

ملزمة الاختبار الفصلي : مادة القيادة الاداريه

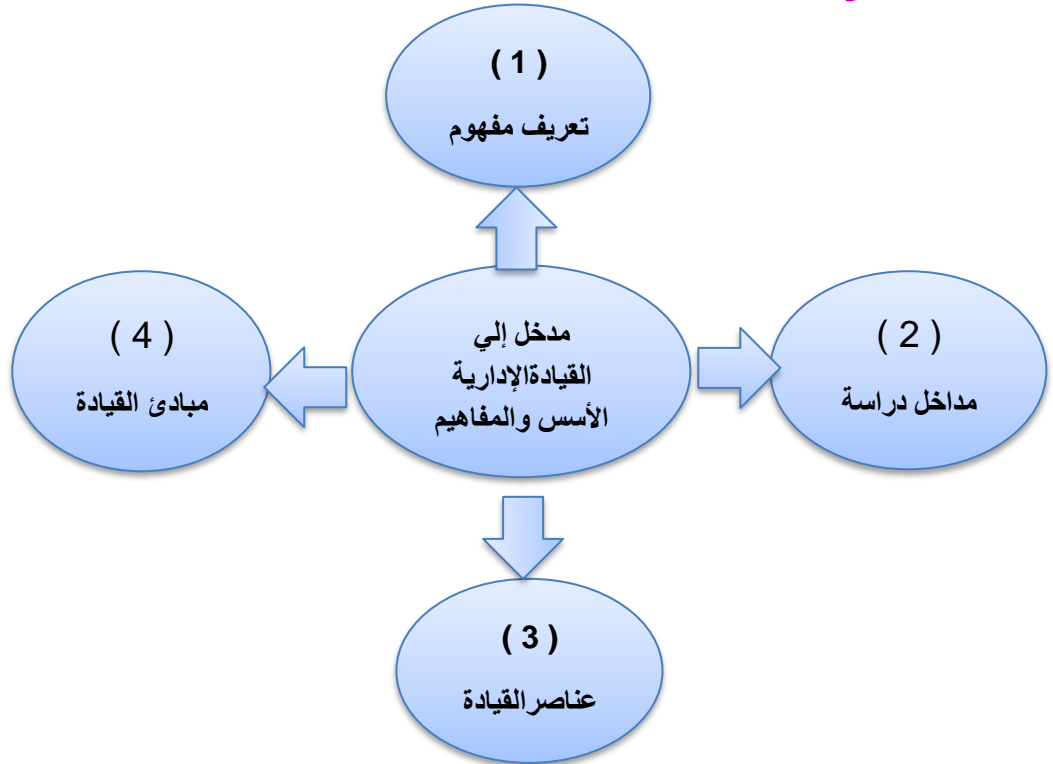
تلخيص سميه صالح

الفصل الأول المحاضرة الأولى مدخل الى القيادة الاداريه والاسس والمفاهيم

1- 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 أياه يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد. القيادة من السمات التي تطمح إليها الشخصيات المسئولة وتصبو إليها العقول الواعية باهدافها علي مر المماليك الاخري علي مر العصور طرقا مختلفة للقيادة. وفي ممارسة القيادة وفي تحقيق الاهداف. والمتبع 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 الأسرة، وشيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية التي سادت في افريقيا و امريكا الاتينية و اسيا....

مدخل إلى القيادة الإدارية



- مفهوم وتعريف القيادة

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

وكان الاختلاف حول تعريف القيادة قائم حول :

- صعوبة الفصل 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 ،او 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 .

3- تعريف القيادة

- عرف **"توماس جوردن"** القيادة علي أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم .
- وعرفها **"فرنس "** علي أنها النفوذ الإجتماعي الكامن في جزء من الجماعة .
- وعرفها **"هيمن "** علي أنها العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه الآخرين والتأثير علي أفكارهم وسلوكهم وشعورهم .
- هي مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد علي الآخرين .
- **ركز علماء الإدارة التقليدية** في تعريفاتهم للقيادة علي السلطة كأساس لوجود القيادة،فهم يرون أن السلطة الرئاسية هي التي تخضع الجماعة لإدارة القائد وتمكنه من توجيههم .
- بينما **ركز علماء الإدارة الحديثة** من أصحاب الفكر السلوكي علي السلطة المقبولة كأساس لوجود القيادة وذلك لأن السلطة الحقيقية في رأيهم لا تفرض علي الجماعة وانما تقبلها الجماعة قبولاً إختياري أ .
- 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 .

*قدره الفرد في التأثير على شخص او مجموعه اشخاص وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل باعلى درجه من الكفاءه في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبه .

القيادة باختصار " قدره القائد على إقناع الافراد والتاثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعه "

- هل يوجد اختلاف بين القيادة الاداريه , والقيادة بشكل عام ؟

نجد ان القيادة الاداريه , تختلف عن القيادة بشكل عام , وذلك لأن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات

الشخصيه التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الاداريه تعتمد على السلطه الرسميه في ممارستها , ثم مايتوفر من السمات الشخصيه .

4- تعريف القيادة الإدارية

- عرف وايت **White** قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين « القيادة الإدارية على أنها فى الإدارة ».

- ويرى **لارسون Larson** القيادة الإدارية «هى الوسيلة المناسبة التى يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين فى المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة ».

- هي العملية الاختيارية التي يقوم بها الشخص وتتمثل في التأثير على السلوك الآخرين بهدف انجاز وتحقيق هدف معين.

- هي التأثير على الآخرين من خلال التفاعل الاجتماعي بين المدير ومعاونيه بشكل يجعل المرؤوسين يشاركون اختيارا في تحقيق أهداف المؤسسة.

- هي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.

➤ ويمكن تعريفها على النحو التالي:

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

5- 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 على الفرد باعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائداً ناجحاً .

➤ تقسم تلك السمات والخصائص إلى 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 ومسئولياته ، وهي بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته من خلاله.

➤ ويسمى أيضا بالمدخل الوظيفي حيث أن القائد يحوز على المهارة الوظيفية التي يتطلبها الموقف ويلم بدقائق الوظيفة وظروفها وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في سلوك

القائد :

- ✓ القيم والتقاليد السائدة في البيئة الاجتماعية.
- ✓ تأثير القوة النابعة من الجماعة التي.
- ✓ استعداد أفراد الجماعة للعمل مع بعضهم البعض وثقتهم مع بعضهم البعض. وقدرتهم في مواجهة المشاكل كوحدة واحدة.. ..

المدخل التوفيقي

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

ويؤكد أصحاب هذا المدخل على أهمية الأفراد كعنصر مؤثر بدرجة كبيرة على نجاح القيادة أو فشلها، وذلك من خلال معاونتهم للقائد حتى يبقي قادراً على التحكم في الموقف

قادراً على التعامل معه ومواجهته.

إن تفضيل علماء الإدارة لهذا المدخل قائم على حقيقة أنه يركز على خصائص القيادة الإدارية وعلى العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين معه، والتي تمكنه من علاج مشكلاتهم ومواجهة مشكلات العمل.

6- عناصر القيادة الإدارية

1. وجود الجماعة
2. وجود هدف مشترك
3. التناسق و الانسجام
4. القدرة على التأثير
- التأثير القسري أو الإجباري
- التأثير بالمكافأة
- التأثير الشرعي
- التأثير المعرفي أو العلمي
- تأثير المرجعية
- تأثير السمات الشخصية
- تأثير القرينة

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

2. وجود هدف مشترك: يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه، في أغلب الأحيان يكون لدينا عدد من الأهداف المتباينة، ودو القائد هنا: العمل على تحقيق التقارب بينها وصهرها في بوتقة واحدة. ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات الجميع.

3. التناسق والانسجام: إن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق و انسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق

العملية ذاتها، ونجد أن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير علي أفرادها، مالم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي. وإن كان في أدنى الحدود.

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

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

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

التأثير الشرعي: وهو السلطة والقوة التي يستمدها القائد من شرعية المنصب الاداري الذي تم تعيينه، مثل

صدور 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 والمعرفة التخصصية التي يمتلكها الشخص في مجال من المجالات. والتأثير يكون من معرفته الجيدة في موضوع معين.

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

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

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

7- دور القيادة الإدارية في المنظمات

أ- أهمية القيادة الإدارية للمنظمة : تكمن أهمية القيادة الإدارية في أنها مصدر لنجاح المنظمة، لان كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، ويتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي. بين القائد و المرؤوسين أو بطريقة غير مباشرة.

لذلك قال وايت : أن حيات المنظمة وروحها لا تنبعا من هيكلها التنظيمي وإنما تنبعا إلي حد كبير من خصائص القيادة الإدارية في المنظمات، وحسن استخدام

تنبعا إلي حد كبير من خصائص القيادة الإدارية في المنظمات، وحسن استخدام منجزات. العصر العلمية والتكنولوجية، للاستفادة من تطوير العمل والأداء وتحقيق الأهداف المواكبة

ركب التطور السريع وهكذا أصبحت وظيفة القيادة عملاً يؤثر في التنظيم نفسه وفي أهدافه وفي تطور المجتمع ذاته.

ب- علاقة القيادة الإدارية بالعملية الإدارية : القيادة تشكل جوهر عمل المدير ولب العملية

الإدارية، فإن

لها دور كبير في جميع عناصر العملية الإدارية، فعند النظر إلى عناصر العملية الإدارية، التخطيط،

والتنظيم والرقابة والتوجيه واتخاذ القرار، نجد أن القائد الإداري يلعب دوراً في كل عنصر من عناصرها، مما يفرض على القائد ضرورة النجاح في دوره حتى يكتب للعملية الإدارية النجاح :

ونستعرض هنا دور القائد في مختلف الأنشطة :

التخطيط : إن التخطيط هو النظرة الشاملة إلى المستقبل بشكل يحدد الأهداف والإمكانات والسياسات، ويحدد الجهود اللازمة لتحقيقها، ويقع التخطيط في قمة العملية الإدارية ويتوج أساليبها، لذلك يؤكد

الإداريون على قدر القائد في صياغة استراتيجيات التخطيط، ووضع خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، سياسات وبرامج سليمة على قدر ما يكون نجاح القائد في تحقيق أهدافها.

التنظيم :

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

✓ يعمل التنظيم على تحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الإدارية بما يؤدي في النهاية إلى العمل كمجموعة متنسقة معتمدة على بعضها.

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

التنسيق : هو ذلك النشاط الإداري الذي يعني تحقيق التوازن والتكامل في الزمان والمكان

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

المتابعة والرقابة :

✓ يتم من خلال المتابعة التأكد من تقدم الإدارة في تنفيذ خططها وبرامجها نحو تحقيق الهدف.

✓ وتركز الرقابة على التأكد من حسن الأداء وتحديد جوانب القصور وضبط وتصحيح الأخطاء عند وقوعها، واتخاذ الاحتياطات لمنع وقوعها مستقبلاً.

✓ والمتابعة والمراقبة من أنشطة القيادة الإدارية وهما وجه العملة وأحدة لكونهما يعنيتان بمتابعة الأداء بوجه عام، وكذلك تحديد مستويات أداء كل فرد في التنظيم، ووضع ضوابط لمعدلات الأداء الكلي، وذلك يتطلب قيادة ذات بصيرة قوية وحزم ورؤية شاملة.

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

8- مبادئ القيادة الإدارية

- 1. 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 مايستطيع الموازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
- 2. الانطلاق إلي الإمام :** لابد ان يكون القائد علي قدر كبير علي تصور واستشراف المستقبل، وذلك ليستطيع وضع الخطط المستقبلية والانطلاق إلي الامام، لان القائد الذي يتمتع بنظرة طويلة المدى يستطيع أن يرسم لمنظّمته الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها.
- 3. حب العمل مع الآخرين :** سواء كانوا موظفين أو كانوا من الجمهور المستفيد ، وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة.
- 4. 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.
- 5. 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.
- 6. 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.
- 7. القيادة نحو الإصلاح:** تفرض القيادة نحو الإصلاح 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 ، والتأكد 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.

السمة (الميزة)	ممتاز	جيد	جدا	جيد	متوسط	ضعيف
----------------	-------	-----	-----	-----	-------	------

					الطاقة (النشاط)
					الحزم مع الرفق
					التصميم
					المتابعة
					العلم والمعرفة
					الذكاء
					الثقة بالنفس
					الشخصية
					روح الابتكار
					الموضوعية

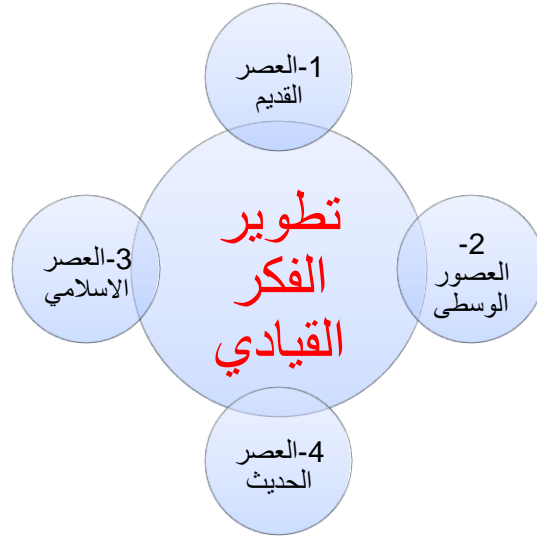
- مديره مدرسه من المملكة المتحده تتحدث عن تجربتها في القيادة :
- كان اكبر تحد واجهته سالي طوال حياتها المهنيه , عندما تولت منصب القائمه باعمال المديره في المدرسه التي سبق ان عملت فيها في وظيفه نائب مدير لمدته اربع سنوات .
- وقد سبق ان قامت هيئه التفتيش المدارس البريطانيه بزياره تفقيده لهذه المدرسه حيث أفادت بأن القيادة العليا التشاركيه بين نائب المدير سالي ومدير المدرسه كانت قويه جدا , لكن هذا الثنائي كان يستأثر بتخاذ كافه القرارات المتعلقة بالمدرسه دون اشراك احد من العاملين فيها .
- عندما بدا الفصل التالي وباشرت سالي مهام عملها كقائمه باعمال مدير المدرسه , بدأت تدرك انها والمدير السابق لم يساعدا الموظفين على فهم كثير من الأمور المتعلقة بالمدرسه , فلم تجد سالي بين الموظفين من يحيط بالصوره الكليه للمدرسه , ولذلك سرعان ما بدأت تشعر بالوحده وانها مثقله بالاعباء , ولكون الموظفين مهمومين بالنتائج المتدنيه فقد كانوا يراجعونها باستمرار ويسألونها حول مالذي عليهم فعله , وكانو يتوقعون منها توفير الإجابات والحلول .
- وذات يوم في احد الاجتماعات مع الموظفين , شعرت سالي بنفاذ طاقتها وانها لم تعد قادره على التعايش مع هذا الوضع , صارت الموظفين قائله " لاستطيع مطلقا القيام بذلك لوحدي " وطلبت منهم مساعدتها بان يكونو اكثر اقداما على المبادرة وان يتخذو بعض قراراتهم من تلقاء انفسهم , ووعدتهم بانها ستبذل كل ماوسعها لكي لايتعرض احد منهم الى اللوم ان اخطا , مؤكده ان التركيز ينصب على الإستخلاص الدروس المستفاده بدلا من اللوم , طلبت سالي من الموظفين ان يبدؤوا بالتصرف باعتبارهم قاده وان يتعاونو جميعا للسير بالمدرسه الى الامام ,
- دهشت سالي مما اظهره معظم العاملين من روح المبادرة والمسئوليه , فقد عملو جميعا بكل همه ونشاط للتوصل الى الحلول والاستراتيجيات الكفيله برفع مستوى نتائج المدرسه .

- مع نهاية العام الدراسي كان جميع الموظفين يعملون بكل جهد واجتهاد ويساعدون سالي على قيادة المدرسه وادارتها , شعرت سالي بانها محاطه بالدعم وانها لم تعد وحيدة في تحمل المسؤوليه , اما الموظفين فقد كانوا فخورين لاشتراكهم باتخاذ القرارات ,
- وكانت نتائج الطلبة في نهاية العام افضل نتائج تحققتها المدرسه طوال تاريخها .

مدخل نحو نموذج القيادي العالمي

الفصل الثاني: تطور الفكر القيادي

الإداري



- تطور الفكر الإداري في العصور القديمه
 - تطور الفكر الإداري في العصور الوسطى
 - تطور الفكر الإداري في العصر الإسلامي
 - تطور الفكر الإداري في العصر الحديث
- للقياده دور بالغ الاهميه في قيام كثير من الحضارات القديمه , وخاصه تلك التي تركت وراءها بعض الاثار التي تشير الى مجهودات جباره بذلت في سبيل تخطيط وانشاء تلك المعالم , ونجد ان القياده حازت على نصيب كبير من اهتمام مفكري تلك الحضارات.

أولاً:تطور الفكر القيادي الإداري في العصور القديمة

الحضارة السومرية – الحضارة المصرية – الحضارة البابلية – الحضارة الصينية – الحضارة الإغريقية – الحضارة الرومانية

□ الحضارة السومرية:

يرجع تاريخها إلي أكثر من خمسة آلاف سنة،وقد وجد في بعض الوثائق المكتوبة مايدل علي أن السومريين

عرفوا ألوانا من القيادة الإدارية، حيث كان لكهنة معابدهم نظاما ضريبيا محكما جمعوا و أدارو ابه دفة كميات ضخمة من السلع الدنيوية التي تضم أموال الدولة وعقاراتها وقطعان الأغنام والماشية التي تجبي من الشعب، وكانوا يكفون بتقديم تقرير أو كشف حساب بأماناتهم لكبير الكهنة، وبذلك فقد مارسوا القيادة الإدارية بأجل معانيها . ويرى 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 525 - 2000 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 2,300,000 قطعة من الحجر، يتراوح وزنها ما بين 5.1 - 2 طن، كما استخدم في البناء ما يقارب 100.000 عامل لمدة عشرين سنة، فقد احتاج هذا الانجاز الفني إلي قدرات متقدمة في القيادة والتخطيط والتنظيم والرقابة، إلي أن الاستمرارية في العمل تدل علي أن القيادة كانت تحظى بقدر أكبر من الأهمية. وقد عرف المصريون مبدأ الرقابة علي الأداء فتمكن المفتشون من القضاء علي تكرار مخالفات العمل عن طريق قطع يد من تكرر منه صنع أي منتج معيب.
- نجد أن قدماء المصريين عرفوا قيادة العمل الإداري لتسير الحكومة المترامية الأطراف عن طريق التنظيم اللامركزي، فقد بدأوا بإقامة حكم لامركزي، يتمثل في إمبراطورياتهم، وقد كانت الحكومة ذات درجة عالية من المركزية، حيث كانت لجنة الضرائب هي الرابطة الحقيقية الوحيدة بين الحكومة المركزية و ولاياتها... 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 وإعادة ترتيب أوضاع الدولة.
- من إسهامات الحضارة المصرية في الفكر القديم، وصية الوزير المصري (بتاح حوتب) لابنه، فقد أوصاه في رسالة أرسلها إليه، بكثير من الصفات القيادية كطلب العلم، والتواضع، ورقة الحديث، والحذر، والاستئناس برأي الخبراء والمستشارين، والمقدرة علي التنبؤ، ووجوب العقاب إذ لزم الأمر، والالتزام بأمانة الإدارة والهدوء والصبر.

□ الحضارة البابلية:

- القيادات في الحضارة البابلية كانت توجه إلي توثيق المعاملات التجارية توثيقا محكما علي أقراص من الحجر أو ألواح من الخشب.
- الاعتراف بمبدأ مسؤولية القائد وعدم تفويض تلك المسؤولية، ويتضح هذا في كتاب لأحد ملوك البابليين، يأمر فيه عشرة من رجاله بشق قناة للري الزراعي، وينص الكتاب علي أنه إذا لم يتم العمل المطلوب بصورة سليمة فإن العقاب سينزل بالمشرف علي العمل لبالعمال.
- تعتبر (الأشنونه) البابلية بما تضمنته من نصوص عن مراقبة الاسعار وعن عقوبات الجرائم أقدم قانون تضعه قيادة من القيادات.

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

□ الحضارة الصينية:

-دستور الامبراطور (شاو)الذي عاش عام1100ق.م . اقدم دليل إداري يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية ,من أدن اهم مرتبة إلي أعلاهم مرتبة ,حيث قام بوصف الوظائف وتصنيفها ,ووضع قوائم جديدة بواجبات كل منها . كما وضع ثمانى قواعد ليهتدي بها رئيس الدولة في الحكم, نذكرها فيما يلي:

- ❖ تتعلق بتنظيم الدولة وضمن 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 تقبلها لآلهة ,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 لاسلطه له ,وإذا لم تكن الأوامر مفهومة تماما , وقع اللوم علي القائد ,أما إذ كانت أوامره واضحة ,ومع ذلك لاتطاع فإن هنالك خطأ بالتنظيم)

□ الحضارة الإغريقية:

-أول من عمل علي تكوين دولة ديمقراطية.

- كتابات سقراط من أهم ما اسهمت به هذه الحضارة في مجال الادارة بوجه عام ،والقيادة بوجه خاص، فقد عملوا علي توضيح شمولية الادارة ،وعرفوا التخصص وتقسيم العمل،ودراسة الوقت والحركة، وذلك علي انهما من مهام القائد.

-يذكر سقراط أدوت القيادة بالتالي:

✓ من وأجب القائد أن يبث روح الحماس في نفوس مرؤوسيه.

✓ أن يتعرف علي مقدرات كل منهم ومستوي أدائه وعطائه.

✓ أن يحفز المجد منهم ويعاب المقصر.

✓ أن يعمل علي كسب صداقتهم بالالفة والمودة.

✓ أن يكون صابر في نفسه مجدا ومجتهدا.

- عرف الإغريق مايسمي 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 ,ويري أن المهارة تكتسب فقط عندما يقبل الناس علي أداء العمل الذي يتفق مع استعدادهم الطبيعي,

- ركزت الحضارة الاغريقية علي الدور الذي يقوم بها لإمبراطور 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 و الاساليب القيادية لإحكام الاشراف على أعمال وممتلكات الدولة.

- أهم ما يميز الحضارة الرومانية ,انها عرفت منصب الرقيب (المدعي العام) ويتمتع بسلطات أهمها :الاشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم ,الرقابة علي الاخلاق والاداب العامة. - وكذلك عرفت الحضارة الرومانية تفويض السلطات.

- وفي وصية (جورج ((لكاتو)حول إدارة المزارع في الحضارة الرومانية (أنعلى 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 تقريراً 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 على 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 لدى 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 البندقية وترسانتها البحرية احد العوامل التي اثرت علي الادارة في العصور الوسطى، حيث شجعت القائد علي ابتداء اساليب الإنتاج، ومراجعة الموازنة، واستخدام اساليب الرقابة بالمحاسبة، الرقابة من خلال كشوف الجرد، رقابة التكاليف التي استعان بها القيادة لتوفير الوقت والجهد، و رقابة الاداء.
- لقد عرف القرن السادس عشر اهتماما كبيرا بالمفاهيم الادارية، كما نري في كتاب (سير توماس مور Thomas Moore Sir) اسمها (اليوتوبيا، المدينة الفاضلة) مبينا الحالة الاجتماعية والسياسية التي حلت بانجلترا في عصري هنري السابع.

ثالثا: تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الإسلامي

1. عصر الرسول صلي الله عليه وسلم
2. خلافة أبي بكر الصديق
3. خلافة عمر بن الخطاب
4. خلافة عثمان بن عفان
5. خلافة علي بن أبي طالب
6. خلافة بني أمية
7. خلافة العباسيين

□ عصر الرسول صلي الله عليه وسلم:

- ✓ كان صلي الله عليه وسلم يمثل القائد الأول في الإسلام، فقد أسس الدولة وواجد الأرض وحرر الشعب، وكون السلطة، وبني النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي علي ضوء التشريعات الربانية.
- ✓ كان من مبادئه صلي الله عليه وسلم التركيز علي كفاءة الرجل في العمل وحبها للمهمة التي يكلف بها، كما أنه يهتم بتحديد تسلسل السلطات، وذلك مثلما حصل عندما عين علي بن أبي طالب أميرا علي المدينة بعد خروجه في غزوة تبوك، و عين أسامة قائد لجيش العسرة.

✓ نري في وثيقة المدينة التي كتبها صلي الله عليه وسلم ,دستورا في الحكم والقيادة وضح فيها قواعد الحكم والقيادة ,فأكد علي روح الجماعة والعمل التعاوني ,وعلي محاربة الفساد ,والبعد عن الظلم والجور ,وإرجاع الأمر المختلف فيه إلي الله ورسوله.

و قد 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.

□ خلافة أبي بكر الصديق

✓ كان لخلافة أبي بكر اسهامات كبيرة في تطور الفكر القيادي ,منها استمرارية اتباعه ,لما وضعه المصطفي 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 مايميز قيادة ابي بكر, هو محافظته علي التقوى والإيثار والرفق, والحذر,والشورى ,والاستعداد ,والتعبئة ,والشجاعة ,والإقدام والحديث حينما يجب الحديث ,والصمت حينما يجب الصمت.

□ خلافة عمر بن الخطاب

✓ فقد اتبع ما سار عليه رسول الله صلي الله عليه وسلم ,وما نهجه الخليفة الاول.
✓ ومن المبادئ القيادية التي سنها 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 ولاني الله من أمركم.)

□ خلافة عثمان ابن عفان

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

□ خلافة علي بن ابي طالب

سار علي بن ابي طالب , علي المنهج النبوي , واتبع أسلافه من الخلفاء الراشدين , في التعامل مع القادة والقيادة , كان يعين الوالي علي أحد الأمصار , ويترك له الحرية للتصرف في أمر ولايته , ولكن في ظل رقابة دقيقة للتأكد من عدم خروج الوالي عن التعاليم الشرعية في التعامل مع الرعية . ومن توجيهات منهجه في القيادة:

- ✓ ضرورة أن يكون القائد طائعا لله ومتقيا له , متسلحا بسلاح العمل الصالح.
- ✓ علي القائد أن يكون رحيمًا ومحبا لمن تحته من المرؤوسين , مخففا للضغط عنهم , وقادرا علي العفو والصفح عن المخطئ أو المقصر.
- ✓ البعد عن الكبر والغطرسة والتعلي بالتواضع ولين الجانب والجلوس إلي الرعية.
- ✓ الوسطية والاعتدال ورد المظالم.
- ✓ البعد عن بطانة السوء , والحرص علي البطانة الصالحة , واصطفاء المستشارين.
- ✓ التفريق بين المجتهد والمقصر , ومجالستهم ونصحهم , وتوفير المكافآت والحوافز المناسبة لهم.
- ✓ الحفاظ علي الجماعة

□ خلافة بني أمية

✓ بعد مرحلة الخلفاء الراشدين جاءت مرحلة خلافة بني أمية مع بداية خلافة معاوية بن أبي سفيان الذي أوجد نظام الحكم الوراثي في الاسلام , وقد اتخذت الخلافة الأموية من دمشق 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 الاموية.

□ خلافة العباسيين

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

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

□ تطور الفكر الإداري في العصر الحديث

✓ أهم ما يتميز به الفكر الإداري الحديث هو الثورة الصناعية التي عادت الارضية أمام التطوير الإداري , فساعدت علي ظهور بعض الاساليب الإدارية المختلفة , إلا أن القفزة الصناعية الهائلة في الزرع والصناعة , لم ترافقها قفزة مماثلة في الفكر الإداري , فقد أدت ظهور المصانع وخطوط التجميع وزيادة حجم الإنتاج إلي تركيز دور القيادة علي الرقابة للإقلال من السرقة.

✓ 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 كبيارا في الكتابة في مجال الادارة، يعود الفضل إلي مجموعة من الفلاسفة مثل: السير جيمس في كتابه (مبادئ الاقتصاد السياسي) وأدم سميث في كتابه (ثروة الأمم)، وقد اختلف الاقتصاديون علي أهمية الوظائف الادارية، بينما يميل بعضهم لوضع التخطيط بالدرجة الاولى، كان ينادي اخرون بأن تكون القيادة في الدرجة الاولى.

✓ في بداية القرن التاسع عشر أكتفي كتاب الادارة بالاشارة 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 تحظى بالعبارة علي يد عاملين ينقسمان مسؤولية صيانتها، بمثل ما تحظى به عندما يتولي 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 رئيسا لها. ونفي دانيال الاعتقاد السائد آنذاك بأن

ورأي أن مشكلة، وعجز في تحقيق الربح، التوسع السريع في السكة حديد أدت إلي نقص الرقابة الإدارية

ولذلك أدخل مالك، القيادة تكمن في اللوائح والتعليمات الدقيقة التي من شأنها أن تؤدي إلي نجاح التشغيل، وجعل المشرفين مسؤولين عن نجاحهم وفشلهم. نظام توصيف الوظائف والترقية علي اساس الجدارة وقد عمل علي تفويض السلطات تفويضا، وبين مراكز اتخاذ القرارات بوضع خريطة تنظيمية للشركة. منطقيا

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

✓ وكانت نظرية هنري مثل نظرية ماك كالوم، تقوم علي 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 الادارية 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:

- 1- المدرسة التقليدية الكلاسيكية: 2- المدرسة السلوكية:
- المدرسة البيروقراطية.
 - نظرية الإدارة العلمية.
 - نظرية التقسيم الإداري.
 - التنظيم والسلطة لبرناد.
 - العلاقات التنظيمية
 - لسايمون.
 - الهدف لماري فولت.
 - هرمية ماسلو للحاجات

3- مدرسة العلاقات الإنسانية:	4- مدرسة الإدارة الحديثة:
- تجارب هاوثون.	- نظرية النظام المفتوح.
- نظرية ماكريجر.	- نظرية التحرر

□ المدرسة الكلاسيكية

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

نظرية البيروقراطية

- ✓ يري مؤسس نظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن النموذج المثالي للمنظمة يجب أن يقوم علي أساس تقسيم العمل، وهرمية الرقابة، والعمل المكتبي، وعلي التأثير في أداء المهام والسلوك التنظيمي، ومن مزايا النموذج المثالي: الدقة في الاداء والسرعة في العمل والوضوح، والاستمرارية والوحدة والخضوع الكامل للرؤساء.

- ✓ من الخصائص النموذج المثالي: الاعتماد المتشدد للتنظيم البيروقراطي علي القواعد والإجراءات، التنظيم و الاشراف والرقابة من خلال القواعد واللوائح العامة.
- ✓ نجد أن نظام السلطة والرقابة في النموذج المثالي يقلل من وضوح العلاقات ومن وضوح الفرق بين قدرات العاملين في المستويات الإدارية المختلفة. نظر لخضوع الجميع لنفس القواعد. مما يؤدي إلى انحراف الموظف عن تلك القواعد والتعليمات.
- ✓ ظهر اتجاه جديد في البيروقراطية يد العالم ميرتون وآخرون، حيث نبهت كتاباتهم إلى ما يشمل عليه نموذج فيبر من نقاط ضعف.
- حيث كان يعتقد فيبر أن الاشراف الدقيق والرقابة التامة علي الاعمال يؤدي إلى استقرار سلوك الافراد و امكانية التنبؤ بالسلوك البيروقراطي، إلا أن ميرتون وآخرون يرون أن التمسك الشديد بالقواعد قد يؤدي إلى جعل التمسك بالاجراءات أهم من خدمة ورعاية المستفيدين، وبالتالي يؤدي إلى الجمود ويؤدي ذلك إلى شكوي المستفيدين وتزمرهم.

نظرية الإدارة العلمية

- ✓ ظهرت نظرية الادارة العلمية علي يد العلماء (جاننت، وفرانك، وفريدريك تايلور)
- ✓ بادر هنري جاننت بتطوير الادارة وأساليب الرقابة إلى 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 **و خريطة سجل العامل**، التي توضح الوقت الذي يستغرقه العامل في عمله ومقدار الانتاج الذي يحققه خلال ذلك الوقت، وما يحرزه من تقدم في إنجازته وذلك حتي يمكن للإدارة من متابعته وحثه علي اتمام العمل في الوقت المحدد له .
- و خريطة 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 جاننت، **خريطة تقدم العمل**، وهي عبارة عن لوحة توضح مركز العمليات جميعا، والعمليات التي اقتصت بها كل آلة من الآلات، وتوضح هذه اللوحة ما هو مطلوب عمله ممثلا في أوامر التشغيل التي عهد بها لإحدى الآلات، وما تم إنجازته من كل أمر يوم أو 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 إلى 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 إلى 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 الداري

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

المساهمات	أبرز
مبادئ فايول	1. كانت
للادارة	2. السلطة والمسؤولية
واشتملت على يلي:	3. وحدة التوجيه.
	4. خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة
	5. تدرج السلطة
	6. المساواة في المعاملة
	7. المبادرة
8. وحدة الأمر	
9. النظام	
10. مبدأ المكافأة	
والتعويض	
11. المركزية	
12. الترتيب	
13. الاستقرار	
الوظيفي	
14. روح الفريق	
والتعاون.	

□ مدرسة العلاقات الانسانية

✓ نشأت هذه المدرسة ردة فعل لأساليب وسياسات النظريات الكلاسيكية، وتسمى احيانا بالمدرسة الكلاسيكية الحديثة، وتسمى احيانا حركت العلاقات الانسانية. ✓ أن فكرة العلاقات الانسانية تعني ذلك العلم الذي يستمد أصوله من علم النفس وعلم النفس الاجتماعي، الذي يهتم بالمشكلات الانسانية التي تظهر في محيط التنظيمات الكبيرة، وذلك من واقع أن العوامل الانسانية والشخصية وغير الرسمية، تمارس تأثيرا حاسما علي الكيفية التي يتحقق بها الأداء.

✓ العلاقات الانسانية تهدف إلي: حفز الافراد إلي العمل بأعلي كفاءة ممكنة، حفز الافراد علي التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة، اشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

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

تجارب هاوثورن

✓ قام بها الباحث الامريكي التون مايو فيما بين 1924م – 1932م وقد كان الهدف الرئيسي لهذه التجارب هو دراسة تغير الانتاجية بتغير ظروف العمل المحيطة بالعمل، وخاصة عند تغير كثافة الاضاءة، وما لها من تأثير علي الكفاءة الانتاجية للعاملين، ولكنه توصل إلي اكتشاف العلاقات الانسانية التي تنشأ بين العاملين نتيجة لتفاعلهم مع بعضهم البعض.

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

نظريتي ماكريجر

✓ دوغلاس ماكريجر، من انصار المدرسة الانسانية، وذلك من خلال نظريته التي طرح فيها رؤيته للفلسفة الإدارية في التوجيه والرقابة، التي طرح فيها افتراضاته حول فلسفة المدير في ظل المدرسة الكلاسيكية، وفي ظل المدرسة الانسانية وعلاقة كل منها بالسلطة وقسم العاملين إلي فئتين هما (X)(Y)

✓ (X)يري أن هنالك ضرورة لمراقبتهم وتوجيههم انطلاقاً من الافتراضات التالية: أن الانسان العادي لديه كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه. أغلب الناس يجبرون علي العمل ويجب أن يراقبوا ويواجهوا ويهددوا من أجل الحصول علي لانتاج الازم. الانسان العادي يجب أن يوجه من قبل رئيسه وذلك لأنه يتجنب المسؤولية. الشخص العادي خامل وغير طموح ويسعي فقط لتحقيق الامن والاستقرار الشخص العادي يفقد المبادرة والمبادرة ولا يسعي لاتخاذ القرار.

✓ اما نظرية (Y)فيرى فيها التعامل مع العامل في ظل العلاقات الانسانية وذلك وفقاً للافتراضات التالية:

الانسان بطبعه يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام. يسعي الفرد للعمل بمحض إرادته تحت الظروف الاجتماعية والاقتصادية الملائمة وبالتالي يلتزم بتحقيق الاهداف بسبب المكافأة والعائد المتوقع بعدها. يتعلم الانسان تحميل المسؤولية تحت الظروف المناسبة. الانسان طموح بطبيعته. الانسان قادر علي الابداع والابتكار والاقدام علي المخاطرة.

□ المدرسة السلوكية

✓ المدرسة السلوكية لا تتماثل مع المدارس التي سبقتها، بالرغم من أنها تحمل بعض المبادئ المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة الانسانية. إلا أن لها خصائص تتميز بها عن غيرها من المدارس، ومن روادها، هربرت سايمون، ماري فوليت، ماسلو، برنارد.

تتكون من النظريات التالية: التنظيم والسلطة لبرنارد. العلاقات الانسانية لسايمون، هرمية ماسلو للحاجات، الهدف لماري فوليت.

التنظيم والسلطة لبرنارد

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

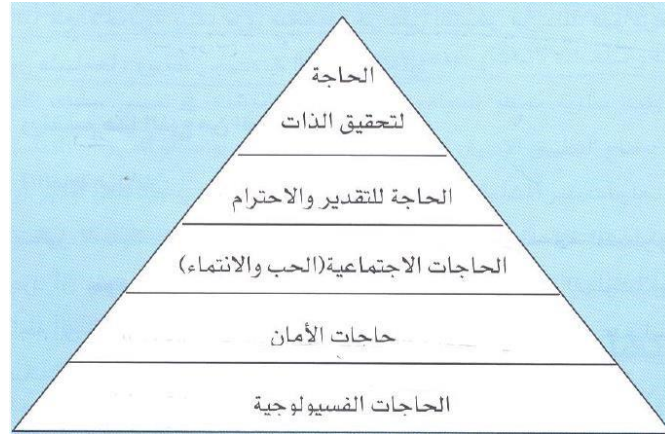
العلاقات التنظيمية لسايمون

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

نظرية الهدف لماري فولت

- ✓ ماري فوليت أول من أهتم بالبحث في الإدارة كنشاط إنساني يجب علي ممارسه ألا يغفل عن انه يتعامل مع بشرا، ومن أشهر ما ايده ماري: حقيقة أن هنالك قائد وأتباع، يسير كلاهما وراء قائد غير منظور، هو الهدف المشترك للجميع، وقد أكدت فولت علي أن الاعمال لا يمكن أن تتم علي أحسن حال اعتمادا علي الاوامر التي يصدرها الرئيس لمرؤوسيه، فإن طبيعة البشر ألا يقبل الانقياد لغيره بسهولة والاحساس بأن ذلك 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 وّحده منفصلا عن غيره، ولذلك فإن السئولية 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 تأكيد علي ان العلاقات الوثيقة بين التنظيم والبيئة التي تحيط بالمنظمة، وذلك لأن عمل التنظيم وفعاليتة يتوقفان علي استمرار تدفق الموارد من البيئة كالمواد الخام والقوي

العامله والاموال، و التسهيلات المختلفه من قوي محرکه وخدمات، ومعلومات،.. الخ ويقوم النظام بتحويل و مزج هذه الموارد بالكميات والمقادير الاقتصادية المختلفه، من خلال أنشطة لإنتاج سلع وخدمات يقدمها للبيئة.

✓ أذ لم تتصف المخرجات مع المعايير البيئية من حيث المواصفات المادية أو القيمية ، 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.

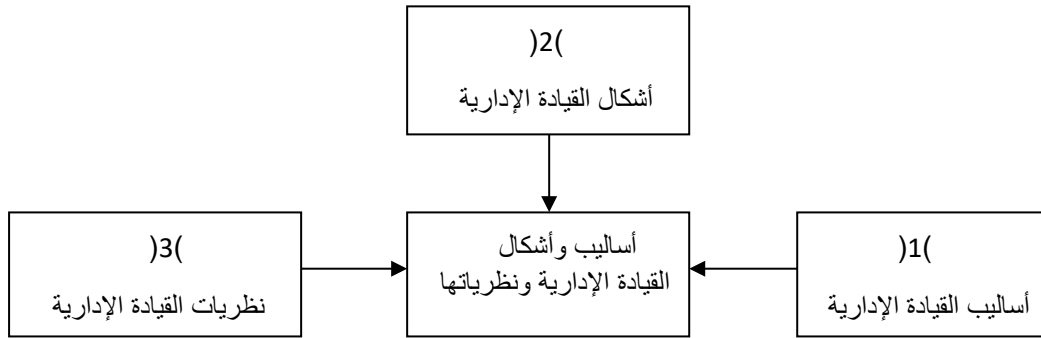
✓ وحتى نتخلص من هذه المؤامرات والحرمان والتحقير الإنساني، فلا بد من تحرير الإنسان من جميع التنظيمات البيروقراطية الحالية، واشتراكات المدن الكبيرة والعمل على بناء مجتمع يقوم على الإدارة الذاتية والانضباط الفردي الذاتي التطوعي.

✓ قد أخذت التنظيمات اليابانية واليوعوسلافية، 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.

الفصل الثالث

أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظريته

أساليب وأشكال القيادة الإدارية ونظريتها



أولاً: أساليب القيادة الإدارية

تعريف الأسلوب القيادي:

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

منهجا يميز طريقته في التعامل:

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

أسلوب الشدة:

✓ أول أسلوب تبناه القادة الإداريون، وكان نتيجة للظروف التي كانت سائدة في العصور القديمة والوسطى، ومع بداية العصر الحديث، ولقد ساد في تلك العصور مفهوم السيد

والمسود، وكان النموذج الوحيد الذي يبين العلاقات بين الناس علي مدى فترة طويلة من الزمن

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

مبررات 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 أسلوب اللين:

✓ ساعد ظهور المدرسة السلوكية ونظرياتها (العلاقات الإنسانية . النظرية السلوكية .

نظرية النظم)ظهرت عدة مآخذ على استخدام أسلوب القيادة بالشدّة أثبتت أنّه لا يمكن أنّ

ينجح هذا الأسلوب في جميع الأحوال

✓ وقد برز هذا الأسلوب نتيجة لوجود كثير من التغيرات والتطورات في الاعمال، ومن هذا

المنطلق فقد بدأ القادة يتوجهون نحو تغيير أسلوبهم في التعامل مع أتباعهم إلى الأسلوب

اللين، والذي اعتبره القادة المنهج البديل المناسب لأسلوب الشدة.

أسلوب اللين:

مبررات 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 أنّ تحفز الأفراد علي العمل، وأما الحوافز الايجابية هي التي

تحفز الأفراد على العمل

- يمتلك الفرد حوافز ذاتية لتعلم اداء العمل، ويتمتع كذلك بروح المبادرة والابتكار التي تفرض

علي القائد معاملته باللين.

- الفرد يحب العمل ويقبل عليه كما يحب اللعب.

- يسعى الانسان إلي أنّ يكون ناجحا ومنتجا في العمل، مما يفرض عليه نوعا من المرونة

والاستقلال.

- أن حاجات الإنسان هي التي تدفعه للعمل، وهي مرتبطة هرمياً كلما اشّبت حاجة ظهرت حاجة

- أن الدوافع والاحتياجات تحرك الانسان، كما أنّ الضغوط الخارجية هي التي تهدده.
- يعتبر أداء الفرد لعمله جزء من تحقي ذاتيه.

أسلوب الحزم:

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

مبررات أسلوب الحزم:

- بعض العاملين لا يمكن أن ينفذ معهم أسلوب الشدة، كما أنه لا يمكن أن ينفذ معهم أسلوب اللين، فإن أفضل أسلوب للتعامل معهم أسلوب الحزم الذي يقوم علي المؤاممة بين أهداف الفرد وأهداف التنظيم.
- أن تحقيق أهداف التنظيم بالإضافة إلي أهداف العاملين، يتطلب وجود قائد إداري صارم وحازم وهو ما يحقق أسلوب الحزم.
- إن اشباع الحاجات الذي يحصل عليه الفرد يتوقف علي طبيعة العمل ودوافع الفرد وقدراته وخبراته لذلك القائد يستطيع الموازنة 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**

1- القيادة الإستبدادية (التسلطية أو الاوتوقراطية)

2- القيادة المتساهلة

3- القيادة المشاركة (التعاونية)

القيادة الإستبدادية (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، ناخذ 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 أنطلاقاً 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 يكثر بأراء الاخرين.

**القيادة الإستبدادية (التسلطية أو
الاولوقراطية) وترتكز تلك الفلسفة على
عدة مبادئ:**

- ايمان القادة المتسلطين بأن عليهم اجبار العاملين على اداء الأعمال انطلاقاً من سلطتهم التنظيمية
- ايمان القادة بانهم اعلى شأن أ من الآخرين ومن ثم لا يهتم بمشاعرهم
- يهتم القائد بمركزه وبالإنجابية على حساب الاهتمام بالعاملين
- يثق القائد المستبد في نفسه ثقة مفرطة
- تتعدم الثقة بين القائد وبين اتباعه
- ينسب القائد النجاح لنفسه وينسب الفشل لمرووسيه
- ينفرد القائد بتخطيط العمل واتخاذ

القرارات القيادة الإستبدادية (التسلطية أو

الاولوقراطية) مستويات القيادة الاستبدادية:

- 1- القيادة التسلطية العنيفة
- 2- القيادة التسلطية الخيرة
- 3- القيادة التسلطية المناورة

القيادة الإستبدادية (التسلطية أو الاولوقراطية)

مستويات القيادة الاستبدادية:

القيادة التسلطية العنيفة: يعتمد القائد على الاجراءات السلبية (القوه والاكراه) ويفرط في استخدامها ويركن إلي الأمور الصارمة والاجراءات الانتقامية، ولا يتغاضي عن الاخطاء

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

القيادة التسلطية المناورة: القائد يشعر مرووسيه انهم يشاركون في اتخاذ القرار حيث يعرض عليهم القرار شكلياً أو يطلب منهم الآراء والافكار، بينما في الواقع هو من يتخذ القرار لإحساسه بأن أشتراكهم في أداء المهام وصنع القرارات عملية غير مجدية.

سؤال:

ما هي مزايا القيادة الاستبدادية؟

الإجابة:

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

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 إيضاً 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 لأتباعه تفويض واسع وهو لا يري نفسه إلى منسقا للإدارة **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 علي إقناع المروسين بدلا من إجبارهم، وبالتالي فهو يحترمهم ويهتم بمدي قناعتهم.
- ✓ ينمي القائد بعض الاستقلالية لدي الأتباع، فهو يشاركهم في العمل مما يجعل النشاط يتركز في

الكل لاً الجزء.

يتحلي القائد بقدر كبير من المرونة والتكيف فهو يشارك أتباعه في سلطة القوة والمسئولية

❖ نظريات القيادة الإدارية التقليدية:

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

❖ نظريات القيادة الإدارية السلوكية:

- ✓ نظرية (x) y()
- ✓ نظرية الشبكة الادارية.
- ✓ نظرية الأبعاد الثلاثة.
- ✓ نظرية الطريق 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 سبق 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 الاقناع

مزاي نظرية السمات

- فسرت خصائص القائد.
- وضعت خصائص لاختيار القادة.
- اول لبنة لبناء النظريات القيادية

- و مهدت السبيل امام النظريات الاخرى لتتري 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 علي القائد واهملت المرؤوسين.
- أختلف الباحثون حول عدد السمات الوجب توفرها في القائد.

نظرية الموقف:

- نشأة كردة فعل لنظرية السمات، تري أنه ليس من الضروري توفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف حتي يكون قائدا ناجحا، فمثلا السمات اللازمة للقائد السياسي تختلف عن تلك اللازمة للقائد الإداري.
- وبتالي فهي تري أن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب العناصر المكونة له والعلاقة بينها.
- 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 انّ 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). النظرية التفاعلية مزايا النظرية التفاعلية:
- توفيقية معتدلة لم تنكر السمات ولا نظرية الموقف ،
- نوهت الى دور البيئة الاجتماعية داخل التنظيم وخارجه ،

- ركزت على قدرة القائد على 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

نظريات القيادة الإدارية

السلوكية:

- انتقدت النظريات التقليدية على انها لم تأخذ بعين الاعتبار السلوكيات المختلفة للاتباع وردود الفعل التي يتخذها القادة نحوهم.
- عمدت النظريات السلوكية المختلفة الى دراسة السلوك الفعلي للقائد والاتباع على حد سواء وذلك على اساس ان القيادة هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد استجابة لسلوكيات الاتباع ، بهدف حثهم على تحقيق الاهداف المنوطة اليهم ومن تلك النظريات

1. نظرية X & Y

2. نظرية الشبكة الإدارية

3. نظرية الأبعاد الثلاثة

4. نظرية نضج الاتباع

6. نظرية سلسلة نظم الإدارة

7. نظرية أنماط القيادة

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

☒ المجموعة الأولى (X)

- الانسان يكره العمل بطبعه
- الانسان كسول ولا يرغب في العمل
- الانسان يفتقد الطموح
- الانسان لا يتحمل المسؤولية
- الانسان ليس لديه الاستعداد للتعلم
- الانسان يحتاج دائم أ الى رقابة خارجية

☒ المجموعة الثانية (Y)

- الانسان نشيط ويرغب في العمل
- الانسان يتحمل المسؤولية
- الانسان لديه الاستعداد للتعلم
- الانسان يراقب نفسه ذاتياً

ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية

نظريات القيادة الإدارية السلوكية:

نظرية الشبكة الادارية : نشأت هذه النظرية بناءً على ابحاث قام بها موتو في عام 1976 م .وتوصلت الى ان السلوك القيادي يسير في اتجاهين : **الاتجاه الأول** يركز الاهتمام على العاملين ويتعلق ببناء العلاقات الاجتماعية في العمل وبناء الثقة وتحقيق مستقبل الضمان الوظيفي

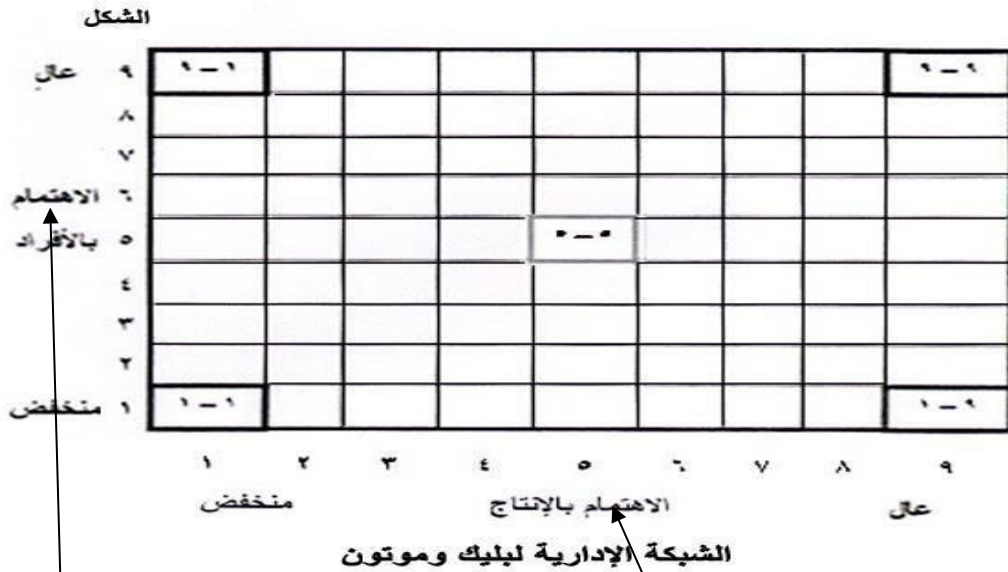
• **الاتجاه الثاني :** يركز على الاهتمام بالعمل ويتعلق بنوعية القرارات والأفكار الابداعية والاجراءات والعمليات وعدد الوحدات المنتجة

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

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

- **نمط المدير التقليدي (قائد المهمة) :** يقع على تقاطع (9-1) (وهو نمط قيادي متسلط يركز على المهمة، اهتمامه بالإنتاجية مرتفع بينما ينخفض اهتمامه بالعاملين ويمنح القائد هنا اهداف المنظمة اولوية قصوى.
- **نمط المدير الاجتماعي :** يقع على تقاطع(1-9) حيث يرتفع اهتمام القائد بالعاملين وينخفض اهتمامه بالعمل فتنشأ بيئة اجتماعية يتوافر فيها الطمأنينة والصدقة.

الشبكة الادارية



الاهتمام بالعاملين

الاهتمام بالعمال

- **نمط المدير المنطوي (الضعيف) :** ويقع على تقاطع (1-1) ينخفض اهتمامه بالعاملين وبالعامل على حد سواء فقط يحاول إبقاء المنظمة على قيد الحياة.
- **نمط المدير العملي :** يقع على تقاطع (5-5) (ويبدي اهتماماً متوسطاً بكلاً من العمل والعاملين ويوازن بينهما لكنه نمط لا يحقق إنجازات
- **نمط المدير القائد :** نمط من القيادة يقع على تقاطع(9-9) (حيث يبدي اهتمام مرتفع بالعاملين واهتمام مرتفع بالعمل وهو أعلى الأنماط كفاءة

نظرية الأبعاد الثلاثة:

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

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

- **نمط القائد المتخاذل او المنعزل** : اهتمامه منخفض للغاية بالعمل والعاملين وبدون أي كفاءة قيادية وعندما يتوافر لديه عنصر الكفاءة يتحول الي قائد بيروقراطي يهتم بتطبيق النظام وبالتفاصيل على حساب اهداف المنظمة والعاملين بها.
- **نمط القائد المتسامح او المرتبط** : يهتم بالعاملين ولا يهتم بالعمل مع كفاءة قيادية اقل ولكن عند إدخال عنصر التأثير الإداري، فإن القائد يصبح مصدرا للتطوير.
- **نمط القائد الدكتاتور او المتفاني** : يهتم بالعمل فقط ويتعامل مع العاملين بقسوة ولا يهتم بالكفاءة ، وعندما يدخل عنصر التأثير الإداري 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 **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 أنفعالية 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 وأشباع حاجاتهم، وعنصر المهمة التي يتولي القائد توضيحها وشرحها بالشكل الذي يساعدهم علي الوصول إلي الهدف.

من الأنماط القيادية التي يلجأ القادة إلي تبنيها في ظل معطيات نظرية المسار إلي الهدف:

القيادة الداعمة والمشجعة: ويبيدي القائد في هذا النمط اهتماما بالعاملين وباحتياجاتهم.

القيادة التوجيهية: ويحدد القائد في هذا النمط ما هو متوقع من المرؤوسين عمله، كما يجعلهم علي دراية تامة بما هو متوقع منهم إنجازة بالإضافة إلي اتباع النظم والإجراءات وجدولة العمل.

القيادة المشاركة: وهذا النمط من القيادة يتشاور القائد مع المرؤوسين، ويشركهم في اتخاذ القرارات ويطلب آرائهم واقتراحاتهم.

القيادة المنجزة : وهو نمط يضع أهداف عالية، ويوجه المرؤوسين لإنجازها، ويسعى نحو الوصول إلي النتائج وتحسين الأداء والجودة، ويمنح المرؤوسين الثقة لتحقي أعلى مستويات الإنجاز

نظرية نضج الأتباع:

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

✓ هناك 4 مراحل للنضج عند 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 نظرأ 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 القناع لتنفيذ المهام المطلوبة منه.

• **مرحلة العضوية التامة :** يرتفع مستوى النضج لدى الموظف ويكون على استعداد لأداء المهام دون أي توجيه مباشر من القائد ولديه ثقة بنفسه في اداء عمله والموظف هنا يحتاج 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

نظرية سلسلة نظم الإدارة

توصلت النظرية إلي نظم إدارية متتابعة شكلت نموذج للاهتمام بإدارة المصادر

البشرية والمادية في المنظمة. موضح كالتالي:

النظام الأول) : اهتمام مرتفع بالمهام، واهتمام منخفض بالعلاقات (يستخدم من قبل القائد الذي لا يثق 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 إتخاذ القرارات ومراقبتها بالرغم من أنه يعطي تفويض بسيط للتنفيذ. والمرؤوسين يتوقعون العقاب كما يتوقعون المكافاة.

النظام الثالث) : اهتمام مرتفع بالعلاقات، واهتمام منخفض بالمهام (ويوجد في هذا النوع مستوى كبير من الثقة، فالقائد يفوض القرارات التنفيذية ويحتفظ لنفسه بقرارات السياسة العامة للمنظمة، كما يعتمد القائد علي المكافاة لحفز العاملين سلبيا أ وإيجابي أ.

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

نظرية أنماط القيادة

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

- العوامل الشخصية للقائد مثل المعرفة والخبرات والقيم.
- والعوامل المتعلقة بالمرؤوسين مثل الاستقلالية وتحمل المسؤولية والمعرفة.
- العوامل المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وتكوين الجماعات والتكوين البيئي والثقافي.
- ويطلق عليها احيانا نظرية سلسلة السلوك القيادي.

القيادة:

وتتضح الأنماط السبعة فيما يلي:

النمط الأول : يسيطر القائد على الأمور ويتخذ القرارات ويعلمها للمرؤوسين

النمط الثاني : يتخذ القرارات ويحاول شرحها للمرؤوسين واقناعهم بها

النمط الثالث : يقدم القائد افكاره للمرؤوسين ويناقشهم

النمط الرابع : يتخذ القائد قرارات مبدئية قابلة للتغيير عند مناقشتها مع المرؤوسين

النمط الخامس : يعرض القائد المشكلة على المرؤوسين ويطلب منهم ابداء آرائهم ومقترحاتهم لحلها

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

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

الفصل الرابع القائد

الإداري المسلم .

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 مركزا وقويا .
- ✓ 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 مستخدما الأسلوب الإسلامي، من أجل تحقيق أهداف مشروعة في الإسلام، بحيث يستجيب له الأفراد امتثالاً امتثالاً تعليمات التعليمات 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 ننظرَ إلي قوله تعالى(فبما رحمة من هاللّ أنت لهم ولو كنت فظاً غليظاً القلب لانفضوا من حولك) فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم فيالأمر فإذا عزمت فتوكل على اللّ إن اللّ يحب المتوكلين)سورةآل عمران (159)

✓ ((كلكم راع وكلكم مسؤولعن رعيته،الإمام راع ومسؤول عن رعيته،والرجل راع في أهله وهو مسؤول عن رعيته،والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيته،والخادم راع في مل سيده ومسؤول عن رعيته،-قال:وحسبت أن قد قال:والرجل راع في مال أبيه ومسؤول عن رعيته-وكلكم راع ومسؤول عن رعيته)) [أخرجهما البخاري ومسلم في صحيحهما عن ابن عمر]

الخصائص التي تساعد في فهم القيادة الإسلامية:

- 1-العملية القيادية في الإسلام عملية مشتركة بين القائد والمرؤوسين.
- 2-العملية القيادية تتم في بيئة تتسم بالرحمة والعطف
- 3-المشاركة أمر مهم للقيادة
- 4-توفر الرعاية اللازمة من القائد لأتباعه
- 5-توفر الرعاية اللازمة من القائد لأتباعه عند قيامهم بالعمل فنيا واداريا واجتماعيا حيث يعفو القائد

ويصفح عن الأخطاء غير المقصودة ويدرب المرؤوسين ويتعاطف معهم حول مشاكلهم.

6- عند اتخاذ القرار بعد المشورة يمضي القائد في تنفيذه 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

القيادهُوتعامله مع المسلمين وتحقّقه

لأهداف الدعوة، وهو نمط مثلي، لأن

النبي صلي الله عليه وسلم، كان لا

يتصرف إلي بناء علي ما يوحى إليه) إنك

لمن المرسلين (3) على صراط مستقي

م ((4)سورة يس .وفي قوله تعالى)

:وما ينطق عن الهوى إن هو إلا وحي

يوحى (سورة النجم آية3-5)

✓ وكان صلي الله عليه وسلم يستشير أصحابه، في الامور التي لم ينزل بها وحى ..مثل استشارتهلأنصار في دخول معركة بدر، واستشارته(صلي الله عليه وسلم)للصحابه 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 العمريه، أن القائد يبدأ بنفسه في كل الاعمال قياسا علي مبدأ أنه أول من يجوع وأخر من يشبع.

✓ وفي هذا النمط لدي القائد القدرة علي الاجتهاد في الري لحزم عند اتخاذ القرارات، وابتكار الحلول، والجهر بالرأي والنقد القائم علي الدليل، وتقديم المصلحة العامة علي الخاصة، والانفتاح علي الاخرين، والعدل والمساواة في التعامل معهم، والمحاسبة الذاتية.

نمط قيادة عثمان (القيادة اللينة):

✓ تنسب القيادة اللينة إلي الاسلوب الذي أتبعه عثمان بن عفان، رضي الله عنه، وهو نمط مرن يترك الفرصة للاخرين دون حزم أو جزم.

✓ ومن مظاهر مرونته، أنه كان يستجيب لأهل الولايات عندما يطلبون عزل واليهم، فقد عزل ممن تولوا الكوفة. المغيرة بن شعبه، وسعد بن ابي وقاص، الوليد بنعقبة **نمط القيادة الحجاجية(القيادة المستبدة):**

✓ ينسب هذا النمط إلي القائد الأموي الحجاج بن يوسف الثقفي، فقد تميز اسلوبه بسلبيه واضحة وتشديد صريح نتيجة للتعصب العرقي والسياسي الذي ساد فيالعراق انذاك، وما أسفر عنه من القسوة والصرامة في التعامل مع الاخرين والتتكيل والتنديد بالمعارضين

ثالثاً أركان القيادة في الاسلام:

1- الإسلام والتقوي والتقوي والاسلام من أهم الاركان التي يجب في القائد الإداري المسلم، وذلك لأنه يتولي 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 آية 102

2- القوة والأمانة:

✓ إن في القوة إرادة وعزم واقدام علي القيام بمتطلبات القيادة، والعمل علي الوجه الأكمل لاجتياز العقبات وبلوغ الغايات، ونبرهن ذلك بقوله صلي الله عليه وسلم لأبي ذر (يا أبا ذر إنها أمانة وانها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها، وانك امرؤ فبك ضعف لا يقدر عليها إلا القوي القوي الأمين) حديث . وكذلك في قوله تعالي (يا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنْ خَيْرٌ مِنْ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِي الْأَمِينِ)سورة القصص الآية (62)

3- العلم:

✓ يشترط للقائد المسلم أن يتوفر له نصيب من العلم، وذلك بحسب حاجته إليه، سواء كان العلم الشرعي، أو العلم المعرفي المتخصص، ويبرهن ذلك، قوله تعالى (**وَلَمَّا بَلَغَ أَشُدَّهُ وَاسْتَوَىٰ آتَيْنَاهُ حُكْمًا وَعِلْمًا وَكَذَٰلِكَ نَجْزِي الْمُحْسِنِينَ**) يوسف آية. 22 ٥

✓ نجد أن العلم الشرعي والمعرفي يقدم علي الصفات الجسمية كمتطلبات يجب ان تتوفر في القائد المسلم.

4-العدل والإنصاف:

✓ يشكل العدل والإنصاف احد الشروط التي يجب توفرها في القائد المسلم لقوله تعالى : (**اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ**)سورة المائدة اية. 8 ٥

✓ يجب أن يعمل القائد علي إنصاف الأتباع وانصاف الرعية في جميع الأحوال من بعضهم البعض

✓ يشكل العدل أحد الشروط التي يجب أن تتوفر في القائد الإداري المسلم، فإن لم يكن يتميز بالعدل فلا قادة له.

✓ ومن المهم أيضاً أن يعمل القائد علي إنصاف الرعية والاتباع في جميع الأحوال من بعضهم البعض، ومن نفسه إذ نزل ظلم بأحدٍ ومنفسه إذ نزل لظلم أحدٍ يا أيها الذين آمنوا كونوا قوامين هلل شهداء بالقسط ولـ يجرمكم شنآن قوم على آلـ دلووا اعدلوا هو أقـ رب للتقوى و اتقوا هالل إن هالل خبير بما تعـ ملون {المائدة[8] **رابعاً أسس القيادة الإدارية في الإسلام:**

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

1-القيادة تكليف ومسئولية:

✓ تولي المناصب القيادية في الادارة الاسلامية، تكليف وتوجيه، من ولي الأمر لم يتولي هذا المنصب، لذلك يجب أن ينظر إليها علي أنها مسئولية ومحاسبة. قال تعالى (**انظُرْ كَيْفَ فَضَلْنَا بِعَضْمِهِمْ عَلَىٰ بَعْضِ الْأَضْمِ وَلَئِنَّ خِرَافَةَ الْإِنْسَانِ لَدَرَجَاتٍ وَ أَلَكِبْرُ تَفْضِيلًا**). الاسراء الاية22 ✓ لهذا فإن المسلم عندما يتولي مسئولية قيادية سيكون مسئولاً يوم القيامة عن تلك الوظيفة بكافة صلاحياتها ومسئولياتها وأعمالها.

2-الشوري:

✓ تؤكد الإدارة الاسلامية علي ضرورة الاخذ بمبدأ الشوري، حول أي موضوع يجب أن يستشير فيه ذوي الحل والعقد، قال تعالى (**وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُرَىٰ بَيْنَهُمْ وَ مِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ**) الشوري الاية38 ٥

3-القدوة الحسنة:

✓ أكد الدين الإسلامي أن يكون القائد المسلم قدوة حسنة للآخرين، فقد كان رسول الله صلى الله عليه وسلم، أسوة حسنة للمؤمنين كما وصفه الله عز وجل في قوله تعالى: (لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِمَنْ كَانَ فِي رَجْوٍ ذَكَرَهُ هَالِكٌ كَثِيرًا) الاحزاب آية 21

✓ وهناك توجيه صريح للمسلمين بأن يكونوا قدوة حسنة ولا يقولوا ما لا يعلمون، قالتعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَعْلَمُونَ كَبُرَ لَكُمْ قِتَابٌ عَن دَوْلَانٍ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَعْلَمُونَ

(الصف آية. 2- 3)

4- الفطنة الواقعية:

✓ أن القيادي المسلم يجب أن يتمتع بدرجة عالية من الفطنة والواقعية في كافة تصرفاته، وقد أدرك أهمية الفطنة سيدنا موسى عليه السلام، بأنه لا يستطيع دعوة فرعون وبني إسرائيل بمفرده، ولذلك دعاه الله تعالى أن يشدد أزره بأخيه هارون قال تعالى (اجعل لي وزيراً من أهلي * هارون أخى * أشد دبة أزرى * وأشركه في أمري) سورة طه آية 92- 32 ✓ والفطنة مرتبطة بالواقع ، فالقائد المسلم الذي يفطن إلي واقعه واحتياجاته يستطيع أن يتصرف بشكل سليم في جميع الحالات التي يتعامل معها.

5- البر والرحمة:

✓ تأكيد لأهمية البر كمتطلب أساسي للقائد المسلم فقد كان الرسول صلى الله عليه وسلم، أول قائد في الإسلام يلتزم بهذا الأساس فقد وصفه الله تعالى في قوله: (فبِمَا رَحِمَهُ مِّنْ هَالِكٍ لَّن تَّوَلَّوْاْهُم مَّا نَدَّوْاْ بِأَعْيُنِنَا قَدْ كَانُوا فِي شَكٍّ مُّبِينٍ) سورة آل عمران آية 159

6. الإخلاص في العمل:

✓ من الأسس التي تبني عليها القيادة في الإسلام، قدرة القائد علي القيام بمهامه بكفاءة وفعالية وذلك نزولاً عند التوجيه الإلهي حيث قال تعالى: (وَقُلْ إِنَّمَا أَعَمَلْتُ وِجْهَ رَبِّي هَالِكٌ أَعْمَلُكُمْ وَمَ وَرَسُولُهُ وَ لَمْ يُؤْمِنُوا .) ومن المؤكد أن الكفاءة والفعالية لن تأتيان لم يكن هنالك علم يدعمهما.

✓ هنالك اختلاف بين مستويات الناس وقدراتهم كما قال تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ) انشروا فانثروا يرفع هالك الهذي ن امنوا منك م والهذي ن اوتوا ال ع لم درجا ت هالك بمات عمل ون حبي ر سورة المجادلة سورة 11

✓ يجب علي القيادي المسلم الاجتهاد لتحقيق له الكفاءة والفعالية، وتأكيد علي ضرورة العمل بجداره قال تعالى (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ عَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَالَّذِينَ لَا يَعْمَلُونَ إِنَّمَا يُنذِرُ الْبَابِ) الزمر آية. 9

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

خامساً خصائص القائد الإداري المسلم:

1- الفطرة السوية

2- توحيد الجهود والعمل بروح الفريق

3- الثقة وعدم الشك

4- المحافظة علي النظام والانتظام

5- حب العمل والانتماء إليه وتحقيق الهدف

6- حسن الحكم والتواضع

7- الرحمة بالمرؤوسين ومحبتهم والعمو عند المقدرة

8- الحزم والوسطية في التعامل

9- الشجاعة والصبر وضبط النفس

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

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

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

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

5- حب العمل والانتماء إليه: حب العمل يبدأ بالتعرف علي طبيعة العمل، وعلياًبعاده التي من خلالها يتحقق الهدف فقد قال تعالي (فَمَنْ يَعْْمَلْ مُتَّقِلاً ذَرَّةَ خَيْرٍ أَرَىٰ.. وَمَنْ يَعْْمَلْ مُتَّقِلاً ذَرَّةَ شَرٍّ أَرَىٰ) الزلزلة اية . 8 - 7 إن النتماء الحقيقي للعمل يستند إلي إيمان واعتقاد باهل سبحانه وتعالي وبما كلف به من عمل، وذلك يصب في مرضاة هالل تعالي.

6- حسن الحكم والتواضع: الحكم السليم يتطلب من القائد المسلم أن يكون قادراً علي رؤية الصورة كاملة، ولأن يستطيع أن ينظر بشمولية إلي متطلبات العمل حنئيبستطيع 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 تعالي قارون عندما أساء الحكم

وتكبر علي الله الذي رزقه) : قَالَ إِنهَمَا أوتيتهَا عَلَّ يَّ ع ل مَّ عِنْدِي * أَوَلَمْ يَ عَلَّ مَّ أَنْ أَلَّ اللُّ لَّ ق دَّ أَ ه ل كَ م ن ق ب ل ه م ن أ ل ق ر و ن م ن ه و أَ ش د د م ن ه ق ه و ة وَا ك ت ر ج م ع ا) سورة القصص اية . 78

7- الرحمة بالمرؤوسين ومحبتهم والعمو عند المقدرة: القيادة الانسانية تفرض علي

القائدتفرضعليالقائدالمسلم أن يتعامل مع المرؤوسين بالرحمة واطهار محبتهم والرغبة والعمو

عند المقدرة عززلات وأخطاء لم يكن قاصداً للخطأ منهم. أو منيعتذر عن خطئه وهو صادق، علي أن يكونصفح القائد وعفوه دون ندم، ولا يتفاخر بالعقوبة إذ عاقب، قال تعالي (وَجَزَاءُ سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ) الشوري آية. 40

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

9-الشجاعة والصبر وضبط النفس: لا يستغني القائد المسلم عن الشجاعة وشدةالبأس وذلك لمواجهة المواقف الصعبة والقدرة والسيطرة علي الوضع في أوقاتالازمات قال تعالي (يَا

أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّكَ م ت فَلَاحُونَ) سورة ال عمران آية

200 .

الفصل الخامس: القيادة التحويلية وإدارة

القرن

منظمات

21

أولاً : المقدمة

- ✓ القيادة الادارية هي من اهم العوامل المتأثرة بالمتغيرات العالمية سواء على مستوى الدول او على مستوى المنظمات , لذا اصبحت هناك حاجة ماسة الى وجود قائد اداري متجدد يستطيع التأقلم مع متغيرات العصور المختلفة.
- ✓ أنتقل العالم بكافة نظمه ونشاطاته من القرن العشرين إلي القرن الحادي والعشرين وهو عصر يختلف جذريا عن العصور السابقة في (الصناعة والزراعة والتكنولوجيا والعلوم)
- ✓ نحن الان في عالم الثورة التقنية وثورة الاتصالات والمعلومات وهي عملية تحويلية شمولية في التاريخ تشمل شتى حقول الحياة مما فرض على المنظمات والقادة حتمية التأثر والتأثير بما يتفق مع النموذج العالمي في كل اوجه الحياة.
- ✓ العامل المشترك في المتغيرات المستقبلية هو ((التغيير)) لذا فان المبدأ الذي يجب الاتفاق عليه تجاه هذه المتغيرات هو دور القيادة في إدارة التغيير وذلك لان جميع المنظمات تعيش في حالة من الديناميكية والتطور السريع. ولذلك فإنها في حاجة إلي إدارة جديدة قادرة علي القيادة والابتكار والتجديد والتعامل مع المتغيرات بشكل أكثر كفاءة.

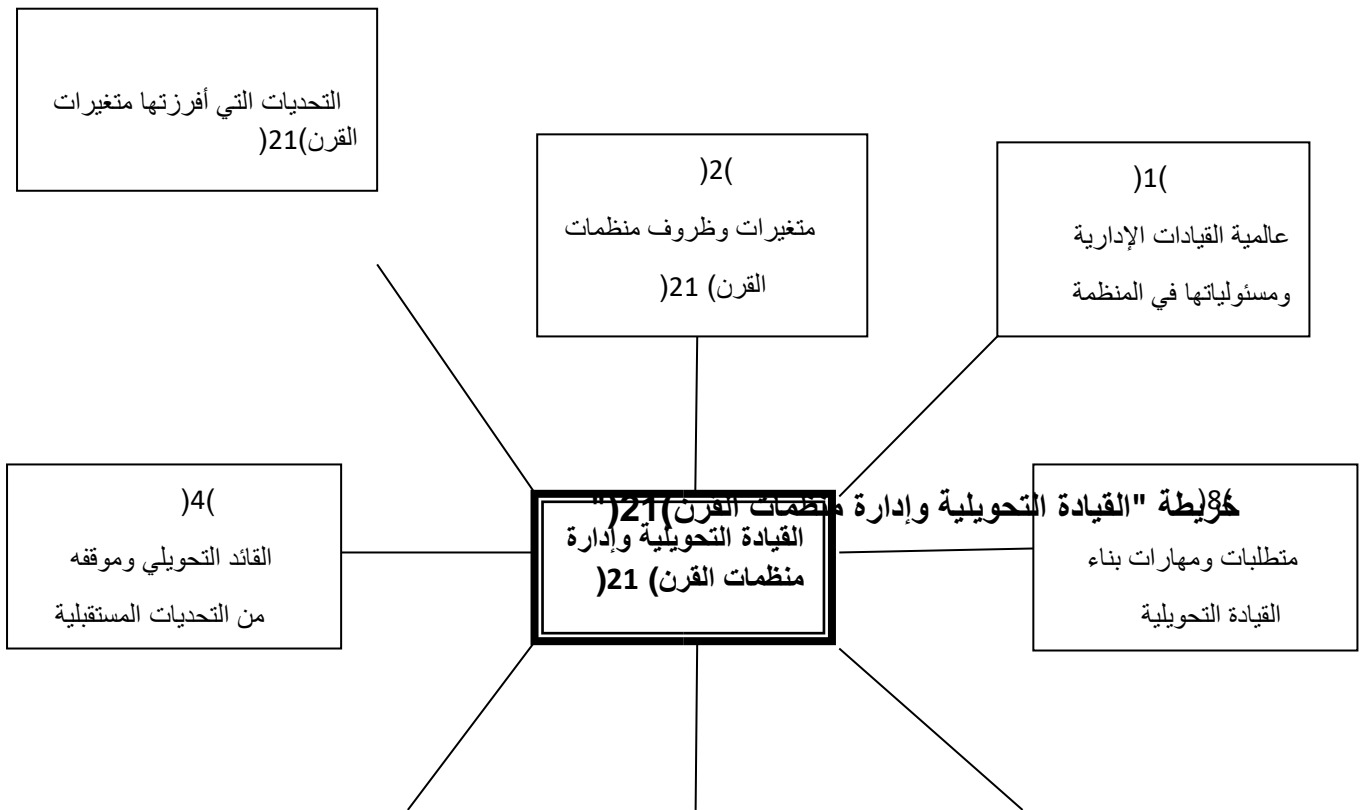
✓ أكد أبرز الكتاب علي أهمية القيادة التحويلية باعتبارها النمط القيادي للانتقال بالمنظمات إلي مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفعال فيه ,والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته ,ويتضمن هذا النمط من القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة.

✓ تعبر القيادة التحويلية نمط قيادي يبني علي الالتزام ويخلق الحماس والدافعية للتغير لدي العاملين في المنظمة ,ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل ,والإيمان بإمكانية التخطيط للأمر المتعلقة بنموهم المهني وإداراتها.

✓ إن القائد الإداري الذي يستطيع مواكبة متطلبات عصره , يعتبر هو القائد الإداري العالمي القادر علي تحويل منظمته لتصبح علي مستوي عالمي ,وهو الأقرب إلي تحقيق أهداف منظمته أكثر من القائد التقليدي الذي يتصف بالثبات والجمود.

✓ القائد التحويلي , هو الذي يحول الرؤية إلي واقع ويحفز التابعين لتحويل اهتماماتهم الشخصية لمصلحة الجماعة .ويتم ذلك من خلال جعل التابعين أكثر معرفة بأهمية وقيم مخرجات الوظيفة ,وتلبية احتياجات وطلبات التابعين ,واقناعهم بالتضحية بمصالحهم الفردية لأجل المنظمة ,وكنتيجة لذلك يشعر التابعين بالثقة والاحترام تجاه القائد (3) ويندفعون بإنجاز أعمال أكثر من المتوقع.

✓ وصفت القيادة التحويلية بأنها القيادة التي عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر القائد فيها علي أتباعه ,ويتالي ينسحب التأثير علي تغير سلوكهم لمواجهة التحديات .
✓ وعرفت القيادة التحويلية :عملية التغير الرئيسية المؤثرة في اتجاهات وافترضات أفراد المنظمة , وبناء الالتزام بأهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة ,إي انها تتعلق بتأثير القائد في أتباعه وتمكينهم من المشاركة في عملية التغير في المنظمة.
✓ هي تلك العملية التي تحدث عندما يقوم شخص أو أكثر بالالتحام مع آخرين بطريقة تمكن القادة والتابعين من رفع بعضهم البعض لمستويات أعلي من الأخلاق والسلوكيات والدوافع التي تشبع الرغبات وتلبي الاحتياجات والطموحات والتي تهتم بقيم التابعين الأساسية.



ثانياً: عالمية القيادات الإدارية ومسئوليتها في المنظمات الحديثة

علي القائد اتخاذ بعض الإجراءات لضمان الوصول بمنظّمته 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 الإدارة العالمية على منظّمته من خلال قيامه بما يلي:

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

ثالثاً: متغيرات وظروف منظمات القرن 21

✓ 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 والتغيير في هياكل القوي العاملة. وتتمثل أهم تلك المتغيرات في:

- 1-التحول إلي اقتصاديات السوق الحر
- 2-خصخصة المؤسسات العامة
- 3-التوقيع علي الإتفاقيات الدولية
- 4-ثورة تقنية المعلومات والإتصالات
- 5-تنامي ظاهرة العولمة
- 6-نمو الشركات متعددة الجنسيات
- 7-الضغط السكاني والتغيير في هياكل القوي العاملة

1:التحول إلي اقتصاديات السوق الحر: أن الأسواق الخارجية أصبحت مطمعا للدولة القوية، حيث تغير مفهوم هيكل الاقتصاد العالمي والتجارة والاستثمار، واختلف العلاقة بين الاقتصاد العالمي والاقتصاد المحلي، ولم يعد بالإمكان تطبيق السياسات التجارية المحلية، أدي ذلك إلي ظهور بعض الاتفاقيات الدولية التي تحكم وتقنن عمليات التحول نحو سوق عالمية

حررة، وأصبحت الدول النامية تتهافت للانضمام إليها دون النظر في النتائج، وتسعي الدول القوية إلى إقناع الدول العالم بالتحول نحو اقتصاديات السوق الحر:

أهم ملامح واقع الانضمام إلى السوق الحر:

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

❖ **عالمية الإنتاج** (تنميط المنتجات والخدمات على مستوى العالم)

❖ **تحول العالم إلى خط إنتاج واحد ومتكامل** (العالم تحول إلى خط إنتاج متكامل حيث نجد المنتج الواحد مكون من عدد من القطع المصنعة في دول مختلفة)

❖ **تخصيص وتقسيم العمل بين الدول** (تركيز الجهود في الدول المختلفة على اختصاصها وما تجيده من عمل) مثلا

- دول فئة (أ) إنتاج وتجارة الخدمات والبحوث والتطوير
- دول فئة (ب) دول الصناعات التقنية المتقدمة
- دول فئة (ج) دول الصناعات الثقيلة والمكاملة والغذائية

❖ دول فئة (هـ) دول المستهلكة الأخرى

❖ **ظهور سوق عالمي واحد** (نفس الموردين والعملاء وبأسعار عالمية موحدة.

❖ **العالم قرية تقنية ومعلوماتية صغيرة** (زادت أهمية المعلومات وتحول العالم إلى قرية معلوماتية عبر الإنترنت)

❖ **تدفق رؤوس الأموال وانتقالها بسهولة** (أصبح بالإمكان تحريك النقود مباشرة عبر الكمبيوتر الشخصي من بلد إلى بلد)

❖ **ظهور الاستثمارات والتحالفات والتكتلات الدولية** (تعددت الفرص الاستثمارية للشركات الكبيرة والجديدة نتيجة لفتح الاستثمار الأجنبي في معظم بلدان العالم)

2- خصخصة المؤسسات العامة (: إعادة بيع بعض المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية التابعة للقطاع العام إلى القطاع الخاص الأمر الذي يتطلب قادة إداريين قادرين على نشر ثقافة القطاع الخاص وعلى إشراف وإصلاح المؤسسات التي تم خصصتها وتوعية جميع العاملين بما يحدث وما يجب عمله تجاه ذلك التغيير.)

3- التوقيع على الاتفاقيات الدولية : (القائد الإداري عليه أن يتعرف كيف تتم هذه الاتفاقيات الدولية وانها تتم من خلال عدد من المنظمات التي تخصصت في ذلك)

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

5- تنامي ظاهرة العولمة: (ظاهرة تتداخل فيها أمور كثيرة كالاقتصاد والسياسة والثقافة

والاجتماع والسلوك وغير ذلك وعلى القائد الإداري المعاصر التعامل معها)

تعرف العولمة: الإدارة الدولية لشئون العالم، بما في ذلك قضايا الممتلكات العامة كالبهار والكواكب وبيئة الأرض.

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.

اسباب تنامي ظاهرة العولمة:

- انتهاء الحرب العالمية الثانية بزوال الاتحاد السوفيتي.
- سيطرة المصالح الاقتصادية علي العلاقات الدولية بدلا من العسكرية.
- إنشاء منظمة التجارة العالمية.
- قيام التكتلات الاقتصادية.
- اكتساب الديمقراطية وحقوق الانسان طابعا عالمي ا .
- الاتجاه المتزايد نحو التخصص والاهتمام بالقدرات التنافسية للاقتصاد الوطني.
- عالمية الاعلام والانفتاح الاعلامي عبر الاقمار الصناعية والفضائيات.
- نمو الصراع الدولي الاقتصادي والتجاري المالي والتقني وتعميق الانقسام إلي شمال وجنوب.
- نمو الاتجاه نحو محاسبة الحكومات ,وضح 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 استراتيجيات تنموية تنافسية تعني 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 .

6-نمو الشركات متعددة الجنسيات: (على القائد الاداري ان تعرف على هذه الشركات

وهي تسيطر على نسبة كبيرة من اقتصاد العالم وعلى انتاج التقنية ومبيعاتها واستخداماتها.)

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

رابعاً:التحديات التي أبرزتها متغيرات القرن 21

- 1-تحدي المنافسة .وهو من اهم التحديات التي افرزتها التغيرات العالمية ويمكن التغلب عليه من خلال تخفيض التكلفة إلي اقل حد ممكن

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

خامساً: القائد التحويلي وموقفه من التحديات المستقبلية

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

▪ التغيير في موقف القائد الإداري التحويلي في ظل متغيرات القرن الجديدKotler,1999

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

1- عدم اعتراف القائد الحالي بالحاجة الي التغيير

2- تطوير رؤي فكرية خارجية

3-زيارة المنظمات المتحولة

4-التعامل مع مقاومة التغيير بحكمة
بعض سمات القدرة على التغيير والتجديد والابتكار المطلوب توفرها في القائد التحويلي:

- المبادر 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

- 1-ذو رؤية ورسالة ومعايير عالية
 - 2-ذو شخصية إلهامية
 - 3-مبرر وجوده هو نقل الناس نقلة حضارية
 - 4-للقائد التحويلي حضور واضح.
 - 5-مؤثر جدا في الناس
 - 6-يستثير أفكار التابعين وعقولهم
 - 7-التعامل مع الغموض والمواقف المعقدة
 - 8-الوصول بأتباعه إلي تحقيق إنتاجية عالية
 - 9-محب للمخاطر المحسوبة
- حدد الهواري مهام القائد التحويلي فيما يلي:

- 1-إدراك الحاجة إلي التغيير
- 2-صياغة الرؤية والرسالة
- 3-اختيار نموذج التغيير ومسارته
- 4-تكوين الإستراتيجية الجديدة
- 5-تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة
- 6-خلق الحماس لتبني الأفكار والتحمس لها
- 7-إدارة الفترة الانتقالية

ثامناً: عناصر عملية القيادة التحويلية

- 1-إدارة التنافس
- 2-إدارة التعقيد
- 3-تكييف المنظمة مع التوجه العالمي
- 4-إدارة فرق العمل العالمية
- 5-إدارة المفاجآت وعدم التأكد
- 6-إدارة التعليم والتدريب المستمر

1-إدارة التنافس (إدارة العمليات المتعلقة بأنشطة المنظمة بتجميع المعلومات على مستوى عالمي وتنمية القدرة على استخدام تلك المعلومات لزيادة الميزة التنافسية وتشمل ادارة التنافس على:

- وضع معايير النجاح الحاكمة بشكل شمولي
- وضع نظام معلومات شخصية ونظم معلومات تنظيمية
- وضع نظام لتوصيل المعلومات في الوقت المناسب للشخص المناسب
- تحديث عملية التحليل التنافسي للتأكد من معرفة إحداه وممارسات المنافسين
- 2-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
- 3-تكييف المنظمة مع التوجه العالمي (وضع رؤية مستقبلية للتوجه العالمي ، تحديد رسالة المنظمة بحيث تعكس التوجه العالمي ، تغيير تنسيق القيم والقناعات والسلوكيات بما يتلاءم مع التوجه العالمي.)
- 4-إدارة فرق العمل العالمية (تشكل فرق قادرة على التعامل العالمي المطلوب)

5-إدارة المفاجآت وعدم التأكد (تنمية القدرات والمهارات للتعامل مع المفاجآت المتكررة والأوضاع غير المستقرة.)

6-إدارة التعليم والتدريب المستمر (وجود نظام قادر على التدريب والتعليم الفردي والمؤسسي لينفق مع التوجيهات العالمية) **تاسعاً:متطلبات ومهارات بناء القيادات التحويلية**

1-الوعي الذاتي والقدرة علي إدارة الذات

2-الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة

3-فهم ديناميكيات الجماعة

4-استيعاب متطلبات العولمة

5-توفر مهارات التسهيلات وتطوير أساليب الأتصال

6-تدريب وتطوير وتحفيز العاملين

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

بعض المعوقات التي قد تواجهها القيادة التحويلية:

-أن السبب الرئيس في فشل جهود القيادة التحويلية ، 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.

عاشراً:الفرق بين القيادة التحويلية والقيادات الأخرى

الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
------------------	-----------------	---------------------

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

الفصل السادس: القائد الإداري وفريق العمل

أولاً: المقدمة

- ✓ أهمية تفاعل الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة
- ✓ استغلال طاقات العنصر البشري إلي أقصى حد ممكن
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري من خلال الإثراء الوظيفي وتأكيد العمل الجماعي القائم علي 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 لفرق بين

المجموعة	الفريق
تلتزم الأهداف الفردية ينتظر الإجراءات مناخ من المنافسة الحرص والحذر مع ما يقولون تصاعد الصراع بسهولة	تلتزم الأهداف المشتركة يساهم في الإجراءات مناخ من التعاون 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

- 1-تسهيل عملية وضع الفريق لأهدافه
- 2-تشجيع أفراد الفريق جميعاً للمشاركة في جميع أعمال الفريق
- 3-استخدام أساليب العمل الجماعي والمواجهة البناءة
- 4-إعطاء توجيهات واضحة لإنجاز المهمة
- 5-إحترام الآخرين وقبولهم علي ما هم عليه
- 6-الإهتمام الحقيقي من قبل القائد بأعضاء الفريق و الأستماع إليهم بعناية
- 7-الإفتتاح القائم علي المصارحة والإعتراف والتغذية العكسية لتمية الثقة المتبادلة بين الأشخاص.

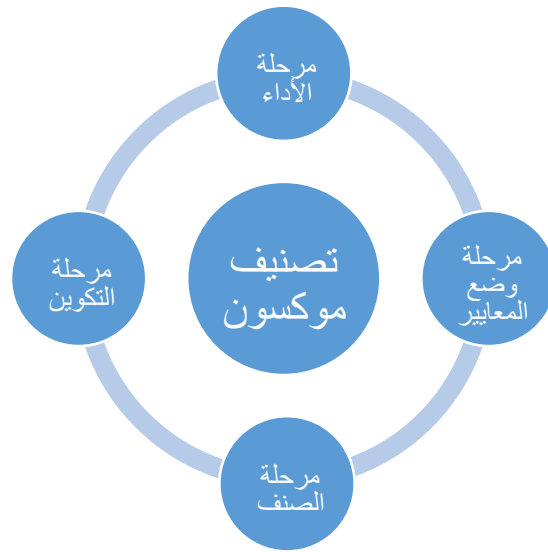
علي القائد الإداري تجنب بعض الممارسات التالية:

- 1-فرض السيطرة علي الفريق.
- 2-الدخول في صراع أو منافسات أو تحدي مع أحد أعضاء الفريق.

- 3- البحث عن سلبيات وأخطاء الآخرين والتركيز عليها.
- 4- السماح بالدخول في أي نوع من الجدل اللانهائي بين أعضاء الفريق.
- 5- السماح لأي مصدر خارجي بمقاطعة سير المناقشات.
- 6- المطالبة المستمرة بتقدير وضع القائد أو التعاطف والمشاركة الوجدانية له.

رابعاً: مراحل تطور فريق العمل

- 1-مرحلة التكوين
- 2-مرحلة العصف
- 3-وضع المعايير
- 4-مرحلة الأداء



- 1-مرحلة التشكيل
- 2-مرحلة المشاطرة في الغايات والأهداف
- 3-مرحلة تصميم خطوات العمل وتحديد معايير الأداء والسلوك
- 4-مرحلة توزيع المهام وتحديد الأدوار
- 5-مرحلة أداء الفريق وصيانته
- 6-مرحلة الاحتفال

خامساً: المهارات اللازمة لفريق العمل

- 1-الإتصال الفعال
- 2-الإستماع الإيجابي
- 3-التغذية الراجعة (العكسية)
- 4-إدارة الخلاف بين أعضاء الفريق

سادساً: خصائص فريق العمل الفعال

- 1-القيادة المشاركة
- 2-الإتصال المفتوح

- 3- البيئة الودية
- 4- إدراك أهداف الفريق المشتركة
- 5- فهم وتوضيح المهام والأدوار جماعيا
- 6- المشاركة في جميع أعمال الفريق
- 7- التحضر في التعامل مع الخلاف
- 8- الإتفاق الجماعي في إتخاذ القرارات
- 9- التقييم الذاتي وتنويع الأساليب

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.
- بيان مهمة القائد الإداري في تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف.
- توضيح دور القائد الإداري في تطبيق الجودة.
- شرح دور القائد الإداري في تطبيق الهندرة.
- بيان علاقة القائد الإداري بتطبيق إعادة اختراع الحكومة.
- بيان مهمة القائد الإداري في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- توضيح دور القائد في إدارة المشاريع المقدمة:

أول ا : القائد الإداري والإدارة بالأهداف

الدارة بالأهداف: Management by Objectives

- في الماضي ونتيجة لسيطرة فكر التوجيه والرقابة كانت الإدارة تركز على الوسائل وتهمل الأهداف،
- وفي النصف الثاني من القرن العشرين زاد الاهتمام بتحقيق الأهداف والربط بين الوسائل والأهداف ،
- وظهر هذا المفهوم على يد المفكر والباحث بيتز 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**

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

- 1- قدرة القائد ومهارته التخطيط والتوجيه والرقابة ووضع الأهداف.

- 2- اشتراك القائد والأفراد معا في وضع أهداف المناصب الإدارية المختلفة.
- 3- قدرة القائد علي 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 علي أنها أسلوب إداري شامل ومستمر يهدف لبناء ثقافة تنظيمية عميقة عن الجودة تركز علي فلسفة خدمة العميل وأداء العمل الصحيح بشكل صحيح من أول مرة وكل مرة.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة لديمنج:

ابدعها المفكر الأمريكي ادوارد 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 علي كافة مستويات المنظمة.
- التوقف عن التفتيش لتحقيق الجودة واستبداله بالتحسين المستمر والرقابة الذاتية.
- إلغاء فلسفة الشراء بنا علي التنافس السلعي بين الموردين واستبداله بتطوير علاقات طويلة المدى معهم وترشيد النفقات وليس تقليصها.
- تبني تأصيل القيادة الجيدة التي تدير الأعمال دون ترهيب والعمل نحو التحسين المستمر.
- الابتعاد عن الخوف من التغيير وخلق الثقة وتهيئة الجو للتغيير والتحديث.
- القضاء علي العوائق التنظيمية بين موظفي الأقسام المختلفة.
- الاعتماد علي 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 1- البدء من العميل

- 2- تعزيز العلاقة مع الموردين
 - 3- العمل الجماعي بروح الفريق الواحد
 - 4- الالتزام بالتغيير كفلسفة إدارية
 - 5- التحسين المستمر
 - 6- 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 و 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 1-إعادة تشكيل ثقافة

المنظمة

2-الترويج لبرنامج الجودة

- 3-التعليم والتدريب
- 4-تشكيل فرق العمل
- 5-تشجيع وتحفيز العاملين
- 6-توفير الدعم الفني والمتابعة والإشراف
- 7-الاستعانة بالاستشاريين
- 8-إستراتيجية التطبيق

ثالثاً: القائد الإداري وإعادة هندسة العمليات الإدارية.

- يعني البد من **نقطة الصفر** وليس إصلاح أو ترميم الوضع القائم
- **إعادة** التفكير المبدئي والأساسي و**إعادة** تصميم العمليات بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة كالتكلفة والجودة والخدمة
- السريعة تركز على **العلاء والعمليات وتحسن الخدمات وسرعة انجاز الأعمال**
- **خصائص أسلوب إعادة هندسة العمليات 1-** تهدف إلي إحداث تغيير جذري
 - 2-نفرغ فريق العمل تفرغ كامل
 - 3-إن اختبار العمليات المطلوب إعادة بنائها يخضع للأولويات حيث لا يمكن القيام بإعادة بناء نظم العمل في المنظمة في وقت واحد.
 - 4-يخضع اختيار العمليات المطلوب إعادة بنائها للأولويات
 - 5-يحتاج الفريق إلي نظرة الهامية لاستحداث تصميم متفوق وجديد تماما
 - 6-يركز علي التعليم أكثر من التدريب
 - 7-يسعي إلي تقليص مدة المشروع

وصف بيئة العمل التي يدعو إليها هذا الاسلوب الإداري **علي أنها:**

- بيئة تتحول فيها وحدات العمل من إدارات وظيفية تخصصية إلي فرق عمليات.
- بيئة تتحول فيها الوظائف من مهام بسيطة إلي أعمال مركبة، بحيث يشترك فريق العمل في المسئوليات والمهام.
- بيئة يتحول فيها دور الموظفين من التدريب إلي 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 السلوب:

- 1-محاولة تقويم العمليات بدلا من تغييرها
- 2-التراجع المبكر
- 3-التركيز التام علي العمليات
- 4-إهمال كل شي عدا إعادة تصميم العمليات
- 5-تكليف أشخاص لا يعرفون شيء عن هذا الاسلوب الإداري
- 6-تخصيص موارد محددة لتطبيق هذا البرنامج

7- غياب حماس القيادات الإدارية لبرنامج

أعادة 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 التخصص وعلاقته بهذا البرنامج.

الأسس التي يقوم عليها تطوير الأداء

الحكومي 1 أن تصبح الحكومة مساندة

للقطاع الخاص.

- 2 أن تكون الحكومة منافسة في تقديم خدماتها.
- 3 أن يكون للحكومة رسالة واضحة للجميع.
- 4 يجب أن تقوم الحكومة علي النتائج بدلا من البيروقراطية والروتين.
- 5 أن تعمل الحكومة لتحقيق رضا العملاء أولاً.
- 6 أن تصبح الحكومة موجهة نحو العمل علي تحقيق الربح.
- 7 أن كون الحكومة قادرة علي التفاعل مع معطيات ومتغيرات العصر الحديث
- 8 أن تعمل الحكومة علي الأخذ بإعتبارات السوق
- 9 أن تصبح الحكومة لا مركزية **خامساً: بطاقة الأداء المتوازن.**

- إطار متكامل للأداء الإستراتيجي لتنظيم الأعمال يجمع بين أدوات القياس المالية وغير المالية ويهتم بالأهداف في الأجل القصير والطويل ويربط بين الإستراتيجيات والعمليات بما يحقق التوازن بين حاجات الأطراف المعنية وهم المستثمرون والعملاء والعاملين والمجتمع.
- طريقة جديدة في الإدارة الإستراتيجية يتم بموجبها التكامل بين المقاييس المالية والتشغيلية في ضوء رؤية المنظمة وإستراتيجيتها علي المدى البعيد.

تمكن المديرين من النظر إلي منظماتهم **من خلال أبعاد أربعة:**

-منظور العملاء(الزبائن).

-المنظور المالي.

-منظور عمليات الأداء داخل المنظمة.

-منظور النمو والتعلم والإبداع.

أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن: -منظور النمو والتعلم والإبداع.

□ **أهداف وأهمية بطاقة الأداء المتوازن:**

- 1 تساعد المنظمات في بناء وتطوير خططها الإستراتيجية
- 2 تساعد المنظمات في تصميم نظام الحوافز الإدارية
- 3 تساعد المنظمات علي تقييم مدي تحقيقها لأهدافها
- 4 تجعل المنظمة في موضع الاهتمام بعناصر البيئة الداخلية والخارجية
- 5 تساهم في ربط الأداء بإستراتيجية المنظمة
- 6 العمل علي مراقبة العمليات اليومية

□ **محاور وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:**

- 1 المحور المالي
- 2 محور العمليات التشغيلية الداخلية
- 3 محور الموارد البشرية
- 4 محور البعد البيئي

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 نبذو أمام الأطراف المساهمة أو الممولة للمنظمة؟ ومن المعايير المستخدمة في هذا الجانب علي سبيل المثال: قياس نمو الدخل وتحديد التكلفة وبيان الأصول، الانخفاض في تكلفة وحدة المنتج، ومعدل دوران النقدية والعائد علي رأس المال.

محور العمليات التشغيلية الداخلية: ويشير هذا البعد إلي أهمية العمل الدائم علي 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 وتفوق بها علي منافسيها.

أن عمليات التشغيل الداخلية تتكون 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 إلي العملاء وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلع أو أداء الخدمة.
- خدمات ما بعد البيع وهي العمليات التي تؤدي إلي خدمات ما بعد البيع بالسرعة الدقة التي يطلبها العميل.

محور الموارد البشرية: وهو يمثل رأس مال لدي المنظمة، فالعاملون هم مصدر الأفكار الإبداعية والخلقة، وهم من يقومون بتصميم المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ومن ثم لا بد من العمل علي تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتعهدهم دائماً بالتدريب علي كل الأساليب الجديدة ومدتهم بالمعارف المفيدة.

محور البعد البيئي: يشير هذا البعد إلي ان المنظمة مسؤولة مسئولية اجتماعية أو بيئية أمام الأطراف الخارجية والبيئة والمجتمع، وبالتالي فإن هدف لا بد أن يتغير قليلاً من مجرد تحقيق الربح إلي خدمة المجتمع أو المحافظة علي البيئة إلي جانب الاهتمام بتحقيق الربح. كل محور من المحاور السابقة يتكون من خمس بنود:

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

- المقاييس التي تعكس مدي 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 إلي القيم المستهدفة للأداء.
- القيم الفعلية للأداء والتي سوف يتم مقارنتها بالقيم المستهدفة كإجراء أساسي تمهيداً لتقويم الأداء.

ساسا:إدارة المشاريع.

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 1910 م ، 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 حتي الوقت الحاضر :الاهتمام بالأبعاد الإستراتيجية 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 1 مرحلة تعريف المشروع

2 مرحلة تصميم المشروع

3 مرحلة تنفيذ المشروع

4 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 اربع 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.

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

الواجب الأول والثاني..

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:

التقليدية

الإنسانية

السلوكية

الحديثة

من مبادئ القيادة الإدارية:

الإيمان بالهدف.

وجود الجماعة.

وجود هدف مشترك.

التناسق والإنسجام.

من عناصر القيادة الإدارية:

القدرة علي التأثير

حب العمل مع الآخرين.

التقدير السليم للموقف.

تحمل المسؤولية

يري 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 هنالك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي.

المدخل الفردي.

المدخل التوفيقي

المدخل الاجتماعي

المدخل الموقفي

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

تأثير القرينة.

تأثير المرجعية

تأثير السمات الشخصية

التأثير الشرعي

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

التنسيق

التوجيه

المتابعة والرقابة

التنظيم

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

جوردين

هيمنان

هارتلي

فرانس

وساندر

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

التأثير

المعرفي

التأثير الشرعي.

التأثير

بالمكافاة

تأثير السمات الشخصية

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

التخطيط

التنظيم

التنسيق

التوجيه

هو تأثير مبني علي قدرة القائد علي الإكراه، وذلك عندما يقوم بتخويف الأتباع وتهديدهم بالعقاب أو الحرمان من بعض المميزات:

التأثير القسري

التأثير

بالمكافأة

التأثير العلمي

التأثير

الشرعي

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

صوا

ب

خطأ

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

الاجتماعي.

المدخل

التوفيقي

المدخل

الموقف

يسمى بالتأثير الكرزماطيكي، أي المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة، والمميزة التي يملكها القائد، والتي يستخدمها في توجيه مرؤوسيه والتأثير عليهم :

التأثير

الشرعي

تأثير القرينة

التأثير

المعرفي.

تأثير السمات الشخصية

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

صوا

ب

خطأ

هو توجيه جميع موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف الإدارة، وذلك من خلال تقسيم الأنشطة المختلفة وتجميع أو النشاط المتشابهة في وحدات معينة تتشابه أو تترايط فيها النشاطات بشكل منطقي.

التنظيم

التوجيه

اتخاذ القرار

التخطيط

من مهام القائد التحويلي:

صياغة الرؤية والرسالة واختيار نموذج التغيير ومسارته .

التعامل مع الآخرين من خلال ديناميكيات الجماعة .

الوعي الذاتي والقدرة علي إدارة الذات .

ذو شخصية إلهامية يشجع التابعين ويستثير فكرهم.

نظرية الشبكة الإدارية تعتبر أحدي نظريات القيادة الإدارية السلوكية

صواب

خطأ

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

صواب

خطأ

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

صواب

خطأ

من عيوب النظرية التفاعلية:

نوهت إلي الدور البيئية الاجتماعية داخل التنظيم الإداري وخارجه، وما لها من أثر في تحديد نمط القيادة الفعالة .

ركزت علي قدرة القائد علي تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم وبالمقابل أدراك المرؤوسين بأن القائد هو الأنسب للقيام بهذا الدور .

أنها أفترضت أن سلوك المرؤوسين يكون مؤيداً للقائد بشكل مطلق .
أنها نظرية توفيقية معتدلة لم تنكر نظرية السمات أو نظرية الموقف، وإنما حاولت التوفيق بين خصائصهما بشكل إيجابي.

قامت نظرية علي أفكار مارتن إيفان عام 1970م 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 المسار إلي الهدف .

نظرية الشبكة الإدارية .

نظرية الأبعاد الثلاثة .

نظرية ما كريجور .

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

من خصائص القائد المسلم:

البر والرحمة

الفتنة

الواقعية

الفطرة السوية، توحيد الجهود والعمل بروح الفريق .

الشورى

أي من العبارات التالية ليست صحيحة ؟

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

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 .

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

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

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

إدارة التعقيد .

- إدارة المفاجآت وعدم التأكد .
- إدارة فرق العمل العالمية .
- إدارة التناقس.