

مبادئ الإدارة الحديثة

الجزء الثاني

Fundamentals of Modern
Management
Part Two



أجندة الكورس

Course Agenda

التنظيم والتوظيف

- مفهوم التنظيم وخطواته
- تنظيم الهياكل الإدارية وأنواعها
- مكونات وأنواع الهياكل التنظيمية للمنظمة
- آثار الهياكل التنظيمية على عمل المنظمة
- عناصر ومحددات التنظيم داخل المنظمة
- التكنولوجيا والتطوير وعلاقتهما بالتنظيم
- التنظيم الإداري وعلاقته ببيئة العمل
- الممارسات التنظيمية لفرق العمل والأفراد
- إجراءات تنظيمية طارئة

أجندة الكورس

Course Agenda

القيادة والتوجيه

- مفهوم القيادة والقائد
- أنماط القيادة (مزايا وعيوب استخدامها)
- نظريات القيادة وتطورها وآثارها
- القائد والمدير
- مهارات وخصائص القائد الفعال
- أدوار القائد المختلفة:
- التمكين - التفويض - التواصل - بناء وإدارة فرق العمل - التحفيز - حل المشكلات واتخاذ القرار - إدارة الوقت والضغط

أهداف الكورس

Course Objectives

- فهم أفضل لطبيعة الإدارة ومكوناتها وأهمية كل مكون منها
- إدراك وفهم ضرورة التخطيط للأعمال بكل مستوياتها
- استيعاب الطرق المختلفة لتنظيم الأعمال والعاملين للوصول لأفضل تنفيذ ونتائج للأعمال
- معرفة أساليب الكفاءة القيادية للقائد والمدير المتطور
- معرفة سبل تقييم ومتابعة ومراقبة الأعمال لتصويب الأخطاء
- معرفة أساليب إدارة الأعمال الاستراتيجية الحديثة لجميع الأنشطة بالمنظمة



المحاضرة الأولى مفهوم التنظيم Organizing Concept

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- The concept of organization and its steps
- Organization and types of administrative structures
- مفهوم التنظيم وخطواته
- تنظيم الهياكل الإدارية وأنواعها

أهداف المحاضرة Lecture Objectives

فهم طبيعة التخطيط الاستراتيجي وأنواع الاستراتيجيات

Understanding of Strategic planning

مفهوم التنظيم

Organizing concept

- هو وظيفة الإدارة التي تلي التخطيط، وهي وظيفة يحدث فيها التزامن والجمع بين الموارد البشرية والمادية والمالية، فجميع الموارد الثلاثة مهمة للحصول على النتائج؛ لذلك تساعد الوظيفة التنظيمية في تحقيق النتائج بالتنسيق بين تلك الموارد بشكل يمثل كفاءة.
- ووفقاً لـ "Chester Barnard": التنظيم هو وظيفة يمكن من خلالها التنسيق بين السلطة والمسؤولية، وفي هذا التعريف تم التركيز أكثر على البشر أكثر من الموارد.
- ووفقاً لـ "Barnard Chrysler": التنظيم عبارة عن وظيفة يتم فيها التنسيق بين كافة أنواع الموارد من بشرية إلى موارد ملموسة إلى موارد غير ملموسة للوصول إلى استخدام ممكن لهذه الموارد ولتحقيق أفضل وسيلة لتنفيذ المهمة والوصول إلى الأهداف.

تعريفات للتنظيم

Organizing Definitions

- هو وضع نظام للعلاقات بتنسيق إداري، وتحديد الوظائف، وتكوين الوحدات الإدارية.
- هو عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت.
- ترتيب الأعمال أو الأنشطة في وحدات إدارية يسهل الإشراف عليها مع تحديد العلاقات الرسمية بين أولئك الذين يعينون ويخصصون للقيام بتلك الأعمال.

أهمية التنظيم

Importance of Organizing

- **التخصص:** الهيكل التنظيمي عبارة عن شبكة من العلاقات، يتم فيها تقسيم العمل إلى وحدات وأقسام مما يساعد على تقسيم العمل ووضع الرجال المناسبين في الوظيفة المناسبة وتحقيق التخصص.
- **توضيح السلطات:** الهيكل التنظيمي يساعد في توضيح الصلاحيات لكل مدير، والطريقة التي يجب أن يمارس بها هذه الصلاحيات حتى لا يحدث سوء استخدام للسلطات. تساعد الوظائف والمسؤوليات المحددة جيداً في تحقيق الكفاءة في عمل المديرين، وهذا يساعد في زيادة الإنتاجية.
- **التنسيق:** هو وسيلة لخلق التنسيق بين الإدارات المختلفة في المؤسسة وخلق علاقات واضحة بين المواقف، ويضمن التعاون المتبادل بين الأفراد من أجل التشغيل السلس للمنظمة، كما أن التنسيق بين السلطة والمسؤولية مهم للغاية
- "السلطة بدون مسؤولية تؤدي إلى سلوك غير فعال والمسؤولية بدون سلطة تجعل الشخص غير فعال".

أهمية التنظيم

Importance of Organizing

- **الإدارة الفعالة:** الهيكل التنظيمي مفيد في تحديد أدوار الوظائف والتخصص من خلال تقسيم العمل، كل هذا يؤدي إلى إدارة فعالة وفعالة.
- **النمو والتنوع:** يعتمد نمو الشركة كلياً على مدى كفاءة وسلاسة عمل الشركة، ويمكن تحقيق الكفاءة من خلال توضيح وظائف الأدوار للمديرين، والتنسيق بين السلطة والمسؤولية والتركيز على التخصص. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركة أن تُنوع إذا نمت إمكانياتها عندما يكون الهيكل التنظيمي واضح المعالم، يعد هذا ممكناً من خلال مجموعة من الهياكل الرسمية.

أهمية التنظيم

Importance of Organizing

- **الشعور بالأمان:** الهيكل التنظيمي يوضح المواقع الوظيفية، فتكون الأدوار المخصصة لكل مدير واضحة، وبالتالي فإن وضوح الصلاحيات يساعد تلقائياً في زيادة الرضا العقلي والشعور بالأمان وعدم الشعور بالقلق والتوتر، مما يعزز الرضا الوظيفي.
- **تعزيز نطاق الابتكار والتجديد:** عندما تكون الأدوار والأنشطة التي يتعين القيام بها واضحة ويحصل كل شخص على الاستقلال في عمله؛ فإن هذا يوفر مساحة كافية للمدير لتطوير مواهبه وازدهار معرفته، ويستعد المدير لاتخاذ قرارات مستقلة يمكن أن تكون طريقاً لاعتماد تقنيات جديدة.

مبادئ التنظيم الإداري

Managerial Organizing Principals



مبادئ التنظيم

Organizing Principals

1. **مبدأ وحدة الهدف:** يجب أن يكون لكل منظمة غاية أو مجموعة من الغايات تسعى المنظمة لتحقيقها،

وهذا المبدأ يعد من المبادئ الأساسية للتنظيم الإداري، فالتنظيم الإداري يعد وسيلة لتحقيق غاية أو غايات محددة، فبعدم وجود غايات لا يكون هناك أي سبب لوجود التنظيم.

2. **مبدأ تقسيم العمل:** وهنا كلما زاد عدد الموظفين في المنظمة ليقوموا بعمل واحد؛ تطلب تقسيم العمل

بين الموظفين، فيكون كل فرد من الأفراد مسؤولاً عن جزء من هذا العمل، ويتم منحه الصلاحيات اللازمة للقيام بالعمل الذي طُلب منه. وتقسيم العمل بين الموظفين وممارسة كل موظف نوع واحد من العمل والتفرغ الكامل له سيحقق الإتقان في العمل وكسب المهارة والخبرة عند أدائه للعمل، فالتخصص يزيد من الكفاءة الإدارية. ولكن التقسيم الدقيق للعمل له سلبيات مثل شعور الموظفين بالملل؛ بسبب تكرار العمل نفسه، وقد يؤدي إلى تقسيم العمل إلى أجزاء صغيرة ينتج عنها صعوبة في التنسيق والربط بين الأعمال.

مبادئ التنظيم

Organizing Principals

3. **مبدأ الوظيفة:** يجب أن يتم التنظيم الإداري لأي منظمة على أساس الوظائف وليس على الأشخاص الذين يؤدون الوظائف. والوظيفة هي الوحدة الرئيسية التي يتكون منها التنظيم، وهي تمثل رتبة معينة تحتوي على مهام ومسؤوليات معينة. وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة، فالوظيفة لا تتأثر بمن يشغلها من الموظفين، فهي ثابتة بالرغم من تغيير الموظف القائم بها.

4. **مبدأ وحدة الرئاسة:** وبناءً على هذا المبدأ يجب أن يكون للموظف مدير واحد، من خلاله يتلقى الأوامر والتعليمات والتوجيهات ويكون هو المشرف على أعماله، بمعنى أن لا يكون أكثر من مسؤول عن موظف وأن تنحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد فقط. ويكون هذا الرئيس مسؤولاً عن توجيه العمل بالنسبة للمرؤوسين؛ وهذا يحقق تحديد المسؤولية ويضمن التنسيق ويقوم بتوحيد الجهود.

مبادئ التنظيم

Organizing Principals

5. **مبدأ نطاق الإشراف:** (نطاق الإشراف أو نطاق الرقابة) ويتم ربط نطاق الإشراف بعدد من المرؤوسين الذين يمكن للرئيس المباشر أن يقوم بالإشراف عليهم بطريقة فعالة.

6. **مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة:** السلطة هي الصلاحيات التي تمنح للمدير الإداري أو الموظفين، كما تسمح له بإعطاء الأوامر والتعليمات للمرؤوسين، وتنفيذ أوامرهم، وتمثل أيضاً حقهم في اتخاذ القرارات ضمن حدود محددة والتنفيذ من قبل المرؤوسين. أما المسؤولية فهي محاسبة الآخرين على أداء مهامهم وأعمالهم، وتتضمن المسؤولية التزام الموظف بالقيام بواجباته الوظيفية؛ حتى يحقق الأهداف ويحاسب على النتائج. ويقوم مبدأ المساواة والمسؤولية على وجوب أن تتساوى السلطة المفوضة للوظيفة مع المسؤولية، وأن يكون هناك توازن بينهم حتى يتمكن الموظف من أن يقوم بعمله بفاعلية وكفاءة.

مبادئ التنظيم

Organizing Principals

7. مبدأ قصر خط السلطة: يقوم هذا المبدأ على أن الكفاءة والفاعلية الإدارية تزيد كلما كانت المستويات الإدارية أقل في المنظمة، فيجب أن تختصر الخطوات التي تمر بها الأمور قبل إبرامها فتكون أقل عدد ممكن، فكلما كانت المراحل أقل زادت الكفاءة و الفاعلية؛ لأن الاتصالات تكون أسرع وتتم في طريق قصير ولا يكون هناك مجال للتأخير في الإنجاز.

خطوات التنظيم

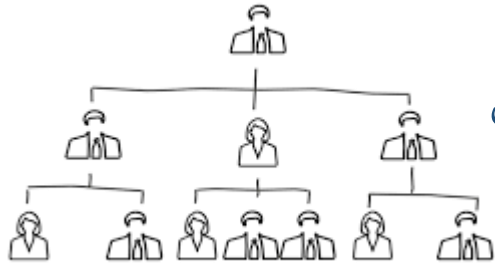
Organizing steps

- **تحديد الأنشطة:** يجب تحديد جميع الأنشطة التي يتعين القيام بها، على سبيل المثال: إعداد الحسابات، وإجراء المبيعات، وحفظ السجلات، ومراقبة الجودة، ومراقبة المخزون، إلخ.
- **تصنيف الوحدات:** يجب تجميع كل هذه الأنشطة والجمع للأنشطة المتشابهة وذات الصلة وتجميعها في وحدات أو أقسام مستقلة، ويكون لكل منها مواردها المدارة باستقلالية.

خطوات التنظيم

Organizing steps

- **تصنيف السلطة:** بمجرد إنشاء الأقسام، يجب المدير تصنيف الصلاحيات ومداها إلى المديرين.



يسمى هذا النشاط المتمثل في إعطاء رتبة من أجل المناصب الإدارية بالتسلسل الهرمي.

تعمل الإدارة العليا على صياغة السياسات، وإدارة المستوى المتوسط في إشراف الإدارات

وإدارة المستوى الأدنى في الإشراف على الأفراد. هذا يساعد في تجنب إهدار الوقت

والمال والجهد، وتجنب الازدواجية أو تداخل الجهود، وفي تحقيق السلاسة في عمل المسؤول.

- **التنسيق بين السلطة والمسؤولية:** يتم إنشاء العلاقات بين المجموعات المختلفة لتمكين التفاعل السلس نحو تحقيق الهدف التنظيمي، ويتم رسم هيكل تنظيمي واضح ويتم إعلام جميع الموظفين به.

أسس تصميم الهياكل التنظيمية

Organizing structure design basis

لا يوجد في الواقع طرق محددة متفق عليها بين المتخصصين في التنظيم الإداري،
ولكن توجد طرق عامة يمكن لنا الاسترشاد بها.

طرق تحديد الهدف	طرق تجميع الأنشطة
يرتبط بقيام أي منظمة بالهدف الرئيسي لإنشائها كما أن النشاطات المختلفة في المنظمة ترتبط بالأهداف الفرعية المحددة لها، والتي بدورها تساهم في تحقيق الأهداف الرئيسية لإنشاء المنظمة	يطلق على هذه الطريقة في تصميم الهياكل التنظيمية أحياناً طريقة تصميم المنظمة من أسفل إلى أعلى، وعلى أساس هذه الطريقة يتم تجميع الأنشطة أو الأعمال الصغيرة التي تقوم بها المنظمة في وحدات صغيرة، وتجمع بعد ذلك هذه الوحدات الصغيرة المتشابهة في أقسام محددة، ثم تجمع هذه الأقسام في إدارات أكبر



المحاضرة الثانية الهيكل التنظيمية Organizing Structures

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- مكونات وأنواع الهياكل التنظيمية للمنظمة
- Components and types of organizational structures
- آثار الهياكل التنظيمية على عمل المنظمة
- The effects of organizational structures on the work of the organization

أهداف المحاضرة Lecture Objectives

فهم الهيكل التنظيمية وأنواعها

Understanding of organization structuring

طرق تقسيم الأنشطة

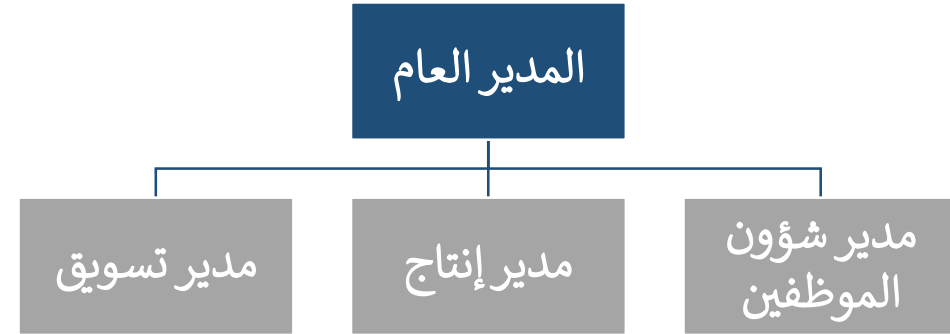
Activity classification

1. التنظيم على أساس الوظيفة
2. التنظيم على أساس نوع المنتج
3. التنظيم على أساس الموقع الجغرافي
4. التنظيم على أساس نوع المستفيد (العملاء)
5. التنظيم المختلط

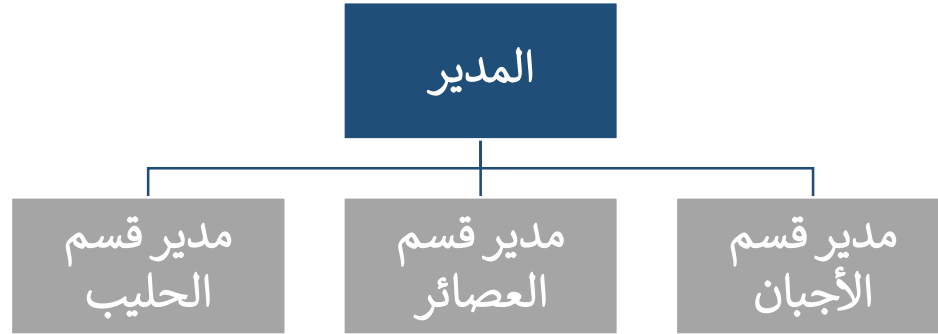
طرق تقسيم الأنشطة

Activity classification

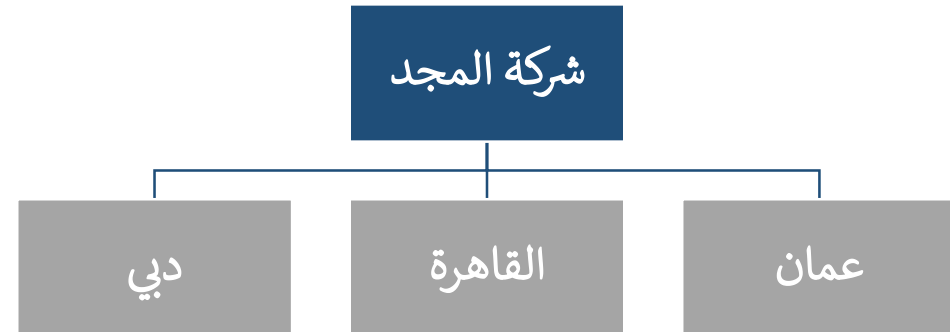
1. التنظيم على أساس الوظيفة



2. التنظيم على أساس نوع المنتج



3. التنظيم على أساس الموقع الجغرافي

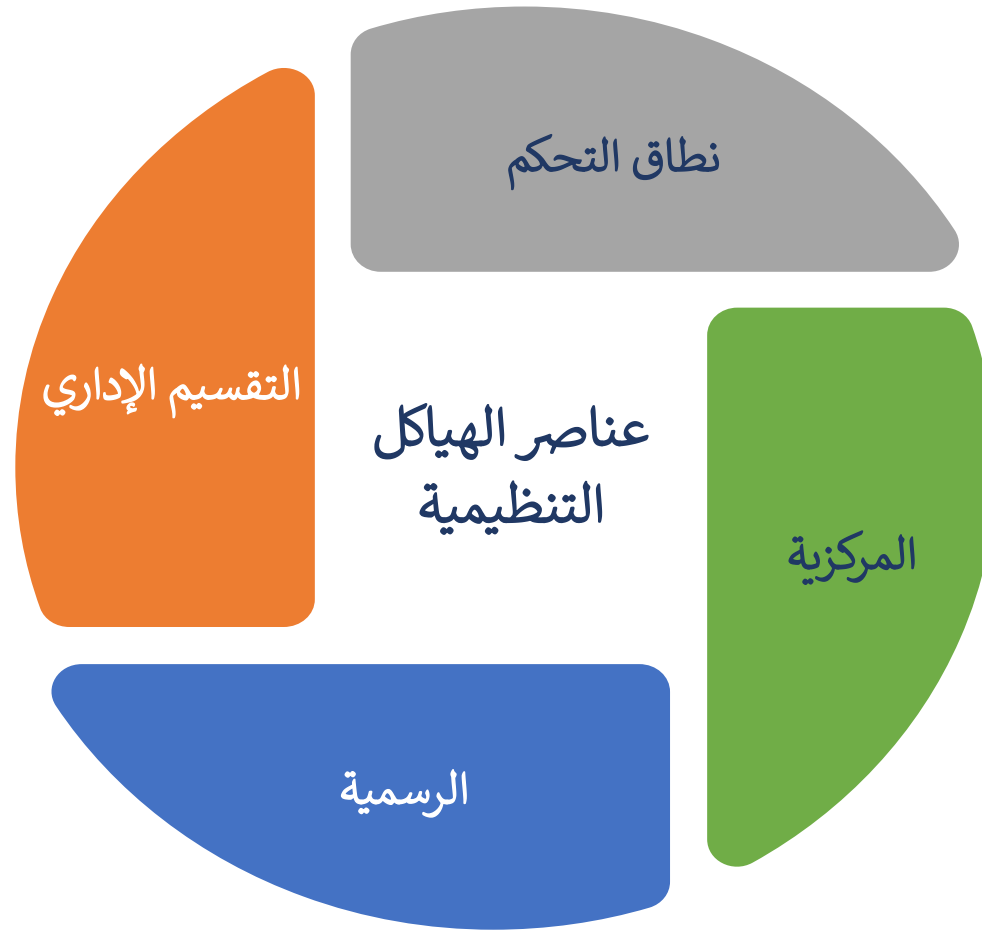


4. التنظيم على أساس نوع المستفيد



عناصر الهياكل التنظيمية للمنظمة

Elements of organisational structure



نطاق ومساحة التحكم

Span of control

• يمثل عدد الأشخاص الذين يقدمون تقارير مباشرة إلى المستوى التالي.

• يفترض زيادة التنسيق من خلال الإشراف المباشر.

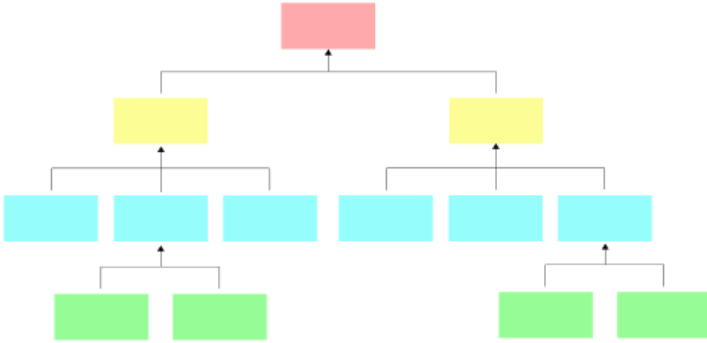
• يتسع نطاق التحكم كلما:

■ ازدادت أدوات التنسيق وآلياته

■ كانت مهام المرؤوسين متشابهة

■ كلما كانت المهام روتينية

• تتطلب الهياكل المسطحة نطاق واسع من التحكم (إذا كان نفس العدد من الأشخاص في الشركة).





تأثير (اللا) مركزية

Forces for (de) centralisation

اللا مركزية Decentralisation

- زيادة التعقيد أو التنوع
- أو حجم الأعمال
- الاستعداد والقدرة للتمكين



المركزية Centralisation

- الأزمات الإدارية
- رغبة الإدارة في التحكم والسيطرة
- زيادة الثبات وخفض النفقات

تأثير التقسيم الإداري

Effects of departmentalisation

- يؤسس فرق العمل وهيكل الإشراف وشكله ومسار القرارات والأوامر والمعلومات والسلطة.
- ينشئ موارد مشتركة، ومقاييس للأداء، ومستوى من المعلوماتية وما إلى ذلك.
- يشجع التواصل غير الرسمي بين الناس والوحدات الفرعية بأشكال ومستويات مختلفة.

تأثير التقسيم الإداري

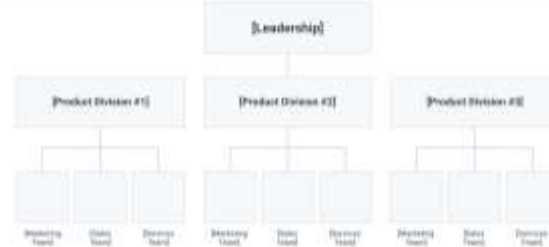
Effects of departmentalisation



الهيكل القائم على العمليات



الهيكل القائم شبكة الاتصال



هيكل التقسيم القائم على المنتج
أو النطاق الجغرافي أو السوق



الهيكل الدائري



الهيكل التنظيمي الوظيفي



الهيكل المصفوفي

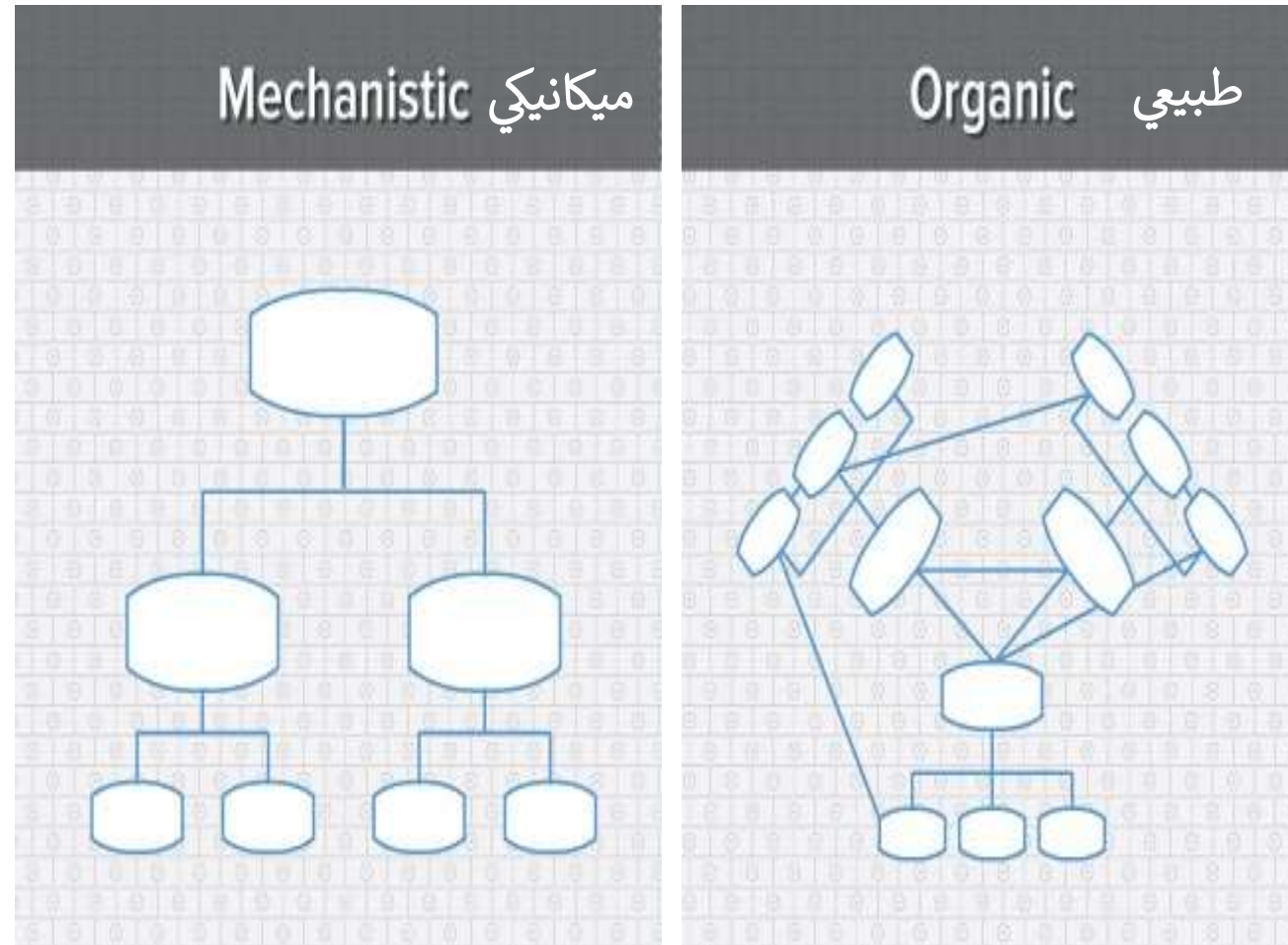
تأثير عناصر الهيكل

Effects of structure elements

- تصنف الهياكل التنظيمية إلى هياكل "ميكانيكية" في أحد طرفيها و "عضوية" في الطرف الآخر.
- يمثل الهيكل الميكانيكي (Mechanistic) النهج التقليدي من أعلى إلى أسفل للهيكل التنظيمي، بينما يمثل الهيكل العضوي (Organic) نهجاً أكثر تعاوناً ومرونة.

تأثير عناصر الهيكل

Effects of structure elements





المحاضرة الثالثة

عناصر التنظيم وبيئة العمل

Organizing Elements and Environment

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- عناصر ومحددات التنظيم داخل المنظمة
- Elements and determinants of organizing within the organization
- التكنولوجيا والتطوير وعلاقتهم بالتنظيم
- Technology and tools and their relationship to organizing
- التنظيم الإداري وعلاقته ببيئة العمل بها
- Administrative organization and its relationship to the work environment
- الممارسات التنظيمية لفرق ومجموعات العمل
- Organizational work teams and groups
- إجراءات تنظيمية طارئة
- Emergency organizing actions

أهداف المحاضرة Lecture Objectives

فهم عناصر الهيكل وتأثير بيئة العمل

Understanding of organizing elements

الهيكل الميكانيكية Mechanistic Structure

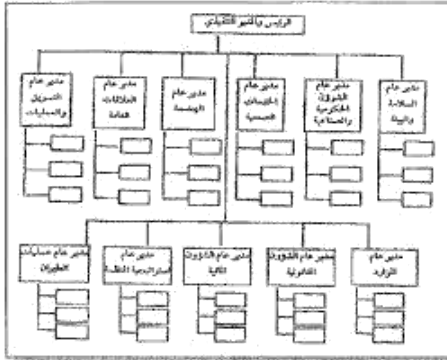
- الهيكل الميكانيكية، وتسمى أيضاً الهيكل البيروقراطية، معروف بامتلاكه مساحات ضيقة للتحكم، فضلاً عن المركزية العالية والتخصص وإضفاء الطابع الرسمي، كما أنها جامدة تماماً فيما تم تصميم أقسام معينة له وما هو مسموح لها بالقيام به لصالح الشركة.
- هذا الهيكل التنظيمي أكثر رسمية من الهيكل العضوي، باستخدام معايير وممارسات محددة للتحكم في كل قرار تتخذه الشركة. وعلى الرغم من أن هذا النموذج يجعل الموظفين أكثر مسؤولية عن عملهم، فإنه يمكن أن يصبح عائقاً أمام الإبداع والمرونة الذين تحتاجهما المنظمة لمواكبة التغيرات العشوائية والفجائية في سوقها.

الهياكل الميكانيكية Mechanistic Structure

بقدر ما تبدو البنية الميكانيكية شاقة وغير مرنة، فإنها تحقق نجاحات لأن النظام المتبع بها في إجادة، و الشكل التنظيمي بها واضح حيث يتم تنفيذ العمل كل يوم.

إمكانية التعرف على ظروف المكان والتنسيق مع الموظفين.

الحفاظ على هذا الشكل يتطلب التجديد في بعض الأحيان مع الاحتفاظ بهوية التنظيم الإداري الثابت، ولضمان النجاح المستمر يتطلب الاحتفاظ بهيكل تنظيمي شبه ميكانيكي. بمعنى آخر، احتفظ بالهيكل الميكانيكي في جيبك فأنت لا تعرف أبداً متى ستحتاج إليها.



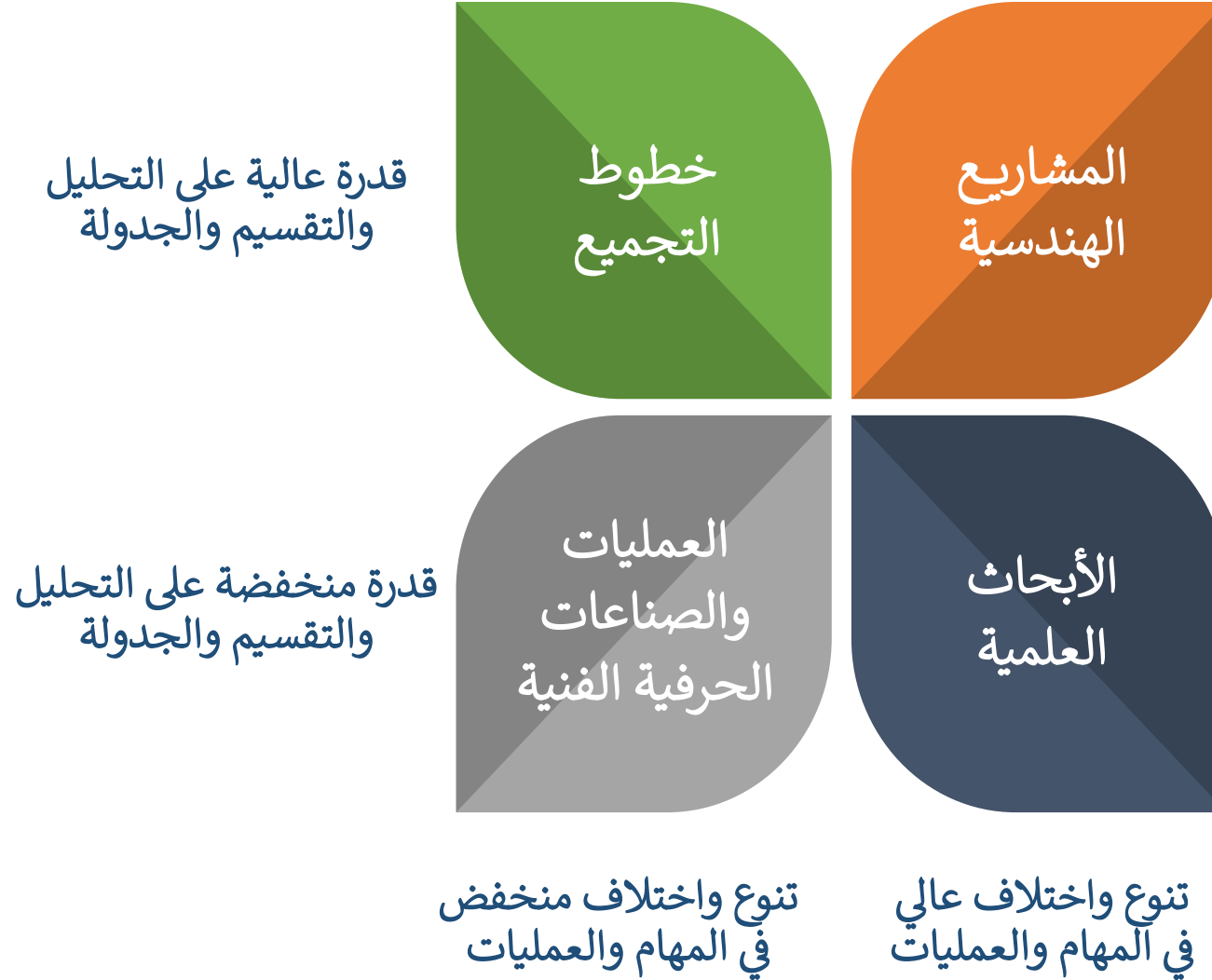
الهياكل الطبيعية Organic Structure

- تُعرف الهياكل العضوية (المعروفة أيضاً باسم الهياكل "المسطحة") بمدى واسع من التحكم واللامركزية والتخصص المنخفض، فقد يحتوي هذا النموذج على فرق متعددة تجيب على شخص واحد تنفذ المهام بناءً على أهميتها وما يستطيع الفريق القيام به - بدلاً مما صمم له.
- هذا الهيكل التنظيمي أقل رسمية من الهيكل التنظيمي الميكانيكي، ويهتم أساساً باحتياجات العمل. ونتيجة لذلك، قد يعطي القادة بعض المشاريع الضوء الأخضر بسرعة أكبر، ولكنهم يتسببون في حدوث ارتباك في تقسيم العمل في المشروع نتيجة الليونة والسرعة الزائدة.

الهياكل الطبيعية Organic Structure

- ومع ذلك، فإن المرونة التي يتيحها الهيكل العضوي يمكن أن تكون مفيدة للغاية للأعمال التجارية التي تنتقل في صناعة سريعة الحركة، أو تحاول ببساطة تحقيق الاستقرار في بيئة متغيرة مليئة بالتحديات. كما أنه يُمكن الموظفين من تجربة أشياء جديدة والتطور كمحترفين، مما يجعل القوى العاملة في المؤسسة أكثر قوة على المدى الطويل. غالباً ما تكون الشركات الناشئة مثالية للهيكل العضوي، نظراً لأنها تحاول ببساطة إطلاق عجالاتها على الأرض.

التكنولوجيا والأدوات والتنظيم Organisation tools & technology



الهيكل التنظيمي وبيئة العمل

Org environment and structure

ثابتة	متحركة / متغيرة
• ظروف مستقرة وتغيرات يمكن التنبؤ بها • تستخدم هياكل ميكانيكية	• معدل ثابت من التغير • تستخدم هياكل طبيعية
بسيطة	معقدة ومركبة
• عناصر بسيطة • احتياج أقل للا مركزية (يمكن أن تكون مركزية)	• عناصر متداخلة كثيرة في التنظيم • تستخدم اللا مركزية

الهيكل التنظيمي وبيئة العمل

Org environment and structure

متكاملة ومتداخلة	متنوعة ومختلفة
• محدودة المنتجات والعملاء والأسواق • لا تحتاج للتقسيم لأقسام	• تنوع في العملاء والأسواق والمنتجات • هياكل تقسم لأقسام حسب نوع التنوع
مرحبة ومريحة	عدائية ومتحدية
• توافر للموارد وللطلب على المنتج • احتياج أقل للهياكل الطبيعية المرنة • وميل نحو الهياكل الميكانيكية	• تنافسية وندرة في الموارد • تستخدم هياكل طبيعية لزيادة التفاعل والمرونة

التنظيم وفرق/مجموعات العمل

Organizing and Work Team/Gro

يختلف مفهوم التنظيم الخاص بفرق ومجموعات العمل في نواحي عدة وفي أغلب الأحيان نحتاج كلا التنظيمين سواء بالفرق أو الجماعات لأغراض مختلفة

فرق العمل	مجموعات العمل
• هدف مشترك يحقق لكل فرد هدف خاص • أدوار مختلفة • مسؤوليات متعددة وجماعية • عمل متكامل • علاقات تعاون • أسلوب متناغم • مثال: فرق المشاريع محددة المدة	• هدف ليس بالضرورة مشترك أو عمل نمطي روتيني • أدوار ليست بالضرورة مختلفة • مسؤوليات وأدوار شبه ثابتة وفردية • علاقات تعاون أحياناً • أسلوب متناسق أحياناً • مثال: مجموعة المحاسبين بالشركة

إجراءات تنظيمية طارئة

Emergency organizing Actions

- هناك بعض الإجراءات التنظيمية الطارئة التي نلجأ إليها في بعض الأحيان ومنها:
- هياكل تنظيمية مصفوفية: نلجأ إليها عند تنوع القيادة والمرجعيات القيادية.
- هياكل شبكية: تخلق نوع من العلاقات الطارئة أو الدائمة بين أشخاص بدون التسلسل الوظيفي.
- تقليص أو زيادة أعداد الموظفين.
- تكبير وتوسيع المسؤوليات.
- إثراء الصلاحيات والمسؤوليات.
- تسطيح الهياكل التنظيمية.
- دوران العمالة.
- فرق الأزمات.
- تشغيل لدى الغير
- إعادة الهيكلة التنظيمية.





المحاضرة الرابعة

مفهوم القيادة

Leading Concept

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

- The concept of leadership and leader
- Leadership styles
- Leader and manager
- Skills and characteristics of an effective leader

- مفهوم القيادة والقائد
- أنماط القيادة
- القائد والمدير
- مهارات وخصائص القائد الفعال

أهداف المحاضرة

Lecture Objectives

معرفة مفهوم القيادة وأنواعها ومهاراتها

والفرق بين القائد والمدير

Leadership concept, its style, types,
skills and difference with manager

مفهوم القيادة/القائد

Leadership/Leader Concept

- هي القدرة على التأثير الفعال في الآخرين تحت ظروف معينة ليؤدوا الأعمال التي يراد إنجازها.
 - هي القدرة على الاستفادة من مزايا البعض وتلافي أخطاء الآخرين للوصول لأعلى مستوى أداء، وللعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المحددة لهم جميعاً.
 - هي عملية تحريك مجموعة من الأفراد باتجاه محدد ومخطط وحثهم على أداء ذلك التحرك الإيجابي باختيارهم.
- وتتمثل مكونات وعناصر القيادة من:**

- قائد يتسم بشخصية مؤثرة ومهارات لتحقيق هدف محدد
- مجموعة من الأفراد اللازمين لتحقيق الهدف
- الموقف الذي تمارس فيه المجموعة عملها

قوة القيادة Leadership Power



1. قوة تتدفق بين القائد ومجموعته بطريقة مقنعة يترتب عليها توجيه طاقات مجموعته بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القائد.
2. قوة تتفاعل أخذاً وعطاءً مع المحيط والجو العام الذي تعمل فيه.
3. قوة دائبة الفعالية والحركة التي لا تتوقف.
4. قوة توظف المبادئ والوسائل من أجل غايات محددة واضحة ومتناسقة.

أنماط القيادة

Leadership Styles

الديمقراطي

يتفاعل مع العاملين معه
ويصبح واحداً منهم.
يصعب أن تميز بين القائد
والعاملين معه.
تتبع القرارات من الجماعة
سواء بمناقشة الحلول
أو بإقناعهم بها، وكل فرد
يدرك مكانته ومسؤوليته.

المتحرر

يترك لكل فرد أن يعمل
ما يراه مناسباً، بلا تحديد
للنظام أو المسؤوليات
أو الأهداف.

البيروقراطي

اللوائح المكتبية بالنسبة له
أهم من العمل ذاته،
فهو يهتم أكثر بالإجراءات
والروتين أكثر من اهتمامه
بالعمل.

الديكتاتور

يفرض خطته على العاملين معه
ويلزمهم بالتنفيذ.
يتصرف بمفرده، ولا يخضع
لأحد، ويفرض على الجميع
أن يخضعوا له ويستبد برأيه
ولا يستمع للآخرين.

هل هناك أنماط سلبية وأخرى إيجابية؟ Are there Good or Bad types?

كما ذكرنا سابقاً فإن القيادة تشمل ثلاثة عناصر؛ هي القائد والتابعين والموقف، وقد يختلف حكمنا على الأنماط السابقة باختلاف أي مكون من المكونات السابقة:

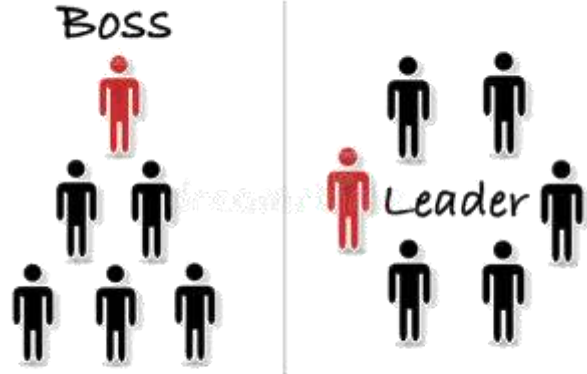
- فقد يكون النمط الديكتاتور هو الأنسب في ميدان معركة أو في غرفة عمليات أو في موقف حرج يحتاج سرعة اتخاذ القرار في غياب القدرات لدى التابعين.
- وقد يتحول النمط الديمقراطي إلى نمط غير مرغوب فيه في حالة القائد الضعيف الذي يفتقد الثقة في الذات ولا يريد تحمل المسؤولية.

هل هناك أنماط سلبية وأخرى إيجابية؟ Are there Good or Bad types?

كما ذكرنا سابقاً فإن القيادة تشمل ثلاثة عناصر؛ هي القائد والتابعين والموقف، وقد يختلف حكمنا على الأنماط السابقة باختلاف أي مكون من المكونات السابقة:

- وقد تتغير وجهة نظرنا في قائد بيروقراطي إذا علمنا أن التابعين غير ملتزمين والمهمة لا مجال للإبداع أو التغيير فيها، وإنما الالتزام بالتعليمات هو طريق النجاح.
 - وقد ننظر للقائد المتحرر على أنه في غاية التميز إذا كان يقود عدداً من التابعين الذين يتسمون بالنضج ويعرفون مسؤولياتهم ويتوافر لديهم المهارات التي لا يملكها.
- وبالتالي فليس هناك أنماط سلبية وأخرى إيجابية، وإنما العبرة بما هو مناسب لعناصر القيادة المتوفرة.

المدير مقابل القائد Manager Vs Leader



عادة ما يخلط الناس بين كلمة قائد وكلمة مدير، معتقدين أن الكلمتين وجهان لعملة واحدة أو أنهما مترادفتان ويحملان المعنى نفسه، لكن واقع الأمر ليس كذلك، فالمدير يختلف تماماً عن القائد، ولكل واحد منهما صفاته وخصائصه وميزاته، فما الفرق بينهما؟

المدير مقابل القائد

Manager Vs Leader

القائد

يهتم بالإبداع والتطوير والتغيير والمشاركة -
يعمل أصح الأشياء في أغلب الأوقات - يركز
على العنصر البشري - يتميز ببعد النظر المستقبلي
والقدرة على التخطيط - يعتمد على الثقة -
يسأل كيف ولماذا؟ - يتحمل الأخطاء والمشاكل -
يطوع السياسات والإجراءات - يصنع القدوة
ويلهم ويحفز - يقنع أتباعه - يغير في الأوضاع
إلى أن يصل لما يراه مناسباً - يهتم بالعلاقات
الإنسانية ويهتم بالفريق - يعتمد على الإرشاد
وتصحيح الأخطاء

المدير

يتعامل مع النتائج والتوقعات - يعتمد على الرقابة
- يعمل من خلال قوانين وقواعد وسياسات
وإجراءات - يسأل ماذا ومتى؟ - يركز على الجداول
الزمنية والخطط - يركز على عمل الأشياء بطريقة
صحيحة - العنصر البشري ثاني أولوياته
بعد المهمة - يحكم المجموعات - مخرجاته
هي النظام والدقة وقراراته مبنية على الماضي
وعلى التجارب - يوجه ويقرر

أيهما أهم؟

Which is more important?

نحتاج دوماً المسميان؛ فلكل منهما دوره، ولكن نطمح دوماً في الوصول للمدير القائد الناجح، وهو ما قد يمثل صعوبة في إيجاد الشخص التي تتوافر فيه شروط النجاح والدمج بينهما، مثل:

- التأثير على تابعيه: في حين يقوم المدير الناجح بالتأثير على الموظفين من خلال الصلاحيات والتشريعات التي يمتلكها ويقوم بتنفيذها؛ لذلك يزداد هذا التأثير بتبني المهارات الإقناعية للقائد التي يمتلكها.
- تنفيذ المهام والأعمال الرئيسية: المدير يقوم بإصدار المهام التي يجب تنفيذها والموعد المحدد لاستلامها ويتولى مسؤولية التوزيع، ويكون القائد هو المسؤول عن توزيع العمل الخاص بكل موظف على حدة، وتحديد خطة تنفيذها لكل فرد.

أيهما أهم؟

Which is more important?

- **الظهور والتصدر:** يتصدر المدير المشهد دائماً خلال القرارات التي يصدرها، ومتابعة طريقة تطبيقها ومدى الالتزام بها، ويتابعها القائد من خلال الفريق ويتحدث دائماً باسم جميع الموظفين المسؤولين عنهم ويعد نفسه جزءاً منهم.
- **تنمية الثقة لدى الموظفين:** يمثل اهتمام مدير بالنتائج أهمية للتعرف على ما تم إنجازه، ويعمل القائد على رفع مستوى الثقة بالنفس لمزيد من الإنجاز.

أيهما أهم؟

Which is more important?

- الإقناع: رغم قيام المدير بإصدار القرارات، فإن القائد يقوم بشرح الأسباب في صدور القرارات ومعرفة مدى موافقة أو رفض كل منهم على القرارات الصادرة، كما يقوم بمتابعة مدى تأثير القرارات على الموظفين.
- العمل الجماعي: لا يهتم المدير بالتواصل، ولكن بتبني فكر القائد بتطبيق نظام العمل الجماعي وتطبيق روح المشاركة والاستماع والتفاعل والتعاون والاحتفال بإنجاز الأعمال الجماعية يزداد النجاح.



المحاضرة الخامسة أدوار القيادة Leading Roles

أجندة المحاضرة

Lecture Agenda

Leader roles:

- Empowerment
- Delegation
- Communication
- Building and managing work teams
- Motivation
- Problem solving and decision-making
- Managing time and pressure

أدوار القائد المختلفة:

- التمكين
- التفويض
- التواصل
- بناء وإدارة فرق العمل
- التحفيز
- حل المشكلات واتخاذ القرار
- إدارة الوقت والضغط

أهداف المحاضرة Lecture Objectives

التعرف على أدوار القيادة المختلفة

Learn about different leadership roles

مهارات القائد الفعال

Skills of effective leader

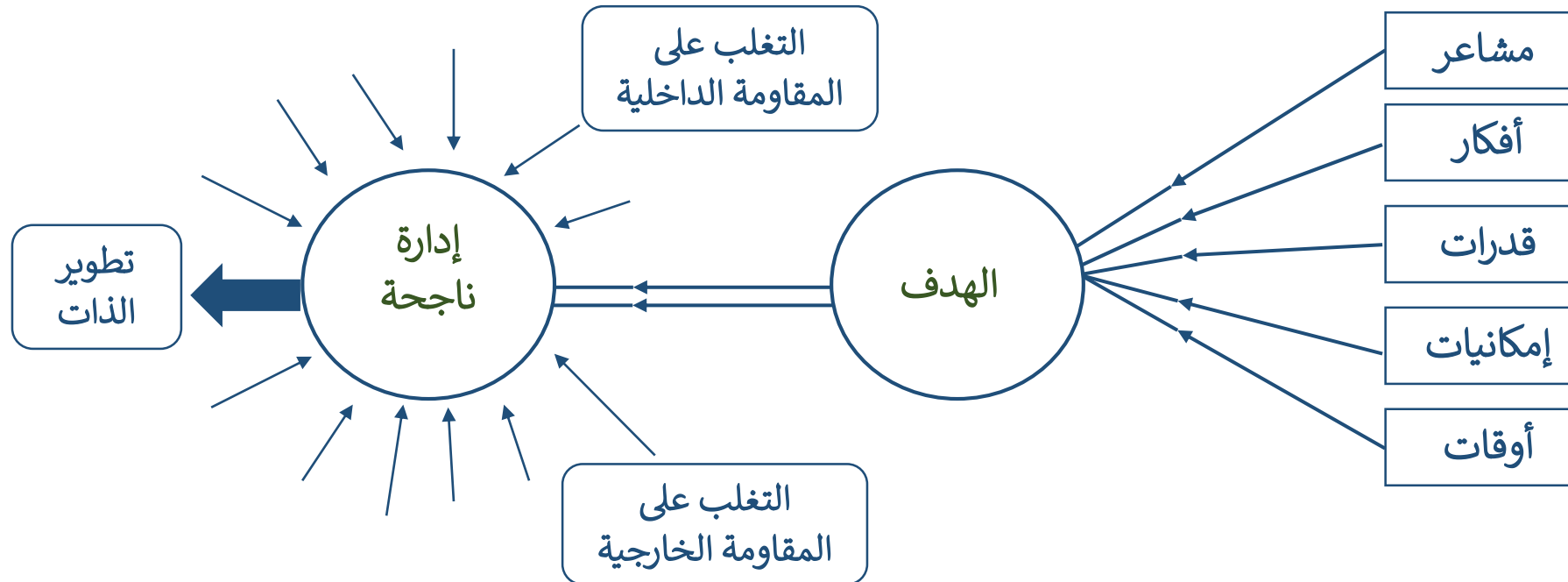


1. القدرة على إدارة الذات
2. التصرف الاستراتيجي وامتلاك الرؤية
3. التواصل الفعال والتأثير والإقناع
4. القدرة على تحمل المسؤولية
5. القدرة على بناء الفريق
6. سرعة التعلم
7. القدرة على التفويض والتمكين
8. القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات
9. القدرة على التحفيز وإثارة الحماس
10. القدرة على التعامل مع الضغوط

إدارة الذات

Self Management

هي مجموعة الأساليب التي يستخدمها الفرد في توجيه قدراته وأفكاره ومشاعره وإمكانياته وأوقاته نحو أهدافه التي يصبو إلى تحقيقها، وتغلبه على المقاومة الداخلية والخارجية



التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

يعد تبني عقلية التفكير الاستراتيجي أمراً مهماً للمديرين التنفيذيين المكلفين بزيادة الأرباح وإرضاء العملاء، والحفاظ على المواهب في الشركات والمؤسسات. وحتى تحافظ هذه الشركات على مكانها في سوق العمل التنافسي لا بد لها من رسم مسار واضح لأعمالها، مع الوضع في عين الاعتبار احتمالية تغييره إن لزم الأمر، علماً أن هذا التغيير قد يحدث في غضون وقت قصير جداً.

وبالإضافة إلى أهميتها في الإبقاء على شركتك على المسار الصحيح للنجاح، فإن إتقان فن التفكير الاستراتيجي يرفع كفاءتك وقوتك كشخص قيادي، حيث تساعدك هذه المهارات على التفكير المنطقي واختيار الطريق الأسرع نحو تحقيق أهدافك.

التواصل الفعال والإقناع

Effective Communications and Persuasion



مراحل الحوار:

أولاً: مرحلة الإعداد.

ثانياً: مرحلة التنفيذ.

ثالثاً: مرحلة التقويم.

التواصل الفعال والإقناع

Effective Communications and Persuasion

معوقات الحوار:

- الكبر وسوء الخلق.
- عدم الاستماع والإنصات.
- وجود المشوشات.
- سوء اختيار المكان والزمان.
- كثرة عبارات العتاب والذم واللوم.
- عدم إدراك أن الخلاف أمر طبيعي.
- اختلاف الأجيال وتباين المفاهيم.
- الغضب والانفعال.
- الثثرة وكثرة الكلام.
- تحول مسار عملية الحوار إلى جدال.
- خلو الحوار من عبارات الثناء والمدح.
- مهاجمة الشخص المحاور لشخصه.
- اللف والدوران في الحديث.

التواصل الفعال والإقناع

Effective Communications and Persuasion

متطلبات الحديث بفاعلية:

- تعرف على ما يريده المستمع قبل التحدث إليه.
- اختر التوقيت المناسب للحديث.
- يفضل الكثيرون أن يكون الحديث الموجه إليهم خاصاً.
- أرسل أفكارك إلى المستمع بطريقة منظمة وواضحة.
- استخدم مدخل الإقناع في الحديث.
- بسّط لغة التخاطب مع المستمع.
- تأكد تماماً من أن المستمع يفهم الحديث الموجه إليه.
- تقبل انتقادات المستمع أثناء الحديث الموجه إليك.
- استخدم الأمثلة والعرض إن أمكن أثناء حديثك مع المستمعين.



التواصل الفعال والإقناع

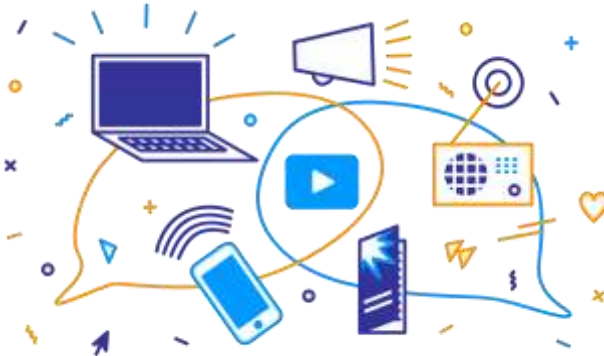
Effective Communications and Persuasion

مراحل عملية التخطيط للحديث:
أولاً: مرحلة إعداد الحديث، وتشتمل على:

- تحديد الهدف من الحديث.
- تحديد موعد اللقاء.
- اختيار المكان والزمان المناسب.
- تحديد نوعية الجمهور.
- اختيار مادة الحديث.

ثانياً: مرحلة توجيه الحديث.

ثالثاً: مرحلة التقويم.



التواصل الفعال والإقناع

Effective Communications and Persuasion

مقومات الحديث المؤثر:

أولاً: المقومات المتعلقة بالمتحدث:

- الاستهلال الجيد والختام الجيد للحديث.
- السيطرة على دفعة الحديث.
- تعلم حسن الاستماع.
- تجنب تقليد الآخرين.
- الحرص على التلقائية.

ثانياً: مقومات متعلقة بالجمهور:

- معرفة اتجاهات وميول المستمعين.
- البدء بنقاط الاتفاق.
- احترام آراء المستمعين.
- الشعور بالأهمية.

ثالثاً: مقومات متعلقة باللغة.

التواصل الفعال والإقناع

Effective Communications and Persuasion

الأسئلة ودورها في مهارة التحدث:

من أنواع الأسئلة:

- السؤال المغلق.
- السؤال المتعلق بالحقائق.
- سؤال المتابعة.
- سؤال الـ Feedback.



التواصل الفعال والإقناع

Effective Communications and Persuasion

مؤشرات إيجابية لتفاعل الجمهور مع المتحدث:

هز الرأس بالموافقة - ميل الجسد للأمام - الإصبع على الخد -
النظر المستمر - ترديد الكلمات - التفاعل مع الحديث.

مؤشرات سلبية لتفاعل الجمهور مع المتحدث:

التململ - النظر إلى الساعة - وضع اليدين خلف الرقبة -
التثاؤب - عبوس الوجه - الإكثار من حك الرأس أو الجسد.



التواصل الفعال والإقناع

Effective Communications and Persuasion

أهمية الاستماع:

- السمع هو أسبق حواس العقل.
- يتسم السمع بالقدرة على الشمول والإحاطة للمواقف.
- التكيف مع المعيشة بشكل شبه طبيعي.
- الاستماع إلى خبرات الآخرين شرط أساسي للنمو اللغوي.
- تحسين العلاقات.
- إجراء عمليات الفهم والتقييم للآخرين.

أنواع الاستماع:

- النوع الأول: الاستماع الحقيقي.
- النوع الثاني: الاستماع الشكلي.



التواصل الفعال والإقناع

Effective Communications and Persuasion

المهارات المطلوبة لإتقان مهارة الاستماع والإنصات:

- أولاً: التهيؤ للإنصات.
- ثانياً: أثناء عملية الإنصات.



معوقات الاستماع والإنصات:

- معوقات تتعلق المستقبل.
- معوقات تتعلق بالمرسل.
- معوقات تتعلق بالرسالة.
- معوقات تتعلق بالبيئة.

متطلبات الإلقاء والعرض والتقديم الجيد:



التواصل الفعال والإقناع

Effective Communications and Persuasion

مراحل عملية الإلقاء والعرض والتقديم:

- أولاً: مرحلة جمع المعلومات.
- ثانياً: مرحلة التدريب المسبق على الإلقاء.
- ثالثاً: مرحلة ما قبل الإلقاء.
- رابعاً: مرحلة الإلقاء.
- خامساً: مرحلة التقييم.



التواصل الفعال والإقناع

Effective Communications and Persuasion

مفهوم الإقناع:

هو الجهد المنظم المدروس الذي يستخدم وسائل مختلفة للتأثير على آراء الآخرين وأفكارهم بحيث يجعلهم يقبلون ويوافقون على وجهة النظر في موضوع معين، وذلك من خلال المعرفة النفسية والاجتماعية لذلك الجمهور المستهدف.

أساليب الإقناع:

- التجارب الميدانية.
- القصة القصيرة ذات المعاني والدلالات.
- الأمثال العربية الأصيلة.
- البراهين والحجج.



التواصل الفعال والإقناع

Effective Communications and Persuasion



التواصل الفعال والإقناع

Effective Communications and Persuasion

مراحل الإقناع



التواصل الفعال والإقناع

Effective Communications and Persuasion



تحمل المسؤولية

The Sense of Responsibility

- الالتزام بأداء مهام محددة تم تعيينها لموظف ما طبقاً للنصوص والتوجيهات الصادرة من المؤسسة.

المسؤولية تجاه الإجراء
(Responsibility)

- الالتزام بتحقيق نتائج محددة في نطاق العمل المخطط.

المسؤولية تجاه النتائج
المساءلة / المحاسبة
(Accountability)

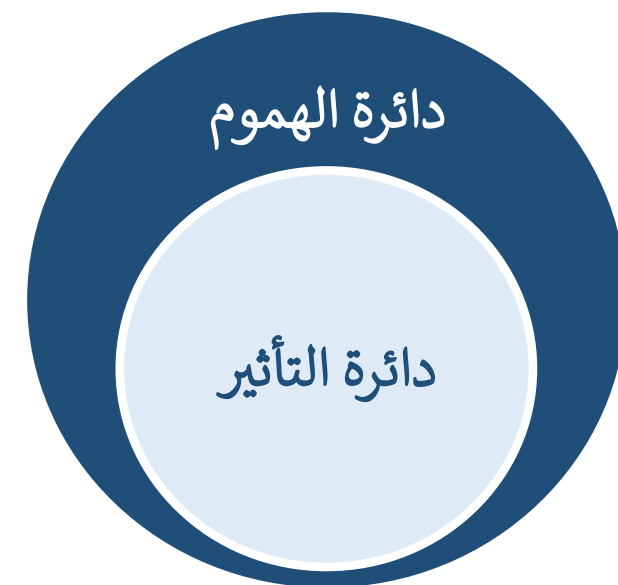
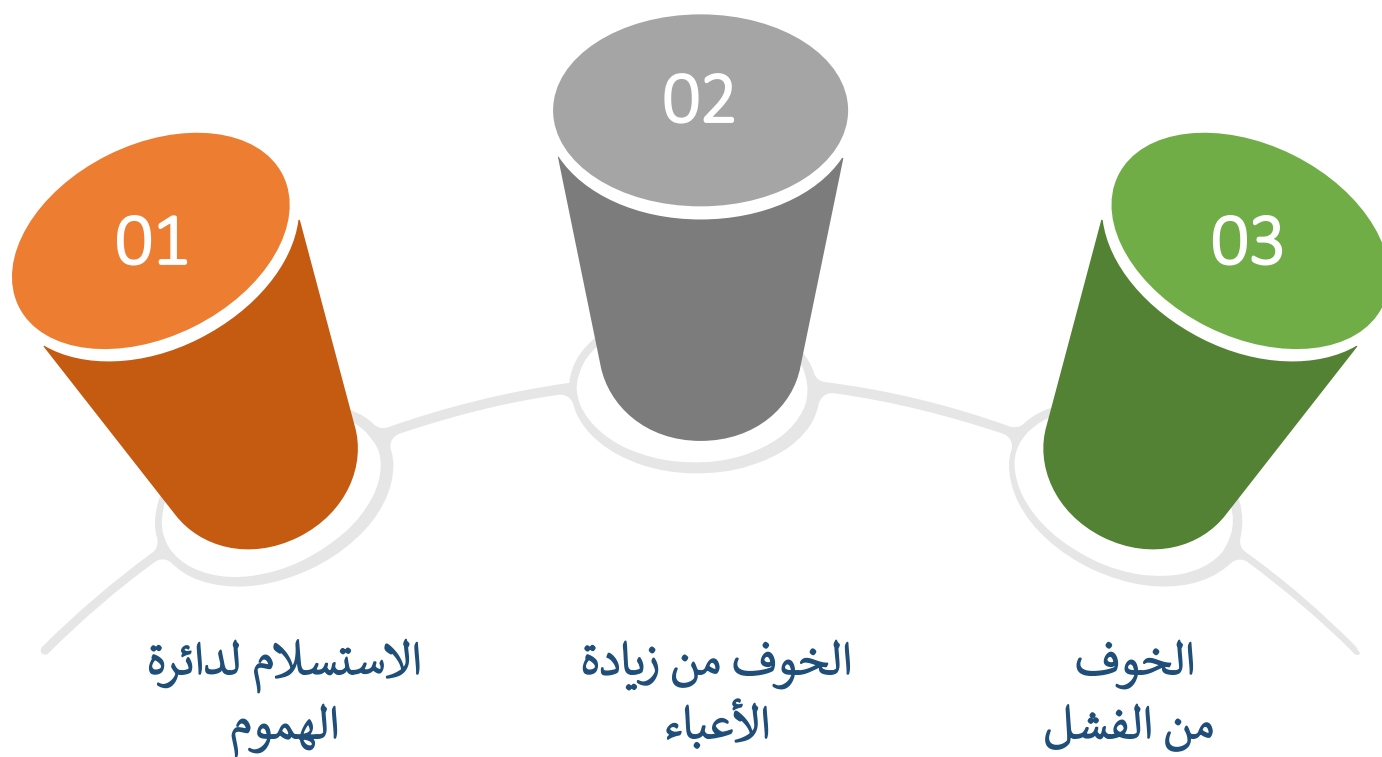
- السلطة: هي الحق في إصدار التعليمات.
- الصلاحيات: هي السلطة الممنوحة للمدير أو القائد للتصرف واتخاذ القرارات ضمن حدود معينة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

السلطة / الصلاحية
(Authority)

تحمل المسؤولية

The Sense of Responsibility

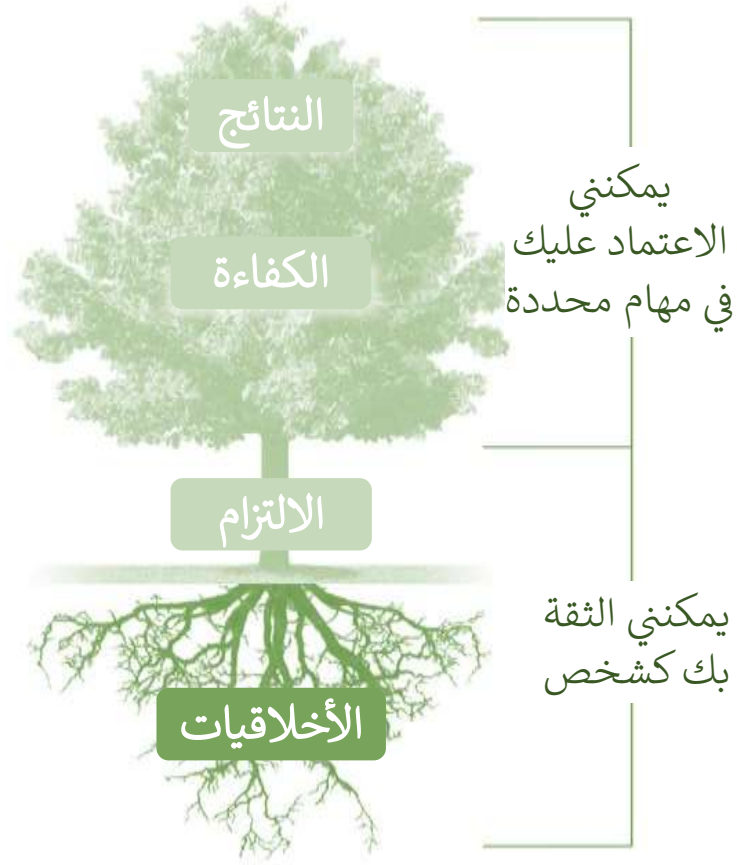
أسباب الهروب من المسؤولية



تحمل المسؤولية

The Sense of Responsibility

شجرة الاعتمادية

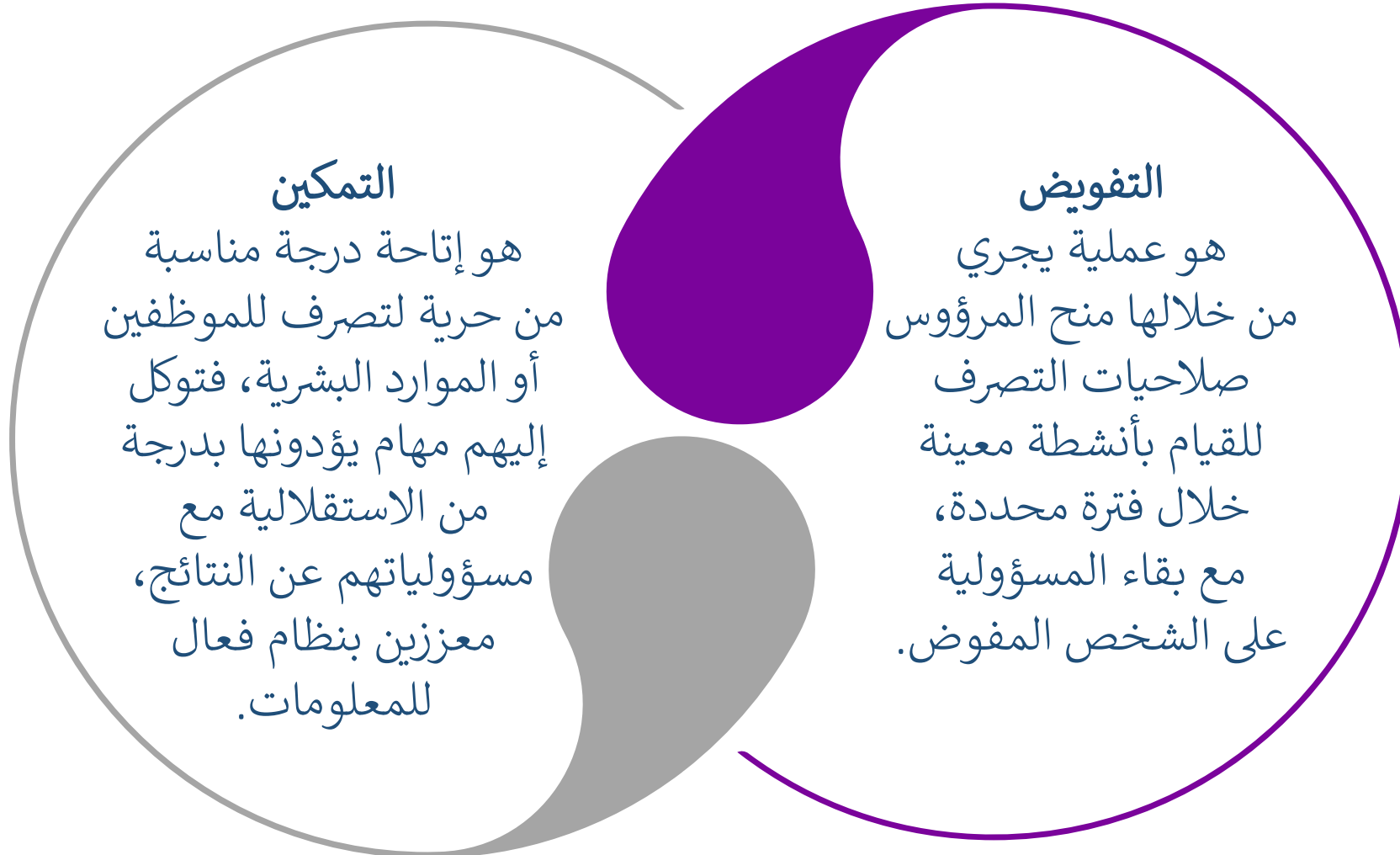


لكي يكون لديك القدرة على أن تعتمد على شخص في مهمة ما فإنك بدون أن تدرك تبني ثقتك فيه على مستويين:

- **المستوى الأول:** تثق به كشخص، إنه لن يخذلك، سواءً بقصد أو بدون قصد.
- **المستوى الثاني:** تثق في قدرته على القيام بالمهمة المطلوبة بكفاءة.

التفويض والتمكين

Delegation and Empowerment



حل المشكلات واتخاذ القرارات

Problem Solving and Decision Making

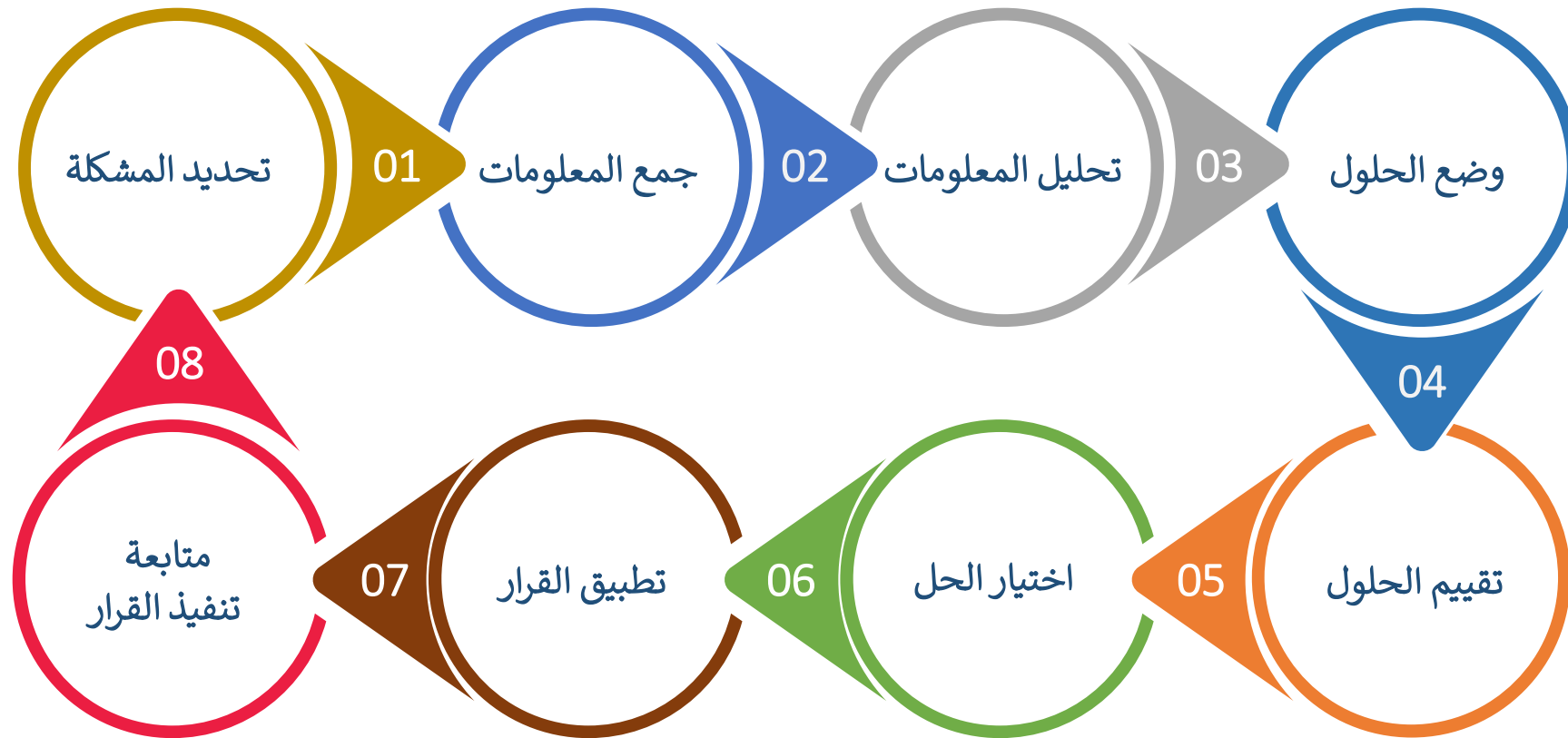
استراتيجية حل المشكلات

• الشعور بالمشكلة - الصياغة الواضحة	تحديد المشكلة
• مشاركة ذوي العلاقة - الوقت - الدقة في جمع المعلومات	البحث عن الإمكانيات والأدوات
• التكاليف المناسبة - درجة المخاطرة - مناسبة الحل	تحديد البدائل
• متابعة التنفيذ - كتابة تقرير	تنفيذ الحل

حل المشكلات واتخاذ القرارات

Problem Solving and Decision Making

خطوات اتخاذ القرار



التحفيز

Motivation



هو التشجيع المعنوي أو المادي الذي يؤثر بشكل إيجابي على أداء الفرد واستجاباته في نطاق البيئة التي يعيش أو يعمل فيها.

أو هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتوجيههم من خلال حوافز معينة نحو سلوك منشود، أو بذل مجهودات معينة بقصد تحقيق الهدف.

التحفيز Motivation

طرق التحفيز

1. **الانتماء Association**: إذا كان دافعنا الأساسي هو الانتماء؛ فهذا يعني أننا نتأثر بالآخرين

تأثراً بالغاً ونجعل البشر في بؤرة عالمنا، والشخصية التي تهوى الانتماء تعتقد أن الناس هم أهم شيء، وتبالغ في تقديرهم وتتأثر بهم تأثراً بالغاً.

2. **الإنجاز Motive Achievement**: عندما يكون الفرد مدفوعاً بحبه للإنجاز؛

يكون أهم ما يسعى إليه هو تحقيق النتائج، وأساس ذلك أن محبي الإنجاز يرغبون في إتمام الأعمال وعندما ينجحون في ذلك يشعرون بسعادة لا تعادلها سعادة.



التحفيز

Motivation

طرق التحفيز

3. النفوذ Motive Status: عندما يكون الفرد محباً للنفوذ والسلطة؛ يكون شغوفاً بالقوة

والسلطة، والأرجح أن محبي النفوذ يرغبون في الشعور بالأمان وبأنهم المسيطرون وقتها يشعرون بأنهم قد تلقوا المكافأة التي تمنوها.

4. الأمن Motive Security: الأمن ضروري لكل شخص، والمؤسسات الحديثة تمنح كثيراً من الميزات الإضافية لإشباع هذه الحاجة.



التعامل مع الضغوط

Stress Management

الضغوط السلبية	الضغوط الإيجابية
وهي الضغوط التي تؤثر سلباً على إنتاج العامل وسلوكه، وتؤدي إلى هدم روحه المعنوية وطاقته ونشاطه وفقدان الشعور بالأمن الوظيفي وبالتالي يتولد لديه الإحباط والاكتئاب وسوء التوافق وترك العمل.	وهي ضغوط تأتي من داخل العمل تدفعه نحو تحقيق هدفه أو إنجاز مهمة ما، أو أن يضع نفسه في منافسة نزيهة مع غيره، ومنها ما تكون من قبل صاحب العمل الذي يلجأ إلى أساليب تزيد من طاقة وحيوية والتزام ودافعية العاملين تجاه عملهم.



المحاضرة السادسة

نظريات القيادة

Leadership Theories

أجندة المحاضرة Lecture Agenda

- Leadership theories and their effects

- نظريات القيادة وتأثيراتها



أهداف المحاضرة

Lecture Objectives

التعرف على نظريات القيادة وتأثيراتها وتطورها

Recognize Leadership theories and their effects

نظريات القيادة

Leadership Theories

مرت نظريات القيادة بمراحل تطور عديدة، كان لكل منها أراءؤها وما يؤيدها وما يعارضها، فتمثلت تلك النظريات في التسلسل التالي:

- نظرية الرجل العظيم والسمات
- النظريات السلوكية
- النظريات الظرفية والموقفية
- النظرية التبادلية والتحويلية
- نظرية قيادة الفريق
- نظرية القيادة بالأهداف

والعديد من النظريات الفرعية ظهرت تحت كل من تلك النظريات السابقة، وكانت كلها مثاراً لتفسير دور وعلاقة مكونات القيادة من قائد وتابعين وموقف مع بعضها وتأثيرها على بعضها.



نظرية الرجل العظيم والسمات

Holy Man and Trait Theory

هي من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة خلال النصف الأول من القرن العشرين، وهي تقوم على افتراض أساسي أن القادة يولدوا ولا يصنعوا، وأن القيادة الفعالة تتوقف بالأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد، والتي تميزه عن غيره من الأفراد. فهي إذن تركز على شخصية القائد وخصائصه التي تميزه عن غيره اعتماداً على خمسة أنواع للسمات القيادية، هي:

- السمات الجسمية "الصحة والطول والعرض".
- السمات المعرفية "الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل... إلخ".
- السمات الاجتماعية "فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال... إلخ".
- السمات الانفعالية "النضج الانفعالي، ضبط النفس... إلخ".
- السمات الشكلية "جمال المظهر، الذوق العام... إلخ".

نظرية الرجل العظيم والسمات

Holy Man and Trait Theory

ومن عيوب هذه النظرية نجد:

- إن نظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص.
- تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.
- لم تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك اللازمة للحفاظ على مركز القيادة.

النظرية السلوكية

Behavioral Theory

بعد فشل نظرية السمات القائمة على الصفات الشخصية الداخلية، تحول العديد من الباحثين للبحث في السلوك الخارجي، بالبحث عن المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القادة، فالفرضية الأساسية التي تنطلق منها النظرية هي أن نجاح القائد يتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه على مرؤوسيه:

- دراسات جامعة أيوا: ركزت على تصنيف سلوكيات القائد في 3 أنماط سلوكية.
 - دراسات ولاية أوهايو: ركزت على معرفة كيفية تأدية الرئيس لعمله، وذلك من وجهة نظر مرؤوسيه.
 - دراسات جامعة ميتشيجن: صنفت القادة إلى قادة موجهين للمهمة وقادة مهتمين بالبشر.
 - الشبكة الإدارية للقادة: صنفت القائد على معيار اهتمامه بالبشر والمهمة إلى 81 صنفاً.
- ومن أكبر عيوب تلك النظريات:** يتبين لنا أنها ركزت على خصائص القائد فقط وأهملت الموقف الذي يوجد فيه.

النظريات الموقفية

Situational Theory

نظراً لفشل النظريات السابقة في الوصول إلى تحديد القيادة الفعالة جاءت النظرية الموقفية لعلاج هذا الأمر، والتي قامت بربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، فليس هناك نمط واحد من القيادة، والقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب القيادة الإدارية ومفاهيم ونظريات الصفات والمواقف والشخص المقاد، ومن ثم فهي تركز على ثلاثة عناصر أساسية:

- سمات القائد
- سمات التابع
- سمات الموقف وطبيعة الحالة

النظريات الموقفية

Situational Theory

- **نموذج Fiddler القيادي:** حيث الأساليب متعددة وغير مرنة بالنسبة لكل المواقف، وبالتالي على القائد الجيد أن يتناسب مع كل موقف أو أن يكيف الموقف معه، وقد ركز فيدلر في نمودجه على ثلاثة متغيرات أساسية، هي:
علاقة القائد بمرؤوسيه - هيكله الوظيفية - قوة موقع القيادة.
- **نموذج Hersey-Blanchard القيادي الموقفي:** ركز على المستوى الاستعدادي للأفراد التابعين.
- **نموذج House القيادي المحدد للمسار والهدف:** ركز على عدة عناصر مهمة هي: الرضا الوظيفي، والحماس والأداء، وتتضمن كذلك أربعة أنواع رئيسية لسلوك القائد هي: القيادة التوجيهية، والقيادة الداعمة، وقيادة توجيه تحقيق الهدف، والقيادة التشاركية.

النظرية التبادلية (التعاملية) Transactional Theory

- هي القيادة التي توجه مجهودات الأفراد باتجاه المهام وتحدد لهم الأهداف الواجب إنجازها، وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تقيدهم بإنجاز المهام والواجبات المتفق عليها Tasks upon-agreed Accomplishing والمجدولة أو المحددة لهم.
- والقيادة التبادلية نمط قيادي يتسم بعدم المرونة ويركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بالمواعيد المحددة، والحرص على إنجاز الأعمال بالطرق المأمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس.

النظرية التبادلية (التعاملية)

Transactional Theory

- فالقائد يوضح المهام والمسؤوليات للمرؤوسين ويحاول كسب ثقتهم بالتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، أما المرؤوسين فيتلقون المكافآت مقابل أدائهم لمهامهم المفروضة، كما يمكن أن يعاقبوا نتيجة لعدم الالتزام بالمطلوب منهم، أو لعدم التزامهم بالأسس وطرق تأدية العمل.
- والقادة التبادليون يسعون للحفاظ على الاستقرار والالتزام بطرق العمل وتجنب التغيير.

النظرية التحويلية

Transformational Theory

- وضعت هذه النظرية من قبل (Burns James 1978) الذي كان أول من ذكر أن هناك ارتباطاً بين التحفيز والموارد، وبين القادة والمرؤوسين.
- ويعرفها Burns بأنها: القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن، وإشباع احتياجاتهم المتزايدة، والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل، وأنها التأثير في التابعين حيث يكونون محفزين للقيام بما يزيد عن المتوقع في العادة لإحساسهم بالإعجاب والتقدير والثقة والاحترام للقائد.

النظرية التحويلية

Transformational Theory

- ويحدث أيضاً هذا التحفيز عندما يجعل القائد تابعيه على وعي بأهمية وقيمة ما يقومون به ويجعلهم يفكرون في جماعة العمل والمنظمة إلى جانب مصلحتهم الشخصية، ويساعدهم على تحقيق ذاتهم.
- ومن هنا يتبين لنا أن القائد التحويلي يعمل على حفز مرؤوسيه وتغيير سلوكهم من أجل تحقيق أهداف معينة، ويغرس فيهم الثقة والحماس، ويعمل على تدريبهم وتأهيلهم وتكليفهم بالمسؤوليات.
- والقيادة التحويلية تحكمها عوامل عدة منها:
التأثير الكاريزمي - الحافز الإلهامي - الاهتمام بالمشاعر الفردية - التشجيع الإبداعي.

نظرية قيادة الفريق

Teamwork Theory

- القيادة الفاعلة لم تعد مختصرة على تشجيع وتحفيز الأفراد لجني الأداء المرغوب به بل امتدت لتقود مجموعة وفرق العمل على إنتاج الأداء الجماعي المميز جودة وتكلفة ومنافسة لدى بعض المؤسسات.
- وبما أن عدد المؤسسات التي تستخدم فرق العمل قد ازداد بشكل ملحوظ مؤخراً، فإن الحاجة إلى قيادة الفرق أصبحت ملحة.
- من هنا كان ظهور مفهوم قيادة الفرق Leadership Team والتي من أبرز مهامها تنسيق مهام ونشاطات الفريق وفاعليات المؤسسة الخارجية وحل مشكلات عمل الفريق، إضافة إلى إسداء الإرشاد والنصح لأعضاء الفرق لكي يتمكنوا من إنجاز عمل الفريق بكفاءة وفعالية.

نظرية القيادة بالأهداف MBO Theory

الإدارة بالأهداف هي أسلوب الإدارة وجهاً لوجه أو فرداً لفرد، وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة. وتركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الاقتناع الشخصي بالعمل، وعلى التحفيز والأهداف المتفائلة، وتهتم بالكفاءة وتحقيق الأهداف الشخصية من خلال تحقيق هدف للمنظمة. وتعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم وأسلوب تقييمها ومتابعتها وأسلوب تحقيقها، وأن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومرؤوسيه أياً كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات، وليست طريقة لا تقبل الجدل أو النقاش.

نظرية القيادة بالأهداف MBO Theory

ومن مشاكل نظرية الإدارة بالأهداف:

1. وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها.
2. إنها تستهلك الكثير من الوقت والجهد في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين، وتقييم تقدمهم نحو الأهداف.
3. أحياناً ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحه، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات سهلة ومنخفضة من الأداء.

شكراً لكم