مدي فترة طويلة من الزمن.

✓ نجد أن أسلوب الشد قد طغي في التعامل بين القادة والتابعين، واستمر لفترة طويلة من العصر الحديث، ومن أهم نماجه النظريات المختلفة للمدرسة التقليدية في الإدارة. كنظرية البيروقراطية والإدارة العلمية، والتقسيم الإداري، من أهم تبريرات العلماء الاستخدام هذا الأسلوب:

ميررات استخدام أسلوب الشدة:

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

(٢) أسلوب اللين:

- ✓ ساعد ظهور المدرسة السلوكية ونظرياتها (العلاقات الإنسانية. النظرية السلوكية. نظرية النظم) ظهرت عدة مآخذ على استخدام أسلوب القيادة بالشدة اثبتت انه لا يمكن ان ينجح هذا الأسلوب في جميع الاحوال .
- ✓ وقد برز هذا الأسلوب نتيجة لوجود كثير من التغيرات والتطورات في الأعمال ، ومن هذا المنطلق فقط بدأ القادة يتوجهون نحو تغيير أسلوبهم في التعامل مع أتباعهم إلى الأسلوب اللين ، والذي أعتبره القادة المنهج البديل المناسب لأسلوب الشدة .

ميررات استخدام أسلوب اللين:

- الحاجات الإنسانية تحفز الأفراد على العمل وليس أسلوب الشدة .
- أن الثورة الصناعية جردت العمل من قيمته ومعناه، وبالتالي أهملت العنصر البشري مما استوجب اللين في التعامل
- الفرد يستجيب للإدارة بالقدر الذي يشبع حاجاته الاجتماعية
- الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها عليه القائد المتشدد
- أن الحوافز السلبية لا يمكن أن تحفز الأفراد على العمل، وإنما الحوافز الإيجابية هي التي تحفز الأفراد على العمل
- يمتلك الفرد حوافز ذاتية لتعلم أداء العمل، ويتمتع كذلك بروح المبادرة والابتكار التي تفرض على القائد معاملته باللين .
- الفرد يحب العمل ويقبل عليه كما يحب اللعب .
- يسعى الإنسان إلي أن يكون ناجحاً ومنتجاً في العمل، مما يفرض عليه نوعاً من المرونة والاستقلال .
- أن حاجات الإنسان هي التي تدفعه للعمل، وهي مرتبطة هرمياً كلما أشبعت حاجة ظهرت حاجة
- أن الدوافع والاحتياجات تحرك الإنسان، كما أن الضغوط الخارجية هي التي تهدده .
- يعتبر أداء الفرد لعمله جزءاً من تحقيق الذات

٣) أسلوب الحزم:

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

مميزات 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 علي المؤامة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.
- ✓ أن تحقيق أهداف التنظيم بالإضافة إلي 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 المؤامة 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)

١. 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 علي القبائل الضعيفة. وكانت الدولة القوية تسيطر علي الدويلات الصغرى. وعلي 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، علي أداء الاعمال انطلاقاً من سلطتهم الرسمية التي تخولهم إياها اللوائح ، والقوانين التنظيمية. والتي يرون بأن عليهم تفعيلها واستخدامها كأدوات تحكم وضغط علي العاملين ليحققوا أهداف التنظيم.
- ✓ القائد التسلطي يتصف بسلوكه التعسفي، الذي يقوم علي التخويف بالتهديد والوعيد والعقاب، فهو لا يكتثر 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 لمروؤسيه
- ✓ ينفرد القائد بتخطيط العمل واتخاذ القرارات

■ مستويات القيادة الاستبدادية:

- (١) القيادة التسلطية العنيفة
- (٢) القيادة التسلطية الخيرة
- (٣) القيادة التسلطية المناورة

مستويات القيادة الاستبدادية:

(١) القيادة التسلطية العنيفة :

يعتمد القائد على الاجراءات السلبية (القوه والاكراه) ويفرط في استخدامها ويركن إلى الأمور الصارمة والإجراءات الانتقامية، ولا يتغاضى عن الاخطاء

(٢) القيادة التسلطية الخيرة :

يحاول ان يخلق جو عمل لا يسمح بظهور أى سلوك عدواني من خلال استخدام الاساليب الايجابية (المدح والثناء) ولا يلجأ الى الاكراه الا اذا لم يجد سبيل للأقناع.

(٣) القيادة التسلطية المناورة :

القائد يشعر مروؤسيه انهم يشاركون في اتخاذ القرار حيث يعرض عليهم القرار شكلياً او يطلب منهم الآراء 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 إن خصائص القيادة الاستبدادية لا توحى بأن لها أي مزايا ، وأنها لا يمكن أن تنجح 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 ، وينتهبون من القيام بواجباتهم ، وقد ينجح في مواقف الأزمات .

٢. القيادة المتساهلة:

- ✓ تسمى احيانا بالقيادة المتحررة ، الفوضوية ، غير الموجهة او قيادة عدم التدخل.
- ✓ ظهرت كردة فعل للقيادة التسلطية، حيث يري بعض المفكرين بأنه مادام يمكن للقائد أن يكون متسلطا ، فإن أيضا يمكن أن يكون متساهلا.
- ✓ وهكذا فإن القائد يتساهل كثيرا من خلال إعطاء الأفراد كامل الحرية في التصرف وأداء العمل بالطريقة التي يرونها مناسبة، ويكون القائد بذلك قد تنازل عن سلطته في اتخاذ القرار لأتباعه، فهو لا يسيطر عليهم بطريقة مباشرة، بل يفوض سلطته لاتباعه تفويضا واسعا وهو لا يري نفسه الا منسقا للإدارة

٣. القيادة المشاركة (التعاونية أو الديمقراطية):

- ✓ ظهرت نتيجة ان الاستبدادية أدت الى تجميد الافكار وشل حركة التطور و الابداع ، 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 علي إبداء الراي بما يخدم ويفيد الجماعة.
- ✓ وكذلك اهتمت القيادة المشاركة بالمشاعر وتلبية الاحتياجات، واحترام الافكار، والتوفيق بين مصالح المنظمة والمروسين.
- ✓ القيادة المشاركة تقوم علي ثلاث عناصر رئيسية هي إقامة العلاقات الانسانية بين القائد وأتباعه، إشراك المروسين في بعض المهام القيادية، تفويض السلطة لهم بالشكل الذي يخدم التنظيم ويساعد في تحقيق أهدافه.

خصائص القيادة بالمشاركة تتلخص في التالي:

- ✓ يهتم القائد بمشاعر المروسين وينمي العلاقات الإنسانية بينه وبينهم .
- ✓ يشارك القائد المروسين في اتخاذ القرارات بسبب الثقة الكبيرة فيهم .
- ✓ يعمل القائد على إقناع المروسين بدلاً من إجبارهم ، وبالتالي فهو يحترمهم ويهتم بمدى قناعاتهم .
- ✓ ينمي القائد بعض الاستقلالية لدى الأتباع ، فهو يشاركونهم في العمل مما يجعل النشاط يتركز في الكل لا الجزء .
- ✓ يتحلى القائد بقدر كبير من المرونة والتكيف فهو يشارك أتباعه في سلطة القوة والمسئولية .

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية• **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 إلي الهدف.
- ✓ نظرية النضج لدي الاتباع.
- ✓ 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 علي اتخاذ القرارات، الحماس، القدرة علي تكوين صداقات، رقة المشاعر، والذكاء، القدرة علي تعليم الاخرين، قوة الايمان بالعقائد والقيم

صنف علماء الإدارة الخصائص التي يجب أن يتمتع بها القائد إلى 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 الاقتناع
- **مزايا نظرية السمات :**
 - ✓ فسرت خصائص القائد
 - ✓ وضعت خصائص لاختيار القادة
 - ✓ اول لبنة لبناء النظريات القيادية
 - ✓ و مهدت السبيل امام النظريات الاخرى لترى النور
- **عيوب نظرية السمات :**
 - ✓ بنيت على فكرة الاسلوب الاستبدادي
 - ✓ ركزت على القائد واهملت المرؤوسين والموقف و عناصر التنظيم
 - ✓ كانت بعيدة عن الواقع لان يوجد قادة ناجحين بالرغم من عدم توفر جميع السمات التي جاءت بالنظرية
 - ✓ ركزت على القائد وأهملت المرؤوسين
 - ✓ أختلف الباحثون حول عدد السمات الواجب توافرها في القائد .

نظرية الموقف:

- ✓ نشأت 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.
- ✓ وبالتالي فهي تري أن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب العناصر المكونة له والعلاقة بينها.
- ✓ وتري 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 عامه
- ✓ اول نظرية تبرز الموقف الاداري كمؤثر على العملية الادارية
- ✓ لم تنكر **السمات** وانما وضعت الموقف في المقام الاول كمؤثر على نجاح القيادة
- ✓ حددت الانماط القيادية التي يلجأ اليها القائد بعد التعرف على الموقف وتحديد ابعاده

• عيوب نظرية الموقف :

- ✓ تتطلب وجود قادة حازمين
- ✓ افترضت ان الموقف هو الذي يؤدي الى خروج القائد المناسب بينما يرى اخرون بان القائد هو الذي يصنع الموقف
- ✓ ليس هنالك اتفاق بين منظري هذه النظرية حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة .

النظرية التفاعلية:

- ✓ وسط بين الآراء المتطرفة للنظريتين السابقتين وتري 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).

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

١. نظرية X & Y

٢. نظرية الشبكة الإدارية
٣. نظرية الأبعاد الثلاثة
٤. نظرية نضج الاتباع
٥. نظرية سلسلة نظم الإدارة
٦. نظرية أنماط القيادة

١. 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

✓ 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 أربعة 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 المتخاؤل 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 إلى 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

٤. نظرية المسار إلى 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)
- ✓ تری 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 وإشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولى 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: ويبدى القائد في هذا النمط اهتماما بالعاملين وباحياجاتهم.
- القيادة التوجيهية: ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله، كما يجعلهم علي دراية تامة بما هو متوقع منهم إنجازه بالإضافة إلي اتباع النظم والإجراءات وجدولة العمل.
- القيادة المشاركة: وهذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين، ويشركهم في اتخاذ القرارات ويطلب آرائهم 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.

٥. نظرية نضج الأتباع:

✓ قدم هيرسي وبلانشارد عام ١٩٦٩ م في تلك النظرية وصفاً لعلاقة المرؤوس بالآخرين ورغبته في تحمل المسؤولية وتحقيق الانجازات

✓ هناك ٤ مراحل للنضج عند الأتباع تختلف من حيث التركيز على العلاقات مع الأفراد على المهمة وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل مختلفة :

- **مرحلة الانضمام المبكر :**

هي المرحلة التي ينضم فيها موظف جديد للمنظمة وفيها يلتزم الموظف بتعليمات وتوجيهات المدير نظراً 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 الى بعض الاقناع 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 الى 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

٦. نظرية سلسلة نظم الإدارة

✓ توصلت النظرية إلي نظم إدارية متتابعة شكلت نموذج للاهتمام بإدارة المصادر البشرية والمادية في المنظمة. موض كالتالي:

النظام الأول :

(اهتمام مرتفع بالمهام، واهتمام منخفض بالعلاقات) يستخدم من قبل القائد الذي لا يثق بتباعه 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 اتخاذ القرارات ومراقبتها بالرغم من أنه يعطي تفويضا بسيطا للتنفيذ. والمرؤوسين يتوقعون العقاب كما يتوقعون المكافاة.

النظام الثالث :

(اهتمام مرتفع بالعلاقات، واهتمام 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 واجابا.

النظام الرابع :

(اهتمام مرتفع بالمهام وبالعلاقات الانسانية) القائد يثق في المرؤوسين ثقة عالية، لذا فهو يتوزع معهم صلاحية اتخاذ القرارات في كل المستويات كل حسب اختصاصه.

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، القيادة الإدارية

وتتضح الأنماط السبعة فيما يلي:

النمط الأول:

يسيطر القائد على الأمور ويتخذ القرارات ويعلمها للمرؤوسين

النمط الثاني:

يتخذ القرارات ويحاول شرحها للمرؤوسين واقناعهم بها

النمط الثالث :

يقدم القائد افكاره للمرؤوسين ويناقشهم

النمط الرابع:

يتخذ القائد قرارات مبدئية قابلة للتغيير عند مناقشتها مع المرؤوسين

النمط الخامس :

يعرض القائد المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم ابداء آرائهم ومقترحاتهم لحلها

النمط السادس :

يحدد القائد للمرؤوسين الحدود العامة للقرار الواجب اتخاذه ويترك لهم مهمة دراسة المشكلة واتخاذ القرار المناسب

النمط السابع :

تضع ادارة المنظمة الأنظمة والسياسة العامة لاتخاذ القرارات ثم يترك القائد للعاملين الحرية في اتخاذ القرار الذي يتوافق مع الأنظمة

في وسع المرء أن يقود حصانه في الماء ولكن ليس في وسعه أن يرغمه على الشرب

E7sas

الفصل الرابع القائد الإداري المسلم

أهداف الفصل

- بيان ماهية وأهمية القيادة في الاسلام .
- التعريف بأنماط القيادة في الاسلام .
- شرح أركان القيادة في الاسلام .
- استعراض أسس القيادة الإدارية في الاسلام
- التعريف بأهم خصائص القائد الإداري المسلم

أولا ماهية القيادة في الإسلام

- ✓ القيادة في الإسلام تعني سلوك شاغل المنصب القيادي عند تفاعله مع رعيته.
- ✓ تفاعل اجتماعي يحتوي علي نشاط موجه ومؤثر علاوة علي كونه مركزاً وقوياً.
- ✓ والقيادة كمفهوم إسلامي نجد أنها مرتبطة بالعقيدة الإسلامية، التي هي عبارة عن مُثل عليا، يؤمن بها الإنسان المسلم وتؤثر في تصرفاته وأعماله.
- ✓ هي ما يقوم به القائد من تأثير علي سلوك الأفراد مستخدماً 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 إلي مفهوم دقيق ومحدد للقيادة في الإسلام، فيجب أن ننظر إلي قوله تعالى(فَبِمَا 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 (سورة ال عمران (159)

في الحديث الصحيح عن عبد الله بن عمر رضي الله عنهما- أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال ((:ألا كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته، فالإمام الأعظم الذي على الناس راع وهو مسؤول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته وهو مسؤول عن رعيته، والمرأة راعية على أهل بيت زوجها وولده وهي مسؤولة عنهم، وعبد الرجل راع على مال سيده وهو مسؤول عنه، ألا فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته))

الخصائص التي تساعد في فهم القيادة الإسلامية

- العملية القيادية في الإسلام عملية مشتركة بين القائد والمرؤوسين.
- العملية القيادية تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف
- المشاورة أمر مهم للقيادة
- توفر الرعاية اللازمة من القائد لأتباعه
- توفر الرعاية اللازمة من القائد لأتباعه عند قيامهم بالعمل فنياً وادارياً واجتماعياً حيث يعفو القائد ويصفح عن الأخطاء غير المقصودة ويدرب المرؤوسين ويتعاطف معهم حول مشاكلهم.
- عند اتخاذ القرار بعد المشورة يمضي القائد في تنفيذه متوكلاً القائد علي الله

ثانياً : أنماط القيادة في الإسلام

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

• نمط القيادة المثلي

- ✓ نمط القيادة المثلي يتمثل في أسلوب المصطفى صلي الله عليه وسلم في القيادة وتعامله مع المسلمين وتحقيقه لأهداف الدعوة، وهو نمط مثلي، لأن النبي صلي الله عليه وسلم، كان لا يتصرف إلي بناء علي ما يوحي إليه (إِنَّكَ لَمِنَ الْمُرْسَلِينَ (3) عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ (4)) سورة يس .وفي قوله تعالي(وما ينطق عن الهوى إن هو إلا وحي يوحى) سورة النجم أية(3-5)
- ✓ وكان صلي الله عليه وسلم يستشير أصحابه، في الامور التي لم ينزل بها وحي ..مثل استشارته للأنصار في دخول معركة بدر، واستشارته (صلي الله عليه وسلم) للصحابة 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 بالراي 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 إلي الاسلوب الذي أتبعه عثمان بن عفان، رضي الله عنه، وهو نمط مرن يترك الفرصة للاخرين دون حزم أو حزم.
- ✓ 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 إلي القائد الأموي الحجاج بن يوسف الثقفي، فقد تميز اسلوبه بسلبية واضحة وتشديد صريح نتيجة للتعصب العرقي والسياسي الذي ساد في العراق انذاك، وما أسفر عنه من القسوة والصرامة في التعامل مع الاخرين والتكثيف والتشديد بالمعارضين

ثالثاً أركان القيادة في الاسلام

١. الإسلام والتقوى

- التقوي والاسلام من أهم الاركان التي يجب في القائد الإداري المسلم، وذلك لأنه يتولى تنفيذ أحكام الدين في الرعية:
- (يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول وأولي الأمر منكم فإن تنازعتم في شئ فردوه إلى الله والرسول)
- (يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله حق تقاته ولا تموتن إلا وأنتم مسلمون) سورة آل عمران اية 102

٢. 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

٣. 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 أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ) سورة القصص الآية(26)

٤. 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 وَاسْتَوَى 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.

٥. 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 {يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم شنآن قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو أقرب للتقوى واتقوا الله إن الله خبير بما تعملون }المائدة[8]

رابعاً : أسس القيادة الإدارية في الإسلام

١. القيادة تكليف ومسئولية

٢. الشوري

٣. الفطنة والواقعية

٤. البر والرحمة

٥. الإخلاص في العمل

١. القيادة تكليف ومسئولية

- ✓ تولى المناصب القيادية في الادارة الاسلامية، تكليف وتوجيه، من ولي الأمر لم يتولى هذا المنصب، لذلك يجب أن ينظر إليها علي أنها مسئولية ومحاسبة. قال تعالى (انظُرْ كَيْفَ فَضَّلْنَا بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَلَآخِرَةُ أَكْبَرُ دَرَجَاتٍ وَ أَكْبَرُ تَفْضِيلًا .) الاسراء الآية 22
- ✓ لهذا فإن المسلم عندما يتولى مسئولية قيادية سيكون مسئولاً يوم القيامة عن تلك الوظيفة بكافة صلاحياتها ومسئولياتها وأعمالها.

٢. 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 يُنفِقُونَ) الشوري الآية 38

٣. القدوة الحسنة

- ✓ أكد الدين الإسلامي أن يكون القائد المسلم قدوة حسنة للآخرين، فقد كان رسول الله صلي الله عليه وسلم، أسوه حسنة للمؤمنين كما وصفه الله عز وجل في قوله تعالى(:لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَن كَانَ يَرْجُو وَذَكَرَ اللَّهُ كَثِيرًا) الاحزاب آية 21
- ✓ 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. 2- 3

٤. 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 29- 32
- ✓ والفطنة مرتبطة بالواقع ، فالقائد المسلم الذي يفتن إلي واقعه واحتياجاته يستطيع أن يتصرف بشكل سليم في جميع الحالات التي يتعامل معها.

٥. 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(:فَبِمَا 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) ال عمران آية. 159

٦. الإخلاص في العمل

- ✓ من الأسس التي تبني عليها القيادة في الإسلام، قدرة القائد علي القيام بمهامه بكفاءة وفعالية وذلك نزولا عند التوجيه الإلهي حيث قال تعالي (وَقُلْ أَعْمَلُ بِمَا أَمَرَ اللَّهُ وَعَسَى أَنْ يَمُنُّ بِمَا لَمْ يُحِثْ بِهِمْ وَلَا يَجِدُ لَهُ لَدُنَّا جَنْحَ طَيْرٍ لَّيَّسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ فَلَا تُبْشِرْ بِنِعْمَةِ اللَّهِ عَلَيْكَ إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَنْتَ بِنِعْمَةِ اللَّهِ عَلَى الْبَشَرِ خَالِقٌ) (١١)
- ✓ هنالك اختلاف بين مستويات الناس وقدراتهم كما قال تعالي (بِأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَأَفْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ) سورة المجادلة اية. 11
- ✓ يجب علي القيادي المسلم الاجتهاد لتحقيق له الكفاءة والفعالية، وتأكيد علي ضرورة العمل بجداره قال تعالي (قُلْ 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

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

(١) الفطرة السوية :

من أبرز ما يميز ذو الفطرة السوية هو الرشيد الذي يعني تمام العقل ونضجه، ونعني بهذا ما يمكن أن يكون من خصائص وصفات معرفية وشخصية قيادية، وأن يكون القائد وسطياً في جميع أمورهِ، 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.

(٢) توحيد الجهود والعمل بروح الفريق :

من أهم صفات القائد المسلم قدرته علي جمع شمل أتباعه وتوحيد جهودهم بشكل يساعدهم في تحقيق أهدافهم.

(٣) 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.

(٤) 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 أجبنا طاعة الله ورسوله بالمحافظة علي ذلك التشريع أو النظام قال تعالى (وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ .) ال عمران ايه 132 ومن بوادر المحافظة علي النظام، المداومة علي الانتظام في العمل والمواعيد العمل في المنظمة.

(٥) حب العمل والانتفاء 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 الانتفاء الحقيقي للعمل يستند إلي إيمان واعتقاد بالله سبحانه وتعالى وبما كلف به من عمل، وذلك يصب في مرضاة الله تعالى.

(٦) حسن الحكم والتواضع :

الحكم السليم يتطلب من القائد المسلم أن يكون قادرا 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 علي الله الذي رزقه: (قَالَ إِنَّمَا أُوتِيتُهُ عَلَىٰ عِلْمٍ عِنْدِي * أَوَلَمْ يَعْلَم أَنَّ اللَّهَ قَدْ أَهْلَكَ مِنْ قَبْلِهِ مِنَ الْقُرُونِ مَنْ هُوَ أَشَدُّ مِنْهُ قُوَّةً وَأَكْثَرُ جَمْعًا)سورة القصص اية. 78

(٧) 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 (وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ)الشوري اية. 40

(٨) 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 جَعَلْنَا كُمْ أُمَّةً وَسَطًا)البقرة اية. 143

(٩) 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 إِنَّكُمْ تَفْلِحُونَ) سورة ال عمران اية. 200

إذا وليت أمرا أو منصبا فأبعد عنك الأشرار فإن جميع عيوبهم منسوبة إليك

E7sas

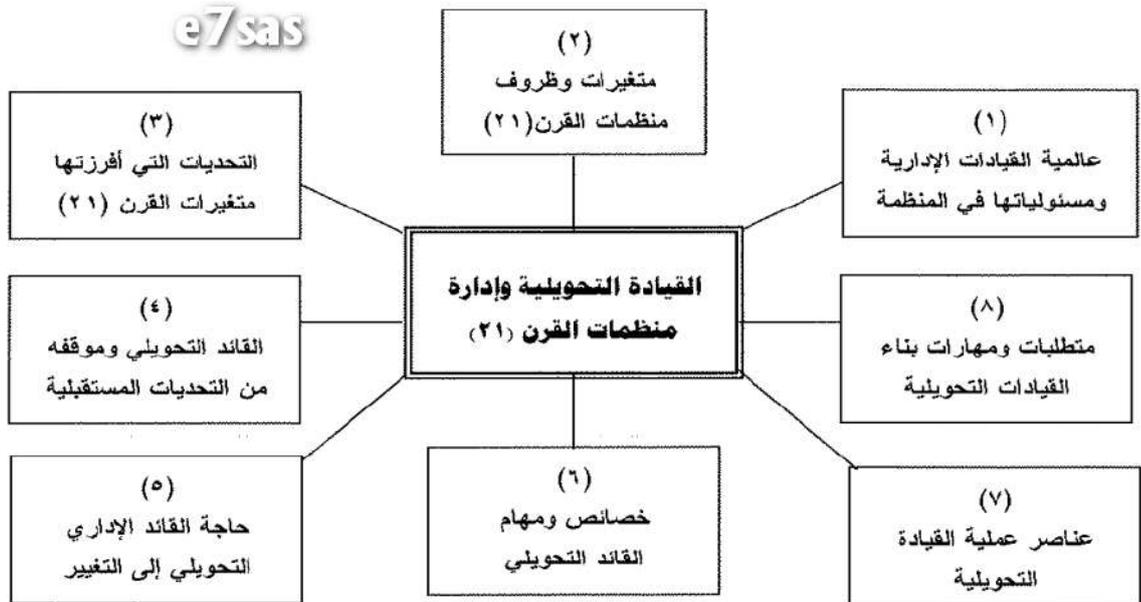
الفصل الخامس القيادة التحويلية وإدارة منظمات القرن الحادي والعشرين

أهداف الفصل

- > بيان عالمية القيادات الإدارية ومسؤولياتها .
- استعراض متغيرات القرن الحادي والعشرين وتأثيرها على دور القائد الإداري .
- بيان التحديات التي نتجت عن متغيرات القرن الحادي والعشرين .
- بيان دور القائد الإداري التحويلي في مواجهة متغيرات القرن الحادي والعشرين .
- شرح عناصر عملية القيادة التحويلية ومتطلباتها .
- توضيح الفرق بين القيادة التحويلية والقيادات الأخرى.

أولاً : المقدمة

- ✓ القيادة الإدارية هي من أهم 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.
- ✓ أنتقل العالم بكافة نظمه ونشاطاته من القرن العشرين إلى 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 .ولذاك فإنها في حاجة إلى 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 إلى 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 للتغيير 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 إلى تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود.
- ✓ القائد التحويلي , هو الذي يحول الرؤية إلى واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة . ويتم ذلك من خلال جعل التابعين أكثر معرفة بأهمية وقيم مخرجات الوظيفة , وتلبية احتياجات وطلبات التابعين , واقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة , وكنتيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة والاحترام تجاه القائد ويندفعون بإنجاز أعمال أكثر من المتوقع.



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

- ✓ وصفت القيادة التحويلية بأنها القيادة التي عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر القائد فيها علي أتباعه ,وبتالي ينسحب التأثير علي تغيير سلوكهم لمواجهة التحديات.
- ✓ وعرفت القيادة التحويلية :عملية التغيير 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 التغيير 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 بمنظمتهم 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 منظمته من خلال قيامه بما يلي:**

- (١) تبني الثقافة الإدارية العالمية
- (٢) التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية
- (٣) تبني إدارة الجودة الشاملة
- (٤) الاستفادة من الأسواق العالمية والتعامل مع البورصات العالمية
- (٥) توظيف الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة
- (٦) تشغيل العمالة متعددة الجنسيات
- (٧) تطويع التكنولوجيا العالمية

٨) الالتزام بالموصفات العالمية والإنتاج بالشروط العالمية

٩) اقتناص الفرص التسويقية العالمية

١٠) التغلب على القيود والمحددات العالمية

١١) مرونة وسرعة التعامل مع البيئة العالمية

١٢) سرعة تعديل السياسات والاستراتيجيات وفق ديناميكيات البيئة العالمية

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 التغيير تعتبر أحد متطلبات العصر للتفاعل مع الضغوط المحلية والعالمية، ومن أهم العوامل التي دعت لذلك التغيير اقتصاديات السوق الحر، خصخصة المؤسسات، ظهور عدد من الاتفاقيات الدولية، تنامي العولمة، الشركات متعددة الجنسيات، والضغط السكاني والتغير في هياكل القوي العاملة.

وتتمثل أهم تلك المتغيرات في:

- ١) التحول إلي اقتصاديات السوق الحر
- ٢) خصخصة المؤسسات العامة
- ٣) التوقيع علي الاتفاقيات الدولية
- ٤) ثورة تقنية المعلومات والاتصالات
- ٥) تنامي ظاهرة العولمة
- ٦) نمو الشركات متعددة الجنسيات
- ٧) الضغط السكاني والتغيير في هياكل القوي العاملة

١) التحول إلي اقتصاديات السوق الحر

أن الأسواق الخارجية أصبحت مطعماً للدولة القوية حيث تغير مفهوم هيكل الاقتصاد العالمي والتجارة والاستثمار، واختلفت العلاقة بين الاقتصاد العالمي والاقتصاد المحلي، ولم يعد بالإمكان تطبيق السياسات التجارية المحلية، أدي ذلك إلي ظهور بعض الاتفاقيات الدولية التي تحكم وتقن عمليات التحول نحو سوق عالمية حرة، وأصبحت الدول النامية تتهافت للانضمام إليها دون النظر في النتائج، وتسعي الدول القوية إلي إقناع الدول العالم بالتحول نحو اقتصاديات السوق الحر

☒ أهم ملامح واقع الانضمام إلي السوق الحر

- ✓ تحول العالم إلي خط إنتاج واحد ومتكامل، فقد أصبح بالإمكان اليوم تصنيع المنتجات وإنما تتوفر المواد الخام، إضافة إلي توفر المهارات والمعرفة الضروريين، وذلك بإنتاج أجزائها المطلوبة في أرخص مكان يمكن صناعتها فيه. وتجميعها في أرخص مكان مما جعل العالم خط إنتاج واحد.

• عالمية الإنتاج (تنميط المنتجات والخدمات على مستوى العالم)

- تحول العالم الي خط إنتاج واحد ومتكامل (العالم تحول الي 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) انتاج وتجارة الخدمات والبحوث والتطوير
 - دول فئة (ب) دول الصناعات التقنية المتقدمة
 - دول فئة (ج) دول الصناعات الثقيلة والمكاملة والغذائية
 - دول فئة (هـ) دول المستهلكة الاخرى
- **ظهور سوق عالمي واحد** (نفس الموردين والاعلاء وبأسعار عالمية موحده).
- **العالم قرية تقنية ومعلوماتية صغيرة** (زادت اهمية المعلومات وتحول العالم الى قرية معلوماتية عبر الانترنت)
- **تدفق رؤوس الأموال وانتقالها بسهولة** (اصبح بالإمكان تحريك النقود مباشرة عبر الكمبيوتر الشخصي من بلد الى بلد)
- **ظهور الاستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية** (تعددت الفرص الاستثمارية للشركات الكبيرة والجديدة نتيجة لفتح الاستثمار الاجنبي في معظم بلدان العالم)

(٢) خصخصة المؤسسات العامة :

اعادة بيع بعض المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التابعة للقطاع العام الى القطاع الخاص الامر الذي يتطلب قادة اداريين قادرين على نشر ثقافة القطاع الخاص وعلى اشراف واصلاح المؤسسات التي تم خصخصتها وتوعية جميع العاملين بما يحدث وما يجب عمله تجاه ذلك التغيير

(٣) 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

(٤) ثورة تقنية المعلومات والاتصالات:

تحتم على القائد الاداري التعامل مع الوسائل التقنية الحديثة والاستفادة منها

(٥) 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 كالبهار والكواكب وبيئة 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 الرأسمالي وحمايتها عبر الحدود.

- 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 عالمياً.
- 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 إلى 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 والفقر.

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 التأهيل.

(٦) 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.

(٧) الضغط السكاني والتغيير في هياكل القوى العاملة:

التضخم السكاني ينعكس على القوى العاملة والقوة الاستهلاكية

رابعاً: التحديات التي أبرزتها متغيرات القرن ٢١

١. تحدي المنافسة
وهو من اهم التحديات التي افرزتها التغيرات العالمية ويمكن التغلب عليه من خلال تخفيض التكلفة إلى اقل حد ممكن
٢. تحدي العولمة :
ويمكن التغلب عليه من خلال احداق التحول اللازم لتحقيق فرص التعايش في مناخ شديد المنافسة , والاسراع في إداء الاعمال في اقل وقت ممكن.
٣. تحدي القدرة علي الاستخدام الأمثل للموارد :
يمكن التغلب عليه بالبحث عن الحلول المثلي للمشكلات , عدم تبديد أي مورد , والاستخدام الأمثل للموارد.
٤. تحدي الجودة الشاملة:
الجودة هي مقياس التقدم والازدهار عند كثير من المنظمات , اصبحت هدف لكل منشأة
٥. التحديات التكنولوجية:
أحدي أكبر التحديات التي تواجه القيادات الإدارية , لأنها تؤثر علي اساليب الانتاج وطرق الادارة , والدورة الانتاجية والتقييم .
وغيرها
٦. تحدي اتخاذ القرار في عالم متغير

خامساً: القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية

يعرف القائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوي 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

١. ايجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى (الرسالة-الرؤية - الأهداف - الاستراتيجيات).
٢. التأثير على العاملين من خلال بث روح الفريق الواحد بينهم، وتشجيعهم على فهم الرسالة - الرؤية – الأهداف - الاستراتيجيات.
٣. اشباع حاجات العاملين الانسانية المتعلقة بالتغيير وتزويدهم بالقوة للتغلب على المعوقات.
٤. بناء علاقات طيبة مع العاملين .لتحقيق التغيير و تطوير قدرتها على المنافسة.
٥. لا بد ان يفرق القائد التحويلي بين اسلوب الادارة والقيادة الذي يجب أن يتبناه بالإضافة إلي ما هو مكلف به من مهام إدارية، ليحسن التعامل مع متطلبات التغيير.
٦. تحقيق نتائج تفوق التوقعات، من خلال الابداع و روح المخاطرة.

إن التغييرات 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 الأجنبية المباشرة.
- إدارة التكنولوجيا المستوردة.
- زيادة وتنمية مهارات التفاوض وحسم النزاعات.
- إدارة التغيير وتحويل المنظمة إلي مستوي المنظمات العالمية.

سادساً: حاجة القائد التحويلي إلى التغيير

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

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

- المبادر و و الأخذ بزمام الأمور.
- التكيف مع التغيير السريع والحاد في عالم الإدارة.
- التصرف الفعال لتحريك المنظمات إلي الأمام.
- 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

١. ذو رؤية ورسالة ومعايير عالية
٢. ذو شخصية إلهامية
٣. مبرر وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية
٤. للقائد التحويلي حضور واضح.
٥. مؤثر جدا في الناس
٦. يستثير أفكار التابعين وعقولهم
٧. التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة
٨. الوصول باتباعه إلي تحقيق إنتاجية عالية
٩. محب للمخاطر المحسوبة

حدد الهواري مهام القائد التحويلي فيما يلي:

١. إدراك الحاجة إلي التغيير
٢. صياغة الرؤية والرسالة
٣. اختيار نموذج التغيير ومسارته
٤. تكوين الاستراتيجية الجديدة
٥. تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة
٦. خلق الحماس لتبني الأفكار والتحمس لها
٧. إدارة الفترة الانتقالية

ثامناً: عناصر عملية القيادة التحويلية

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

١- إدارة التنافس

إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة بتجميع المعلومات على مستوى عالمي وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية وتشمل إدارة 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 إحداث وممارسات المنافسين

٢- إدارة التعقيد

- قدرة القائد على التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة ويتمعن 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 أطراف المصالح مهما كان تباينها

٣- تكييف المنظمة مع التوجه العالمي

وضع رؤية مستقبلية للتوجه العالمي ، تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي ، تغيير تنسيق القيم والقناعات والسلوكيات بما يتلاءم مع التوجه العالمي

٤- إدارة فرق العمل العالمية

تشكل فرق قادرة على التعامل العالمي المطلوب

٥- إدارة المفاجآت وعدم التأكد

تنمية القدرات والمهارات للتعامل مع المفاجآت المتكررة والأوضاع غير المستقرة.

٦- إدارة التعليم والتدريب المستمر

وجود نظام قادر على التدريب والتعليم الفردي والمؤسسي ليتفق مع التوجيهات العالمية

تاسعاً: متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية

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

بعض المعوقات التي قد تواجهها القيادة التحويلية:

- أن السبب الرئيس في فشل جهود القيادة التحويلية ، الإفراط في ممارسة الإدارة وغياب الدور القيادي الفعال.
- الرضاء المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمنظمة.
- غياب التحالف القوي بين القيادات التي تملك السلطة والقوة.
- الافتقار إلي 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 أحداث تغيير في جذور ثقافة المنظمة.

e7sas

| 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 الاخرين | توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأقل | القابلية على المحاكاة والمماثلة للأخرين |
| 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 | على | وضوح الألفاظ |

| القائد غير التحويلي | القائد التحويلي | الأبعاد السلوكية |
|--|---|------------------------------|
| قوة الموقع وقوة الشخصية معتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي | قوة الشخصية معتمدة على الخبرة واعجاب التابعين بالسمات | أساس القوة ومصدرها |
| البحث عن الاجماع في الآراء و الاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة. | تحويل اتجاهات التابعين الى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية | العلاقة بين القائد والتابعين |

الزعيم العبقري يجب أن يكون لديه القدرة على جعل المعارضين المختلفين يظهرون

كما لو أنهم ينتمون إلى عائلة واحدة

E7sas

الفصل السادس القائد الإداري وبناء فريق العمل

أهداف الفصل

- استعراض مفهوم فريق العمل وأنواعه
- بيان دور القائد الإداري في فريق العمل .
- شرح مراحل تطور فريق العمل
- توضيح المهارات اللازمة لفريق العمل .
- توضيح خصائص فريق العمل الفعال.

أولاً: المقدمة

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

ثانياً: مفهوم فريق العمل وأنواعه

- مجموعة من الأفراد يجمع بينهم هدف مشترك.
- مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة يبذل فيه الجميع تعاوناً كبيراً، ويسود بينهم الشعور والالتزام بالمسئولية المشتركة.

ما هو الفرق بين المجموعة والفريق

| المجموعة | الفريق |
|---|--|
| تلتزم الأهداف الفردية | تلتزم الأهداف المشتركة |
| ينتظر الإجراءات | يساهم في الإجراءات |
| مناخ من المنافسة | مناخ من التعاون |
| الحرص والحذر مع ما يقولون تصاعد الصراع بسهولة | صريحة وصادقة مع بعضها البعض الصراع هو البناء |

- فريق الإنجاز
- فريق حل المشكلات
- فريق التطوير
- الفريق الرسمي
- الفريق غير الرسمي

ثالثاً: دور القائد الإداري في فريق العمل في فريق العمل

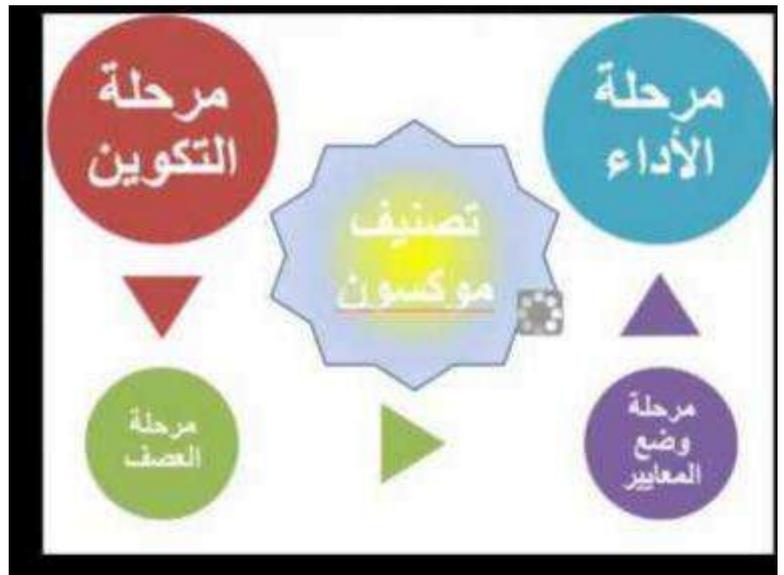
١. تسهيل عملية وضع الفريق لأهدافه
٢. تشجيع أفراد الفريق جميعاً للمشاركة في جميع أعمال الفريق
٣. استخدام أساليب العمل الجماعي والمواجهة البناءة
٤. إعطاء توجيهات واضحة لإنجاز المهمة
٥. احترام الآخرين وقبولهم علي ما هم عليه
٦. الاهتمام الحقيقي من قبل القائد بأعضاء الفريق و الاستماع إليهم بعناية
٧. الانفتاح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

علي القائد الإداري تجنب بعض الممارسات التالية:

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

رابعاً: مراحل تطور فريق العمل

- (١) مرحلة التكوين
- (٢) مرحلة العصف
- (٣) وضع المعايير
- (٤) مرحلة الأداء



رابعاً: مراحل تطور فريق العمل

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

**خامساً: المهارات اللازمة لفريق العمل**

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

سادساً: خصائص فريق العمل الفعال

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

**لا تحتر في موقع القيادة أولئك الذين يشيرون إلى ما هو أعلى من دورهم في
النجاح أو النصر**

E7sas

الفصل السابع القائد الإداري والأساليب الإدارية الحديثة

أهداف الفصل

- شرح دور القائد الإداري في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة .
- بيان مهمة القائد الإداري في تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف .
- توضيح دور القائد الإداري في تطبيق الجودة
- شرح دور القائد الإداري في تطبيق الهندرة
- بيان عالقة القائد الإداري بتطبيق إعادة اختراع الحكومة .
- بيان مهمة القائد الإداري في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .
- توضيح دور القائد في إدارة المشاريع

أولاً: المقدمة

أولاً : القائد الإداري والإدارة بالأهداف

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

أسس الإدارة بالأهداف

- الإدارة بالمشاركة: الاتفاق بين القائد والعاملين على وضع وتحديد الأولويات والأهداف المطلوب تحقيقها
- المراجعة الدورية للأهداف: مراجعة الأهداف حسب ما تم الاتفاق عليه من معايير ومقاييس الأداء
- التغذية العكسية: مراجعة ومناقشة النتائج المحققة والتعديلات المطلوبة

المفومات التي تساعد في نجاح اسلوب الإدارة بالأهداف

1. قدرة القائد ومهارته التخطيط والتوجيه والرقابة ووضع الأهداف
2. في وضع أهداف المناصب الإدارية المختلفة اشترك القائد والأفراد معا
3. قدرة القائد على التمييز بين الأهداف الهامة والأهداف الأقل أهمية للمنصب الإداري الواحد
4. تكامل وتوافق نظام الإدارة بالأهداف مع النظم الإدارية الأخرى

ثانياً: القائد الإداري وإدارة الجودة الشاملة

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها أسلوب إداري شامل ومستمر يهدف لبناء ثقافة تنظيمية عميقة عن الجودة تركز على فلسفة خدمة العميل وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة

مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج

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

- تحديد أهداف المنظمة وفلسفتها مع تطوير غايات مستمرة لتحسين الأداء.
- تبني ونشر الفلسفة الجديدة للجودة وتفهمها على كافة مستويات المنظمة.
- التوقف عن التفتيش لتحقيق الجودة واستبداله بالتحسين المستمر والرقابة الذاتية.
- إلغاء فلسفة الشراء بناء على التنافس السلعي بين الموردين واستبداله بتطوير علاقات طويلة المدى معهم وترشيده النفقات وليس تقليصها.
- تبني تأصيل القيادة الجيدة التي تدير الأعمال دون تهريب والعمل نحو التحسين المستمر.
- الابتعاد عن الخوف من التغيير وخلق الثقة وتهيئة الجو للتغيير والتحديث.
- القضاء على العوائق التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة.
- الاعتماد على سياسات أكثر واقعية في تحقيق أهداف العاملين.
- إلغاء سياسة النسب الرقمية والأهداف الكمية .
- تشجيع التعلم والتطوير الذاتي المستمر للموظف.

أسس ومقومات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

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

لقيام الإدارة العليا بالدور المنتظر منها في تطبيق إدارة الجودة الكلية ، فإن عليها اتخاذ المواقف التالية:

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

• **متطلبات تسبق تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

- ١) إعادة تشكيل ثقافة المنظمة
- ٢) الترويج لبرنامج الجودة
- ٣) التعليم والتدريب
- ٤) تشكيل فرق العمل
- ٥) تشجيع وتحفيز العاملين
- ٦) توفير الدعم الفني والمتابعة والإشراف
- ٧) الاستعانة بالاستشاريين
- ٨) استراتيجية التطبيق

ثالثاً: القائد الإداري وإعادة هندسة العمليات الإدارية

- يعني البد من **نقطة الصفر** وليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم
- **إعادة التفكير** المبدئي والأساسي **وإعادة** تصميم العمليات بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة السريعة
- **تركز على العملاء والعمليات وتحسن الخدمات وسرعة إنجاز الأعمال**

خصائص أسلوب إعادة هندسة العمليات

١. تهدف إلى إحداث تغيير جذري
٢. نقرغ فريق العمل تفرغ كامل
٣. إن اختبار العمليات المطلوب إعادة بنائها يخضع للأولويات حيث لا يمكن القيام بإعادة بناء نظم العمل في المنظمة في وقت واحد .
٤. يخضع اختيار العمليات المطلوب إعادة بنائها للأولويات
٥. يحتاج الفريق إلى نظرة الهامية لاستحداث تصميم متفوق وجديد تماما .
٦. يركز علي التعليم أكثر من التدريب
٧. يسعى إلى تقليص مدة المشروع

وصف بيئة العمل التي يدعو إليها هذا الأسلوب الإداري علي أنها:

- بيئة تتحول فيها وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلي فرق عمليات.
- بيئة تتحول فيها الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة ، بحيث يشترك فريق العمل في المسؤوليات والمهام .
- بيئة يتحول فيها دور الموظفين من التدريب إلى التعليم ، وذلك بترك فرصة للتقدير الشخصي في اختيار الأسلوب المناسب لأداء العمل.
- بيئة يتحول فيها التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلي النتائج.
- بيئة تتحول فيها معايير الترقية من الأداء إلي المقدرة
- بيئة تتحول فيها مهام القادة الإداريين من الإشراف إلي التوجيه غير المباشر والتنسيق.
- بيئة يتحول فيها التنظيم من هرمي إلي أفقي يقوم علي فرق العمل.
- بيئة يتحول فيها كافة المسؤولين من مراقبين إلي قياديين

• العقبات التي قد تعترض تطبيق هذا الاسلوب:

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

رابعاً: القائد الإداري وإعادة اختراع الحكومة

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

الأسس التي يقوم عليها تطوير الأداء الحكومي

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

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

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

تمكن المديرون من النظر إلى منظماتهم من خلال أبعاد أربعة:

- منظور العملاء (الزبائن).
- المنظور المالي.
- منظور عمليات الأداء داخل المنظمة.
- منظور النمو والتعلم والإبداع.

• أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن :

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

• محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

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

(١) المحور المالي :

إن الأداء المالي للمنظمة لا يعبر سواء عن أداءها في الفترة الماضية، مؤكداً أن الأداء في الوقت الراهن، لذا تم الاهتمام بالنواحي الأخرى كالعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو للمورد البشري، مع مراعاة الأهمية النسبية فيما بينهما. فالمنظمة قد تكون في الوقت الحاضر في مركز مالي مستقر وتحقق أرباح جيدة ولكن ذلك وحده لا يضمن بقاءها في المستقبل، البعد المالي يتبلور حول السؤال التالي: كيف تبدو أمام الأطراف المساهمة أو الممولة للمنظمة؟ ومن المعايير المستخدمة في هذا الجانب على سبيل المثال: قياس نمو الدخل وتحديد التكلفة وبيان الأصول، الانخفاض في تكلفة وحدة المنتج، ومعدل دوران النقدية والعائد على رأس المال.

(٢) محور العمليات التشغيلية الداخلية :

ويشير هذا البعد إلى أهمية العمل الدائم على تطوير وتحسين العمليات الداخلية للمنظمة وإدامة العمليات التي تبذل فيها، ومن المقاييس المتبعة في هذا الجانب الرضاء العام عن الخدمة أو المنتج وعدد المميزات الخاصة التي تقدمها المنشأة وتكون من ثلاث عمليات فرعية:

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

(٣) محور الموارد البشرية :

وهو يمثل رأس مال لدي المنظمة، فالعاملون هم مصدر الأفكار الإبداعية والخلاقة، وهم من يقومون بتصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ومن ثم لا بد من العمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعهدهم دائماً بالتدريب على كل الأساليب الجديدة ومدعم بالمعارف المفيدة.

(٤) محور البعد البيئي :

يشير هذا البعد إلى إن المنظمة مسؤولة اجتماعية أو بيئية أمام الأطراف الخارجية والبيئة والمجتمع، وبالتالي فإن هدف لابد أن يتغير قليلاً من مجرد تحقيق الربح إلى خدمة المجتمع أو المحافظة على البيئة إلى جانب الاهتمام بتحقيق الربح.

كل محور من المحاور السابقة يتكون من خمس بنود:

- الأهداف الاستراتيجية التي تحقق المهمة الأساسية أو الرؤية أو الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.
- المقاييس التي تعكس مدى التقدم نحو الهدف الاستراتيجي المرسوم .
- القيم المستهدفة للأداء التي تحدد القيم المطلوب الوصول إليها لكل مقياس.
- الخطوات الإجرائية التمهيديّة التي يجب القيام بها لتسهيل الوصول إلى القيم المستهدفة للأداء .
- القيم الفعلية للأداء والتي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيداً لتقويم الأداء .

مراحل تطور إدارة المشاريع :

انطلاقة إدارة المشاريع كعلم حديث نجد أن هنالك اختلاف في تحديد هذه البداية :ذكر البعض أنها بدأت مع مشروع مانهاتن الذي طور القنبلة الذرية، ويضع آخرون تاريخاً أقدم من حيث ذكر أن البداية الحقيقية لعلم إدارة المشاريع كانت مع ظهور تقنية مخطط المستقيمات في العام 1910م ، من قبل العالم هنري جانت .وبشكل عام يمكن التمييز بين أهم المراحل التي شهدت تطور إدارة المشاريع في التالي:

- **مرحلة ما قبل : 1950** وتتميز هذه المرحلة بعدم وجود بناء معرفي يميز إدارة المشروع.
- **مرحلة الخمسينات** :إلى قبل التسعينات من القرن الماضي :من ابرز ملامح هذه المرحلة، استخدام الأساليب الكمية في إدارة المشروع وخاصة المشاريع الكبيرة ومن هذه الأساليب .أسلوب المسار الحرج.
- **مرحلة التسعينات** حتى الوقت الحاضر :الاهتمام بالأبعاد الاستراتيجية للمشروع واستخدام مدخل الإدارة الموقفية الذي يركز علي خصوصية كل مشروع وما يتطلبه من مهارات إدارية تتناسب مع طبيعة المشروع والبيئة المحيطة به.

● **يعرف إدارة المشاريع** بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية علي أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع ويتم ذلك عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الابتداء والتخطيط والتنفيذ والتحكم والإغلاق" ومدير المشروع هو المسئول عن تحقيق أهداف المشروع.

● لقد كانت هنالك جهود من العلماء لإبراز هذا العلم ، حيث يري البعض أن الاهتمام بإدارة المشاريع برز مع طباعة كتاب طوم بيتر (تحرير الإدارة) وبرز إدارة المشاريع بسبب خواص طلب المجتمعات الحديثة والتي تتطلب تطوير طرق جديدة للإدارة :ومن هذه القوة المؤثرة في هذا الطلب :تضاعف المعرفة البشرية، زيادة الطلب علي السلع والخدمات المركبة والمعقدة، تطوير التنافس في الأسواق العالمية في مجال السلع والخدمات .والتي أدت إلي استخدام فرق العمل في حل المشاكل والتي كان من المعتاد حلها بواسطة الأفراد

ومن ضمن نطاق تنظيم المشروع الذي يحدد كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة وفي إطار فهم دورة حياة المشروع وتنظيمه سوف نحاول فهم العناصر التالية:

- دورة حياة المشروع.
- تنظيم المشروع.
- إدارة المشاريع الحكومية
- منهجية المشروع.

أ- دورة حياة المشروع:

أن مراحل دورة حياة المشروع عادة تضم أربع أو خمس مراحل بينما يضم غيرها سبع أو أكثر، حيث لا يمكن الزعم بوجود طريقة هي الأفضل في تعريف دورة حياة المشروعات

- (١) مرحلة تعريف المشروع
- (٢) مرحلة تصميم المشروع
- (٣) مرحلة تنفيذ المشروع
- (٤) مرحلة تطوير المشروع

ب- تنظيم إدارة المشروع:

يعتبر تنظيم المشروع الوظيفة الأساسية التي توضح كيفية ارتباط المشروع بالمنظمة الأم والأسس التنظيمية التي تحكم المشروع نفسه، حيث تمثل المشروعات عادة جزء من منظمة أكبر من المشروع.

ج- إدارة المشاريع الحكومية :

تصنف بيئة المشاريع إلي للربع تصنيفات: التجارية (الهادفة للربح) وغير الهادفة للربح، والحكومية والعسكرية، وتختلف المشاريع الحكومية لغير هادفة للربحية عن المشاريع التجارية بحسب التالي:

- تعتبر العوامل الاقتصادية أقل أهمية في إدارة المشاريع الحكومية وغير الهادفة للربح كذلك يتغير مديري المشاريع في هذه البيئات بشكل متكرر خلال فترة المشروع والتي تشكل مشكلة في الاستمرارية الإدارية.
- إنفاق أموال الميزانية في سبيل الحصول علي المنتجات أو الخدمات التي يتم تطويرها من قبل الباعة التجار.

د- منهجية إدارة المشاريع :

انتقلت إدارة المشاريع من التطور التاريخي لإدارة المشاريع من اللامنهجية إلي دخول أساليب وأدوات وتقنيات علمية.

القيادة هي فن التفكير السريع

E7sas

الفصل الثامن

مهارات القيادة الإدارية الحديثة

أهداف الفصل:

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

- إدارة الذات.
- إدارة الوقت.
- إدارة التغيير.
- إدارة الصراع.
- إدارة ضغوط العمل.
- إدارة الإخفاق.
- إدارة الاجتماعات.

أولاً: القائد الإداري وإدارة الذات

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

❖ أسس إدارة الذات

- لدى القائد رسالة واضحة للحياة الشخصية-
- يلتزم بوضع وتحديد الأهداف الذاتية.
- درجة عالية من الانضباط الشخصي.
- التعهد بالالتزامات والوفاء بها.
- التأكيد علي أن الانتصارات الخاصة تسبق الانتصارات العامة
- الاتزان والنضج العاطفي والانفعالي.
- التواضع مع الآخرين.
- قدوة حسنة للآخرين.
- أن يكون سهلاً في تعاملاته وليس ضعيفاً.
- يعترف بأخطائه

مبادئ إدارة الذات :

يري ستيفن كوفي 1998 م أن هنالك سبعة مبادئ يجب غرسها في الذات والحفاظ عليها، ليستطيع القائد السيطرة علي ذاته وادارتها بالشكل السليم، وتأتي هذه السبع مبادئ ضمن ثلاث مراحل للنضج الذات كالتالي:

المرحلة الأولى : مرحلة التبعية الشخصية للآخرين :تتطلب انتصاراً خاصاً علي الذات من خلال المبادئ التالية:

المبدأ الاول : أن يكون القائد مبادراً في كل أمور حياته، وأن يأخذ قصب السبق في مواجهة المتطلبات الذاتية والتنظيمية علي حد سواء.

المبدأ الثاني : أن يبدأ القائد والنهاية واضحة في ذهنه وذلك انطلاقاً من المعرفة المسبقة بالمصير الشخصي للقائد.

المبدأ الثالث : أن يضع القائد الأمور ذات الأولوية في البداية.

المرحلة الثانية : مرحلة الاستقلالية الشخصية :بعد مرور القائد بالمرحلة الاول يتحقق له ما يمكن أن نسميه بالاستقلالية الشخصية التي تقوي ذاته في التصرف والعمل بعيداً عن التبعية .وفي هذه المرحلة تظهر الحاجة إلي التعاون مع الاخرين لإنجاز العمل المطلوب ويتحقق ذلك من خلال المبادئ التالية:

المبدأ الرابع : التفكير بصيغة تحقيق المكسب للجميع.

المبدأ الخامس : محاولة فهم الاخرين واطاحة الفرصة لهم لإفهامه والشرح له.

المبدأ السادس : التعاون الإبداعي مع الاخرين

المرحلة الثالثة : تبني العادات والمبادئ والمحافظة عليها وتجديدها، وقد حدد هذا الاجراء في تبني:

المبدأ السابع : التجديد بفتق العزائم وشحن الهمم، ويتمركز التجديد القائم علي شحن الهمم حول أربع جوانب رئيسية:

- الجانب الاول :الجانب الجسدي ويقوم علي الانشطة الرياضية مثل التمارين.
- الجانب الروحي :وذلك عندما يتعهد القائد مبادئه ومعتقداته ويؤكد إلتزامه بها.
- الجانب العقلي :وهو نوع من تدريب الذهن علي الاستقلال وفحص البرنامج الذاتي
- الجانب الاجتماعي :فالفرد لا يعيش بمفرده ، ولهذا يجب أن يتواصل مع الاخرين حتي يجعل لحياته معنى.

صعوبات إدارة الذات :

• صعوبة تحقيق الرغبات والطموحات الشخصية التي حددها القائد.

• تأثير الآخرين علي تطلعات القائد وتعامله مع ذاته.

• الاعتقاد بعدم أهمية إدارة الذات، وأن ذلك ضرب من الخيال.

• الاعتقاد بمعرفة التوجهات الشخصية سلفاً، وأنه لا حاجة لمراجعتها والوقوف عندها وأن لا علاقة لإدارة الذات بتحقيق التطلعات.

• عدم وعي أو إمام القائد بما يريد تحقيقه شخصياً في الحياة، وعدم الثقة في أن التطلعات الشخصية يمكن أن تتحقق من خلال العمل أو المنظمة.

• عدم الربط بين نظرة القائد لذاته وتعامله مع الآخرين عند تقييم إدارة الذات.

أهم سمات إدارة الذات:

- نمو الشخصية نمواً فعلياً عن طريق الانتقال من الاعتماد علي الغير إلي الاستقلال ثم الاعتماد المتبادل.
- تنمية الطاقة الشخصية الكامنة في العقل والعاطفة والروح والجسد.
- القدرة علي الإصغاء، والاستماع الإيجابي.
- تبني التدريب والتعلم والتعليم كمدخل للنضوج الفكري وتنمية المواهب.
- قدرة القائد علي إقناع الآخرين بأفكاره.
- تعود القائد وقدرته علي تقبل النقد باعتباره نقطة الانطلاق نحو تصحيح الاوضاع.
- قدرة القائد علي التغلب علي مقاومة التغيير.
- قدرة القائد علي فهم الآخرين ومساعدتهم علي فهمه.

ثانياً: القائد الإداري وإدارة الوقت

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

يرى البعض أن القائد الإداري لا تربطه إي علاقة بالوقت، وبالتالي لا يعطون اهتماماً إيجابياً للوقت، وهذا يخالف ما يجب أن يكون عليه قائد القرن الحادي والعشرين، فهو يجب أن يطور اتجاهاته نحو الوقت وأن تكون علاقته إيجابية به **وستحقق ذلك من خلال أتباع الإجراءات التالية:**

- الاهتمام بوضوح التفكير وتوجيهه وتركيزه بشكل إيجابي.
- العقلانية والموضوعية في العمل والتفكير وتطوير الذاكرة الجيدة.
- تنمية الإدارة والتصميم القوي علي تحقيق الانضباط الذاتي.
- إتباع الأسلوب المنهجي العلمي في التفكير وفي التعامل مع الوقت.
- المواظبة والدقة في التعامل مع الوقت.
- الهدوء في التعامل مع الوقت والمبادرة بإيجابية.

❖ الأخطاء الشائعة في إدارة الوقت

- الخطأ بين ترشيد الوقت وتوفيره.
- الاعتقاد بأن أداء القائد لجميع أعماله بنفسه يضمن ادائها بشكل أفضل.
- الاعتقاد بأن ادارة الوقت سبباً في ضياعه.
- اعطاء كافة الموضوعات نفس الأهمية.
- التأخير في اصدار القرارات بحجة تحسينها.
- الاعتقاد بأن الأنشطة اليومية لا تحتاج الى تخطيط

❖ مضيعات الوقت

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

❖ سبل إدارة الوقت بفعالية

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

ثالثاً: القائد الإداري وإدارة الصراع

- يعرف الصراع بأنه ذلك السلوك الفردي أو الجماعي الذي يحدث في المنظمة ويؤدي إلي منع أو اعاقه فرد أو جماعة التنظيم من تحقيق أهداف معينة.
- اما إدارة الصراع تعرف بأنها تدخل القائد الإداري بين أطراف النزاع ومعالجته بطريقة تحقق الرضا للجميع بتحقيق أهدافهم دون الإضرار بأهداف التنظيم أو أهداف أحد الطرفين

أسباب الصراع

١. أسباب شخصية
٢. أسباب تنظيمية

الأسباب الشخصية

- تفاوت الصفات الشخصية.
- اختلاف الإدراك والاتجاهات.
- الاختلافات الفردية الشخصية.
- تعدد التنظيمات غير الرسمية واختلاف القيم التي تتمحور حولها في وجودها وحركاتها.
- العلاقات الاعتمادية.
- صراع الدور

الأسباب التنظيمية

- التداخل بين أنشطة المنظمة.
- عدم تحديد الصلاحيات والمسئوليات المناطة بالعاملين في التنظيم.
- معوقات الاتصال.
- القرارات المشتركة.
- التنافس علي الموارد.
- تباين المصالح والأهداف.
- اختلاف ثقافة العاملين.
- تسلط الإدارة.

أساليب إدارة الصراعات :من استراتيجيات إدارة الصراعات

- التنافس.
- التساهل والمجاملة.
- التجنب.
- التعاون.
- التوفيق.

بغض النظر عن الاستراتيجية التي يتبعها القائد في التعامل مع الصراع، فإن عليه الإلمام بالأساليب التالية للتحكم في الصراع و إدارته بفعالية

- توفير إمكانية المشاركة.
- تجزئة موضوع الصراع.
- إيضاح الأهداف ووسائل تحقيقها عن طريق توزيع خطوات التنفيذ.
- تحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق.

- بناء وتعزيز الثقة بين العاملين وزيادة تقّتهم بقدراتهم الإبداعية.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية لإجراء الدراسات وتدريب العاملين علي معرفة أهدافهم.
- موضوعية وعدالة القوانين التي تحكم العلاقات بين الموظفين.
- وضع وتنفيذ البرامج التدريبية علي ظاهرة الصراع التنظيمي وأبعاده.

في حال أصبح تحويل الصراع إلي منافسة حميدة إمرأ صعباً يمكن أن يلجأ القائد لأساليب التحكم في الصراع ومنها:

- التحكيم.
- وضع الأنظمة والقوانين.
- وضع طرف وسيط.
- المواجهة البناء.

علي القائد الإداري اتخاذ الإجراءات التالية عند إدارة الصراع

- النظر إلي الخلاف أو الصراع أنه أمر طبيعي.
- توظيف الصراع لمصلحة العمل.
- إشراك أطراف الصراع في مناقشة الأمور المتعلقة به بعيداً عن السرية
- تشجيع الأشخاص الذين يأتون للشكوى للحديث مباشرة مع ذوي العلاقة من مدراءهم أو زملائهم.
- الاستماع إلي كافة الأطراف قبل التدخل لعلاج الصراع وحسمه.
- العمل لتحقيق رضا الجميع عند التدخل لمعالجة الصراع أو الخلاف.

رابعاً: القائد الإداري وإدارة الضغوط

يقف كثير من القادة الإداريين غير قادرين علي التصرف في أحوال كثيرة عندما يجدون أنفسهم أو موظفيهم في حالة من التوتر والقلق الذي يخل بقدراتهم علي العمل، ويعيق تحقيق المنظمة لأهدافها، بل وربما يؤثر علي صحة العاملين بشكل ملحوظ ، وقد يعود ذلك لعدم معرفة وإدراك القادة الإداريين لإدارة الضغوط.

- المثبرات النفسية والفسولوجية التي تضغط علي الفرد وتجعل من الصعب أن يتكيف مع المواقف وتحويل دون أدائه عمله بفعالية.
- الشعور بعدم الراحة نتيجة لعبء في العمل يبعد الموظف عن النمط الاعتيادي الذي يرغبه في العمل.
- ضغوط مصدرها الفرد نفسه
- ضغوط اجتماعية
- ضغوط بسيطة
- ضغوط متوسطة
- ضغوط شديدة

اسباب ضغوط العمل

- (١) صراع الدور وغموضه
- (٢) العبء الوظيفي والحوافز والاجور
- (٣) بيئة العمل وطبيعته
- (٤) غياب المساندة الاجتماعية
- (٥) ضعف المشاركة في اتخاذ القرار
- (٦) غياب التغذية العكسية
- (٧) الأحداث الشخصية

❖ أساليب ادارة الضغوط علي مستوي الفرد

القرب من الله - تعديل بناء الشخصية - ادارة الوقت بفاعلية - مواجهة الصراعات في بيئة العمل- التمارين البدنية - الدعم والمساندة الاجتماعية - النظام الغذائي الصحي

❖ أساليب ادارة الضغوط علي مستوي المنظمة

ادارة ثقافة المنظمة بما يضمن تعزيز رضا الأفراد - مشاركة الفرد في وضع الخطط والسياسات- اعادة تصميم الوظائف - الاشراف الفعال -استخدم الدوافع بفاعلية - مواجهة الصراعات - تحسين الظروف المادية

خامساً: القائد الإداري وإدارة التغيير

- يعرف بأنه ذلك التدخل المنظم الذي يقوم به القائد او يشرف عليه لاحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي بحيث يكون موجه نحو غايات معينة.
- ادارة التغيير تحدث بناء علي تخطيط واختيار مسبق علي عكس التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل القيادة

❖ اهداف التغيير المنظم

ادارة التغيير تحدث بناء علي تخطيط واختيار مسبق علي عكس التغيير العشوائي الذي يحدث دون تدخل القيادة

❖ أهداف التغيير:

- ايجاد اوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفاعلية.
- تطوير مستوى المنتجات.
- ادخال تقنية جديدة. التوافق مع المتغيرات البيئية.
- تطوير اوضاع العاملين ورفع كفاءتهم

❖ أبعاد التغيير

- يقرر القائد ما اذا كان يجب ان يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً.
- تحديد مدى الحاجة الى تغيير شامل أو جزئي.
- تحديد نوع التغيير

❖ المراحل العلمية للتغيير وادارته

- الدراسة التشخيصية
- وضع خطة التغيير والتطوير.
- التهيئة لقبول التغيير.
- بدء تنفيذ عملية التغيير.
- المتابعة التصحيحية

❖ أسباب مقاومة التغيير

- عدم فهم وادراك الأفراد لأثر ومعنى التغيير.
- إمكانية الاستغناء عن بعض الأفراد.
- عدم قناعة الأفراد بالحاجة إلي التغيير.
- يشكل التغيير مصدر قلق وتهديد للأوضاع القديمة لبعض الموظفين.
- أن التغيير يهدد المكانة الوظيفية للموظفين القدامى.

للتغلب علي مقاومة التغيير يجب إتباع التالي:

- إشراك الآخرين في كافة مراحل التغيير.
- التهيئة لقبول التغيير والتدريب علي التعامل معه.
- الإنصات للمعارضين.
- شرح فوائد التغيير للمشاركين.
- استخدام الاتصال الفعال.
- التعاون مع القادة غير الرسميين.

سادساً: القائد الإداري وإدارة الاجتماعات

تحتل الاجتماعات جزء كبير من وقت القادة حول % 69 إذ أنهم يؤدون خلالها معظم أعمالهم ويعطون توجيهاتهم للآخرين

الأسباب التي تؤدي إلى عدم فاعلية الاجتماعات

- حضور الاجتماعات بدون ضرورة.
- عدم التخطيط قبل وأثناء وبعد حضوره.
- تدني فعالية رئيس الاجتماع.
- عدم الالتزام بتوقيت بداية ونهاية الاجتماع.
- تدني المهارة السلوكية للمشاركين في الاجتماع.
- تدني مهارات الأعضاء في حل المشكلات واتخاذ القرارات.
- عدم متابعة نتائج الاجتماعات.

المهارات الفردية لإدارة الاجتماعات

- تشجيع المشاركة التدريجية.
- إعطاء الفرصة لذوي الخبرة والمعرفة للإجابة عن تساؤلات الاجتماع.
- استخدام صيغة الاسئلة المفتوحة لاستيضاح المعلومات المطلوبة.
- الابتعاد عن المجادلة.
- البعد عن تضخيم التوقعات.
- بدء الاجتماع في ظل تحديد دقيق لوقت البداية والنهاية.
- التحضير والاستعداد الجيد.
- بث روح الدعاية والمرح دون أ فراط.
- الاستماع الجيد، ومنع كثرة المقاطعات.

هنالك عدد من العوامل التي يحتاج أن يتعامل معها القائد حني تكون إدارته للاجتماع ناجحة وايجابية :ومنها:

- جدول الأعمال الخفي.
- التأخير عن الحضور في بداية الاجتماع.
- الاختلاف في وجهات النظر.
- تعليق القرارات.
- المناقشات العشوائية.
- التشويش والمقاطعات من الخارج.

القائد الإدارة وإدارة الإخفاق

يتعرض القادة الإداريون في بعض الأحيان إلى مواقف يظهر فيها إخفاقهم في تحقيق أهدافهم، وأهداف منظماتهم، ويستدعي ذلك ضرورة توفير بعض المهارات للقائد الإداري، ليستطيع التدخل بفعالية لإدارة الإخفاق لأنه إذا لم يتم التصدي لتبعات الإخفاق فإنه قد يصبح عبء أمام تقدم المنظمة المستقبلي.

سابعاً: القائد الإداري وإدارة الإخفاق

- اتخاذ عدد من الإجراءات لمواجهة مواقف الإخفاق والفشل وإدارتها بما يضمن انعكاس تأثيراتها السلبية على المنظمة.
- اجراءات مواجهة الخفاق:
- توقع حدوث الاخفاقات - المبادرة بتحديد الخطأ أو الفشل - وضع خطة علاجية مفصلة - مشاركة المرؤوسين في العلاج - الاستفادة من الأخطاء - عدم اليأس وبث الروح المعنوية العالية

**يكون القائد أفضل إذا عرفه القليل من الأشخاص، فعند إتمام عمله وتحقيق هدفه
سيقولون عندها، لقد فعلنا ذلك بأنفسنا**

E7sas

الفصل التاسع

مشكلات وتنمية وتحديات القيادة الإدارية

أهداف الفصل : يهدف الفصل إلى

- مناقشة مشكلات القيادة الإدارية وتأثيرها على القائد.
- شرح كيفية تنمية وتطوير القيادة الإدارية علي مختلف المستويات.
- بيان التحديات المعاصرة والمستقبلية وكيفية التعامل معها,

مقدمة :

إن القيادات الإدارية في مختلف البلدان، وعلى مستوى جميع المنظمات ، لا تبرز من تلقاء نفسها، وإنما تتطلب جهداً كبيراً لتنميتها وتطويرها، حتي ترتقي إلي المستوي الذي يؤهلها للفعالية القيادية، ومع ذلك فإن العديد من المنظمات تعاني من عم قدرة قياداتها علي تجاوز المشاكل التي تعترضها، وبالتالي عدم قدرة تلك القيادات علي تحقيق أهدافها.

إن التحول نحو النموذج العالمي يتطلب التصدي للمشاكل الذاتية عند القادة الإداريين ويتطلب تنمية قدراتهم التحويلية لديهم، وكذلك تطوير قدراتهم علي إحداث التغيير اللازم في منظماتهم وتنمية قدراتهم علي معالجة المشاكل الإدارية والاجتماعية والبيئية التي تواجههم.

أولاً : مشكلات القيادات الإدارية

- (١) البيروقراطية المترهلة
- (٢) الأنظمة واللوائح
- (٣) نقل واستخدام التكنولوجيا
- (٤) البيئة المادية والتنمية الخرسانية
- (٥) القيم والانتماءات الاجتماعية
- (٦) الضغوط الداخلية والخارجية
- (٧) عدم كفاءة القيادات الإدارية
- أ. مستوي تعليم القيادات الإدارية
- ب. ضعف مستوي التدريب
- ج. ضعف مستوي الخبرة
- (٨) الانغلاق الثقافي الحضاري
- (٩) الانحراف الإداري الأخلاقي
- (١٠) العلاقات مع المستشارين

(١) البيروقراطيات المترهلة

لقد كانت المنظمات الإدارية التي أنشئت منذ فترة طويلة قد كونت نظاماً إدارياً تراكمياً، نما وتطور خلال فترة ليست بالقصيرة، ويتشكل هذا النظام من إجراءات وأنظمة أنشئت لمواجهة بعض الظروف في فترات ماضية، ولكنها استمرت بمرور الزمن، بل وتراكت لتكون موروثاً بيروقراطياً ليس من السهل تغييره أو تجاوزه من قبل القادة الإداريين. لقد انتشر الوضع التنظيمي البيروقراطي في الأجهزة الإدارية، وتعمق حتى أصبح من التكوينات التي ليس من السهل علي القيادات تجاؤها أو تغييرها، ومن المؤكد أن هذه المشكلات في المنظمات الإدارية الحكومية، علي وجه الخصوص، تعتبر من أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية.

(٢) الأنظمة واللوائح

تعمل الأنظمة واللوائح الإدارية بالدول النامية في ظل العديد من الأنظمة والتعليمات التي وضعت علي مر الزمن. لتتنظم وتسير شؤون المنظمة، وتلك الأنظمة قد وضعت منذ بداية تأسيس المنظمات، وأنه لم يتم تغيير أو تعديل أو إعادة دراسة هذه الأنظمة، وإنما أزداد الولاء لها دون التفكير فيما تحققه من أهداف التنظيم.

من أهم المشكلات ذات العلاقة بالأنظمة التي تواجه القيادات الإدارية:

- جمود الأنظمة واللوائح بشكل لا يساعد علي سرعة اتخاذ القرارات، ومواجهة متطلبات العمل.
- كثرة التعديلات والتفسيرات للأنظمة واللوائح بشكل متتابع دون إطلاع المسؤولين الآخرين عليها، مما يجعلهم يبنون قراراتهم علي أساس نصوص قديمة متجمدة.
- غموض الأنظمة واللوائح بشكل يجعل القادة يجتهدون لتفسيرها، وقد يكون ذلك بطريقة غير دقيقة وغير صحيحة.

(٣) نقل واستخدام التكنولوجيا

تعتبر سرعة التغيير التكنولوجي في كافة المجالات أهم ما يميز العصر الحاضر، وقد وجدت القيادات نفسها في سباق غير متكافئ مع التطور التكنولوجي، مما جعلها تشعر بأنه من المستحيل نقل تلك التقنيات أو اللحاق بتطوراتها، بل وأنه من الصعب عليها تطوير قدراتها علي استخدام التقنية الجديدة.

إن سمت القائد الإداري في العصر الحاضر: هي التعامل مع تقنيات ومعطيات هذا العصر، بما في ذلك التكنولوجيا التي يتطلبها التنظيم.

(٤) البيئة المادية والتنموية الخراسانية

سيطرت الماديات والمظاهر الشكلية علي الوضع القائم في كثير من المنظمات الإدارية حتى أصبحت أحد أهم المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية في العصر الحديث. فدأبت الكثير من القيادات الإدارية في الدول النامية بعد توليها مهام أي عمل جديد، علي أن تقوم في بداية الأمر بتغيير الوضع المادي القائم لديها تغييراً شكلياً، وذلك ابتداءً بالمكتب والأثاث وانتهاءً بالسيارة والمنزل

إن علي القيادات التي ترغب في مواجهة متطلبات العصر، أن تجعل الظاهر المادية في آخر أولوياتها، وأن تصرف النظر إلي ما هو أهم، مثل وضع استراتيجيات ورسالة المنظمة، التي تركز لي الأهداف الأساسية بعيدة المدى، والعناية بالعنصر البشري وتأهيله، وتحديث الأنظمة، وإدخال التكنولوجيا والتدريب عليها لتطوير الأداء.

(٥) القيم والانتماءات الاجتماعية

تتأثر المجتمعات بالأيديولوجيات التي تتكون من مجموعة المبادئ والقيم والمثل العليا التي يؤمن بها المجتمع والقيادات الإدارية، وتتركز العلاقات في المنظمات حول العادات والتقاليد التي تنشأ في مجتمعاتها، وعلي ما يوجد في ذلك المجتمع من أيديولوجيات وانتماءات تربط بين الشخص وصلاته، وانطلاقاً من نظرية النظام المفتوح فإن التنظيمات الإدارية تشكل مجتمعا صغيراً، يتأثر بالمجتمع الكبير ويؤثر فيه، ويعتبر القادة الإداريين جزءاً من هذا المجتمع، حيث نجد أن كثيراً ما تفرض عليهم الأيديولوجيات والعادات والتقاليد والقيم والانتماءات الاجتماعية. بعض التصرفات التي لا تتفق مع متطلبات العصر الحاضر.

بما أن العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية من أهم المشكلات التي تواجه القادة الإداريين فإنه يجب التصدي لها وعلاجها بما يتفق مع متطلبات العصر الحاضر.

(٦) الضغوط الداخلية والخارجية

يواجه القادة الإداريون الكثير من الضغوط الداخلية والخارجية التي يمارسها زملاء العمل والقادة الآخرون. وذلك لتحقيق مصالح ومنافع خاصة، وكذلك يعانون من بعض الضغوط الخارجية التي يكون مصدرها المجتمع المتمثل في الأهل والأصدقاء والأقارب. ومن لهم علاقة بالقائد الإداري وأصحاب السلطات في البلاد. ونظراً للعلاقات التي تربط القائد الإداري بزملائه ومجتمعه فإنه يصبح تحت العديد من الضغوط التي تدفع به إلى اتخاذ بعض القرارات التي لا يرضى عنها ولكن لتحقيق رضا تلك الأطراف.

(٧) عدم كفاءة القيادات الإدارية

من المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية تلك العوامل المتعلقة بمستوي تأهيل وخبرة وتدريب القائد الإداري، ومستوي قدراته علي التعامل مع متطلبات المنظمة. ويمكن استعراض تلك المشاكل علي النحو التالي:

أ. مستوي تعليم القيادات الإدارية:

ب. ضعف مستوي التدريب

ج. ضعف مستوي الخبرة

(٨) الانغلاق الثقافي الحضاري

حيث يشكل الانغلاق أحد المشكلات التي تعاني منها القيادات الإدارية في الوقت الحاضر، وبالرغم من انفتاح دول العالم علي بعضها حتى أصبحت قرية كونية واحدة، مازال هنالك تفوق ثقافي في ذهنية كثيرة من القادة الإداريين القائمين علي كثير من المنظمات في الدول النامية. ومن الأمثلة علي هذه المشكلات أن بعض القيادات الإدارية تعمل علي اختيار مساعديها والعاملين معهم من نفس الطبقة أو الجهة انطلاقاً من القناعة بولائها. وقناعة تلك القيادات بأنها لن تقف حجر عثرة في طريقها لاتخاذ أي قرار.

(٩) الانحراف الأخلاقي

تشكل لانحرافات الأخلاقية حدي المشكلات التي تواجه القيادات الإدارية، ذلك لأنها تنتشر في أي تنظيم، فإنها تنتقل كالعنودى إلي بقية التنظيمات الإدارية الأخرى التي تتعامل معها، كما أنها تؤدي إلي الإخلال بالثقة العامة والأمانة التي يجب توفها في القائد الإداري.

(١٠) العلاقات مع المستشارين**قد يشكل المستشارين مشكلة للقيادة الإدارية لعدة أسباب**

- أ. أن القادة يعتمدون على المستشارين بشكل كبير ولمدة طويلة مما يحول دون تطوير مهاراتهم الشخصية.
- ب. إنه قد ينشأ بين المستشارين والتنفيذيين بعض المشاكل النابعة من عدم وضوح الفاصل بين مهام التنفيذيين ومهام المستشارين وبالتالي ينعكس ذلك على أداء المنظمة.
- ج. إن المستشارين يعتقدون أن التنفيذيين يملكون السلطة وأنهم يمارسون النشاطات الرئيسية، وبالتالي فإنهم يحتكرون السلطة التي يستعر الصراع حولها، ويسخط المستشارون من افتقارهم لها، مما يجعلهم يسعون لاختلاق المشاكل مع الآخرين.
- د. حيث أن المستشارون دورهم ينحصر في تقديم الخبرات والنصائح والاستشارات والتسهيلات لقادة المنظمة وقادة الوحدات التنفيذية الذين يتخذون القرارات، فإن هذا يسبب فجوة بين الطرفين يشعر خلالها المستشارون بأنهم لا يحصلون على التقدير اللازم.

ثانياً: تنمية وتطوير القيادات الإدارية

إن النجاح لا يمكن أن يأتي بدون إعداد له، ولذلك لا يمكن تصور أن القيادات الإدارية تنمو وتتطور تلقائياً دون أي تخطيط يعتمد على التعليم المناسب والاختيار المدروس، والتدريب المنظم، على أن يكون هنالك استمرارية تطويرية من وقت لآخر.

١. تأهيل القيادات الإدارية

يأتي التأهيل كأول مرحلة من المراحل التعليمية، ولكي تكون كادر قيادي في المجتمع، يتطلب الأمر برامج واستراتيجيات لتأهيل القيادات المختلفة في كل مراحل التعليم.

٢. تطوير وتدريب القيادات الإدارية

التوجيه والتأهيل الذي يحصل عليه الأشخاص في مقاعد الدراسة ليس كافياً لجعلهم قادة إداريين قادرين على إدارة التنظيم الإداري بكفاءة وعلى اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة.

٣. اختيار وتعيين القيادات

أن القيادات الإدارية تواجه تحديات في أعمالها بسبب زيادة التعقيد في الأعمال الإدارية في المجالات المختلفة.

إن النموذج المتكامل لاختيار القيادات الإدارية، هو الأنسب لاختيار القيادة الإدارية، ويتكون من عدد من العناصر... هي الالتزام بمهنية الوظيفة الإدارية وأخلاقيها والاعتماد على الوصف التحليلي لعناصر الوظيفة الإدارية، وعلى وجود نظام للبيانات والمعلومات القيادية، ووجود أساليب متعددة للاختيار. وكذلك وجود روافد خارجية للاختيار من التنظيم، وتوفر كادر متخصص للقيادات الإدارية، يساهم في وجود عدد من الخيارات، وإنشاء مدارس لإعداد مهنيين في الإدارة.

الأسس التي ينبغي أن يقوم عليها اختيار القيادات المعاصرة

- الحصول على المؤهل التعليمي والإعداد المهني اللازم.
- اجتياز الاختبار والمقابلات الموضوعية لانتقاء القادة.
- اكتشاف من لديهم صفات القيادة وترشيحهم

الأهداف التي ينبغي التركيز عليها في تدريب القادة الإداريين:

- تكيف وتطوير اتجاهات وأساليب وعادة العمل لدى القادة الإداريين لتواكب متطلبات العصر.
- تنمية الشعور بالمسؤولية العامة عند القادة الإداريين، وتعريفهم بأهمية استخدام العمل كحافز.
- تمكين القائد من إعداد نفسه لتولي المسؤوليات الأعلى التي تفرضها عليه الأوضاع التنظيمية.
- تدريب علي تحسين وسائل العمل وبيئته للمحافظة علي العاملين في التنظيم وعلي مصالح التنظيم.
- تدريب القادة علي الدقة في العمل والوعي بالمسؤولية نحو التنظيم، ونحو المجتمع.
- تدريب القائد علي تقدير قيمة الوقت والجهد الإنساني.
- تدريب القائد علي مواجهة المشاكل، وتنمية قدراتهم علي اتخاذ القرارات بشكل علمي.
- تدريب القائد بصفة مستمرة للتأكد من كفاءتهم وتميزهم.

ثالثاً: التحديات المعاصرة والمستقبلية**١. ظاهرة العولمة**

من أهم التحديات التي تواجه القائد، وهي مزج العام في شكل واحد، الأسباب التي ساعدت علي ظهور العولمة: سرعة انتشار ونمو شبكة المعلوماتية العنكبوتية.

ويتمثل نوع التحدي يواجه القيادات الإدارية في قدرتها علي فهم ظاهرة العولمة وكيفية التعامل معها.

٢. المهارات الشخصية الفكرية والإنسانية والفنية

- ومن التحديات عدم إمكانية القيادة علي الاعتماد علي المهارات والقدرات الفطرية التي اكتسبها بالوراثة أو الواقع الاجتماعي.
- يري البعض أن المهارات الشخصية الموروثة لا تحقق القدرة علي القيادة المطلوبة
- المهارات الإنسانية هي التي تشكل تحدي للقائد الإداري، فهي نتج من ضرورة التفاعل مع العوامل المؤثرة في السلوك الإنساني.

٣. التطور التقني

لقد تميزت بداية القرن الحادي والعشرين بانتشار التكنولوجيا وتطورها، فالقائد الإداري أصبح علي رأس تنظيم تقني، فيجب عليه أن يستخدم التقنية في إدارة التنظيم الذي يقوده. مثل استخدام الحاسبات الآلية والبرامج مساندة اتخاذ القرارات وغيرها.

٤. التحدي الريادي

يعجز الكثير من القادة الإداريين في الوصول بقدراتهم ومهاراتهم وفكرهم القيادي إلي المستوى الذي يؤهلهم للقيادة الريادية التي تمثل أعلى مراتب القيادة.

المستوي الأول من القادة الإداريين، لا يفهم القيادة بأكثر من كونها عملية السيطرة علي سير العملية الإدارية، وتوجيهها، نحو إنجاز الأهداف عن طريق المناورة والتأثير السلبي أو الايجابي والمشاركة والعلاقات الإنسانية، ولا يستطيع هذا القائد التفكير في المستقبل أو حل المشاكل، ولذلك فهو لا يتجاوز عن الأنظمة أو القوانين حتى لو لمرة. وهذا يجعله يعتمد علي المستشارين القانونيين والإداريين ويخضع لهم، وبالتالي أصبحوا يشكلون القيادة الحقيقية للمنظمة. ومن هذا المنطلق أسماهم هارلود بقيادات الانجاز. تعبيراً عن اهتمامهم بالأداء وطريقة سير العمل

والالتزام بالأنظمة والتعليمات، كما أن أسلوبهم في الحصول علي تعاون الاخرين يتذبذب بين الترغيب والتأثير والمجاملة تارة أخرى.

المستوي الثاني يعتمد علي التحليل والتخطيط والبرهنة لكثير من المشكلات المعقدة وغير المحددة التي تواجه القائد.

المستوي الثالث وهو المستوي الأعلى من القيادات الإدارية وهو الذي يعتبر مصدر تحد بين المستويات المختلفة من القيادة، حيث يهتم بإثارة افتراض حدوث المشكلات ليتعرف علي ما يمكن ان يحصل لو أنها حدثت فعلا

٥. التحدي الأيديولوجي

إن كثير ا من مكونات فكر القائد المسلم، وشخصيته ترتكز علي نسيج متين من الثقافة الدينية والاجتماعية والتعليمية والعلمية، ولذلك فإن محاولات تغير هذه الثقافات الأيديولوجية من قبل جهات ومنظمات غربية وعلمانية، يمثل أحد التحديات التي تواجه القائد الإداري المسلم في العصر الحالي وستستمر مواجهته مستقبلا.

القائد هو الذي يعلم الطريق، ويمضي في الطريق، ويبين لنا ماذا يوجد في هذا الطريق

E7sas



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع
إدارة أعمال - المستوى السابع



www.cofe-cup.net

منتديات كوفي كوب

تجميع الواجبات والاختبار الفصلي

لمقرر القيادة الادارية

المستوى السابع - الفصل الاول ١٤٤٠ هـ

شكراً لكل من شاركنا في حل الواجبات والاختبار الفصلي

شكراً للجميع من القلب

وشكراً لمشرفة القسم **afoof** على مجهودها الكبير

لا تنسونا من صالح دعائكم ..

e7sas

الواجب الأول لمقرر القيادة الادارية

السؤال ١
من عناصر القيادة الإدارية:

وجود هدف مشترك.

التخطيط.

التنظيم

الرقابة

السؤال 2

هو نظره إلي المستقبل بشكل يحدد الأهداف والإمكانات والسياسات، ويوحد الجهود اللازمة لتحقيقها.

التنظيم

الرقابة

التخطيط

التوجيه

السؤال ٣

الانطلاق نحو الامام: يعني هجر الاستقرار والعمل علي التطوير والابتكار والابداع، لأن القائد الذي يتمتع بنظرة بعيدة له القدرة علي استشراف المستقبل.

صواب

خطأ

السؤال ٤

اتخاذ القرارات : يعتبر من مبادئ القيادة الإدارية:

صواب

خطأ

السؤال ٥

من مبادئ القيادة الإدارية؟

وجود مجموعة.

الإيمان بالهدف المشترك.

وجود هدف مشترك.

التناسق والانسجام

السؤال ٦

يرى أصحاب المدخل..... أن دراسة القيادة تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئولياته؟

المدخل الفردي

المدخل الاجتماعي

مدخل علماء النفس.

المدخل التوفيقي

السؤال ٧
مدخل علماء النفس في دراسة القيادة هو؟

المدخل الفردي
المدخل التوفيقي
المدخل الاجتماعي
المدخل الموقفي

السؤال ٨
التقدير السليم للموقف: يعني نفاذ البصيرة من خلال حساب وتقدير الأمور بشكل دقيق علي أن يكون التقدير والحساب قائم علي رؤية واضحة لما يمكن أن ينتج عنه اتخاذ قرار من القرارات.

صواب
خطأ

السؤال ٩
هو ذلك النشاط الإداري الذي يعني تحقيق التوازن والتكامل في الزمان والمكان والمستوي بين العناصر المختلفة.

التنسيق

التخطيط

اتخاذ القرارات

الرقابة والمتابعة

السؤال ١٠
القيادة نحو الاصلاح: تفرض علي القائد أن يكون موجهاً جهوده نحو التطوير ، سواء للعمل أو العاملين أو أساليب الأداء.

صواب
خطأ

لا تنسوننا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ،، سبحان الله العظيم

E7sas

الواجب الثاني لمقرر القيادة الادارية

السؤال ١

من أسس الإدارة بالأهداف:

قدرة القائد ومهاراته في وضع الأهداف.

تكامل وتوافق نظام الإدارة بالأهداف.

قدرة القائد علي التميز بين الأهداف الهامة والأهداف الأقل أهمية.

المراجعة الدورية والمستمرة للأهداف حسب ما هو متفق عليه من معايير ومقاييس للأداء.

السؤال ٢

من سبل (طرق) إدارة الوقت بفعالية:

المركزية وعدم فعالية التفويض.

القيام بأكثر من عمل في نفس الوقت.

الاتصال غير الفعال وغموض المسؤوليات.

تخطيط الوقت والمهام بدقة. وحسن التفويض.

السؤال ٣

.....هي تلك المثيرات النفسية والفسولوجية التي تضغط علي الفرد، وتجعل من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف، وتحول دون أداء

عمله بفعالية

التغير

ضغوط العمل.

الصراع.

إدارة المشاريع

السؤال ٤

.....هي إطار متكامل للأداء الاستراتيجي لتنظيم الأعمال بين أدوات القياس المالية وغير المالية، ويهتم بالأهداف في الأجل القصير

والأجل الطويل، ويربط بين الاستراتيجيات والعمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية وهم المستثمرون والعملاء والعاملين.

إعادة اختراع الحكومة

إدارة المشاريع.

بطاقة الأداء المتوازن.

الهندرة

السؤال ٥

هي إعادة تصميم عمليات وإجراءات العمل الرئيسية والاستراتيجية بشكل جذري، دون التقيد بأن افتراضات تتعلق بالوضع الحالي بهدف

تحقيق تحسينات ملموسة في معدلات الأداء.

الهندرة

إدارة الجودة الكلية.

إدارة الوقت.

الإدارة بالأهداف.

السؤال ٦

.....تعني قدرة القائد الشخصية علي التعامل مع نفسه بما يتعامل به مع الاخرين، ومعرفته بقدراته ومهاراته واستغلالها بفعالية، وبناء شخصيته من خلال السيطرة التامة علي عواطفه ومشاعره الذاتية، والقدرة علي ضبط النفس والشهوات بمختلف أنواعها ومستوياتها المادية والمعنوية.
إدارة الضغوط
إدارة الاجتماعات
إدارة الذات.
إدارة الوقت

السؤال ٧

من مبادئ إدارة الجودة الكلية:
تشجيع التعليم والتطوير الذاتي المستمر للموظف.
العمل بروح الفريق الواحد.
الالتزام بالتغيير كفلسفة إدارية.
تعزيز العلاقات مع الموردين.

السؤال ٨

يستمد القائد قوته في هذا التأثير من المهارة أو الخبرة والمعرفة التخصصية التي يمتلكها الشخص في مجال من المجالات.
التأثير المعرفي
تأثير القرينة
تأثير السمات الشخصية
تأثير المرجعية

السؤال ٩

من أسباب الصراع:
التعاون.
تفاوت الصفات الشخصية، وتعدد التنظيمات غير الرسمية.
التساهل والمجاملة.
التنافس.

السؤال ١٠

هي التي يعتمد فيها القائد علي الإجراءات السلبية إنطلاقاً من سلطته، حيث نجده يفرط في استخدام القوة والإكراه.
القيادة التسلطية العنيفة.
القيادة التسلطية الخيرة.
القيادة المناورة
القيادة المتساهلة

لا تنسوننا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ،، سبحان الله العظيم

e7sas

الاختبار الفصلي لمقرر القيادة الادارية

السؤال ١

تعتبر قيادة التحويلية، النمط القيادي الضروري والانسب للانتقال بالمنظمات إلي مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته.

صواب

خطأ

السؤال 2

نظرية التنظيم ولسطة لبرنارد، من نظريات المدرسة:

السلوكية

الانسانية

التقليدية

الإدارة الحديثة

السؤال 3

يعتبر..... أقدم دليل إداري يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية:

قانون حمورابي

الأشنونة البابلية

وصية الوزير بتاح حوتب

دستور الإمبراطور شاو

السؤال ٤

مؤلف كتاب (أراء أهل المدينة الفاضلة) هو الفارابي.

صواب

خطأ

السؤال ٥

.....توضح كمية العمل الذي تؤديه كل من الإدارات في المصنع وتبين الوقت الضائع دون استخدام:

خريطة سجل الآلة

خريطة سجل العامل

خريطة التصميم

خريطة تقدم العمل

السؤال 6

الأشنونة التي تضمنت نصوص عن مراقبة الاسعار ، وعن عقوبات الجرائم :تعتبر من اسهامات الحضارة:

البابلية

الأغريقية

الاسلامية

الرومانية

السؤال ٧

نظرية نضج الاتباع تعتبر احدي نظريات القيادة الإدارية التقليدية.

صواب

خطأ

التصحيح : السلوكية

السؤال ٨

في الحضارة الرومانية يتمتع شاغل منصب بسلطات أهمها: الإشراف علي سجلات المواطنين وومتلكاتهم والرقابة علي الاخلاق والأداب العامة:

الرقيب او المدعي العام

الوزير

الامبراطور

التخطيط

السؤال ٩

القيادة التسلطية يطلق عليها أحيانا مسمى القيادة الديمقراطية.

صواب

خطأ

التصحيح: القيادة المشاركة يطلق عليها أحيانا مسمى القيادة الديمقراطية

السؤال ١٠

من عيوب نظرية السمات:

ركزت على القائد واهملت المرؤسين

الحساسية للمشكلات من خلال استعشارها وتبين مواضعها

المرونة العقلية اي القدرة على تغيير الوجهة الذهنية

القدرة على اقامة علاقات مع الاخرين

السؤال ١١

تسمى المدرسة بالمدرسة الكلاسيكية الحديثة:

الانسانية

التقليدية.

السلوكية

الإدارة الحديثة.

السؤال ١٢

يطلق علي القيادة المتساهلة مسمى القيادة المتحررة أو القيادة الفوضوية.

صواب

خطأ

السؤال 13

..... لا يهتم بالعملين، وكذلك لا يهتم بالعمل، أما يكون الجهد المبذول محاولة للحفاظ علي حياة التنظيم.

نمط المدير العملي

القيادة الاستبدادية.

نمط المدير الضعيف) المنطوي

القيادة المشاركة.

السؤال 14

من نظريات القيادة الإدارية السلوكية

نظرية سلسلة نظم الإدارة

نظرية السمات

النظرية التفاعلية.

نظرية الموقف

السؤال ١٥

يطلق علي القيادة الاستبدادية احيانا بالقيادة الأتوقراطية.

صواب

خطأ

السؤال 16

كتب العالم..... في كتابه (المدينة الفاضلة) ويسمي ايضا اليوتوبيا، كتب مبيناً الحالة الاجتماعية والسياسية التي حلت بأجلترا في عصر هنري السابع وولده هنري الثامن:

السير توماس مور

أفلاطون

ارسطو

سقراط

السؤال 17

عرف..... مبدأ الرقابة الصارمة علي الأداء، فتمكن المفتشون من القضاء علي تكرار المخالفات في العمل عن طريق قطع يد من تكرر منه صنع أي منتج معيب:

البابليون.

المصريون.

الأغريقيون.

الصينيون.

السؤال ١٨

خريطة تقدم العمل : هي عبارة عن توضح مركز العمليات، وتبين ما هو مطلوب عمله لكل إلة من الالات، وما أنجز من عمل.

صواب

خطأ

السؤال ١٩

ذكر بن خلدون أربعة صفات يجب أن تتوفر لدي القادة وهي: (العلم، العدالة، الكفاية، وسلامة الحواس)

صواب

خطأ

السؤال ٢٠

من افتراضات نظرية (ص) (y) (المكريجر):

الإمكانيات العقلية الموجودة لدى البشر في هذا العصر لا تستخدم إلا استخداماً جزئياً

يميل الإنسان الى الكسل وعدم الرغبة في العمل

يجب إكراه العامل على العمل

الإنسان العادي طموحه ضئيل نسبياً

السؤال ٢١

أن الحاجة إلي التغيير عند القادة التحويليين تبرز من خلال:

تطوير رؤى فكرية خارجية من خلال تطوير شبكات فكرية خارجية لدي بعض الشخصيات لمواجهة الأفكار التقليدية.

زيادة القدرة علي مواجهة المنافسات الدولية.

التوظيف الأمثل للموارد.

إدارة الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

السؤال ٢٢

عرفت القيادة التحويلية بأنها عملية التغيرات الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافتراضات أفراد المنظمة، وبناء الالتزام

بأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة.

صواب

خطأ

السؤال 23

هي التي يعتمد فيها القائد علي الإجراءات السلبية انطلاقاً من سلطته حيث أن يفرط في استخدام القوة وإكراه والتهديد والعقاب.

القيادة التسلطية الخيرة.

القيادة التسلطية العنيفة.

القيادة التسلطية المناورة

القيادة المتساهلة

السؤال ٢٤

من أركان القيادة في الاسلام:

الإسلام والتقوى

القيادة تكليف ومسئولية.

الشوري

القدوة الحسنة

السؤال 25

رسالة (لوقا با كيولي) التي وصف فيها مسك الدفاتر بالطريقة القيد المزدوج، تعتبر من اسهامات..... في تطور الفكر القيادي:

العصور الوسطى

الحضارة الصينية

الحضارة البابلية

الحضارة المصرية

السؤال ٢٦

تسمى نظرية التقسيم الإداري في بعض الاحيان بنظرية الإدار الشاملة.

صواب

خطأ

السؤال 27

نظرية ماكريجر تعتبر من نظريات المدرسة:

الانسانية

الكلاسيكية.

السلوكية.

الإدارة الحديثة

السؤال ٢٨

من نظريات مدرسة العلاقات الانسانية:

نظرية التقسيم الإداري.

نظرية الإدارة العلمية.

النظرية البيروقراطية

تجارب هاو ثورن

السؤال ٢٩

تري نظرية..... أن النموذج المثالي للمنظمة يجب أن يقوم علي أساس تقسيم العمل، وهرمية الرقابة، والعمل المكتبي، وعلي التأثير في أداء المهام والسلوك الوظيفي:

نظرية البيروقراطية.

نظرية الإدارة العلمية.

نظرية ماسلو.

نظرية التقسيم الإداري.

السؤال ٣٠

هي القدرة علي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين، وذلك باستعمال التأثير والنفوذ، والسلطة الرسمية عند الضرورة.

التخطيط

اتخاذ القرارات

التنسيق

القيادة**السؤال ٣١**

نظرية الشبكة الإدارية تعتبر أحدي النظريات القيادة الإدارية السلوكية.

صواب

خطأ

السؤال 32

يتم من خلالها التأكد من تقدم الإدارة في تنفيذ خططها وبرامجها نحو تحقيق الهدف، وترتكز علي التأكد من حسن الأداء، وتحديد جوانب القصور وضبط وتصحيح الأخطاء عند وقوعها.

المتابعة والرقابة

التخطيط

التنفيذ

اتخاذ القرارات

السؤال ٣٣

من افتراضات نظرية (س) (x) (المكريجر):

تحقيق الأهداف يأتي نتيجة للحوافز والمكافآت المصاحبة للإنجاز.

يتعلم الفرد في ظل الظروف العادية.

لدي الإنسان قدرة كبيرة علي ممارسة درجة عالية من الخيال والابتكار والابداع.

الإنسان العادي طموحة ضئيل نسبياً، ويفضل أن يتم توجيهه، وهو يتجنب المسؤولية.

السؤال ٣٤

ركزت أبحاث فردريك تايلور علي محاولة تحقيق كفاية العنصر البشري والإمكانيات المادية المستخدمة في الانتاج وترتيب أدوات الانتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة.

صواب

خطأ

السؤال ٣٥

من عناصر القيادة الإدارية :

القدرة على التأثير

القدرة علي التخطيط.

القدرة علي اتخاذ القرارات.

القدرة علي التنسيق.

السؤال 36

تميزت الحضارة بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة، وتعتبر الأهرامات من أهم شواهداها علي التنظيم الإداري :

المصرية القديمة.

الحضارة السومرية

الحضارة الإغريقية .

الحضارة البابلية.

السؤال 37

مؤسس نظرية البيروقراطية، هو؟

ماكس فيبر

فريدريك تايلور

التون مايو

ماسلو

السؤال ٣٨

من أسس القيادة في الإسلام:

البر والرحمة

نمط القيادة الحجاجية

نمط القيادة العمري.

نمط القيادة اللينة.

السؤال 39

نمط القائد المتسامح أو المرتبط: هو القائد الذي يهتم بالعمل فقط، لذلك يتعامل مع العاملين بقسوة وتشدد، دون أن يكثر بدرجة تأثير الكفاءة القيادية علي تعامله ذلك.

صواب

خطأ

التصحيح: نمط القائد الدكتاتور او المتفاني

السؤال ٤٠

نظرية الطريق إلي الهدف تعتبر إحدى نظريات القيادة الإدارية التقليدية.

صواب

خطأ

التصحيح: من نظريات الادراية السلوكية

السؤال ٤١

من نظريات المدرسة الكلاسيكية:

نظرية البيروقراطية.

نظرية ماسلو

نظرية ماكريجر

نظرية النظام المفتوح

السؤال ٤٢

ركز المدخل..... في دراسة القيادة علي الفرد باعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزوعة في نفسه بحيث تجعل منه قائداً.

الفردى

الاجتماعي

الموقفي

التوفيقي

السؤال ٤٣

تتمثل أهمية القيادة للمنظمات في اعتبارها ضرورة إجتماعية وإدارية، وهي مصدر نجاح العملية الإدارية.

صواب**خطأ****السؤال 44**

تبين خريطة سجل العامل، الوقت الذي يستغرقه العامل في أداء عمله، ومقدار الانتاج الذي يحققه خلال ذلك الوقت.

صواب**خطأ**

السؤال 45

أو حضارة عملت علي تكوين دولة ديمقراطية، هي الحضارة:
المصرية.

الإغريقية

الرومانية

الصينية

السؤال ٤٦

نظرية الإدارة العلمية: تنتمي للمدرسة:

الكلاسيكية

الإنسانية.

الحديثة.

السلوكية.

السؤال ٤٧

تعني قيادة التغيير: قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلي تحقيق الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمنظمة.

صواب

خطأ

السؤال 48

من أهم تبريرات العلماء لاستخدام القادة الإداريين لأسلوب الشدة:

ظهور نوع من الانحراف الشخصي لدى القادة الإداريين، ينبع من الأحساس بالعظمة، والشك في سلوك الآخرين.

أن الفرد قادر علي تحمل المسؤولية.

أن حاجات الانسان هي التي تدفعه للعمل.

يعتبر الفرد أداءه لعمله جزءاً من تحقيقه لذاته.

السؤال 49

من عيوب النظرية التفاعلية: أنها ركزت علي قدرة القائد علي تمثيل أهداف مرؤوسيه وأشباع حاجاتهم وبالمقابل إدراك المرؤوسين بأن القائد هو الأنسب للقيام بذلك الدور

صواب

خطأ

التصحيح : من مزايا النظرية التفاعلية

السؤال ٥٠

من مبادئ القيادة الإدارية:

الإيمان بالهدف.

التأثير القسري.

التأثير الشرعي.

التأثير بالمكافأة

السؤال ٥١

من علماء نظرية المسار إلي الهدف:

مارتن إيفان

ماسلو

هنري فايو

تايلور

السؤال ٥٢

يتميز القائد التحويلي بعدد من الصفات أهمها:

القائد التحويلي ذو شخصية إلهامية، يشجع التابعين ويستثير أفكارهم.

تصلب بعض القادة الحاليين وذلك يعني عدم الاعتراف القائد الحالي بأن الواقع يحتاج إلي تغيير في ظل وجود من يواجهه.

زيادة المنظمات المتحولة

إدارة التغيير وتحويل المنظمة إلي مستوي المنظمات العالمية.

السؤال ٥٣

وفقا لمفهوم الشبكة الإدارية فإن المدير التقليدي، يعني نمط قيادي متسلط يركز علي المهمة بدرجة عالية، بينما يقل اهتمامه بالعاملين وحاجاتهم.

صواب

خطأ

السؤال 54

هي المرحلة الاولي التي ينضم فيها الموظف الجديد للمنظمة ويكون تحت التجربة مما يجعله يتطلع، دائما وبكل رضا إلي المدير لإعطائه التوجيهات اللازمة المتعلقة بكيفية إنجاز المهام.

مرحلة الانضمام المبكر للمنظمة.

مرحلة العضوية المبدئية.

مرحلة العضوية التامة.

مرحلة النضج العالي

السؤال ٥٥

..... هو النمط القائد الذي يهتم بدرجة عالية بالعمل كما يهتم كذلك بالعاملين بنفس المستوى، ولكن هذا النمط لا يمتزج بالكفاءة القيادية، لذا فهو أقل تأثيراً.

نمط القائد المتخاذل.

نمط القائد المتسامح.

نمط القائد الدكتاتوري

نمط القائد المتكامل

السؤال ٥٦

ركز المدخل الاجتماعي علي دراسة القيادة وتحديد سمات القائد الناجح، فقد ركز في دراسة القيادة علي الفرد باعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائداً ناجحاً.

صواب

خطأ

التصحيح: ركز المدخل الفردي...

السؤال ٥٧

وضح العالم أن القائد الناجح هو الذي يبث الطاعة والحماس في نفوس مرؤوسيه ويضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ويعاقب المقصر ويكافئ المجد والمجتهد: أفلاطون.

سقراط

أكسينفون

ماسلو.

السؤال ٥٨

من مزايا النظرية التفاعلية.

نوهت إلى دور البيئة الاجتماعية داخل التنظيم الإداري وخارجة.

أفترضت أن سلوك المرؤوسين يكون مؤيداً للإدارة بشكل مطلق.

أفترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلي خروج القائد المناسب.

أن السمات التي حددتها للقائد ليست عامة وإنما مرتبطة بموقف قيادي محدد

السؤال ٥٩

من نظريات القيادة الإدارية التقليدية.

نظرية الشبكة الإدارية

نظرية السمات

نظرية الأبعاد الثلاثة

نظرية الطريق إلي الهدف.

السؤال ٦٠

من تبريرات العلماء لاستخدام اسلوب الحزم:

أن العلاقات الانسانية وحدها لا يمكن أن تحقق السعادة والرضا والتقدم والتفاهم بين العاملين

أن الفرد قادر علي تحمل المسؤولية في العمل بل أنه يسعى إليها .

أن حاجات الأنسان هي التي تدفعه للعمل .

أن لدي الفرد العادي حافز ذاتي لتعلم أداء العمل.

لا تنسوننا من صالح دعائكم

ولا تنسون كل من تعب وسهر وشارك معنا في حل وعرض الاسئلة

سبحان الله وبحمده ،، سبحان الله العظيم

E7sas

e7sas



جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل
IMAM ABDULRAHMAN BIN FAISAL UNIVERSITY

عمادة التعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد
كلية الدراسات التطبيقية وخدمة المجتمع
إدارة أعمال - المستوى السابع



www.cofe-cup.net

منتديات كوفي كوفي

تجميع الواجبات والاختبار الفصلي مقرر القيادة الادارية

المستوى السابع - الفصل الثاني ١٤٣٩ هـ

الواجب الاول لمقرر القيادة الإدارية

السؤال ١

ركز العالم في تعريفه للقيادة علي السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعلم:

جوردن

هيمنان

هارتلي

فرانس وساندر

السؤال ٢

هو ذلك النشاط الإداري الذي يعني تحقيق التوازن والتكامل في المكان والزمان والمستوي بين العناصر المختلفة:

المتابعة والرقابة

التوجيه

التنظيم

التنسيق**السؤال ٣**

هو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة، وركز علي الفرد باعتباره ركيزة **القيادة** من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائداً ناجحاً.

المدخل الفردي

المدخل الموقفي

المدخل التوفيقي

المدخل الاجتماعي

السؤال ٤

ركز كتاب المدرسة في تعريفهم للقيادة علي السلطة الرسمية كأساس لوجود القائد، فهم يرون أن السلطة الرئاسية هي التي تخضع الجماعة لإرادة القائد وتمكنه من توجيههم:

الإنسانية

التقليدية

الحديثة

السلوكية

السؤال ٥

منبع هذا التأثير هو السلطة أو القوة التي يستمدّها القائد من شرعية المنصب الإداري الذي تم تعيينه:

تأثير السمات الشخصية

التأثير المعرفي

التأثير بالمكافأة

التأثير الشرعي

السؤال ٦

هو التأثير الناتج من قدرة الفرد الشخصية في الحكم علي الأشياء، فالقائد يصبح هو المرجع الذي يملك قدرة إلهامية روحية تجعل منه مصدرًا للتشريع أو الفتوي:
تأثير القرينة.

تأثير المرجعية

تأثير السمات الشخصية
التأثير الشرعي

السؤال ٧

يرى مؤيدو هذا المدخل بأن القيادة هي تفاعل اجتماعي، وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القيادة ومتطلبات الموقف، ولكن بالإضافة إلي ذلك يجب أن يكون هناك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي.
المدخل الاجتماعي
المدخل الفردي.
المدخل التوفيقى
المدخل الموقفى

السؤال ٨

من اضافات الحضارة المصرية في تطور الفكر الإداري، قانون حمورابي:
صواب
خطأ

السؤال ٩

من مبادئ القيادة الإدارية:
الإيمان بالهدف.
وجود الجماعة.
وجود هدف مشترك.
التناسق والإنسجام.

السؤال ١٠

من عناصر القيادة الإدارية:
القدرة على التأثير
حب العمل مع الآخرين.
التقدير السليم للموقف.
تحمل المسؤولية

السؤال ١١

يسمى بالتأثير الكرزماطيكي أي المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة، والمميزة التي يملكها القائد والتي يستخدمها في توجيه مرؤوسيه والتأثير عليهم :
تأثير السمات الشخصية
تأثير القرينة
التأثير المعرفي
التأثير الشرعي

السؤال ١٢

عرف المصريون مبدأ الرقابة الصارمة على الأداء فتمكن المفتشون من القضاء على تكرار مخالفات العمل من خلال قطع يد من تكرر منه صنع أي منتج معيب:

صواب
خطأ

السؤال ١٣

هو تأثير مبني على قدرة القائد على الاكراه وذلك عندما يقوم بتخويف الاتباع وتهديدهم بالعقاب او الحرمان من بعض المميزات :

التأثير العلمي

التأثير الشرعي

التأثير القسري

التأثير بالمكافأة

السؤال ١٤

هو توجيه جميع موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق اهداف الإدارة، وذلك من خلال تقسيم الأنشطة المختلفة وتجميع او النشاط المتشابهة في وحدات معينه تتشابه او تترابط فيها النشاطات بشكل منطقي :

التوجيه

التخطيط

التنظيم

اتخاذ القرار

السؤال ١٥

هو النظرة الشاملة إلى المستقبل بشكل يحدد الأهداف والإمكانات والسياسات، ويوحد الجهود اللازمة لتحقيقها :

التخطيط

التنظيم

التنسيق

التوجيه

السؤال ١٦

يرى أصحاب بأن دراسة **القيادة** يجب أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئولياته :

المدخل الاجتماعي

السؤال ١٧

من نظريات مدرسة العلاقات الانسانية

تجارب هاوثورن

لا تنسونا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

E7sas

الواجب الثاني لمقرر القيادة الإدارية
الفصل الثاني ١٤٣٩

السؤال ١

.....يعني قدرة القائد علي التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة بغض النظر عن درجة التغير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف والمصالح وتوسع المنطقة الجغرافية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التوازن بين أطراف المصالح مهما كان تباينها، واستخدام الأحاسيس في حال نقص المعلومات لإتخاذ القرار مناسب .
إدارة التناقس .

إدارة المفاجآت وعدم التأكد .

إدارة فرق العمل العالمية .

إدارة التعقيد.

السؤال ٢

من مزايا النظرية التفاعلية، أنها ركزت علي دور البيئة الإجتماعية داخل التنظيم الإداري وخارجه:

صواب

خطأ

السؤال ٣

وفقا لنظرية الشبكة الإدارية فإن نمط المدير المنطوي الضعيف، وهو الذي يهتم بالعاملين ولا يهتم بالإنتاج:

صواب

خطأ

السؤال ٤

من مهام القائد التحويلي :

ذو شخصية إلهامية يشجع التابعين ويستثير فكرهم .

التعامل مع الآخرين من خلال ديناميكيات الجماعة .

صياغة الرؤية والرسالة واختيار نموذج التغير ومساراته .

الوعي الذاتي والقدرة علي إدارة الذات.

السؤال ٥

هو فريق ينشأ داخل التنظيم نتيجة لوجود حاجة لذلك الفريق، كفريق المطالبة بتحسين أوضاع العمال، أو فرق مواجهة اثار التغير السلبية .

الفريق غير الرسمي

الفريق الرسمي

فريق الانجاز

فريق حل المشكلات

السؤال ٦

نظرية الشبكة الإدارية تعتبر أحدي نظريات القيادة الإدارية السلوكية

صواب

خطأ

السؤال ٧

من خصائص القائد المسلم :

الفطنة الواقعية

الفطرة السوية، توحيد الجهود والعمل بروح الفريق .

الشورى

البر والرحمة

السؤال ٨

قامت نظرية علي أفكار مارتن إيفان عام ١٩٧٠م ثم طورها روبرت هاوس في العام التالي، وتشير إلي أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة، يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلي أهدافهم والمسارات والأساليب المؤدية إلي ذلك، ويعني هذا أن فعالية القائد تتوقف علي ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته، من أثر علي رضاء العاملين وتحفيزهم .

نظرية الأبعاد الثلاثة .

نظرية ما كرجر .

نظرية الشبكة الإدارية.

نظرية المسار إلى الهدف.

السؤال ٩

تعني قدرة القائد علي التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة وأحده، بغض النظر عن درجة التغيير ودرجة غموض أو اختلاف الاهداف والمصالح وتوسع المنطقة الجغرافية .

إدارة التعقيد .

إدارة التنافس .

إدارة فرق العمل العالمية .

إدارة المفاجآت وعدم التأكد.

السؤال ١٠

من عيوب النظرية التفاعلية :

ركزت علي قدرة القائد علي تمثيل أهداف مروسيه وإشباع حاجاتهم وبالمقابل أدراك المروسين بأن القائد هو الأنسب للقيام بهذا الدور . نوهت إلي الدور البيئية الاجتماعية داخل التنظيم الإداري وخارجة، وما لها من أثر في تحديد نمط القيادة الفعالة .

أنها أفترضت أن سلوك المروسين يكون مؤيداً للقائد بشكل مطلق .

أنها نظرية توفيقية معتدلة لم تنكر نظرية السمات أو نظرية الموقف، وإنما حاولت التوفيق بين خصائصهما بشكل إيجابي.

السؤال ١١

أي من العبارات التالية ليست صحيحة ؟

يعمل القائد غير التحويلي علي تحويل اتجاهات التابعين إلي دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية، بينما يعمل القائد التحويلي علي البحث عن**الإجماع في الآراء والاعتماد علي الأوامر والتوجيهات المباشرة .**

يعمل القائد التحويلي علي استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل، بينما يعمل القائد غير التحويلي علي استخدام المتوفر له من وسائل ومن أساليب عمل لتحقيق الأهداف .

يكافح القائد التحويلي لتغيير الوضع الراهن، بينما يرغب القائد غير التحويلي بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير .

رؤية القائد التحويلي متطلعة إلي التغيير المأمول، و تنبثق رؤية القائد غير التحويلي من الوضع القائم دون تغييرات.

السؤال ١٢
وفقاً لنظرية الأبعاد الثلاثة، فإن نمط القائد المتسامح: هو القائد الذي يرتبط مع العاملين بعلاقات طيبة نتيجة لأهتمامه بهم، ولكن بكفاءة قيادية أقل.

صواب

خطأ

e7sas

لا تنسوننا من صالح دعائكم
سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

E7sas

الاختبار الفصلي لمقرر القيادة الإدارية
الفصل الثاني ١٤٣٩

السؤال ١ : من أسهامات الحضارة الرومانية في الفكر القيادي:
توضيح مفهوم شمولية الإدارة.
دستور الإمبراطور شاو
قانون حمورابي
منصب الرقيب (المدعي العام).

السؤال ٢ : من مبادئ القيادة الإدارية:
التأثير بالمكافآت
التأثير الشرعي
تأثير المرجعية.
الإيمان بالهدف

السؤال ٣ : من اسباب اختلاف العلماء حول تعريف القيادة: صعوبة الفصل بين ما يجب ان تكون عليه القيادة وما هي عليه فعلاً.
صواب خطأ

السؤال ٤ : يعمل علي تحديد العلاقات والتدخلات ببيالوحدات الادارية بما يؤدي في النهاية إلي العمل كمجموعة متسقة معتمدة علي بعضها:
التخطيط
الرقابة
التنظيم
التوجيه

السؤال ٥ : من أقوال الحضارة..... حول القائد في التوجيه (إذا كان القائد ضعيفاً لا سلطة له، وإذا لم تكن الأوامر مفهومة تماماً، وقع اللوم علي القائد، أما إذا كانت أوامره واضحة ومع ذلك لا تطاع فإن هناك خطأ بالتنظيم :)
الإغريقية
الإسلامية
الصينية
الرومانية.

السؤال ٦ : من مزايا نظرية الموقف:
أنها أول نظرية تبرز الموقف الإداري كعامل مؤثر علي العملية القيادية.
أن نظرية الموقف تتطلب توفر قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة
ليس هنالك اتفاق بين علماء نظرية الموقف حول أنماط القيادة المتبعة في المواقف المختلفة.
أفترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلي خروج القائد المناسب.

السؤال ٧ : تقوم نظرية..... علي التأكيد علي العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط بالمنظمة، وذلك لأن عمل التنظيم وفعاليته يتوقفان علي استمرار تدفق الموارد لها من البيئة كالمواد الخام والقوي العاملة، ورؤوس الأموال. ويقوم التنظيم بتحويل ومزج الموارد بالكميات والمقادير الاقتصادية. من خلال أنشطة المختلفة لإنتاج سلع وخدمات يقدمها للبيئة.
نظرية التحرر.
الهدف لماري فولت.
نظرية النظام المفتوح.
هرمية ماسلو للحاجات

السؤال ٨ : قانون حمورابي، من اسهامات الحضارة..... في تطوير الفكر القيادي الإداري؟
الرومانية.
الإغريقية.
المصرية
البابلية

السؤال ٩ : التأثير المعرفي: يستمد القائد قوته في هذا التأثير من المهارة والخبرة والمعرفة التخصصية التي يمتلكها الشخص في مجال من المجالات. والتاثير يكون من معرفته الجيدة في موضوع معين
صواب
خطأ

السؤال ١٠ : قسمت نظرية الشبكة الإدارية أنماط القيادة إلي:
7 أنماط قيادية.
5 أنماط قيادية.
10 أنماط قيادية.
8 أنماط قيادية

السؤال ١١ : دستور الامبراطور (شاو) من اسهامات الحضارة.....؟
الصينية
الإغريقية.
البابلية.
السومرية.

السؤال ١٢ : تجارب هاوثون من نظريات المدرسة الكلاسيكية.
صواب
خطأ

السؤال ١٣ : من نظريات المدرسة الكلاسيكية:
تجارب هاوثون
نظرية البيروقراطية.
المدرسة السلوكية.
نظرية ماكريجر

السؤال ١٤ : تقوم..... علي مفاهيم غير ديمقراطية مثل الامر والرقابة والتوجيه والسلطة، هذا بالإضافة إلي التيارات التي كانت سائدة خلال تلك الفترة: سيطرة الالة علي الانسان، الثورة الصناعية.
المدرسة الكلاسيكية.
الإنسانية.
السلوكية.
الحديثة

السؤال ١٥ : من المهارات الاجتماعية التي يجب أن يتمتع بها القائد الناجح:
القدرة على الإقناع، والقدرة على إقامة علاقات مع الاخرين.
المرونة العقلية، و القدرة الاستدلالية.
الاتزان الانفعالي.
تحمل المشقة والمثابرة.

السؤال ١٦ : يسمى أيضاً بالمدخل الوظيفي حيث أن القائد يحوز علي المهارة الوظيفية التي يتطلبها الموقف ويلم بدقائق الوظيفة وظروفها .
المدخل الفردي
المدخل الموقفي
المدخل التوفيقي
مدخل علماء النفس.

السؤال ١٧ : تعرف القيادة الإدارية بأنها: القدرة علي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.
صواب
خطأ

السؤال ١٨ : قام بها العالم الامريكي التون مايو فيما بين ١٩٢٤ - ١٩٣٢م وقد كان الهدف الرئيس لهذه التجارب هو دراسة تغير الانتاجية بتغير الظروف المحيطة بالعمل، وخاصة عند تغير كثافة الإضاءة، ولما لها من تأثير علي الكفاءة الانتاجية للعاملين، ولكنه توصل إلي إكتشاف العلاقات الانسانية التي تنشأ بين العاملين نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض. وتعتبر دراسة التون ما يو أو دراسة توصلت إلي تأثير السلوك الإنساني في التنظيم .
هرمية ماسلو .
نظرية ماكريجر
نظرية النظام المفتوح
تجارب هاوثون

السؤال ١٩ : وضع دستور الامبراطور (شاو) قواعد ليهتدي بها رئيس الدولة في الحكم؟
سبعة .
عشرة
تسعة .
ثمانية

السؤال ٢٠ : ترى النظرية..... أن القيادة الناجحة تنبع من التفاعل الكلي بين عناصر العملية القيادية المتمثلة في شخصية القائد، واتجاهات وحاجات ومشاكل الأتباع، وعناصر الموقف. وبالتالي فإن القيادة الإدارية تتولد من التفاعل المستمر بين هذه العوامل الثلاثة .
السمات
التقسيم الإداري
التفاعلية
الموقف

السؤال ٢١ : هو النظرة الشاملة إلي المستقبل بشكل يحدد الأهداف والإمكانات والسياسات، ويوحد الجهود اللازمة لتحقيقها :
التخطيط
التنظيم
التنسيق
التوجيه

السؤال ٢٢ : تركزت دراسات وأبحاث..... علي محاولات تحقيق كفاية العنصر البشري والإمكانات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاج ترتيباً منطقياً عن طريق دراسة الوقت والحركة،
ماكس فيبر
فرانك جلبريث .
العالم سلزنك .
المهندس فرديريك تايلور

السؤال ٢٣ : تأثير المرجعية: وهو المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة والمميزة التي يملكها القائد، والتي يستخدمها في توجيهه مرؤوسيه والتأثير عليهم.

صواب

خطأ

السؤال ٢٤ : ركز علما الإدارةفي تعريفاتهم للقيادة علي السلطة كأساس لوجود القيادة، فهم يرون أن السلطة الرئاسية هي التي تخضع الجماعة لإدارة القائد وتمكنه من توجيههم

التقليدية

الحديثة

اصحاب الفكر المنهجي

المدرسة السلوكية

السؤال ٢٥ : ترنكز علي التأكد من حسن الأداء وتحديد جوانب القصور وضبط وتصحيح الأخطاء عند وقوعها، واتخاذ الاحتياطات لمنع وقوعها مستقبلاً .

الرقابة

اتخاذ القرارات

الموازنة

التوجيه

السؤال ٢٦ : وهو القائد الذي لا يهتم بالعمل أو العاملين إلا بدرجة قليلة وبدون أي كفاءة قيادية، ولكن عندما يدخل عنصر كفاءة القيادة أو التأثير القيادي علي ذلك المستوي القليل من الاهتمام، فإن هذا القائد يصبح بيروقراطياً، لأنه يهتم بالتفاصيل المملة، ويصبح هدفه تطبيق النظام دون الاكتراث بمدي تحقيق أهداف المنظمة أو إرضاء العاملين

نمط القائد الديكتاتور أو المتفاني .

نمط القائد المتسامح أو المرتبط .

نمط القائد المتكامل .

نمط القائد المتخاذل أو المنعزل.

السؤال ٢٧ : التأثير الشرعي وهو السلطة والقوة التي يستمدتها 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.

صواب

خطأ

السؤال ٢٨ : أسلوب الشدة، هو أول أسلوب تبناه القادة الإداريون، وكان النموذج الوحيد الذي يميز العلاقات بين الناس علي مدي فترة طويلة من الزمن، وقد استمر هذا النهج لفترة من الزمن في العصر الحاضر. ومن اهم نماذجه نظرية.....

النظرية البيروقراطية.

نظرية النظم.

مدرسة العلاقات الانسانية.

هرمية ماسلو للحاجات.

السؤال ٢٩ : تعتمد علي الأفكار التي ظهرت في العالم الغربي في أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، ومن هذه الأفكار الاقتصاد الراسمالي القائم علي المشروع الحر والمنافسة، والاتجاه إلي الترشيح والتفكير المنطقي، وتفسير السلوك الانساني والسلوك التنظيمي استناداً إلي مفاهيم العلوم الطبيعية المتنامية في ذلك الوقت، وأيضاً كانت تقوم علي مفاهيم غير ديمقراطية، مثل الأمر والرقابة والتوجيه والسلطة.

المدرسة السلوكية.

مدرسة الإدارة الحديثة.

المدرسة التقليدية (الكلاسيكية).

المدرسة الإنسانية.

السؤال ٣٠ : عرف..... مبدأ الرقابة علي الأداء فتمكن المفتشون من القضاء علي تكرار مخالفات العمل عن طريق قطع يد من تكرر منه صنع أي منتج معيب.

الصينيون

المصريون

الإغريقيون

الرومانيون

السؤال ٣١ : من نظريات الإدارة الحديثة:

العلاقات التنظيمية لسايمون.

الهدف لماري فولت.

هرمية ماسلو للحاجات

نظرية التحري

السؤال ٣٢ : من المعروف أن..... هم أبتدعوا الكتابة ويعتقد الهدف منها كان لتمكين القيادة من القيام بدورها.

الإغريق.

العرب

قدماء المصريون.

السومريين

السؤال ٣٣ : من عناصر القيادة الإدارية:

الانطلاق نحو الأمام

وجود الجماعة

التقدير السليم للموقف.

تحمل المسؤولية.

السؤال ٣٤ : من اسهامات الحضارة..... كتابات "سقراط" و"أكسينفون" في مجال الإدارة بوجه عام والقيادة الإدارية بوجه خاص، حيث عملوا علي توضيح كلية الإدارة "شمولية الإدارة" وعرفوا التخصيص وتقسيم العمل ودراسة الوقت والحركة.

الحضارة الإغريقية

الحضارة الرمانية

الحضارة المصرية

الحضارة الاسلامية.

السؤال ٣٥ : من خصائص القائد المسلم:

الشوري.

الفطنة الواقعية.

الفطرة السوية، توحيد الجهود والعمل بروح الفريق الواحد

البر والتقوي.

السؤال ٣٦ : تسمى أحياناً بالمدرسة الكلاسيكية الحديثة، وقد كانت هذه المدرسة بجميع جوانبها ردة فعل لأساليب وسياسات النظريات الكلاسيكية، تستهدف هذه المدرسة الوصول بالعاملين إلي أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر علي الفرد من عوامل نفسية ومعنوية، باعتباره إنساناً وجدانياً وفعالياً أكثر منه رشيداً ومنطقياً.

مدرسة الإدارة الحديثة.

مدرسة العلاقات الانسانية.

المدرسة السلوكية.

المدرسة الكلاسيكية.

السؤال ٣٧ : تفرض علي القائد أن يكون موجهاً جهوده نحو التطوير، سواء للعمل أو العاملين أو أساليب الأداء:
الايمان بالهدف.
حب العمل.

القيادة نحو الإصلاح.

حُسن التصرف.

السؤال ٣٨ : عرف العالم.....القيادة بأنها: الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم.

فرانس

هيمنان

توماس جوردن

فريدريك تايلور

السؤال ٣٩ : تسمى نظرية التقسيم الإداري احياناً: بنظرية الإدارة الشاملة.

صواب

خطأ

السؤال ٤٠ : أي من العبارات التالية ليست صحيحة:
وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية فإن النمط (١-٩) هو نمط المدير التقليدي.
وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية فإن النمط (١-١) هو نمط المدير المنطوي (الضعيف).
وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية فإن النمط (٩ - ٩) هو نمط مدير النادي الاجتماعي.
وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية فإن النمط (٥-٥) هو نمط المدير العملي.

السؤال ٤١ : إي من العبارات التالية ليست صحيحة:

من مهام القائد التحويلي إدراك الحاجة إلي التغيير.

من خصائص القائد التحويلي اختيار نموذج التغيير ومسارته.

من مهام القائد التحويلي اختيار نموذج التغيير ومسارته.

من خصائص القائد التحويلي امتلاك القدرة علي المبادرة والإبداع والابتكار.

السؤال ٤٢ : يعني نفاذ البصيرة من خلال حساب وتقدير الأمور بشكل دقيق، علي أن يكون ذلك التقدير قائم علي رؤية واضحة لما يمكن أن ينتج عنه اتخاذ قرار من القرارات

تحمل المسؤولية.

حب العمل مع الآخرين.

التقدير السليم للموقف.

القيادة نحو الإصلاح.

السؤال ٤٣ : هو عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذه للقرارات، وكذلك يتكون من توقعات الاعضاء لأنواع السلوك المتبادل. التوجيه

التنظيم.

الرقابة

التخطيط

السؤال ٤٤ : 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

صواب

خطأ

السؤال ٤٥ : أي من العبارات التالية ليست صحيحة:
 وفقاً لنظرية أنماط القيادة فإن النمط الثالث: يقدم أفكاره للمرؤوسين ويناقشهم ويطلب منهم الأسئلة.
 وفقاً لنظرية أنماط القيادة فإن القائد في النمط الأول: يتخذ القرارات ويعلمها للمرؤوسين.
وفقاً لنظرية أنماط القيادة فإن القائد في النمط السادس : يتولى عرض المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم إبداء آرائهم واقتراحاتهم لحلها ومساعدته في اتخاذ قراره
 وفقاً لنظرية أنماط القيادة فإن القائد في النمط الثاني: يتخذ القرارات ويحاول شرحها للمرؤوسين وإقناعهم بها.

السؤال ٤٦ : من نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية:
 نظرية التنظيم والسلطة لبرنارد.
 هرمية ماسلو.

تجارب هاوثورن
 نظرية البيروقراطية

السؤال ٤٧ : من نظريات المدرسة الإنسانية:

نظرية ماكريجر
 نظرية الإدارة العلمية.
 النظرية البيروقراطية.
 نظرية التقسيم الإداري

السؤال ٤٨ : أي من العبارات التالية ليست صحيحة:
 لتحقيق تكييف المنظمة مع التوجه العالمي، فإن علي القائد أن يقوم: بوضع رؤية مستقبلية ذات توجه عالمي بكل مستوياته، وتحديد رسالة تعكس التوجه العالمي.

إدارة فرق العمل العالمية: تتمثل في التغيير المستمر وكثرة المفاجآت ، واتخاذ القرارات في بعض الحالات دون التأكد من النتائج التي يمكن أن تسفر عنها.

إدارة التنافس: هي إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة، حيث تقوم بتجميع المعلومات علي مستوي عالمي وتنمية القدرة علي استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية وتحقيق ربحية أكبر.
 إدارة التعقيد: تعني قدرة القائد علي التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغيير، ودرجة غموض أو اختلاف الأهداف والمصالح وتوسع المنطقة الجغرافية

السؤال ٤٩ : من أهم تيريرات العلماء لاستخدام القادة الإداريين لأسلوب الشدة:

ظهور نوع من الإنحراف الشخصي لدى القادة الإداريين، ينبع من الإحساس بالعظمة، والشك في سلوك الآخرين.

أن الفرد يستجيب للضغوط الاجتماعية أكثر من الضغوط التي يفرضها القائد المتشدد.
 أن الحاجات الإنسانية هي التي تحفز الأفراد إلي العمل.
 أن الفرد قادر علي تحمل المسؤولية في العمل، بل أنه يسعى إليها.

السؤال ٥٠ : أتبع..... سياسة المؤتمر السنوي، الذي كان يناقش فيه ولاته علي الأقاليم ويتابع من خلاله أحوال الدولة والرغبة، وكان ذلك المؤتمر يعقد أثناء الحج.
 خلافة العباسيين.

عثمان بن عفان، رضي الله عنه.

علي بن إبي طالب، رضي الله عنه.

عمر بن الخطاب، رضي الله عنه

السؤال ٥١ : : تسمى أحيانا بنظرية الرجل العظيم، لأنها تقوم علي مفهوم أن القائد رجل عظيم منحه الله عدد من الصفات لا تتوفر إلا في الرجال العظماء الذين ورثوها عن آبائهم وأجدادهم.

نظرية السمات.

النظرية التفاعلية.

نظرية الطريق إلي الهدف.

نظرية الموقف.

السؤال ٥٢ : يعتمد فيها القائد علي الإجراءات السلبية انطلاقاً من سلطته، حيث نجده يفرض في استخدام القوة والإكراه والتهديد والعقاب، ويركن إلي الأوامر الصارمة والإجراءات الانتقامية، ولا يتغاضي عن أي أخطاء حدثت بل يرى ضرورة جعل مرتكب الخطأ عبرة للآخرين.
القيادة التسلطية الخيرة.
القيادة التسلطية العنيفة.
القيادة التسلطية المناورة
القيادة المتساهلة.

السؤال ٥٣ : ركز علماء علي السلطة المقبولة كأساس لوجود القيادة وذلك لأن السلطة الحقيقية في رأيهم لا تفرض علي الجماعة وإنما تقبلها الجماعة قبولاً إختياري
المدرسة التقليدية
الإدارة الحديثة
أصحاب الفكر المنهجي
المدرسة الإنسانية

السؤال ٥٤ : هي العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه الآخرين والتأثير علي أفكارهم وسلوكهم وشعورهم.
القيادة الإدارية
الرئاسة
الزعامة
القيادة

السؤال ٥٥ : ركزت علي الدور الذي يقوم به الإمبراطور والقيادات الإدارية ، في فرض الرقابة علي أعمال الدولة وممتلكاتها.
الحضارة السومرية.
الحضارة الاغريقية
الحضارة الإسلامية.
الحضارة المصرية.

السؤال ٥٦ : من عناصر عملية القيادة التحويلية:
تحدي العولمة
تحدي المنافسة
تحدي الجودة الشاملة.
إدارة التنافس.

السؤال ٥٧ : تقوم القيادة.....علي ثلاث ركائز أساسية هي : إقامة العلاقات الانسانية بين القائد وأتباعه، وإشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، وتفويض السلطة لهم بالشكل الذي يخدم التنظيم ويساعد في تحقيق أهدافه.
المشاركة (التعاونية)
التسلطية المناورة.
التسلطية الخيرة.
المتساهلة.

السؤال ٥٨ : تعني قدرة القائد علي التعامل مع كثرة المتغيرات دفعة واحدة، بغض النظر عن درجة التغير ودرجة غموض أو إختلاف الأهداف والمصالح وتوسع المنطقة الجغرافية .
إدارة التعقيد
إدارة التنافس .
إدارة فرق العمل العالمية .
إدارة المفاجآت وعدم التأكد .

السؤال ٥٩ : إي مما يأتي من أنماط القيادة في الإسلام:
القيادة المستبدة العنيفة.

نمط القيادة النبوية (القيادة المثلى)

النظرية التفاعلية.

نظرية الطريق إلي الهدف.

السؤال ٦٠ : من أركان القيادة في الإسلام:

الإسلام والتقوى.

القيادة تكليف ومسئولية.

البر والرحمة.

القدوة الحسنة.

السؤال ٦١ : من نظريات المدرسة التقليدية (الكلاسيكية):

التنظيم والسلطة لبرنارد. والهدف لماري فولت.

نظرية البيروقراطية، ونظرية الإدارة العلمية.

هرم ماسلو. والتنظيم والسلطة لبرنارد.

تجارب هاوثورن. والعلاقات التنظيمية لسايمون.

السؤال ٦٢ : ي وصية.....لأبنه: 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 بالأمانة الإدارية والهدوء والصبر.

الوزير المصري بتاح حوتب

الأشئونة البابلية

دستور الإمبراطور شاو

وصية (جورج) لكاتو

السؤال ٦٣ : يري العالم آيت : أن حيات المنظمة وروحها لا تنبعان من هيكلها التنظيمي وإنما تنبعان إلي حد كبير من خصائص القيادة الإدارية في المنظمات، وحسن استخدام منجزات العصر العلمية والتكنولوجية.

صواب

خطأ

السؤال ٦٤ : أسسها راند علم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، وتقوم علي وصف النموذج الإداري المثالي للمنظمة، حيث يقوم هذا النموذج علي أساس تقسيم العمل، وهرمية الرقابة، والعمل المكتبي، وعلي التأثير في أداء المهام والسلوك التنظيمي، ومن مزايا النموذج المثالي: الدقة في الأداء والسرعة في العمل والوضوح والاستمرارية والوحدة والخضوع الكامل للرؤساء .
نظرية التحرر.

نظرية الإدارة العلمية.

نظرية البيروقراطية.

نظرية التقسيم الإداري

السؤال ٦٥ : من نظريات المدرسة السلوكية:

نظرية النظام المفتوح.

العلاقات التنظيمية لسايمون.

تجارب هاوثون.

نظرية ماكريجر.

السؤال ٦٦ : أي مما يأتي ليس من خصائص القائد التحويلي:

إدراك الحاجة إلى التغيير، ويظهر ذلك من قدرة القائد على إقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير.

يتميز بشخصية إلهامية، يشجع التابعين ويستثير فكرهم ، وعلى درجة كبيرة من الاهتمام بالأشخاص علي المستوى الفردي.
للقائد التحويلي حضور واضح، ونشاط بدني متفاعل، حيث يشارك الناس مشاكلهم، ويقدم لهم الحلول.
يتميز القائد التحويلي بأنه مؤثر جداً في الناس ، عندما يحدثهم، مما يجعل الآخرين ممن لا يستطيعون الحديث، يشعرون بأنه يعبر عما في أنفسهم ، ويعطي اهتماماً وعناية خاصة لذوي الاحتياجات الخاصة من التابعين علي المستوى الفردي .

السؤال ٦٧ : أي من العبارات التالية ليست صحيحة:

يكافح القائد التحويلي لتغير الوضع الراهن، بينما يرغب القائد غير التحويلي بإبقاء الوضع كما هو دون تغير

رؤية القائد التحويلي متطلعة إلي التغيير المأمول، بينما تنبثق رؤية القائد غير التحويلي من الوضع القائم دون تغييرات.

يعمل القائد غير التحويلي على تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية. بينما يعمل القائد التحويلي على البحث عن

الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة.

يعمل القائد التحويلي علي استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف

السؤال ٦٨ : (إذا دفع الناس لشخص آخر تأميناً في صورة ذهب أو فضة أو أي شيء اخر فإن عليه ان يريه لشاهد، وأن يدون العقود اللازمة، وإذا اعطى التاجر عميلاً له، غللاً أو أصوافاً أو زيتاً أو سلعة تجارية، فإن على العميل أن يدون قيمه السلعة كتابة، ثم يدفع ما استدان من المال للتاجر، وللعميل ان يتسلم من التاجر ايصالاً مختوماً بالمال الذي يعيده اليه، فإذا أهمل العميل ولم يتسلم عن ايصالاً لا يحتسب له)

الأشئونة البابلية

قانون حمورابي

وصية الوزير المصري، بتاح حوتب

قانون حمورابي

السؤال ٦٩

من اركان القيادة في الاسلام:

العدل والانصاف

القيادة تكليف ومسئولية.

الشوري

البر والرحمة

السؤال ٧٠

من نظريات المدرسة..... نظرية الإدارة العلمية :

الحديثة

السلوكية .

التقليدية

الانسانية

السؤال ٧١

تميزت هذه الحضارة بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة، والاهرامات .

المصرية

البابلية

الاغريقية

الصينية

السؤال ٧٢

ركزمن أصحاب الفكر السلوكي علي السلطة المقبولة كأساس لوجود القيادة وذلك لأن السلطة الحقيقية في رأيهم لا تفرض علي الجماعة وإنما تقبلها الجماعة قبولاً إختيارياً .

الإدارة الحديثة

اصحاب الفكر المنهجي
الإدارة التقليدية
فرانس

السؤال ٧٣

تقوم نظرية المسار إلي الهدف (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)

صواب خطأ

السؤال ٧٤

أهم ما يميز الحضارة الرومانية، انها عرفت منصب الرقيب (المدعي العام) ويتمتع بسلطات أهمها: الاشراف علي سجلات المواطنين وممتلكاتهم، الرقابة علي الاخلاق والآداب العامة .

صواب خطأ

السؤال ٧٥

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 .

صواب خطأ

السؤال ٧٦

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

تأثير السمات الشخصية

تأثير القرنية
تأثير المعرفي
التأثير المرجعي

السؤال ٧٧

دوجلاس 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 (y) (x)

صواب خطأ

السؤال ٧٨

يري تشستر برنارد أن أفضل أنواع التنظيم هو التنظيم الرئاسي، الذي يخضع فيه كل شخص إلي رئيس معين، ويخضع فيه الرئيس إلي رئيس أعلي 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، والإدارة .

صواب
خطأ

السؤال ٧٩

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 .

صواب
خطأ

السؤال ٨٠

من عناصر القيادة الإدارية:
التخطيط.
التنظيم.
الرقابة.

وجود جماعة

السؤال ٨١

من تبريرات استخدام أسلوب اللين.

أن بعض العاملين لا يمكن أن ينفع معهم أسلوب الشدة.

أن الحوافز السلبية لا يمكن أن تحفز الأفراد على العمل.

أن العلاقات الانسانية وحدها لا يمكن ان تحقق السعادة والرضي والتفاهم بين العاملين.
ان الاشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل يتوقف علي طبيعة العمل ودوافع الفرد وقدراته

السؤال ٨٢

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 .

صواب
خطأ

السؤال ٨٣

يحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله، كما يجعلهم علي دراية تامة بما هو متوقع منهم إنجازه بالإضافة إلي إتباع النظم والإجراءات وجدولة العمل القيادة الداعمة والمشجعة القيادة المشاركة.

القيادة التوجيهية (الأمرية)

القيادة المنجزة.

السؤال ٨٤

ركز علي الفرد باعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائدا ناجحاً

المدخل الفردي

المدخل الاجتماعي

المدخل التقليدي

المدخل التوقيفي

السؤال ٨٥

توضح خريطة.....كمية العمل الذي تؤديه كل من الإدارات في المصنع، وتبين الوقت الضائع دون

استخدام . خريطة تقدم العمل

خريطة سجل الألة

خريطة التصميم . خريطة سجل العامل

لا تنسوننا من صالح دعائكم

سبحان الله وبحمده ، سبحان الله العظيم

E7sas