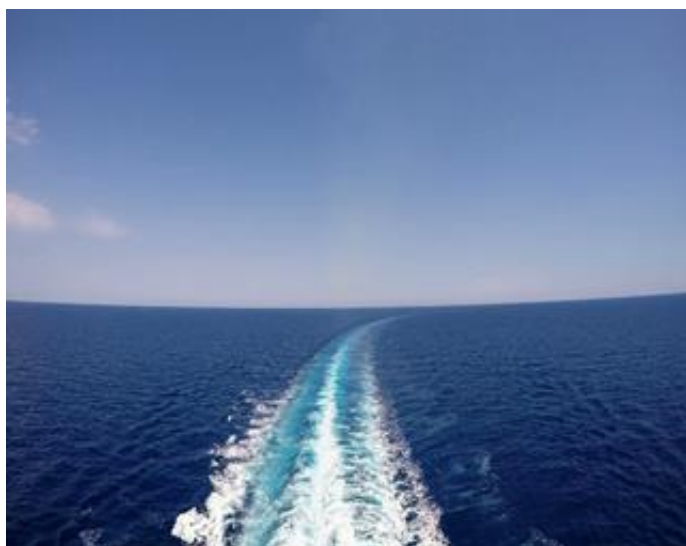




# القيادة الإدارية

## نظرياتها وتأثيرها

إعداد وصياغة  
د. هشام شعراوي

إذا أردت أن تبني سفينة ، لا  
تدفع الناس لجمع الأخشاب و  
لا تبدأ في توزيع المهام  
والأعمال .. بل الأفضل أن  
تعلمهم أن يتوقوا إلى اتساع  
البحر اللانهائي

أنطوان دي سانت أكوبري

## الفهرس

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| مقدمة.....                                                                      | 4  |
| القيادة الإدارية .....                                                          | 7  |
| تعريف القيادة.....                                                              | 7  |
| أهمية القيادة :.....                                                            | 8  |
| هل القائد يولد أم يصنع؟ .....                                                   | 10 |
| المهام الأساسية للقائد المدير .....                                             | 11 |
| ما هي العلاقة والفرق بين الإدارة والقيادة ؟؟.....                               | 15 |
| جدلية القائد في مقابل المدير .....                                              | 16 |
| ماهية الإدارة.....                                                              | 22 |
| علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية .....                               | 26 |
| تعريف الكفاءة والفاعلية.....                                                    | 27 |
| الفرق بين الكفاءة والفاعلية.....                                                | 27 |
| أنواع المنظمات من حيث الكفاءة والفاعلية .....                                   | 28 |
| أنماط القيادة.....                                                              | 30 |
| -: نمط المدير الدكتاتور .....                                                   | 30 |
| نمط المدير المجامل.....                                                         | 31 |
| نمط المدير البيروقراطي.....                                                     | 32 |
| المدير الزنبركي ( الميكافيلي) .....                                             | 34 |
| نمط المدير القائد.....                                                          | 35 |
| : أولاً: باعتبار أسلوب القيادة .....                                            | 39 |
| ثانياً: باعتبار السلوك القيادي حسب نظرية الشبكة الإدارية .....                  | 40 |
| :اختيار النمط الفعال في القيادة .....                                           | 42 |
| أثر الأنماط القيادية على التطوير والتغيير التنظيمي .....                        | 43 |
| المهارات الأساسية للقياد الإداري الفعال.....                                    | 45 |
| مسئولية القيادات الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ..... | 46 |
| القواعد العشر لنجاح القائد الفعل .....                                          | 47 |
| المهارات الضرورية للقيادة الفعالة .....                                         | 49 |

|           |                                                     |
|-----------|-----------------------------------------------------|
| ..... 50  | الدكاء العاطفي جوهر القيادة الناجحة                 |
| ..... 52  | كيف يمكن صناعة قيادة ناجحة؟                         |
| ..... 53  | تطور نظريات القيادة                                 |
| ..... 54  | (نظرة شاملة) : نظريات القيادة                       |
| ..... 54  | المدرسة التقليدية :                                 |
| ..... 55  | : النظرية السلوكية                                  |
| ..... 68  | نظرة مغلقة لبعض النظريات السابقة                    |
| ..... 68  | نظريات السمات في القيادة الإدارية                   |
| ..... 71  | النظريات السلوكية للقيادة الإدارية                  |
| ..... 77  | النظريات الموقفية في القيادة الإدارية               |
| ..... 88  | نظريات القيادة التحويلية                            |
| ..... 93  | نظرية القيادة الكارزمية                             |
| ..... 96  | Management By Objectives MBO نظرية الادارة بالأهداف |
| ..... 111 | محددات الفاعلية للقائد                              |
| ..... 112 | :السلوك القيادي الأمثل                              |
| ..... 117 | دور التوجيه الإداري                                 |
| ..... 117 | التواصل الفعال للقائد                               |
| ..... 120 | مصادر القوة للقائد                                  |
| ..... 121 | دور القائد في التحفيز                               |
| ..... 122 | الثقة بالنفس لدى القائد                             |
| ..... 123 | الثبات الإنفعالي للقائد                             |
| ..... 124 | التفويض والتمكين                                    |
| ..... 128 | القدرة علي تقديم التغذية المرتجعة                   |
| ..... 131 | القيادة وفريق العمل                                 |
| ..... 133 | :نشأة وتطور منهجية فرق العمل                        |
| ..... 134 | : مفهوم فريق العمل                                  |
| ..... 135 | مفهوم بناء فريق العمل                               |
| ..... 136 | أهداف بناء فرق العمل                                |
| ..... 137 | مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل                    |

|          |                                    |
|----------|------------------------------------|
| .....137 | فوائد إدارة وبناء فرق العمل        |
| .....139 | .....خصائص فرق العمل الفعالة       |
| .....141 | .....أنواع فرق العمل               |
| .....145 | .....منهجية بناء فرق العمل         |
| .....147 | .....أثر القيادة في بناء فرق العمل |
| .....150 | .....معوقات بناء فرق العمل         |
| .....153 | .....القيادة والعولمة              |
| .....156 | .....دور القادة في عصر العولمة     |
| .....160 | .....المراجع                       |

## إهداء

...إلي روح والدي الغالي

... إلي والدتي الغالية

...إلي أسرتي الغالية

أهدي هذا الكتاب لكل باحث عن معرفة وليس باحث عن معلومة  
أهدي هذا الكتاب لمن يريد أن يتعلم كيف يعرف وليس من يريد  
أن يعرف فقط

أهدي هذا الكتاب لقائد أو مدير هدفه إنجاح الفريق وليس هدفه  
نجاحه الشخصي فقط

## مقدمة

منذ الثلاثينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية إختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم ، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد و الجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر .

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين ، فكلما كانت القيادة كفؤة و جيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها ، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لإكتساب الفرص و المكافآت .

اتسعت بشكل ملفت للانتباه قاعدة البني المؤسسية والتنظيمية على كافة المستويات سواء السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، مما أدى لانتشار نمط تنافسي واسع النطاق، بحيث باتت بقاء المؤسسة مرتبط بشكل مباشر بقدرتها على التنافس، والذي يتحقق من خلال الابتكار والإبداع والتطوير. وهو دفع تلك المؤسسات للاهتمام بالعناصر والقوي البشرية باعتبارها تمثل قاطرة الإبداع والابتكار. ومن ثم أصبح وجود قيادات فعالة وناجحة بمثابة حجر الأساس لأي تطور مؤسسي منشود

وقد دفع ذلك المهتمين والدارسين في علم الإدارة لمحاولة وضع الخطوط العريضة التي يمكن أن تساهم في تحقيق تلك الرؤى والإستراتيجيات.

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، وهي عبارة عن الأنشطة التي يمارسها المسؤول الإداري على الأفراد العاملين في تنظيم معين، والتي تتمثل في إصدار الأوامر، والتأثير عليهم لتحفيزهم على العمل، هذا بالإضافة إلى توجيههم نحو تحقيق الأهداف المرجوة . دعونا نعرف أكثر.

لذا يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة ليس فقط على مستوى المنطقة وإنما على مستوى الدول . كما انه لاشك أن القائد الإداري يمثل عنصرا أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية بكل ما تتضمنه من أبعاد ،

إلا أن المشكلة التي تواجه المنظمات في وقتنا الحالي عدم توافر القائد الإداري الفعال الذي أصبح سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة.

كما أن العملية الادارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الأفراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت او جماعية، ومن ثم يمكن القول ان القيادة الادارية تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدا فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة .

ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين والمفكرين ، الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته من جميع جوانبه ، مما وفر لنا قدر لا يستهان به من النظريات العلمية ، والدراسات الميدانية التي أثرت على توجيه وتعديل سلوك القائد الإداري، وحددت مفاهيمه وافترضاته في علاقته بمرؤوسيه ، إستراتيجيته في التعامل معهم.

## القيادة الإدارية

### تعريف القيادة

القيادة الإدارية في أبسط صورها هي : القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة المنشودة.

■ القيادة لغة : القود . في اللغة نقيض "السوق" يقال : يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد.

القيادة : هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

تعريف آخر : هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

القيادة تشمل مساعدة المرؤوس على الوصول للهدف ، عن طريق إرشاده ، إنارة الطريق أمامه ، حل المشكلات التي تصادف المرؤوس ، نقل خبراته السابقة إلى المرؤوس ، بناء جسور من التعاون والثقة بين المدير والمرءوس لتوجيه جهوده نحو تحقيق الأهداف، ويمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على استمالة الآخرين persuade others لتأدية أعمال معينة بشكل إختياري Enthusiastically أو الامتناع عن سلوك معين.

تدخل عملية القيادة ضمن وظيفة التوجيه التي يمارسها المدير أثناء التنفيذ لتحقيق الأهداف ، ويعد مفهوم القيادة من المفاهيم الإدارية التي بالرغم من أنها قتلت بحثاً إلا أنها ما زالت تحتاج إلى دراسات مكثفة لكشف كثير من الأسرار التي تحتويها.

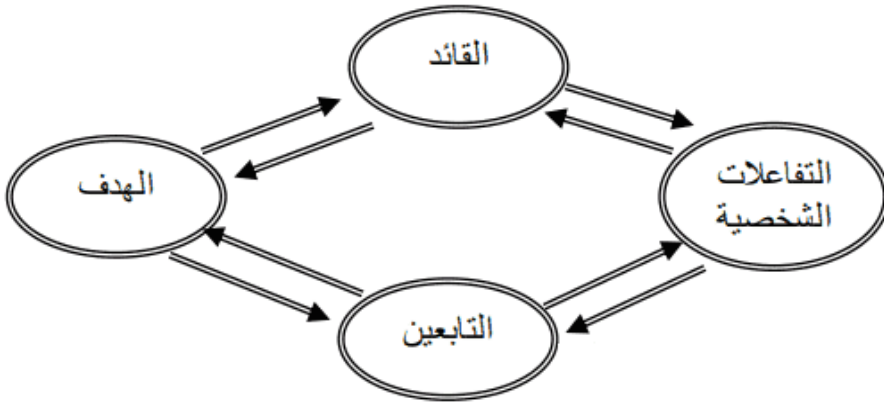
تشمل عملية القيادة Leadership Process أربعة مكونات رئيسية كما يلي:

1-القائد Leader

2-التابعين Followers

3-الهدف المطلوب تحقيقه Objective

4-التفاعلات الشخصية Interpersonal Interactions



### أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام : "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا أحدهم" رواه أبو داوود، قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف.

ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون : "جيش من الأرانب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب"، وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

1. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة.

6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

7. تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

#### أولاً: مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة (كلالدة، 1997، ص 17)

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (عليوة، 2001، ص 45)

و يمكن تصنيف القيادة إلى (عليوة، 2001، ص 46):

1. القيادة الرسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

2. القيادة غير الرسمية: وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعتهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية و قوة شخصيته بين زملاؤه وقدرته على التصرف و الحركة و المناقشة و الإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات.

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لاغنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة و قلما أن تجتمعان في شخص واحد.

ثانيا: هل القائد يولد أم يصنع؟

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه إختلافاً واسعاً، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول وارين بينسي: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما"، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد " ومثله بيتر دركر يقول: " القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك."

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية ، كما قال النبي ﷺ للأحنف بن قيس رضي الله عنه "إنك فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلي عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلي على خلقين يحبهما الله ورسوله".

### ثالثاً: المهام الأساسية للقائد المدير

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الإعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

#### مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وهي ما تقرب ما بين مفهوم القائد ومفهوم المدير وأبرز هذه المهام ما يلي:

1- التخطيط: أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالإحترام والتقدير والإعتناء برأيهم والإهتمام بدورهم.

2- التنظيم: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الإستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن إلزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والإنفلات.

3- التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحذ هممهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

4- تشكيل شبكة من الإتصالات العمودية والأفقية: وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

5- المتابعة والإشراف: فنجاح وإستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد

المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لإكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفو المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

مهام غير رسمية :

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

1- الإهتمام بالجماعات غير الرسمية: وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل إختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الإختصاص العلمي أو الإلتناء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الإهتمام بهذه الجماعات وإقامة إتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الإقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

2- الإتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الإنقسامات والإضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

3- المشاركة: وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه وإحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

4- مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه إحتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

5- درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص و العثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

6- مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة: وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للإتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة وإتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

07. المهارة في تنظيم الوقت وإدارته: وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن ، وتلافي الأوقات المهدورة.

### ما هي العلاقة والفرق بين الإدارة والقيادة؟؟

هناك علاقة بين الإدارة والقيادة ولا يجب أن تستخدم عادةً الكلمتان بشكل مترادف حيث أنهما عمليتان ليستا متماثلتين .

الإدارة أعم وأشمل من القيادة . الإدارة Management تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه (الاتصالات – القيادة – التحفيز ) والرقابة.

وبالتالي فإن الإدارة تشمل القيادة ، وبالتالي فإن القيادة جزء من الإدارة part of management ولا يمكن أن تعادل الإدارة. Leadership is a part of Management but not all of it

ويلاحظ أن القيادة توجد في المنظمات الرسمية Formal وكذلك المنظمات غير الرسمية Informal وبدون القيادة لا يستطيع المدير ضمان تحقيق الأهداف المحددة، فقد يكون لدى المدير مقومات التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، ولكن ليس لديه مقومات القيادة وبالتالي قد لا يتحقق الهدف . ومن ثم فإنه يجب أن يكون المدير قائداً ليتحقق الهدف.

ولكن في التطبيق العملي قد يوجد عدد كبير من المديرين ليس لديهم المقومات القيادية اللازمة لتحقيق الأهداف وكذلك قد يكون هناك أفراد لديهم المقومات القيادية ولكنهم لا يشغلون مناصب إدارية وبالتالي فإنه من الأفضل أن يكون لدى المدير مقومات القيادة وإسناد الوظائف الإدارية Management Jobs للأفراد الذين لديهم هذه المقومات القيادية

إن الفصل بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة فصل ليس في محله ويفرغ جزء كبير من محتوى كلا المفهومين. كما أن الخلط بين مفهوم الإدارة و القيادة كذلك يعد خطأ لأن لكل منهما أعماله ،و مهامه فالإدارة تقوم بالتركيز على الأداء ،و المكونات المادية المتوافرة في المؤسسات ،و لكن القيادة تركز في المقام الأول على الموارد البشرية و تحاول بكافة الطرق أن تنمي مهاراته ،و قدراته بالشكل الذي يعين المؤسسة على تحقيق أهدافها و هناك فرق بين القائم على الإدارة وهو المدير ،و المسئول عن القيادة وهو القائد فنجد أن القائد من أبرز مهامه مواكبة التغيرات و التطورات ،و ابلاغ الرؤساء بها من أجل الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع آخر أكثر تقدماً ،و يحاول القائد أيضاً أن ينقل للأيدي العاملة الموجودة بالمؤسسة أو المنشأة أهميتهم ،و التعامل بحكمة ،و عقلانية لإنجاز المهام المطلوب ،و يبتعد تماماً عن استخدام السلطة ،و لكن المدير يجبر الموظفين على أداء الوظائف ،و انجاز المهام و تحقيق اهداف المنظمة ،و يكون مستندا على اللوائح و القوانين و بالطبع العلاقة بين المدير و المرؤوسين علاقة رسمية جداً و لا يميل الموظفون للتعامل مع المدراء لأن في الغالب تكون العلاقة جافة لإهمال المدراء الإهتمام بالعناصر البشرية .

### جدلية القائد في مقابل المدير

تعرف القيادة بأنها: " القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين "

وهي تعتمد على التأثير والقبول أساساً ، وباستخدام السلطة الرسمية أحياناً وبدونها أحياناً .

\*القائد الإداري والرئيس الإداري :

هناك من يرى أن هناك اختلافاً بين القيادة والرئاسة ويتمثل في :

1-المصدر :

— أن القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة،ومصدرها من الجماعة.

– بينما الرئاسة مفروضة على الجماعة وفقاً للأوضاع التنظيمية القائمة.

## 2- اختيار الهدف :

– في القيادة يختار القائد الهدف بمشاركة الجماعة.  
– لكن في الرئاسة يختار الرئيس الهدف، ولا تحدده الجماعة.

## 3- القبول :

– في الرئاسة لأن سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة فلا تسمى الجماعة في هذه الحالة بالتابعين، حيث إنهم يقبلون سلطته خوفاً من العقاب إذا امتنعوا.  
– أما القيادة فهي أكثر قبولا، لأنها تعتمد أساساً على الحوافز الإيجابية في تنفيذ الأهداف لا على الحوافز السلبية، لهذا قيل: (كل قائد رئيس، وليس كل رئيس قائد)

واجه مفهوم القائد كغيره من المفاهيم المركزية في العلوم الاجتماعية تغيرات وتعديلات كثيرة نتيجة التغيرات التي واجهت العلوم ذاتها لاسيما طريقة التناول البحثي والأكاديمي لتلك العلوم. ولهذا فقد تعددت تعريفات مفهوم القائد. لكن يظل التعريف الأكثر قبولا هو " الشخص الذي يستطيع اختيار، توظيف، تدريب، والتأثير في تابعيه الذي يمتلكون تنوع كبير من القدرات والمهارات، لتوظيف -مهاراتهم الذهنية وقدراتهم العاطفية والجسدية – بشكل منظم ومحدد بهدف تحقيق أهداف ومهام المنظمة التابعين لها". يستخدم القائد قدراته ومهاراته الخاصة لنقل رؤيته للمستقبل ومعتقداته وقيمة لإتباعه حتى تتحول تلك الرؤية لهدف جماعي يمكن لأتباعه توظيف قدرتهم الحالية لتحقيقه في المستقبل يختلف القائد عن المدير، الذي يعرف بأنه ذلك " الشخص الذي يقوم بالتخطيط، ووضع الأهداف، وتوظيف

الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة". حيث يسعى المدير بشكل عام لتلافي المخاطرة، علاوة على تركيزه على الأهداف قصيرة المدى.

وعلى الرغم من التأكيد على أهمية تواجد العنصرين معاً داخل المؤسسة، لكن تظل التفرقة بينهم أداة رئيسية وهامة لتحقيق أهداف المؤسسة. فعلى الصعيد عملية القيادة فهي عبارة عن " علاقة تأثير بين القائد والأتباع بهدف إحداث تغيرات تعكس هدف مشترك بينهم". أما الإدارة فتتمثل في " تحقيق أهداف المنظمة من خلال عملية متكاملة من التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والرقابة".

بيد أن التطورات التي طرأت علي القرن الحادي والعشرين، قد باتت دافعة لضرورة توافر نمط القيادة بشكل أكبر على حساب نمط الإدارة التقليدي بهدف تحقيق الأهداف المؤسسية بطريق أكثر كفاءة ودقة. وهو ما يمكن التعبير عنه في مقول إطلاقها الباحث المرموق في مجال الإدارة " وارن بينس " مؤكداً على أن " المدير يقوم بعمل المهام بطريقة صحيحة، بينما القائد يقوم بعمل المهام الصحيحة "

وقد عارض بعض العلماء هذه التفرقة بين القيادة والرئاسة ذلك لأنهما يتحدان في الغرض، ويختلفان في الأسلوب أو الوسيلة القيادية، وأن الرئاسة ما هي إلا نوع من القيادة التسلطية أو التقليدية وبالإمكان تطويرها ليصبح الرئيس قائد. كما قيل أيضاً: إن الوظيفة المهيمنة للإدارة هي توفير النظام والاتساق للمنظمات، في حين أن وظيفة القيادة هي التغيير والحركة. كما أن الإدارة تسعى إلى توفير النظام والاستقرار للمنظمة في حين تسعى القيادة إلى التغيير الفعال الذي يمكن التكيف معه.

وفي هذا الإطار، يمكن التفرقة بين نمطي القيادة والإدارة من خلال محور تركيز كلا منها في عدة أبعاد رئيسية وفقاً للرؤية الذي طرحها " ريتشارد دافت"، وهي؛ الدور، مجال الرؤية، الأدوات المستخدمة، العلاقات مع الآخرين، السمات الشخصية، والهدف النهائي. ويمكن التعبير عنها من خلال الجدول التالي

| المدير                       | القائد                      | البعد       |
|------------------------------|-----------------------------|-------------|
| يُحرك العاملين               | يُلهم العاملين              | طبيعة الدور |
| يستند إلى المنصب             | يستند إلى ثقة الفريق فيه    |             |
| يُنبه لصلاحياته              | يُفوض صلاحياته              |             |
| يُركز على الاحتياجات الحالية | يركز على الرؤية بعيدة المدى |             |
| يعطي أولوية للإنتاج          | يُعطي الأولوية للفريق       |             |
| يقول أنا                     | يقول نحن                    |             |
| يُشعل الخوف                  | يُشعل الحماس                |             |
| يأمر                         | يسأل                        |             |
| يعرف كيف تُنجز الأمور        | يُوضح كيف تنجز الأمور       |             |
| يضاير الأعضاء أن يتبعوه      | يحب الاتباع ان يتبعوه       |             |
| يحب أن يقول                  | يحب أن يُعلم                |             |
| ينشغل بالتفاصيل              | ينشغل بالرؤية الكبيرة       |             |
| يتعامل وفق مصالحه            | يتعامل وفق قيمه، ورسالته    |             |
| يُملئ توجهاته                | يصنع القرارات مع الفريق     |             |
| يجيب على السؤال: ماذا        | يجيب على السؤال: لماذا      |             |

|                                                   |                                    |                   |
|---------------------------------------------------|------------------------------------|-------------------|
| التخطيط وإعداد الموازنات                          | يُمكن الناس من تحقيق الخطة         | مجال الرؤية       |
| النظر إلى القاع                                   |                                    |                   |
| يضع الخطة                                         | يُمكن الناس من تحقيق الخطة         | الخطة             |
| يصنع اتباع                                        | يصنع قادة                          | دوره تجاه الافراد |
| التوجيه والسيطرة وضع الحدود والحواجز مع المرؤوسين | التنظيم والتوظيف                   | الأدوات           |
| التركيز على الهدف المادي                          | صياغة ثقافة وقيم مشتركة            | العلاقات          |
| الاعتماد على قوة المنصب                           | مساعدة الآخرين في التطور           |                   |
| التعامل كرئيس                                     | تقليص الحدود والحواجز مع المرؤوسين |                   |
| المسافة العاطفية                                  | التركيز على البشر عبر تحفيزهم      | السمات الشخصية    |
| عقلية الخير                                       | الاعتماد على قوة الشخصية           |                   |
| التحدث                                            | التعامل كمدرّب، ومسهل، وخادم       |                   |
| التماهي والخوف                                    |                                    |                   |
| الثقة في المنظمة                                  |                                    |                   |

|          |                                                                                                                                             |                                    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| المخرجات | الاتصال العاطفي<br>العقل المنفتح<br>الاستماع<br>التكامل والشجاعة<br>الثقة في النفس<br>إحداث التغيرات بما فيها<br>الراديكالية في بعض الأحيان | الحفاظ على استقرار<br>الوضع القائم |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|

## ماهية الإدارة

يحاول مدراء المنظمات في الوقت الحاضر الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية وذلك للتفاعل بشكل أفضل مع التحديات والمخاطر المتزايدة في بيئة العمل وتكاليفها المرتفعة من أجل المحافظة على ميزة منظماتهم التنافسية ضمن عالم متغير بشكل مستمر. فالإدارة الاستراتيجية Strategic Management هي مجموعة من القرارات والنظم الادارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة Vision & Mission في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية Competitive Advantage وتسعى نحو تنفيذها من خلاله دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية Threats & Opportunities وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي Strengths & Weaknesses وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة. Stakeholders

علم الإدارة هو علم اجتماعي غاية في الأهمية؛ إذ إنه يشكل العمود الفقري لأية شركة أو مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها، وهذا لأن الإدارة غير الفعالة لأية مؤسسة ستؤدي -بكل تأكيد- إلى نتائج غير فعالة، فكثير من الأسواق والمؤسسات تعتمد على إدارة الأعمال. علم إدارة الأعمال هو واحد من أهم فروع علم

الإدارة، وعلم الإدارة (Management) يُعدُّ واحدًا من أهم العلوم الإنسانية الاجتماعية التي تنص على قواعد ومبادئ أساسية تُستخدم في إدارة الوظائف

والموارد المتوافرة لدى أية منشأة، سواءً كانت تلك الموارد بشريةً أو مادية، والهدف الأساسي من كل هذا هو تحقيق أهداف المنشأة بأعلى فعالية ممكنة. الإدارة في نظر العلماء ما هي إلا علم مثل أي علم آخر له قواعده وتفرعاته، بينما يرى البعض أنها فن يتمثل في الخبرة والمهارة، أي إن المدير الحقيقي لا يمكن أن ينجح إذا ما اتبع قواعد الإدارة فقط، بل يحتاج إلى الكثير من الخبرة والوعي ليكون قادرًا على إدارة العناصر البشرية بأفضل صورة، والإدارة في الواقع تحتاج إلى كلٍّ من الفن والمهارة بجانب القواعد والنظريات، مثلها مثل علم التسويق.

تعتمد الإدارة على تنفيذ أربع وظائف رئيسية، وهي:

التخطيط: عملية التخطيط هي أول عملية من عمليات إدارة الأعمال وأهمها؛ إذ تُوضَع من خلالها الخطط المناسبة، سواءً كانت بعيدة المدى أو قريبة المدى، وكذلك تُبنى الاستراتيجيات التي ستؤدي إلى اتخاذ القرار المناسب في النهاية.

التنسيق: بعد وضع الخطط والاستراتيجيات الواجب على الشركة اتباعها والعمل عليها، يُنتَقَل إلى خطوة التنظيم والتنسيق، والتي تنسق عمل الشركة والمؤسسة ككلٍّ باستخدام الأساليب الإدارية، ومنها توزيع المهام على الموظفين المناسبين ومراقبة تقدُّم إنجاز المهام.

القيادة: على كلٍّ من مديري الأقسام والقطاعات في الشركة وأيضًا مدير الشركة نفسه أن يتبعوا أساليب قيادية إيجابية، والقيادة هي تطبيق الوسائل المؤثرة إيجابيًا في الموظفين عن طريق تحفيزهم والتواصل معهم بفعالية، وكذلك تقديم التدريب والمساعدة لهم، وكما ذكرنا؛ فالموظفون هم أهم ما تمتلكه أية شركة في العالم، لذلك يجب توجيههم بفعالية وإيجابية وتحفيزهم.

الرقابة: يجب أن يكون متخصصو إدارة الأعمال حازمين قليلًا، فبجانب تحفيز الموظفين وتوجيههم، يجب أيضًا مراقبتهم ومراقبة سير العمل عمومًا ونتائجه، وذلك عن طريق الاطلاع على تقارير المبيعات وغيرها من التقارير،

ومن ثمّ مقارنتها بالتقارير القياسية، ويجب على المديرين مراقبة أخطاء الموظفين ومواقع تقصيرهم ومن ثمّ اتخاذ الإجراء المناسب لتصحيح الأمور.



وكي يمكن أداء الوظائف الأساسية بنجاح فإنه ينبغي توافر عديد من المهارات والقدرات الأساسية في المدير الكفاء. ويعتبر تصنيف R.Katez لهذه القدرات من التصنيفات الرائدة حيث يفرق بين ثلاثة أنواع من القدرات هي:

#### المهارة الفنية: Technical Skill

وتعني إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره ومعرفته بأساسيات هذا العمل. وهذا يعني انه ليس من الضروري أن يكون المدير من أكثر العاملين دراية بالجوانب الفنية للعمل. وهذه القدرة تساعد المدير في مراعاة الجوانب الفنية بالقرارات التي يتخذها وكذلك تقييم أداء مرؤوسين من الناحية الفنية.

#### المهارة الإنسانية: Human Skill

وتعني مقدرة المدير على التعامل مع البشر وفهم السلوك الإنساني واختيار أسلوب التعامل المناسب مع الأفراد. وهذه القدرة ضرورية لكل المديرين في مختلف المستويات لأنهم يتعاملون مع البشر.

### المهارة المفاهيمية: Conceptual Skill

وتشير على قدرة المدير على إدراك الصورة الكلية للموضوع وتوقع وتخيّل مواقف مستقبلية محتملة وعلاقات الأجزاء بالكل وكذلك إدراك الآثار المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة. وتشمل هذه القدرة على التصور والإبداع واتخاذ القرارات الصائبة.

### المهارة التحليلية : Analytical Skill

وتشير على قدرة المدير على التحليل والاستنباط وربط الحقائق والنتائج والأحداث واتخاذ القرارات الملائمة لكل موقف بناء على معطيات كل موقف

والشكل التالي يوضح علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية.

(وقد تم دمج المهارات الذهنية والتحليلية معا)



## علاقة المهارات الإدارية بالمستويات الإدارية:

تتفاوت الأهمية النسبية لهذه المهارات من مستوى لآخر حيث نجد أن:

المهارة الفنية: تزداد أهميتها لدى المستويات الإدارية الدنيا لحاجتهم إلى الإشراف على العاملين وتوجيههم إلى الأسلوب الأفضل للأداء.. وكلما ارتقى المدير في السلم الإداري قلت أهمية هذه المهارة للمدير.

مهارة الذهنية (المفاهيمية – التحليلية): وهذه المهارة تزيد أهميتها لدى المستويات الإدارية العليا نظراً لدورها العام في اتخاذ القرارات ولإدارة شؤون المنظمة ككل. بينما تقل أهمية هذه المهارة لدى مستويات الإدارة الإشرافية.

المهارة الإنسانية: وهذه تتقارب في أهميتها على مختلف المستويات الإدارية لأن المدير يدير البشر ودوره في التعامل مع البشر لا يتغير كثيراً من مستوى إداري لآخر.

ويترتب على هذه العلاقة ما يلي:

- 1- أن المهارات الفنية يصعب نقلها من منظمة لأخرى بل وربما من إدارة لأخرى على مستوى المنظمة. فمثلاً رئيس قسم في إدارة التسويق يصعب نقله ليكون رئيساً لقسم في الإدارة المالية.. وعلى مستوى الجامعة يصعب أن يتولى مهام رئيس قسم في كلية التجارة مهام رئيس قسم في كلية الهندسة. بل ربما من قسم لآخر في الكلية نفسها.
- 2- إن المهارات المفاهيمية يمكن نقلها من منظمة لأخرى. وعلى هذا يمكن لعميد الكلية أن يكون مديراً عاماً لبنك أو لإحدى الأجهزة الحكومية. كذلك فإن مدير المستشفى لا يلزم أن يكون طبيباً لكن هذا لا يمنع أن الطبيب الذي لديه مهارة إدارية مناسبة يكون أفضل حالاً من المدير الذي ليس طبيباً.

### تعريف الكفاءة والفاعلية

تعريف الكفاءة : (Efficiency) هي فعل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة وبالتالي تنخفض التكاليف ، فيتم استخدام أقل كم ممكن من المدخلات والموارد كالوقت والجهد والمال للحصول على أكبر منفعة

تعريف الفاعلية : (Effectiveness) هي فعل الأشياء الصحيحة لتحقيق أهداف المنظمة .

فقد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفؤ أي أنها تحقق أهدافها ولكن بتكلفة عالية هذه التكلفة العالية معناها خسارة في الموارد ، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فاعليتها.

عندما يكون هناك فاعلية ولا يوجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة وفي حالة عدم وجود فاعلية ووجود كفاءة فان الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

### الفرق بين الكفاءة والفاعلية

تعرف الكفاءة بأنها: علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، أي أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل

المخرجات

أي الكفاءة = -----

المدخلات

تعرف الفاعلية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي:

## الأهداف المحققة

الفاعلية = .-----

## الأهداف المحددة

### انواع المنظمات من حيث الكفاءة والفاعلية

- منظمة ذات كفاءة منخفضة وفاعلية مرتفعة:  
المفهوم : اختيار جيد للأهداف مع استخدام وسائل رديئة في تحقيق  
هذه الأهداف.

النتيجة : إنتاج منتج مطلوب ولكن بأسعار مرتفعة أو جودة منخفضة.

- منظمة ذات كفاءة مرتفعة وفاعلية مرتفعة:  
المفهوم : اختيار أهداف ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل  
لاستغلال موارد المنظمة.  
النتيجة : منتج مطلوب بأسعار وجودة مناسبة.

- منظمة ذات كفاءة منخفضة وفاعلية منخفضة:  
المفهوم : اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام وسائل رديئة  
لاستغلال موارد المنظمة.  
النتيجة : منتج منخفض الجودة وغير مرغوب من العملاء.

- منظمة ذات كفاءة مرتفعة وفاعلية منخفضة:  
المفهوم : اختيار أهداف غير ملائمة مع استخدام أفضل الوسائل

لاستغلال موارد المنظمة  
النتيجة : منتج مرتفع الجودة ولكن لا يرغبه العملاء.

مثال لتوضيح الفرق بين الاصطلاحين هو: اى طالب فى الجامعه يكون له هدف أساسى هو النجاح ، لو الطالب تخرج بتقدير مقبول يكون حقق هدفه بفاعلية ، ولو تخرج بتقدير امتياز يكون قد حقق هدفه بكفاءة

مثال اخر لتوضيح الفرق بين الاصطلاحين هو: أنك عندما تحاول التخلص من حشرة ضارة وصغيرة جداً، فإنه يمكنك القضاء عليها بمطرقة حديدية بضربة واحدة... وتكون بذلك قد حققت هدفك بفاعلية كبيرة جداً. ولكن هل كنت كفؤاً باستخدام الموارد والمصادر المتوفرة لديك أم أنك أفرطت باستخدامها لتحقيق مهمة لا تحتاج كل هذا الجهد وهذه الكلفة؟

ببساطه : الفاعليه انك تحقق اهدافك المخططه و الكفاءه انك تحققها بأستخدام اقل الموارد الممكنه

ملحوظة: ترتبط الفاعلية بالقيادة ، وترتبط الكفاءة بالادارة ، فالقيادة هي التي تبين الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أما الإدارة فإنها تبين كيفية إنجاز هذه الأشياء.

## أنماط القيادة

### نمط المدير الدكتاتور:-

#### \* الافتراضات الأساسية:

- 1- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم للناس.
- 1- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسؤولية.
- 2- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
- 3- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن).
- 4- لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

#### \* طريقة الإدارة :

مسؤول شخصيا عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين ، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة. أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى - من وجهة نظره.

تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً. يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء .

### \*النظرة للأهداف:

يعتقد المدير الدكتاتور أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.

### \*النظرة للزمن:

- الأهداف بالنسبة له محدودة بزمان والزمن محدد بالساعة والدقيقة.

- البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا.

- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال.

- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضبغة للوقت.

- يحب التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة.

### \*مفهوم السلطة:-

- أن السلطة حق له وليس حقا للآخرين.

- أن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى.

- السلطة تحكم تصرفات الآخرين.

-

### \*نوع العلاقات:

العلاقات السليمة عند المدير الدكتاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر

## 2- المدير المجامل

### \* الافتراضات الأساسية:

1 - إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم.

2- إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل

مشاكلهم.

3- إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته

مساعدة الآخرين.

### \* طريقة الإدارة:

يعتقد كل شخص مسؤول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود  
المرؤوسين ولا يدفعهم

1- إن طريقته هي طريقة كماليات.

2- تخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون.

3- يتسامح مع مرءوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو  
محور عاطفي اجتماعي.

4- يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا  
يتدخل لتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد.

### \* النظرة للأهداف:

يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا  
أهداف الأفراد ومدراء هذا النمط يرددون دائما أن مصلحة العمل تتطلب  
الاهتمام أولا بمصلحة الأفراد.

### \*النظرة للزمن:

إن المدير المجامل يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين.

### \*نوع العلاقات:

المدير المجامل يهتم بالعلاقات غير المخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث والاهتمام بالناس

## 3- المدير البيروقراطي

### - الافتراضات الأساسية:

- 1- أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير.
- 2- أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة.
- 3- ليس من مسؤوليته التحفيز ، ومن يريد شيء يسعى إليه .
- 4- ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك.

### \*طريقة الإدارة:

- لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم.
- لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجه فتلك من وظائف الرئيس.
- يؤمن بترك الناس على حالها.

\*النظرة للأهداف: هدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به.

### \*النظرة للزمن:

- 1- يحضر في الميعاد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا.

- 2- ينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه.
- 3- يحول البريد الوارد إليه المختص فوراً أو إلى أعلى.
- 4- يبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافٍ لحل أي مشكلة.

\* مفهوم السلطة: مفهوم السلطة لا تتعدى من أنه ساعي بريد وظيفته

توصيل الرسائل ليس إلا.

\* نوع العلاقات: - يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.

#### 4- المدير الزئبقي ( الميكافيلي ) - الافتراضات الأساسية:

- 1- العمل في حد ذاته شيء مر.
- 2- الناس غير طموحين.
- 3- يتم التحفيز على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس.
- 4- الرقابة نسبية وتوفير الجو الودي.

\* طريقة الإدارة:

- ممكن تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات.
- يقوم بتخطيط العمل بمشاركةهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام.
- يقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته.
- يقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب.

- يقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول.

\*النظرة للأهداف : يجد تعارضاً بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

\*النظرة للزمن:

1- الأهداف محددة بزمان معقول.

2- لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية.

3- تعليماته ليست مختصرة كالدكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط.

4 - لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء.

\*مفهوم السلطة : يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة.

نوع العلاقات: ينظر المدير المكيفييلي إلى نوعين من العلاقات علاقات رسمية محدودة ومعتمدة

## 5-المدير قائد الفريق

-الافتراضات الأساسية:

- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة.
- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة.
- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية.
- التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان.
- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

\*طريقة الإدارة:

1- مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع.

- 2- مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع.
- 3- التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة.
- 4- طالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تنبع من ذات الفرد.
- 5- إن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.

#### \*النظرة للأهداف:

إن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولا ليس عن وضع الأهداف للمنظمة ولكن ينظر إلى نفسه مسؤولا عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد . المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسيا وأفقيا.

\*النظرة للزمن: إن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف.

\*نوع العلاقات: تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية .

وقد تشكل التصنيفات السابقة أحد أنواع التصنيفات ولكنه ليس التصنيف الوحيد فقد قام عدد من العلماء بكثير من التصنيفات الاخرى التي قد تتشابه او تختلف مع التصنيف السابق في بعض أو جزء أو معظمه ومن هذه التصنيفات ذلك التصنيف التالي الذي صنف انماط القيادة علي الشكل التالي:

القيادة السلطوية Authoritative Leadership، ويطلق عليها أيضاً القيادة الاتورقراطية، وتتسم بكونها تسعى لتحقيق رغبات القائد دون الأخذ في الاعتبار آراء ووجهات نظر التابعين، حيث يقوم القائد بتحديد القرارات

منفرداً، ومن ثم إعطاء أوامر التنفيذ. بعبارة أخرى تكون عملية التواصل من الأعلى إلى الأسفل في اتجاه واحد. ويستخدم القائد في هذا النمط موقعه وسلطته في تحديد الأجر المناسب لمؤوسيه. [5] ويعد هذا النمط أنسب نسبياً في الحالات التي يكون فيها الوقت متاح لاتخاذ القرارات ضيق، وأيضاً حينما يكون القائد أكثر علماً ودراية وخبرة من التابعيين.

2- القيادة الديمقراطية Democratic Leadership، ويطلق عليها بعض الباحثين القيادة بالمشاركة، وتتسم بالاعتماد على أسلوب ثنائي الاتجاه في الإدارة، حيث يقوم القائد بمناقشة وأخذ آراء المرؤوسين والتابعين في كافة الأمور بدء من المهام المطلوب انجازها، مروراً بالإجراء المتبعة، وانتهاء بالقرارات التي يتم اتخاذها، فضلاً عن دور التابعين في عملية تقييم أداءهم، علاوة على تحديدهم للمكافآت التي سيحصلون عليها. وبالتالي ففي هذا النمط تتسم العلاقة بين القائد والتابعين بقدر واسع من الحميمية.

3- القيادة الليبرالية Liberal Leadership أو ( Laissez-faire leadership)، يتسم هذا النمط بإعطاء حرية تامة للتابعين لتحديد الأعمال التي يجب عليهم القيام بها، فضلاً عن حريتهم الكاملة في تحديد أهدافهم، وسبل تحقيقها. بحيث يقتصر دور القائد على توفير الأدوات والموارد المطلوبة لتحقيق لتلك الأهداف، بما يعنى أن نمط التواصل الذي يعتمد عليه هذا النمط في اتجاه واحد من الأسفل إلى الأعلى. ويرى العديد من الباحثين أن هذا النمط من القيادة يكون الأمثل والأكثر كفاءة في حالة ما إذا التابعين يتمتعون بمهارات عالية، ودوافع غير محدودة لانجاز العمل بمفردهم من دون الحاجة لتوجيهات القائد. غير أن اتجاه أخرى يؤكد على عدم جدوى هذا النمط في حالة انخفاض قدرات وخبرات التابعيين، وعلى صعيد تصنيف أنماط القيادة وفقاً لطبيعة النظام الإداري الذي يطبقه القائد، فقد صنفها الباحث الإداري الشهير " رينسيس لكتر " إلى أربعة أنماط أو أنظمة رئيسية، وهي كالتالي:-

**1- القيادة المستغلة-السلطوية (Exploitative-Authoritative Leadership)**، حيث يتسم القائد بدرجة مرتفعة جداً من السلطوية والاستبداد، علاوة على عدم ثقته نهائياً في تابعيه. إذ يتم اتخاذ القرارات بشكل فوقي تماماً من قبل القائد، ولا يقبل القائد في هذا النمط أي مبادرات أو آراء من قبل المرؤوسين. ذلك في الوقت الذي يتم الاعتماد فيه على أسلوب التهيب والتخويف من العقاب لتحفيز التابعيين لإتمام العمل بشكل كفاء دول اللجوء لتقديم المكافآت.

**2- القيادة الخيره-السلطوية (Benevolent-Authoritative Leadership)**، إذ يتسم هذا النمط بدرجة أقل من السلطوية، حيث يتم تفويض المرؤوسين في اتخاذ بعض القرارات البسيطة، نتيجة لوجود قدر من الثقة لدى القائد في مرؤوسيه وآراءهم. وبالتالي فيتسع قدر قبول القائد للأفكار القادمة من الأسفل مع استمرار وجود السيطرة والحزم من قبل القائد. ويتميز هذا النمط بالدمج في أسلوب التحفيز بين عنصري المكافأة والتهيب في آن واحد.

**3- القيادة الاستشارية (Consultative Leadership)**، ويتميز هذا النمط بزيادة معدلات ثقة القائد بالتابعين، لكن ليس بشكل كامل. حيث يسعى القائد لاستفادة من أفكار وآراء من يعملون تحت قيادته. وهو ما ينعكس في إعطاءهم مساحة أوسع في اتخاذ العديد من القرارات في الوقت الذي تحتفظ فيه القيادة برسم السياسات والقرارات الكبرى. ويكون اتجاه المعلومات والقرارات ثنائي الاتجاه من الأعلى إلى أسفل، والعكس. بينما يغلب طابع المكافأة على العقاب في تحفيز التابعيين.

**4- القيادة التشاركية أو الجماعية (Participative-Group Leadership)**، وهو النمط الذي يعتبره "لكيترت" الأفضل باعتباره يحقق أهداف المؤسسة بدقه وكفاءة من خلال الثقة التامة والكاملة للقائد في تابعيه، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي في عمليات اتخاذ القرارات عبر إعطاء دور كبير للمستويات الأدنى

بالتشارك مع القائد. حيث يعتمد هذا النمط على المكافأة المادية في تحفيز العاملين.

كما ذكرنا تتعدد تصنيفات الأنماط القيادية وسنستعرض الان تصنيف آخر يقسم أنماط القيادة في تصنيفين لأنماط القيادة.  
الأول: الأنماط باعتبار الأسلوب.  
أما الثاني: فهو باعتبار السلوك القيادي حسب نظرية الشبكة الإدارية.

أولاً: باعتبار أسلوب القيادة:  
تنقسم الأنماط باعتبار أسلوب القيادة إلى ثلاثة أنماط هي:

١. القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):  
تتركز السلطة فيها بيد القائد وحده ، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ، ويحدد أدوار الأفراد ، ويرسم خطط المؤسسة ، وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار.  
ويشجع القائد في هذا النمط على تقليل الاتصال بين الأعضاء ، وهو يتدخل في معظم الأمور  
وشتى الأعمال. في ظل هذا النمط القيادي تفتقد قدرة العاملين على الإبداع والابتكار كذلك لا يتيح هذا المناخ مجالاً لتنمية العلاقات وتحقيق التكيف الاجتماعي بين العاملين ، والعاملين هنا يتوقفون عن العمل بمجرد غياب ذلك الرئيس عنهم .(شفيق، ص ٥١)

٢. القيادة الديمقراطية:  
يعمل القائد الديمقراطي على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، ويشجع على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد المنظمة.

إذاً القيادة الديمقراطية ترتكز على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في : إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد ومروؤوسيه ، وإشراكهم في بعض المهام القيادية ، وتفويضهم السلطة.

أما الأول فحتى يستطيع القائد الديمقراطي أن يحقق ما يبتغيه من علاقات إنسانية ، عليه أن يعمل على تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين ، وأن يفهم مشاعرهم ومشاكلهم ويعمل على حلها ، وأن يعمل على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية .(شفيق،ص ٥٣ -و- كنعان،ص١٨٢)

### ٣. القيادة الحرة (الناجحة):

القائد الناجح هو الذي يعتمد في سياسته على خليط من النمط الديمقراطي والأوتوقراطي ويجمع بينهما في أنه يستهدف توجيه جهود الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم.

فبينما تركز القيادة الأوتوقراطية اهتمامها بالإنتاج ، وتركز القيادة الديمقراطية اهتمامها على المرؤوسين ، فإن القيادة الحرة تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل .(شفيق،ص ٥٤-و- كنعان،ص٢٥٢)

ثانياً: باعتبار السلوك القيادي حسب نظرية الشبكة الإدارية:  
مرتكزات السلوك : - الاهتمام بالعمل . - الاهتمام بالعاملين.

يندرج حسب هذه النظرية خمسة أنماط وهي:

#### ١. نمط المدير التقليدي (قائد المهمة):

هو نمط قيادي متسلط يركز على المهمة ، فه و شديد الاهتمام بالعمل والإنتاج ، بالمقابل هو ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين فهو يستخدم معهم الرقابة. فالقائد في هذا النمط لديه قناعه مفادها أنه يجب عليه تحقيق أهداف المنظمة قبل كل شيء.

- الاهتمام بالعمل /الإنتاج

## - الاهتمام بالعاملين

### ٢. نمط مدير النادي الاجتماعي:

هو نمط يهتم فيه المدير بالعاملين بدرجة كبيرة ، مما يؤدي إلى خلق بيئة مليئة بالصدقة ، وهو يسعى للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين ، بينما اهتمامه ضعيف في العمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

### ٣. نمط المدير السلبي (المنسحب):

القائد في هذا النمط ضعيف فهو لا يقوم بمهام القيادة ويعطي المرؤوسين حرية في العمل ، وهو لا يحقق أي أهداف ، وتكثر الصراعات والخلافات في العمل. وهذا النمط هو أسوأ الأنماط على الإطلاق حيث لا يوجد اهتمام بأهداف المنظمة أو باحتياجات العاملين.

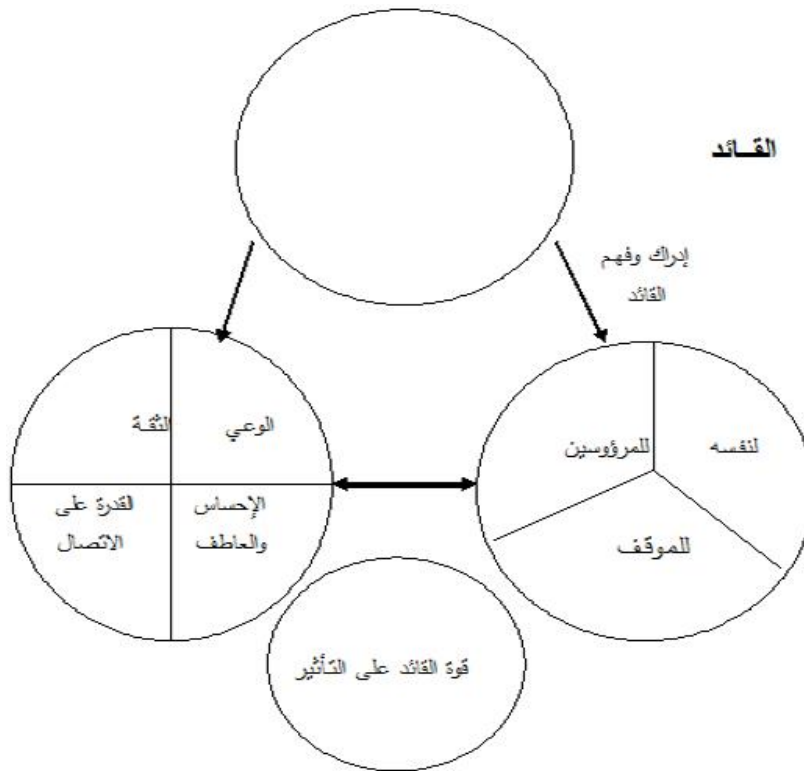
### ٤. نمط المدير العملي:

يهتم المدير في هذا النمط اهتماماً متوسطاً بالعاملين ، ويبدى نفس الدرجة من الاهتمام بالعمل ، وهذا النمط يظهر درجة متوسطة من الاهتمام بالعمل والعاملين إلا أن درجة الاهتمام لا تشير إلى أنه يتم بالكفاءة المطلوبة ، مما يجعله غير قادر على تحقيق المستوى المرغوب في كل الأحوال.

### ٥. نمط المدير القائد:

هذا النمط به تم بكل البعدين الإنساني والعملي ، فالقائد يبدي اهتماماً عالياً بالعاملين ، وفي المقابل يبدي اهتمام عالي بالعمل ، كما يهتم هذا النمط بروح الفريق ومناخ العمل الجماعي ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها ، كذلك يحرص القائد في هذا النمط بأن يستمد سلطته من الأهداف والآمال ، ويربط الأفراد بالمنظمة ، ويهتم بالتغيير والتجديد (حسين، ص ٧١ - القحطاني، ص ٩٤)

وبذلك نستطيع رسم نظرة متكاملة للقيادة: ويتم توضيحها من خلال الشكل التالي:



### اختيار النمط الفعال في القيادة:

يعرف سيد هوارى النمط القيادي بأنه: " السلوك المتكرر للمدير في طريق أدائه للعمل " ويعرفه على السلمي بأنه سلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم. أما Robert Oens فيعرفه بأنه " السلوك الذي يمارسه القائد الفعال على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المنظمة ."

وعليه فإن القائد الفعال يوازن بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل والإنتاج وحاجات العاملين بإشباع حاجاتهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو الذي يبدي اهتماماً عالياً بالإنتاج وبالأفراد على حد سواء، لأن الاهتمام بالعمل والإنتاج على حساب العاملين وجني الثمار على المدى القصير يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل كالإعراب عن التذمر والشكوى والتأخير عن العمل والغياب وعدم الرضى الوظيفي ودوران العمل. كما أن الاهتمام بالأفراد على حساب العمل والإنتاج قد يفقد المنظمة صفتها المؤسسية.

وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف ويعتبر أسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية من الأساليب الأخرى لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف، فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره مثل:

- الوقوف على قدرات وخبرات العاملين
- تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها .
- تحليل العوامل في الموقف التي بالإمكان تغييرها ايجابيا لتناسب توقعات العاملين (زيادة الحوافز).
- دراسة المناخ العام السائد في المنظمة.

#### أثر الأنماط القيادية على التطوير والتغيير التنظيمي:

تهدف القيادة إلى التأثير التوجيهي الإيجابي في سلوك العاملين، أفراداً وجماعات، وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات، بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة. هذا وقد تأكدت إبعاد القيادة من خلال افتراض أن المجموعة العامة تشترك في العديد من الاحتياجات أهمها :

حاجاتهم إلى أعمال يؤدونها، وهو افتراضياً السبب في تشكيل المجموعة، وافراد هذه المجموعة سوف يكونون غير راضين إذا لم يتمكنوا من أداء هذه الأعمال

حاجاتهم إلى أن يعملوا مع بعضهم كفريق وأن يتم تحفيزهم كفريق وبمعنى آخر في حاجة إلى التماسك والتلاحم الاجتماعي.

أن كل فرد من أفراد المجموعة له احتياجات شخصية يجب إشباعها من خلال العمل (الخطيب، 2001).

لقد أصبح مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم شيوعاً في المؤسسات الحديثة. وعلى الرغم من هذا الشيوع إلا أن هذا المفهوم ما زال يكتنفه الغموض، ويفتقر إلى الدقة في استخدامه في الأوساط الإدارية. إذ يخلط بعض الباحثين أو الدارسين بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة. ويتم استخدامهما بالتبادل في معظم الأحيان هذا مع العلم أن المفهومين يختلفان اختلافاً جوهرياً عن بعضهما البعض. فالقائد يمكن أن يكون فعالاً مديراً، ولكن ليس بالضرورة أن يكون المدير قائداً. ولعل هذا ما يفسر الدعوة إلى حاجة المؤسسات الإدارية الحديثة إلى قادة وليس إلى إداريين .

ونظراً لهذا الدور الحاسم للقيادي في التأثير على مرؤوسيه وعلى العمل الإداري برمته، فقد استحوذت القيادة التربوية على اهتمام الكثير من الباحثين في الفكر الإداري التربوي، بحيث أصبح النمط القيادي مجالاً خصباً للعديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت مفهوم القيادة وأساليبها.

### المهارات الأساسية للقائد الإداري الفعال

يحتاج القائد الإداري إلى مهارات فكرية تساعد في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتنبؤ في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري الفعال على مهارته في بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات، وإعداد الخطط الاستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة. ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات.

كما يحتاج القائد الإداري إلى مهارات إدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات. كذلك تحتل مهارة "\إدارة الأداء\" مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الإداري المعاصر.

وتكتمل مهارات القائد الفعال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.

## مسئولية القيادات الإدارية في تفعيل نظم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

المسئوليات هي:

- رصد التطورات الفكرية في مجال إدارة الموارد البشرية ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة.

- تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد وتهيئة الأفراد والمسؤولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتبين منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها وعدم الاستفادة منها.

- المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفكار وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

- تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء لتحريك الأداء وتوجيهه فيما يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساءلة الأفراد وجماعات العمل ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة.

- تطوير وتغيير الذات وتبني فلسفة شخصية محابية لمنهج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وتوجهاته الأساسية وتطوير وممارسة أدوار قيادية مساندة لهذه الفلسفة الجديدة، ودعم وتنمية مشاركة الموارد البشرية في

المنظمة للتطبيق الصحيح لتلك الفلسفة الجديدة وتصويب مسارها أول بأول.

### القواعد العشر لنجاح القائد الفعال

- 1- البدء بالممكن للوصول إلى الأصعب من الأمور.
- 2- رؤية النافع في الضار والضرار في النافع.
- 3- تغيير مكان العمل إذا ساءت الأحوال أو ضاقت الأمور.
- 4- تحويل الأعداء إلى أصدقاء، والمحافظة على الأصدقاء.
- 5- تحويل السالب من الأمور والمواقف إلى الإيجابية والفعالية.
- 6- استخدام المنطق والإقناع وقوة السلام أفعال من الفرض والتهديد والعنف.
- 7- التفكير الحر المتجدد الذي لا ينحصر في إما كذا أو كذا، ولكنه ينطلق بحثاً عن الطريق الثالث.
- 8- نقل العمل والجهاد إلى الميدان الأنسب واختيار وقت الهجوم وأساليبه.
- 9- التدرج في التغيير بالإقناع والتوضيح، والبعد عن الطفرة والفجائية.
- 10- التماس الواقعية والتوسط في الأمر الخلافية، والبعد عن التشدد والتعصب للرأي.

يمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً (انطباعاً) كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمناً أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثلاً يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم. ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة

شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين قدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاقتناع والإدراك الذاتي والموضوعية .

### 1-الاقتناع:

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرءوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.

### 2-الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون في معاملاتهم لمرؤسيهم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم، إلا أن مرءوسيهم قد يروا بأنهم متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الموضوعية.

### 3-الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرءوسيه لأن يسلكوا سلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وارشادهم .

تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:-

- 1-تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- 2-توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- 3-بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- 5- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع .

#### المهارات الضرورية للقيادة الفعالة

في خضم المنافسة القوية بين الهيئات والمؤسسات من جانب، واتساع نطاق المعروض من القوي البشرية لقيادة تلك المؤسسات من جانب آخر، فقد بات من الضروري البحث عن أفضل العناصر القيادية التي يمكنها أن تحقق أهداف المؤسسات على وجه متطور من الدقة والكفاءة حتى تضمن قدرتها على المنافسة والاستمرار. وبالتالي فإن معرفة أهم المهارات التي يجب توافرها لدى القائد باتت إلزامية، وهي عبارة عن حزمة الأدوات، السلوكيات، والقدرات التي يحتاجها القائد للقيام بتوجيه وإدارة وتحفيز التابعيين. وفي هذا الإطار تأتي أهمية حصر أهم المهارات التي يتوجب توافرها في القائد الناجح، والتي يمكن تقسيمها وفقاً لأربعة مستويات كبرى وفقاً للمستوي الإداري والتنظيمي الذي ينتمي فيه القائد، وهم كالتالي؛ المهارات المعرفية، المهارات الشخصية، المهارات العملية، المهارات الإستراتيجية.

المستوي الأول: المهارات المعرفية (Cognitive Skills)؛ وتعد حجر الأساس لكافة متطلبات القيادة، حيث تتضمن تلك القدرات المعرفية كالقدرة على تجميع وتصنيف وتحليل المعلومات، علاوة على بعض المهارات الأخرى مثل التحدث، والتعبير عن الأفكار عن طريق الكتابة، فضلاً عن القدرة على الاستماع، التعلم، والتكيف مع الظروف المختلفة

المستوي الثاني: المهارات الشخصية (Interpersonal Skills)؛ وتتضمن مجموعة المهارات الاجتماعية الخاصة بالتفاعل مع والتأثير على الآخرين، بحيث يطلق عليها أيضاً عدة مسميات مثل " القدرات الاجتماعية " أو " التعقيد الاجتماعي " أو " مهارات العلاقات الإنسانية "، والتي تتمثل في الذكاء الاجتماعي من خلال معرفة ردود أفعال الآخرين، ومهارات التفاوض، مضاف إليها القدرة على التأثير والإقناع .

المستوي الثالث: المهارات العملية والتحليلية (Business skills) ؛ وهي تلك المرتبطة بمجالات وظيفية وعملية محددة، وتضم القدرة على إدارة الموارد المادية مثل تحديد الأدوات المناسبة لإتمام العمل، علاوة على الشؤون المالية، والاهتمام بشئون الموظفين والأفراد من خلال عملية تحفيزهم وتحليل وتطوير أداءهم عبر عدة وسائل منها إشعارهم بالانتماء، والاحترام، والحوافز المالية .

المستوي الرابع: المهارات الإستراتيجية (Strategic analysis Skills)؛ وتعتبر من الضرورات الواجب توافرها في قيادات المستوى الأعلى في الهيكل التنظيمي والمؤسسي، حيث تتطلب وجود قاعدة معرفية ومفاهيمية واسعة تمكن القائد من فهم كافة التعقيدات والتعامل بمرونة معها بهدف التأثير على المؤسسة ككل، وذلك من خلال امتلاك القدرة على التخطيط والتحليل ووضع تصور عام للنظام المؤسسي. ويضاف لذلك، القدرة على تحديد المشكلات التي تواجه البناء المؤسسي الذي يقوم على إدارته، وتقييم البدائل المتاحة لتقليل من حجم تداعيات المشكلة.

### الذكاء العاطفي جوهر القيادة الناجحة

ومع تزايد أهمية العنصر البشري باعتباره الجوهر الأساسي في العملية الإدارية بشكل عام، وفي القيادة على وجه الخصوص، ارتفعت أهمية الجوانب العاطفية والإنسانية في الإدارة، مما دفع العديد من الباحثين بالتركيز على أهمية الذكاء العاطفي أحد أهم عناصر القائد الناجح بحيث يمكن تعريف

الذكاء العاطفي بأنه " إدراك وفهم المشاعر الذاتية، والتعاطف مع مشاعر الآخرين من أجل تحقيق حياة معيشية أفضل". ويتكون من خمس عناصر رئيسية على ذات القدر من الأهمية، يأتي في مقدمتهم؛ الوعي بالذات (Self-Awareness)، وتعني قدرة الشخص على فهم وإدراك ذاته بعمق بكل مكوناتها سواء تفضيلاتها، عواطفها، مشاعرها، دوافعها، ونقاط القوة والضعف فيها. علاوة على معرفة مدى تأثيرها على الآخرين. وهو ما يتطلب امتلاك الفرد عدة صفات أبرزها؛ الثقة بالنفس، قدرة على تقييم الذات بواقعية، وامتلاك القدرة على نكران الذات.

أما المكون الثاني، فيتمثل في إدارة الذات (Self-Regulation)، وتتمثل في القدرة على السيطرة على الذات من خلال التحكم في أو إعادة توجيه الدوافع التخريبية والمزاجية. فضلاً عن القدرة على التمهّل والتفكير قبل اتخاذ القرارات أو إطلاق الأحكام. ولعل أهم ما يساعد الفرد على ذلك تميزه بعدة خصائص لاسيما النزاهة، عدم التخوف من التعامل مع الأمور الغامضة، ناهيك عن قدرته على الانفتاح على التغيير.

ويضاف لذلك، المكون الثالث الذي يتمثل في امتلاك الحافز أو الدافع (Motivation)، إذ لابد أن يمتلك القائد حوافز أخرى للعمل والإنجاز تتجاوز حدود الحصول على المال، والمكانة الاجتماعية. إضافة لشغفه وإصراره على تحقيق مزيد من الأهداف. وهو ما يتحقق في حالة امتلاك القائد رغبة حقيقية للإنجاز، وتفاؤل في مواجهة التحديات، علاوة على وجود قدر من الالتزام المؤسسي والتنظيمي لديه.

وخلافاً للمكونات الثلاثة السابقة التي ترتبط بشكل مباشر بالذات وتطويرها، يأتي المكونين الآخرين والذات يركزان بالأساس على مفهوم " إدارة العلاقات مع الآخرين" بمعنى أخري، كيفية إدارة العلاقات بين القائد وتابعيه ومروءوسيه. [25] وفي هذا الإطار يأتي المكون الرابع المتعلق بالقدرة على إظهار التعاطف مع الآخرين (Empathy)، وهو عبارة عن في القدرة على فهم الاحتياجات العاطفية، والتعامل معهم وفق لردود أفعالهم العاطفية. غير انه يلزم للوصول لتلك المقدرة توافر قدر من الخبرة في التعامل والحساسية في

التعامل مع الثقافات والعقليات المختلفة حتى يمكن تفهم ردود الأفعال والاحتياجات العاطفية المتعددة للمرؤوسين.

وأخيراً، تأتي المهارة الاجتماعية (Social Skills) كأخر مكونات الذكاء العاطفي، وذلك لكونها تعد محصلة تراكمية لكافة المكونات الأخرى، وتتمثل في كفاءة إدارة العلاقات من خلال بناء الشبكات الاجتماعية والإنسانية، فضلاً عن القدرة على إيجاد قواسم مشتركة مع الآخرين وبناء العلاقات. وهو ما يتطلب توافر القدرة على الإقناع، ناهيك الخبرة في تكوين وقيادة مجموعات العمل.

### كيف يمكن صناعة قيادة ناجحة؟

فثمة اتفاق أنه لم يعد من الترف الحديث عن ضرورة تطوير الأداء أفراد المؤسسة في حالة السعي لتطوير بنيتها ككل.. وهو ما يثير تساؤل حول ماهية الخطوات التي يجب أن يتابعها الفرد حتى يطور من قدراته، من ثم التحول إلى قائد ناجح، والتي تتمثل فيما يلي؛ اتخاذ القرار بأن يكون قائداً وليس فرد عادي داخل المنظومة، التطوير المستمر للمهارات الجديدة عبر المشاركة أكبر عدد من برامج التنمية الذاتية التي تنظمها المؤسسة الذي ينتمي إليها، البحث عن مدرب محترف للتعلم منه والاستفادة من خبراته، المعرفة الذاتية لنقاط القوة والضعف بهدف إصلاحها وتنميتها، علاوة على إتباع مثل أعلي ناجح.

يأتي ذلك بالتزامن مع التعلم المستمر من الأخطاء والخبرات السابقة، والحرص على تقلبي ردود أفعال الآخرين وتقييمهم للعمل الذي يقوم به، فضلاً عن محاولة صياغة مبادرات التغيير وتنفيذها، ناهيك عن ضرورة إيجاد وقت لتنمية وتطوير أداء المحيطين بالفرد كأحد المتطلبات الرئيسية لتطوير القدرات القيادية.

### تطور نظريات القيادة

تعددت النظريات والدراسات حول موضوع القيادة فقد تم كتابة ما يقارب 35000 ورقة بحثية ، ومقال ، وكتاب حول القيادة ، وعلى الرغم من ذلك إلا أن مسألة القيادة وأسس نجاحها، وما يمكن أن يؤدي بالقائد للنجاح في قيادته لا زالت مسألة معقدة.

فالقيادة في الحقيقة هي تفهم الآخرين والتعرف على احتياجاتهم ومن ثم العمل على تحقيقها لهم ،

والاحتياجات قد تختلف حسب الموقف ولكنها في النهاية أمر يتم تحقيقه ، وعند تحقيق احتياجات العاملين فإن تحقيق أهداف المنظمة سيصبح من مسؤوليات العاملين دون أن يتم حثهم لتحقيقها

لأنهم سيشعرون بالولاء لهذا القائد ولهذه المنظمة ، فيسعون للعمل على نجاحها دون احتساب

رغبتهم الذاتية لأنهم على ثقة بأنها ستتحقق مع نجاح المنظمة والقيادة.

وفي هذا الفصل حاولنا أن نستعرض بعضاً من نظريات القيادة التي كثر تداولها ، مع العلم بأنه يمكن أن يتفرع من هذه النظريات نظريات أخرى انبثقت منها .

كما سنتناول الأنماط القيادية من جانبين : باعتبار أسلوب القيادة واعتبار السلوك القيادي حسب نظرية الشبكة الإدارية.

### نظريات القيادة : (نظرة شاملة)

أثار موضوع القيادة اهتمام العديد من العلماء والباحثين على مر العصور مما أدى إلى ظهور العديد وتطور الكثير من النظريات القيادية حتى وقتنا الحاضر ، والتي حاولت استعراض متطلبات القيادة الناجحة ، منها التالي:

(١) المدرسة التقليدية:

تنبثق من هذه المدرسة عدة نظريات وهي:

أ/ نظرية الرجل العظيم:

هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر ، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس (الجارودي ، ص ٢٣) ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا " أن هناك رجالاً عظاما يبرزون في العالم تمتع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها<sup>[٢]</sup>. (شفيق، ص ١٥)

مسلمات النظرية:

- القادة يولدون ولا يصنعون.
- القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم.
- القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة.

## ب/ نظرية السمات:

تربط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون ، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين ، وقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها : الذكاء ، الأمانة ، الثقة بالنفس ، تحمل المسؤولية ، الطموح ، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها . (الجارودي ، ص ٢٤)

## (٢) النظريات السلوكية:

بسبب فشل نظرية السمات قام الباحثون في تحويل اهتمامهم من محاولة تعريف سمات القادة إلى محاولة دراسة سلوكيات القادة من حيث :

1. ما يفعله القادة في الواقع.

2. كيف يفعلونه.

وقد قامت جامعة أوهايو بوضع برنامج لبناء استبانة وصف سلوك القادة ، وهو من أشمل البرامج حيث تم بناء قائمة بـ ١٨٠٠ سلوك محتمل للقادة وهي ما تسمى الآن بـ ( الاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي ) ، وقد أشارت نتائج هذا الاستقصاء إلى وجود ٣ أبعاد للنمط القيادي وهي : الحفاظ على الجماعة ، تحقيق الأهداف الموضوعة ، التفاعل ،

ومن هذه النظرية انبثقت عدة نظريات وهي:

## أ/ نظرية الشبكة الإدارية :-

بنيت على محورين ( الاهتمام بالعمل – الاهتمام بالعاملين ) (الجارودي ، ص ٢٦- ٣٣ ، ) والشكل التالي يوضح صورة مبسطة لشبكة سلوك القائد:

### الشكل

|                   |   |                                                                               |   |   |                                                                                     |   |   |                                                                                               |   |   |
|-------------------|---|-------------------------------------------------------------------------------|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| عالي              | ٩ | (١ - ٩) النموذج الإداري                                                       |   |   |                                                                                     |   |   | (٩ - ٩) النموذج الإداري                                                                       |   |   |
|                   | ٨ | اعتماد مركز بالاحتياجات الأفراد تعود بالنفع إلى مناخ عمل ودي ومرهف في المنظمة |   |   |                                                                                     |   |   | اعتماد مزيج بالإنتاج والأفراد يؤدي إلى وجود ثقافة متبادلة والاهتمام الطرفين بالمصالح المشتركة |   |   |
|                   | ٧ |                                                                               |   |   |                                                                                     |   |   |                                                                                               |   |   |
|                   | ٦ |                                                                               |   |   | (٥ - ٥) النموذج الإداري                                                             |   |   |                                                                                               |   |   |
| الاهتمام بالأفراد | ٥ |                                                                               |   |   | كفالية إنتاجية تتحقق من خلال الموازنة بين متطلبات العمل والحفاظ على معنويات الأفراد |   |   |                                                                                               |   |   |
|                   | ٤ |                                                                               |   |   |                                                                                     |   |   |                                                                                               |   |   |
|                   | ٣ |                                                                               |   |   |                                                                                     |   |   |                                                                                               |   |   |
|                   | ٢ | (١ - ٩) النموذج الإداري                                                       |   |   |                                                                                     |   |   | (٩ - ٩) النموذج الإداري                                                                       |   |   |
|                   | ١ | جهود محدودة لأجل العمل والمحافظة على معنوية الأفراد                           |   |   |                                                                                     |   |   | كفاءة إنتاجية مرتفعة نتيجة لترتيب العمل بشكل لا يعطي أهمية للعمل الإنساني                     |   |   |
|                   |   | ١                                                                             | ٢ | ٣ | ٤                                                                                   | ٥ | ٦ | ٧                                                                                             | ٨ | ٩ |
|                   |   | منخفض                                                                         |   |   | الاهتمام بالإنتاج                                                                   |   |   | عالي                                                                                          |   |   |

### أنماط القيادة في الشبكة الإدارية

#### مسلمات النظرية:

- القادة لا يولدون وإنما يصنعون.
- القيادة الناجحة مبنية على سلوك
- معروف ويمكن تعلمه.

#### ب/ نظرية Y&X:

تقوم هذه النظرية على أساس أن المدير (القائد) يتعامل مع مرؤوسيه في العمل بناء مجموعتين من الافتراضات التي توضح أن لهؤلاء المرؤوسين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكهم وتعاملاتهم ، وأن القائد يتعامل

معهم على ضوء الافتراضات ، وقد أطلق المجموعة الأولى من افتراضات نظرية X وهي افتراضات يرى أنها الغالبة في العمل اليومي ، وأطلق على المجموعة الثانية من تلك الافتراضات نظرية Y وهي افتراضات لا تأتي إلا في الأعمال الاستراتيجية.

| افتراضات نظرية y                                                   | افتراضات نظرية x                                  |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| لدى الإنسان قدرة كبيرة على ممارسة درجة عالية من الابتكار والإبداع. | تحقيق الأهداف يأتي نتيجة للحوافز المصاحبة للإنجاز |
| الإنسان بطبعه لديه رغبة في التميز                                  | الإنسان العادي يمقت العمل في قراره نفسه           |
| يحتاج الإنسان فرص يثبت فيها رغبته في النجاح                        | يميل الإنسان إلى الكسل وعدم الرغبة في العمل       |
| نحتاج فقط لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف                         | الإنسان العادي طموحه ضئيل ، ويفضل أن يتم توجيهه.  |

### ج/ نظرية الأبعاد الثلاثة:

تعتبر هذه النظرية لوليم ريدن إحدى النظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة أوهايو ويرى

ريدن أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري ، تجعله يتبنى مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أكثر فعالية القيادة ، ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري أن القائد يستطيع القائد التأثير فيه على العمل والعاملين ، وبناء على الثلاثة أب عاد والتي هي : العمل ، العاملون ، الفاعلية ، نسج ريدن أربعة أنماط للسلوك القيادي وهي:

- النمط القيادي المتفاني وهو يهتم بالعمل اهتماماً عالياً.
- النمط القيادي المتصل بالآخرين وهو يهتم بتوثيق العلاقة مع العاملين.
- النمط المتكامل وهو يهتم بالعمل والعاملين في آن واحد.
- النمط القيادي المنعزل وهو لا يهتم بالعمل ولا بالعاملين. ( القحطاني ، ٩٢ - ٩٧ )

### (٣) النظرية الموقفية:

تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهئ أفراد ليتبوءوا مكانة القيادة ، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر (شفيق، ص ١٥) فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد

بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم ، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات (كنعان، ٣٥٤-٣٥٧) ويندرج تحت هذه النظرية بعض النماذج والأساليب منها:

#### أ/ النظرية الموقفية لفيدلر :

ترجع هذه النظرية إل تأثيرها، الأمريكي فيدلر ، والذي يرى أن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف القيادي (الجارودي ، ص ٦٣) .

أما الموقف القيادي الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلب تشخيص للموقف الذي يمارسه القائد

ومرؤوسه ، من خلال تحليل ثلاث عناصر للموقف وهي:

-العلاقة بين القائد وموظفيه: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتياحهم لشخص القائد.

-البناء التنظيمي للعمل: وهو يوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازاً محدداً وواضحاً.

-سلطة القائد: وهذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين .(كنعان، ص ٣٦٥-٣٦٧).

وهذه العوامل الثلاثة تترتب حسب أهميتها وحسب قوة تأثيرها ، وهو ؟ ذا يرى أنه متى توفرت هذه العوامل الثلاثة فإن الموقف يكون ملائماً للقائد (الجارودي، ص ٦٣).

#### ب/ نظرية المسلك والهدف:

تقوم هذه النظرية على أن القائد عند تأديته لمهامه في المنظمة يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم ، والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك . ففعالية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم.

#### مسلمات النظرية:

١- أفضل أداء للقائد يعتمد على عدد من العوامل الموقفية.

٢- القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

٣- مقدرة القائد على القيادة مشروطة بعدة عناصر موقفية.

وتقوم هذه النظرية على عنصرين هامين هما : عنصر المرؤوسين الذين يعتبرون القائد مصدر رضاهم وإشباع حاجاتهم ، وعنصر المهمة التي يتولى

القائد توضيحها لهم بالشكل الذي يساعدهم على الوصول إلى الهدف  
(القحطاني، ص ٩٨-٩٩).

ج/ نظرية نضج الأتباع (هيري سي وبلانشارد):

تم تطوير هذه النظرية من قبل الكاتبين Kenneth Blanchard, Paull وHersey وهي محاولة لدمج ما توصلت إليه الأبحاث في نظرية واحدة. وتتفق مع النظريات الموقفية الأخرى في أنه ليس هنالك نمط قيادي واحد وهو الأفضل، وأنها تؤكد على أهمية متغيرات الموقف.

وحددت النظرية المتغير الموقفي على أنه نضج المرؤوسين Maturity ويطلق البعض عليه استعداد المرؤوسين Readiness لإنجاز العمل، وتعتمد النظرية على تفاعل:

مقدار التوجيه (السلوك المهتم بالعمل) من قبل القائد.

مقدار الدعم العاطفي، الاجتماعي (الاهتمام بالعلاقات) الذي يقدمه القائد.

مستوى النضج (الاستعداد) الذي يظهره الأفراد في عمل معين.

بالنسبة لسلوك القائد (النمط القيادي) فقد استعانت النظرية بما قدمته الدراسات والنظريات الأخرى. وأما بالنسبة لنضج (استعداد) الفرد فقد استندت النظرية إلى كتابات ارجابرس , Chris Argyris ويقاس النضج (الاستعداد) بقدرة المرؤوس على تحديد أهداف عالية قابلة للتحقيق والاستعداد والرغبة على تحمل المسؤولية، وتوظيف التعليم والخبرة .

تشير هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي المناسب يختلف تبعاً لدرجة نضج الأتباع (العاملين )

الوظيفي ومدى تقبلهم لأداء مهامهم المطلوبة. (الجارودي، ص ٥٦)

وهناك أربع مراحل للنضج عند الأتباع تختلف من حيث مدى تركيزها على العلاقات ومن حيث

تركيزها على المهمة، وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل محددة ، و القائد التنقل بين الأساليب

المناسبة بما يتفق مع احتياجات المرؤوسين ، وهذه المراحل هي:

-مرحلة الانضمام المبكر : وهي المرحلة التي ينضم فيها الموظف الجديد للمنظمة ، والقائد هنا

يتبع السلوك التوجيهي يركز على إعطاء التوجيهات والاهتمام بأداء المهمة.

-مرحلة ال عضوية المبدئية : في هذه المرحلة يكون الم وظف قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات

إلا أنه مازال قليل الثقة بقدرته ، والقائد هنا يتطلب منه سلوك قيادي يقوم على الإقناع.

-مرحلة العضوية التامة : في هذه المرحلة يكون المرؤوس مستعد للقيام بالمهام المطلوبة منه دون

أي توجيه مباشر من القائد ، فالسلوك القيادي المطلوب في هذه المرحلة يتطلب اهتماماً عالياً

بالعلاقات مع العاملين واهتمام منخفض فيما يتعلق بالعمل.

-مرحلة النضج العالي: في هذه المرحلة يكون للتابع قدرة على تحمل المسؤولية ، وبالتالي دور القائد ينخفض إلى أقصى درجة فيجب على القائد أن يتبع مع المرؤوسين السلوك التفويضي .(القحطاني ، ١٠١-١٠٣)

تحدد النظرية أربعة أساليب قيادية هي :

الاعلام، الأخبار، Telling : سلوك يهتم بدرجة عالية بالعمل والعلاقات بصورة متدنية.

الإقناع : Selling يهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية.

المشارك: Participative يهتم بدرجة عالية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل.

التفويض : Delegation يهتم بدرجة متدنية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل .

وتقترح النظرية أن أفضل أساليب القيادة تلك التي تناسب المواقف التالية:

أسلوب الأخبار(المهتم بالعمل) يناسب الأفراد ذوي النضج والاستعداد المنخفض، وهنا يقوم القائد بتحديد أدوار الناس غير القادرين وغير المستعدين لتحمل المسؤولية .

الأسلوب المقنع (الاهتمام بالعلاقات والعمل) هو الأفضل في حالة الأفراد ذوي الدرجة المنخفضة إلى المتوسط من النضج والاستعداد. ويقوم القائد هنا بتوفير التوجيه في العمل والدعم للناس غير القادرين ولكنهم مستعدين لتحمل المسؤولية. ويتضمن دمج أسلوب التوجيه بالتفسير والتعزيز للحفاظ على حماس الأفراد.

أما أسلوب المشاركة فهو الأنسب للأفراد ذوي الدرجة المتوسطة إلى العالية من النضج والاستعداد. فالأفراد القادرون على العمل ولكنهم غير مستعدين لتحمل المسؤولية يتطلبون أسلوباً مسانداً لزيادة دافعيتهم. فمن خلال المشاركة في اتخاذ القرارات يتم تعزيز رغبتهم لإنجاز العمل.

الأسلوب التفويضي يعتبر الأنسب في حال الأفراد ذوي الدرجة العالية من النضج والاستعداد. فالقائد هنا يقدم القليل في مجال التوجيه والدعم ويسمح الأفراد القادرين والمستعدين لتحمل المسؤولية عما يجب عمله.

#### د/ نموذج القيادة الموقفية لليوسر:

يقوم هذه النموذج على أنه ليس هناك أسلوب إشرافي مفضل يمكن استخدامه في كل المواقف ،

فالقائد هو الذي يختار الأسلوب الذي يعتقد أنه يلائم إمكانات الأفراد الذين يتعامل معهم ،

ويمكن تصنيف التفاعل بين القائد وبين الموظفين طبقاً لهذا النموذج نوعين من السلوك هما:

-السلوك التوجيهي: ويركز على مراقبة سلوك الموظفين للتأكد من أدائهم للمهام.

-السلوك المساعد: يركز على تشجيع الموظفين بعد الشرح للمهام ومساعدتهم على اتخاذ

القرارات بأنفسهم .(الجارودي،ص٥٨)

#### (٤) القيادة التبادلية:

تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين ، التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.

والقيادة التبادلية عند (باس) تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية

اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال.

وقد بحث هذا النوع من القيادة العديد من الباحثين أمثال جراين الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع ، وقامت نظريته على مفهوم أن العاملين داخل المنظمة لا يتم معاملتهم معاملة واحدة من قبل القائد ، وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقتهم فيهم ويسندون إليهم المهمات. (الجارودي، ص ٧٠-٧٢)

مسلمات النظرية:

- يتم تحفيز العاملين عبر مبدأ الثواب والعقاب.
- إسناد المهام لأشخاص يثق فيهم القادة.

### (٥) نظرية القائد الخادم:

بداية ظهور مصطلح القائد الخادم كان في مقال نشره روبرت غرين ليف ناقش فيه طبيعة الشعور الملزم

للفرد بأن يقوم على خدمة الآخرين لأن طبيعته تدفعه لتقديم هذه الخدمات ، وقد تطور ما طرحه ليصبح نظرية قائمة لها قواعد وأسس.

القائد الخادم لا يتتبع الأخطاء ولكن يسأل ليطمئن على سير العمل. ولكي يكون القائد خادماً لمنظمته وللعاملين فيها يجب أن تتوفر فيه الصفات التالية:

الإصغاء ، التعاطف ، القدرة على مساعدة الآخرين ، الإقناع ، بناء الثقة ،  
الاستخدام الأخلاقي للسلطة .(الجارودي، ٧٦)

مسلمات النظرية:

- القائد لديه مسؤوليات تجاه التابعين.
- القائد مسؤول تجاه المجتمع.
- الأفراد الذين يرغبون بمساعدة الآخرين لهم الأفضلية في القيادة.

### (٦) النظرية الكارزمية:

تؤكد هذه النظرية على أن القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية والجاذبية وليس بسلطة المركز.

مسلمات النظرية :

- الجاذبية ضرورية لتكوين التابعين.
  - الإيمان بالذات حاجة أساسية للقادة.
  - يتبع الناس الأشخاص الذين يعجبونهم
- وقد حدد روبرت هاوس في نموذج القيادة الكارزمية صفات القائد وقدرته على التأثير عبر
- الشخصية جمعها تحت ثلاث فئات وهي : الصفات الشخصية والسلوك والمؤثرات الموقفية ،
- وكمثال للشخصية الكارزمية اختار شخصية غاندي الذي استطاع التأثير في أمة وهو ليس غنياً

ولا يملك سلطة موروثة.

ولخصت دراسة حول قيادة السلوك الكارزماتي في المنظمات الميزات الرئيسية للقائد في نقاط هي:

أن القائد يمتلك رؤية مستقبلية عالية ، ويتحمل درجة عالية من المخاطر لتحقيق هذه الرؤية ،

ويستخدم لتحقيقه استراتيجيات غير تقليدية .(الجارودي،ص٧٨)

### (٧) النظرية التحويلية:

توصف القيادة التحويلية بعملية كيف أن قادة معينين يكونون قادرين على إلهام الأتباع بإنجاز مهام

عظيمة ، وتؤكد هذه النظرية أن القادة يحتاجون إلى أن يفهموا وأن يتكيفوا مع حاجات الأتباع

ودوافعهم ، ويعرف القادة التحويليين من خلال الدور الذي يلعبونه باعتبارهم دعاة للتغيير.(نورث هاوس،ص٢١٦) ومن النظريات التي تقوم على القيادة التحويلية ما يلي:

### أ / نظرية باس للقيادة التحويلية:

تقوم هذه النظرية على افتراضات هي ضرورة التأكد من أهمية المهام ومن الأفراد لديهم دوافع عالية ، وعرف باس القيادة التحويلية في مصطلحات كيف يؤثر القائد على المرؤوسين الذين يكونون الاحترام والثقة والإعجاب للقائد التحويلي.

والقائد التحويلي يقف على أرضية تؤسس على أربعة مكونات هي:

-التأثير المثالي.

-الحوافز.

-الاهتمامات.

-الإثارة الفكرية.(الجارودي،ص ١١٠ – درويش ، ص ٢٣٩)

#### ب/ نظرية بيرنز في القيادة التحويلية:

يعرف بيرنز القيادة التحويلية بأن العملية التي يندمج القادة والتابعين في عمليات تبادلية في مستويات مرتفعة من الدافعية والحماس.

مسلّمات النظرية:

- الجاذبية ضرورية لتكوين التابعين.
- الإيمان بالذات حاجة أساسية للقادة.
- يتبع الناس الأشخاص الذين يعجبونهم

فالقائد التحويلي يعمل على قيادة التابعين باستمالة وجذب الأفكار المثالية لهم ولعمل ذلك فإنه

يمكن أن يصنع نموذج للقيم بنفسه ويستخدم وسائل كارزمية لجذب الأفراد لهذه القيم وبالتالي

للقائد . (درويش،ص ٢٤٢)

## نظرة مدققة لبعض النظريات السابقة:

### نظريات السمات في القيادة الإدارية

نظريات السمات تنص على أنّ هناك مجموعة من السمات التي ميز الله تعالى بها بعض الأشخاص دوناً عن غيرهم، والتي تتمثل في الذكاء، والمعرفة بأصول الحديث، والقدرة على الإقناع، والمسؤولية، والثقة، والمهارة، والقوة، والقدرة على السيطرة والتأثير، ولكن هناك بعض المهارات الإضافية والأساسية التي يجب أن تتوفر في القائد، وهي كالآتي:

المهارة الفنية: والتي تعني أن يمتلك القائد المعرفة التامة والكاملة في تخصصه، وأن يستطيع استخدامها للقيام بالمهام الموكلة إليه على أحسن وجه. المهارة الإنسانية: والتي تتضمن قدرة القائد على التعامل مع الموظفين العاملين معه بالشكل الصحيح، وذلك من خلال الوثوق بهم، وتلبية كافة احتياجاتهم، والسماح لهم بإظهار قدراتهم الإبداعية والابتكارية.

المهارة الذهنية: وهي تقسم إلى نوعين، وهما: المهارة من الناحية الإدارية كالقدرة على توزيع العمل بشكلٍ عادل، وتطوير الكفاءات، وتبسيط الإجراءات، والقيام بالأعمال الرقابية. المهارة من الناحية السياسية، والتي من خلالها يجب على القائد أن يكون على درايةٍ بالأوضاع المحيطة به والموجودة في الدولة بشكلٍ عام. الموقف حيث تعني هذه النظرية بأن كافة الخصائص المتوفرة في القائد تعتمد بشكلٍ رئيسي على المكان، أو الموقف الذي هو فيه، فمثلاً المهارات القيادية في المؤسسات الحكومية، تختلف عن المهارات

القيادية في المؤسسات العسكرية. التفاعلية هي النظرية التي تجمع ما بين النظريتين السابقتين، والتي تنص على أن السمات والخصائص الشخصية التي يملكها القائد لا تعتبر المقياس الأساسي للنجاح، إذ يجب عليه أن يعمل على إقناع الآخرين بقدرته من خلال مواقفه، وطريقة إدارته للمؤسسة، وذلك من خلال التفاعل، وخلق جوٍّ كاملٍ ومتكاملٍ مع العاملين تحت سلطته. ويتضح من هذه النظرية، بأن نجاح العملية الإدارية يعتمد على ثلاثة عوامل أساسية، وهي: صفات القائد. العناصر والمواقف المتوفرة في مكان العمل. الخصائص، والمتطلبات التي يحتاجها الأفراد والجماعات. أهمية القيادة الإدارية تعتبر حلقة الوصل ما بين الأهداف أو الخطط المستقبلية للمؤسسة، وما بين الموظفين. تساعد على تنمية الجوانب الإيجابية في المؤسسات المختلفة، وتقليل الجوانب السلبية. تسيطر على المشاكل الحاصلة في المؤسسة، وتسعى إلى حلها بأقل الخسائر الممكنة. تساهم في عملية تطوير وتنمية الأفراد العاملين، بالإضافة إلى الاهتمام بشؤونهم ورعايتهم، وذلك على اعتبارهم أحد أهم الموارد المتوفرة في المؤسسة. تسهل عملية تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة. توظيف المتغيرات المحيطة واستغلالها لمصلحة المؤسسة والعاملين فيها. أنواع القيادة الإدارية المشاركة. الاستهلاكية. المتوازنة. الديمقراطية. الأتباع. الإنجازية. المستبدة

طبقاً لهذه النظرية فإن القائد الذي يتوافر فيه مجموعة من السمات traits يحقق إنتاجية أعلى من القائد الذي لا يتوافر فيه هذه السمات .

اتجهت جهود هذه النظرية إلى البحث على القادة الناجحين سواء في العمليات العسكرية ، إدارة الدول والحكومات ، إدارة المصانع..الخ.

وتم تحديد السمات التي اتسم بها هؤلاء القادة من خلال كتب التاريخ لإعداد قائمة بسمات القائد الناجح . ويمكن تقسيم هذه السمات إلى ثلاث مجموعات رئيسية من الصفات :

1- الصفات الجسمانية Physical traits وهي تتعلق بالطول ووزن الفرد ومظهره Appearance وكذلك قوته البدنية .

- 2- الصفات الشخصية personal traits وهي تتعلق بدرجة استقلالية الفرد independence ، الثقة في النفس Self confidence المصدقية creditability المبادأة initiative ، عدم التردد في اتخاذ القرارات. Decisive
- 3- الصفات الخاصة بالذكاء intelligence ، النضج Maturity

وقد سادت هذه النظرية لفترة طويلة من الزمن وقد لقبت بنظرية الرجل العظيم Great Man theory في البدايات وكان اتجاهها هو تحديد قائمة لسمات القائد الناجح ثم إعداد مقاييس لقياس هذه السمات وذلك لاستخدامها في البحث عن من تتوافر فيه هذه السمات لاختيارهم كقادة. وعلى الرغم من أن هذه النظرية تبدو منطقية إلا أن هناك ثلاثة تحفظات أدت إلي تقليل انتشار النظرية خصوصاً في الأفكار الإدارية السائدة حالياً .

#### انتقادات نظرية السمات في القيادة

- 1- إن محاولات أصحاب هذه النظرية للبحث على صفات القائد الناجح أدت إلي بناء قائمة من الصفات تصل إلي أكثر من مائة صفة ومن الاستحالة توافر جميع هذه الصفات في فرد واحد .
- 2- أن أصحاب هذه النظرية لم يتمكنوا من تحديد وزن وأهمية weight لكل سمة من السمات التي حددوها للقائد الناجح وذلك لأنه لم يكن هناك اتفاق على هذه الأوزان .
- 3- أن القائمة التي أعدها أصحاب هذه النظرية احتوت على مجموعات من السمات المتضاربة والتي لم يكن بينها أي نوع من التوافق

### النظريات السلوكية للقيادة الإدارية

بعد اضمحلال نظرية السمات وعدم قدرتها على أن تحدد لنا من هو القيادي الفعال بشكل دقيق فقد بدأ الباحثون يلتفتون إلى تحديد السلوكيات التي تميز القائد الفعال. وتوصلوا إلى تحديد بعدين أساسيين لسلوكيات القائد هما: أولاً كيف ينجز القائد عمله وثانياً: كيف يعامل المرؤوسين ويتعامل معهم. وتناقش في هذا الجزء أربعة تجارب لباحثين قاموا بها في الجامعات الأمريكية .

#### دراسات جامعة أيوا

قام رونالد لبيت ورالف هوايت تحت إشراف Lewin Kurl بجامعة ايوا بدراسة علمية اهتمت بأنماط القيادة، وقد عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في تحريك الجماعة عن بعض القياديين ليعرفوا مدى أثر العلاقة بين تلك الأساليب وسلوك الجماعة. وكان الهدف الساسي للدراسة هو الوقوف على أثر ثلاثة أساليب من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، وسميت هذه الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة التسلطية والقيادة الحرة غير الموجهة وقد اختيرت ثلاث جماعات لأجراء هذه الدراسة عليها. وتعاقبت عليهم هذه الأساليب الثلاثة لمدة سبعة أسابيع، وحددت أدوار معينة وسلوك خاص يلتزم به القائد

دور القيادة الديمقراطية : كانت القرارات التي اتخذت في هذه المجموعة نابعة من الجماعة كنتيجة للمناقشة والتفكير الجماعي، وعلى القائد أن يدير المناقشة وينسق بين الجماعة في حين ترك لكل فرد حرية التعبير عن رأيه، وحرية العمل مع من يختار من الجماعة. وكان القائد يقدم

آراءه ومقترحاته عن طريق عدد من البدائل تختار الجماعة منها ولا يفرض عليهم رأيًا معينًا، وكان يحاول أن تكون روحه في العمل روح المشاركة والمساواة والموضوعية واعتبر نفسه فردًا منهم

. دور القيادة التسلطية : كان على القائد أن يحدد كل أوجه النشاط والأجراءات دون استشارة الجماعة، وكانت أساليب العمل وخطوات انجازه تبلغ للعاملين خطوة بعد خطوة بحيث يبقون دائمًا في جهل عن المستقبل ورؤية الهدف بوضوح.. وكان القائد يأخذ على عاتقه توزيع العمل وكان جافًا في إلقاء الأوامر وانتقاد أفراد الجماعة. وكذلك كان القائد منعزل عن المشاركة الجماعية مع باقي الأفراد إلا إذا اضطرت الظروف لشرح موضوع معين .

دور القيادة الحرة غير الموجهة : في هذا النوع من القيادة كان المطلوب من القائد أن يقوم بدور سلمي تارك الجماعة حرة تمامًا فيما يتعلق باتخاذ القرارات وأوجه النشاط والإجراءات التي تتبعها، وكان القائد يقوم فقط بتقديم المعلومات الضرورية وإمداد الجماعة بالمواد المطلوبة للعمل. أما فيما عدا ذلك فلم يكن مطالبًا بتقديم أي مقترحات أو تقويم أي عمل يقوم به الأفراد . النتيجة : اتضح أن أعضاء الجماعة قد أظهروا أقل مظاهر الضجر والقلق تحت القيادة الديمقراطية بينما كانت مشاعر التمرد والسخط واضحة عليهم في حالة القيادة التسلطية كما كانت حاجة الجماعة إلى مزيد من اهتمام القائد بهم واضحة أيضًا في حالة القيادة الحرة غير الموجهة .

#### دراسات جامعة أوهايو

في بحثهم عن الأعمال التي يؤديها القادة فعّل توصّل الباحثون إلى نوعين من السلوك الأول: السلوك الذي يهتم بأداء العمل وسموه Behavior Initialing والثاني هو السلوك الذي يعطي الاعتبار الساسي لمعنويات العاملين والعمل على إرضائهم وسموه Behavior Consideration فما هي مميزات كل من النمطين القياديين؟ الجدول أدناه يوضح ذلك:

| نمط القيادة الذي يركز على رفع<br>معنويات العاملين                             | نمط القيادي الذي يركز على إنجاز<br>العمل                      |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1 - يظهر إعجابه لمن يؤدي عمله<br>بصورة جيدة                                   | 1 - يؤدي العمل بجدية وبجدولة                                  |
| 2 - يركز على رفع الروح المعنوية بين<br>الأفراد من خلال قربهم وحسن<br>معاملتهم | 2 - يصبر على ضرورة تحديد الأنشطة<br>وإتباع الاجراءات واللوائح |
| 3 - يتعامل مع العاملين كأفراد                                                 | 3 - يصبر على حسن الأداء وحجم<br>الأنجاز ومعاينة المقصر        |
| 4 - الوصول إليه سهل                                                           | 4 - يتدخل في تحديد تفعيلت العمل<br>للأفراد                    |

وعلى ضوء هذه التجارب فقد يكون القائد أقوى في تأييده للعاملين من تركيزه على إنجاز العمل، وقد يكون قائد آخر أقوى في تركيزه على الأداء ولكن من هو القائد الفعال من بين هذين النمطين . كانت التجارب مضطربة ومتضاربة في كثير من الاحيان ولم نستطع أن نوضح أي القيادتين أميز من الاخرى ؟ غير أن بعض الدراسات مؤخرًا أوضحت أن القائد الذي يركز اهتمامه على العاملين يكون مرؤوسه أكثر رضى من العاملين تحت القائد المهتم فقط بالانجاز. والرأي الخير في هذه الدراسة أن القائد كلما أحرز درجات أعلى في الجانبين (جانب الانجاز وجانب الاهتمام بالعاملين) كلما كان أكثر فاعلية .

ج. دراسات جامعة ميتشجان :

في نفس الوقت الذي بدأت فيه دراسات أوهايو كان الباحثون من جامعة ميتشجان يقومون بدراسة فعالية القيادة من الناحية السلوكية . قارنوا بين قيادة فعالة في شركة ذات إنتاجية عالية وأخرى ذات إنتاجية متدنية ليتوصلوا إلى ما هو السلوك المؤدي إلى القيادة الفعالة التي نتج عنها الإنتاجية العالية . لقد وجد الباحثون أن القائد الفعال هو الذي يركز على تخطيط العمل

وجدولة الداء وتوفير المواد والمساعدات الفنية وكل العوامل التي تساعد في إنجاز العمل، وسمي ذلك النمط Behavior Oriented Task وهو شبيه بالقائد الذي ظهر في أبحاث جامعة أوهايو. وكذلك وجد الباحثون أن القائد الفعال هو أيضا الذي يستخدم الأسلوب الانساني Behavior Relationship Oriented وهو الذي يثق في العاملين ويستمع إلى شكواهم ويشركهم في اتخاذ القرار ويقيم أدائهم الجيد ويكافئهم. ولقد لخص رنرس ليكيرت الباحث في معهد ميتشجان للابحاث الاجتماعية نتيجة أبحاثه في الختام إلى أن القائد الفعال هو الذي يستخدم الأسلوبين معا. وسمي هذا النمط من القادة Leaders Employee Centered وانتهى إلى أن القائد الأقل فعالية هو ذلك القائد الذي يشغل نفسه بالتوجيه ويركز أكبر اهتمامه في إنجاز العمل والمراقبة، وسمي هذا النمط Leaders Job Centered. انعدت هذه الابحاث بأنه ربما يكون نجاح القائد ناتجا عن كفاءة المرؤوسين التي تفرض وتحدد نمط القيادة المناسب بمعنى آخر إذا كان المرؤوسون أكفاء فعلى القائد أن يركز على المرؤوسين وأن يكون إشرافه عامًا وليس تفصيليًا The Managerial Grid: . المصفوفة الإدارية لقد بنى كل من روبرت بليك وجين ماوتون دراستهم على نتائج الابحاث التي أجريت بجامعة اوهايو وميتشجان وبنوا شبكة إدارية أو مصفوفة إدارية توضح خمسة أنماط من القادة الاداريين. حيث وضعوا الاهتمام بالانتاج هو خط مستقيم أفقي يبدأ من واحد إلى تسعة بينما وضعوا الاهتمام بالعاملين People for Concern على خط مستقيم رأسي كما يوضحه الشكل أدناه :

الشكل

|            |       |     |   |   |                   |   |   |   |      |     |
|------------|-------|-----|---|---|-------------------|---|---|---|------|-----|
| عالي       | ٩     | ٩-١ |   |   |                   |   |   |   |      | ٩-٩ |
| ٨          |       |     |   |   |                   |   |   |   |      |     |
| ٧          |       |     |   |   |                   |   |   |   |      |     |
| ٦ الاهتمام |       |     |   |   |                   |   |   |   |      |     |
| ٥ بالافراد |       |     |   |   | ٥-٥               |   |   |   |      |     |
| ٤          |       |     |   |   |                   |   |   |   |      |     |
| ٣          |       |     |   |   |                   |   |   |   |      |     |
| ٢          |       |     |   |   |                   |   |   |   |      |     |
| ١ منخفض    | ١     | ١-١ |   |   |                   |   |   |   |      | ١-٩ |
|            | ١     | ٢   | ٣ | ٤ | ٥                 | ٦ | ٧ | ٨ | ٩    |     |
|            | منخفض |     |   |   | الاهتمام بالانتاج |   |   |   | عالي |     |

الشبكة الإدارية لبليك وموتون

- 1-1 القائد المتسبب (1-1) Impoverished Leader وهو الذي يترك الأمور تجري على عواهنها دون تدخل منه، وهو لا يهتم بإنجاز العمل والنتائج ولا يشترك في تفاعلات اجتماعية مع المرؤوسين. فهو لا يهتم برفع معنويات العمال ول بمراقبة الانتاج .
- 2-1 القائد (9-1) الذي ينصب اهتمامه في الأنجاز والأنتاج وأداء العمل على الوجه السليم، بينما يعطي اهتمام قليل لعلاقاته الانسانية بالعمالين ولا يهتم بأحوال العاملين وراحتهم .
- 3-1 القائد الاجتماعي (1-9) وهو القائد الذي يعطي جل وقته للعاملين ورفع روحهم المعنوية وتوفير سبل الراحة لهم وإشراكهم في القرار، ويعتقد بهذه الطريقة سيرفع النتاج وهو مستعد أن يضحي بالعمل في سبيل راحة العاملين .
- 4-1 يوزع القائد هذا (5.5) Middle of the Road Manager: الوسط القائد وقته واهتمامه بالتساوي على العمل والانتاج من ناحية وعلى العلاقات الانسانية والاهتمام بمرؤوسيه من الناحية الاخرى ويعتبر قائداً عملياً.

**5-1 القائد المثالي (9.9: Manager Team) وهو الذي يرى أن الانتاج الكامل لا يتم إل بقيام إدارة الفريق التي يسعى فيها القائد مع مرؤوسيه في تفاهم تام وثقة كاملة إلى زيادة الانتاج مع العمل على تحفيز العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرار ليكونوا سعداء ومكتفين**  
**employees Satisfied**

هذه المصفوفة تفترض أن أسلوب الفريق هو دائماً الأسلوب الأمثل في القيادة الادارية .ولقد تكاثرت التجارب العملية والميدانية لتحديد أحسن أنماط وأساليب القيادة فيما بعد، وأظهر كثير منها أن النمط الديمقراطي هو أفضل الانماط القيادية. غير أن الابحاث الحديثة في الفكر الاداري المعاصر قد أوضحت أنه بالرغم من التسليم بتفوق القيادة الديمقراطية عمومـ كنمط مثالي، إل أنه لا يمكن القول بأن هذا النمط يجب أن يقبل بصفة قاطعة كأفضل نمط قيادي في جميع الحالات. ذلك أن نمط القيادة المثالي هو الذي يتفق مع توقعات وأماني وخبرات الجماعة المعنية في الظروف المعنية. فقد يكون النمط الديمقراطي مثاليًا مع جماعة تشترك مع قائدها في المستوى الثقافي والعلمي والفني وفي فلسفة الحياة، ولكنه ليس بالمثالي مع جماعة تتعدد فيها المستويات الثقافية والعلمية والفنية، أو مع جماعة تقوم بأعمال مثبتة Standardized ومحددة لا تسمح بالتشاور والمشاركة الديمقراطية كثيرًا .ولقد أجمل سيدنا عمر بن الخطاب وهو ذو البصيرة النافذة والحس الداري الرفيع نمط القيادة في قوله: (إن هذا الامر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف، والقوى في غير عنف .)وقال في أول خطبة له ولما ولي الخلافة : (أيها الناس: انه والله ما فيكم أحد أقوى عندي من الضعيف حتى آخذ له الحق، ولا أضعف عندي من القوي حتى آخذ الحق منه)

## النظريات الموقفية في القيادة الإدارية

القيادة الموقفية هي واحدة من أكثر النماذج القيادية التي جذبت المهتمين في مجال القيادة خاصة الممارسين منهم. وقد تم تطويرها من قبل هيرسي وبلانكارد في عام 1969 والتي تقوم على فرضية أن أسلوب القيادة الملائم يعتمد على الموقف وهذا يعني أن الأوضاع والمهام المختلفة تتطلب أنواعاً مختلفة من القيادة. أي أنه أسلوب القيادة يتغير بناءً على تغير الظروف والحالة والموقف القيادي وهذه النظرية تؤكد على أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد مناسب لجميع المواقف. وقد طور بلانكارد ومجموعة باحثين في عام 1985 نموذجاً عملياً للقيادة الموقفية وهو يعتمد على محورين محور أسلوب القائد ومحور تطور الأتباع. أسلوب القائد إما أن يكون أسلوب التوجيه ويقصد به أن يعطي القائد لأتباعه التعليمات لكي يؤديوا مهام عملهم أي يخبرهم كيف يؤديون الأعمال ؟ ومتى ؟ وأين ؟ مثلاً تحديد الأهداف وكيفية الوصول لها أو أسلوب المساندة ويعني أن يحفز القائد أتباعه ويشجعهم عاطفياً ويدعمهم على أداء أعمالهم مثلاً المدح والثناء . ومحور تطور الأتباع يعني تصنيف الأتباع لكي يقرر ما هو الأسلوب المناسب لكل صنف من الأتباع ويتم تصنيف الأتباع بناءً على جانب رئيسيين وهما جانب الكفاءة ويقصد به مدى المعرفة العلمية والقدرة المهارية على أداء مهام العمل مثلاً كفاءة الموظف على العمل على جهاز في المصنع أو كفاءة الموظف في إدارة الاجتماعات. والمحور الثاني هو جانب الإلتزام ويقصد به مدى حماسة ورغبة الموظف في أداء مهامه الوظيفية. وبناءً على هذين الجانبين تم تقسيم الأتباع إلى أربعة أصناف. الأول من لديه كفاءة منخفضة والإلتزام عالي الثاني من لديه بعض الكفاءة ولكن إلتزامه منخفض الثالث من لديه كفاءة متوسطة إلى مرتفعة ولكن لديه إلتزام منخفض الرابع من لديه كفاءة مرتفع وأيضاً الإلتزام مرتفع . ويمكن من خلال هذه الأصناف الأربعة للأتباع أن يختار القائد الأسلوب المناسب مابين التوجيه والمساندة وهذه هي الأساليب المناسبة لكل نوع من التابعين:

الأسلوب الإخباري (مرتفع في التوجيه ومنخفض في المساندة) القائد في هذا الأسلوب أغلب تواصله مع أتباعه يتعلق بتحديد أهداف العمل ومتابعة إنجازها بشكل دقيق وهو مناسب للأتباع الذين لديهم كفاءة متوسطة والالتزام عالي.

الأسلوب التدريبي (مرتفع في التوجيه ومرتفع في المساندة) وهذا الأسلوب يتطلب من القائد القرب من موظفيه والإشراف المباشر عليهم أي أنه يحدد لهم ماهي الأهداف المطلوبة منهم إنجازها وكيفية إنجازها و يحفزهم لتحقيقها باعتناؤه بحاجاتهم الإجتماعية. والأسلوب مع الموظفين ممن لديهم كفاءة منخفضة وأيضاً الالتزام منخفض فهم لا يعرفون كيف يؤدون مهام وليس لديهم الرغبة الكافية لأدائها.

الأسلوب المساند (منخفض في التوجيه ومرتفع في المساندة) والقائد في هذا الأسلوب يركز على إعطاء الدعم النفسي والتشجيع لأتباعه بالاستماع لهم والسؤال ويعطيهم الحرية الكافية في طريقة أداء أعمالهم إنما يتدخل لحل المشكلات وهذا هو أنسب أسلوب مع الأتباع الذين لديهم كفاءة متوسطة إلة مرتفعة ولديهم التزام منخفض لذلك هم يحتاجون التشجيع من قائدهم.

الأسلوب التفويضي (منخفض في التوجيه ومنخفض في المساندة) القائد في هذا الأسلوب لا يتدخل في العمل ولا يتطلب منه دعماً كبيراً لأن أتباعه لديهم الكفاءة والالتزام العالي فهو مفوضهم لانجاز المهام ويجعلهم يتحملون المسؤولية ويتفق معهم فقط على الأمور الهامة ويترك لهم الحرية في طريقة الإنجاز.

تعتبر القيادة الموقفية من أكثر النظريات التي لاقت انتشاراً في الممارسين للقيادة في المنظمات فهي لها نقاط قوة متعددة مثلاً أنها عملية جداً وهوماتفتقده بعض النظريات ويسهل تطبيقها كما هو واضح في النموذج الذي ذكر سابقاً. وأيضاً تؤكد على مرونة القائد أي أنه لا يوجد أسلوب قيادي واحد مناسب لجميع الأتباع فهي تبرز أهمية تعرف القائد على أتباعه والقرب منهم لكي يستخدم الأسلوب المناسب لهم. والإيجابية الثالثة لهذا المدخل هو

مساهمته في تطوير أداء القادة لانه يوجههم ويرشدهم على الأسلوب القيادي المناسب. بالرغم من استخدام القيادة الموقفية بشكل كبير في التدريب والتطوير القيادي إلا أنه تم توجيه لها عدة انتقادات منها أنها تفتقد إلى الدراسات العلمية التي تثبت نجاح تطبيقها. والانتقاد الثاني الذي تم توجيهه هو التساؤل حول كيفية ملائمة أسلوب القائد مع مستويات تطور الأتباع وقد أجريت بعض الدراسات التي أثبتت عدم تطابق نتائج الدراسة مع الإطار العملي الذي قدمه بلانكارد مثلاً أجرى فيشيو في عام 1978 دراسة على 300 مابين مدير مدرسة ومعلم ووجد أن واحد من الأساليب الاربعة مناسب لنوع الأتباع الذي تم ذكره بينما فشل في ملائمة الأساليب الثلاثة مع نمط الأتباع الذين تم وصفهم في النموذج.

لاحظ من استعراض نظريات القيادة السابقة – السمات والسلوكية – أن التركيز على تحديد النمط الأمثل للقائد الذي يحقق أعلى إنتاجية ممكنة ، ففي نظرية السمات اقترحوا أن القائد الذي لديه المبادأة وكذلك الصحة البدنية والتوازن النفسي يحقق أعلى إنتاجية في جميع المواقف.

وفي النظرية السلوكية للقيادة كان التركيز ليس على صفات القائد وإنما على سلوك القائد من حيث التركيز على العمل والإنتاج أو التركيز على الروح المعنوية واحتياجات المرؤوس وكذلك على اشتراك المرؤوس في اتخاذ القرارات وعدم انفراد القائد في عملية اتخاذ القرارات.

وأوضحت النظرية السلوكية أن القائد الذي يهتم بالمرؤوس من الناحية الإنسانية ويشرك المرؤوس في اتخاذ القرارات هو نظام القيادة الأمثل لتحقيق الزيادة في الإنتاج أي أن هذه النظريات جميعاً عن النمط الأمثل optimum والذي يصلح في جميع الأحوال Every where

ولكن أثبتت الدراسات الإدارية في الستينات وما بعدها عدم وجود مبادئ إدارية صالحة للتطبيق في جميع الظروف والأحوال وينطبق هذا على مبادئ القيادة وأيضاً وبالتالي لا يوجد نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع الظروف

بل أكثر من ذلك فإن النمط المثالي في وقت معين قد لا يكون كذلك في أوقات أخرى . أي أن نمط القيادة المناسب يعتمد Depends على العوامل السائدة وظهرت النظرية الشرطية أو الموقفية التي تشترط لاستخدام أي نمط قيادي توافر مقومات معينة ، ولا يوجد نمط مثالي وإنما كل شيء يعتمد على الموقف. It all depends.

ومن هنا أصبح نمط (9.9) في شبكة القيادة أو نمط التركيز على الجانب الإنساني للمرؤوس أو نمط إعطاء أعلى تقدير لمشاعر وأحاسيس المرؤوس أو إشراك المرؤوس في اتخاذ القرارات لم تعد أنماطاً مثالية صالحة للتطبيق في جميع الأحيان.

واتجهت جهود المفكرين في الإدارة إلى البحث عن العوامل التي تؤدي اتباع نمط قيادي معين دون آخر وقد تم استخلاص العوامل الآتية :

- 1- عوامل متعلقة بالقائد نفسه من حيث درجة توافر السلطة الرسمية والقانونية لمنح مكافآت وكذلك العقاب المرؤوسين والعلاقة غير الرسمية مع المرؤوسين من حيث توافر العلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين الطرفين .
- 2- عوامل متعلقة بالعمل المطلوب تنفيذه من حيث درجة وضوح العمل أو غموضه وكذلك مقدار الجهد من المرؤوسين لتنفيذه واستخدام قدراتهم الذهنية والنفسية. وكذلك درجة أهمية الوقت في التنفيذ ومدى الاستعجال Urgency في التنفيذ.
- 3- عوامل متعلقة بالمرؤوس من حيث توافر المهارات والقدرات اللازمة لأداء العمل وكذلك مدى توافر صفات شخصية فيه من حيث الاستقلالية independence ومقدرته على المبادرة initiative وكذلك حاجاته الشخصية personal needs هل يسعى للحصول على الأمان والضمان أم أنه يسعى لتحقيق ذاته في العمل . وعموماً فإن هناك بعض الأخطاء التي قد يقع فيها القائد وبالتالي تؤدي إلى تقليل فاعليته القيادية:

أ - عدم الاستعانة بآراء ونصائح المرؤوسين وكثيراً ما لا يتوافر لدى هذا القائد مهارات الاستماع والإنصات الفعالة أو أن القائد لديه درجة عالية من الغرور . يؤدي هذا إلى حرمان القائد من معلومات قد تفيده عند تخطيط العمل واتخاذ القرارات وبالتالي لا تكون قراراته واقعية عملية . وكذلك لا يتولد بينه وبين المرؤوسين علاقات إنسانية مما تجعلهم يشعرون أن قراراته وتعليماته مفروضة عليهم وليس لهم أي دور في إعدادها مما لا يولد لديهم الالتزام الذاتي عند التنفيذ .

ب - التركيز على اللوائح وإجراءات العمل أكثر من التركيز على مهارات المرؤوسين وتصور الرئيس أن إعداد أنظمة عمل جيدة تؤدي إلى تقليل تدخل وتأثير العنصر البشري في الأداء .

4- عدم إحاطة المرؤوسين علماً بالإنجازات التي يحققونها فكثيراً ما يعتقد بعض القادة أن تحفيز المرؤوس أنه حقق أداء متميزاً ليس مهماً أو مفيداً ، باعتبار أن هذه هي وظيفته وهذه هي مهمته التي يتقاضى عنها أجراً . بالرغم أن المرؤوس غالباً ما يفضل في أن يتعرف على شعور الآخرين تجاهه ويرغب في التعرف على ما إذا كان أدى عملاً متميزاً حتى يستمر في العطاء .

5- تجاهل شكاوى المرؤوسين واعتبار الجانب الإنساني لهم شيئاً ثانوياً وأن المرؤوس يجب أن يأتي للعمل مستعداً ويترك شخصيته وما يحمل من مواقف وضغوط خارج بوابة المصنع ويستجيب أوتوماتيكياً للتعليمات والأوامر بالرغم من أن الأبحاث الحديثة في مجال إدارة الضغوط Stress Management أفادت أن الضغوط التي تحدث لشخص ما في موقف معين يأخذها معه في المواقف الأخرى ويكون لها تأثير على سلوكه . وبالتالي لا يمكن أن نطلب من الفرد أن ينسى مشاكله الشخصية وهمومه المنزلية . بالإضافة إلى أن مجرد سماع القائد لمشكلات المرؤوس الشخصية بأذن صياغة يؤدي إلى حدوث ارتياح نفسي للمرؤوس "A problem aired is half shared"

- 6- عدم إحاطة المرؤوسين بأي معلومات مما يؤدي إلى حدوث ما يسمى التعتيم Blackout ويؤدي هذا إلى انتشار الشائعات والتخمينات لمحاولة جمع المعلومات التي يحجبها القائد .
- 7- عدم تشجيع وتنمية شعور تحمل المسؤولية Sense of responsibility لدى المرؤوس بمحاولة تفويض بعض السلطات لهم حتى يمكنهم الممارسة ثم الاستفادة من الأخطاء وتعديل سلوكياتهم المستقبلية

### أولاً: النظرية الموقفية لفيدلر: Fiedler Contingency Theory

قام فريد فيدلر Fred Edward Fiedler بوضع أنموذج أطلق عليه "نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة"، ويعد أول أنموذج للقيادة الموقفية، وقد صمم "Fiedler" لهذا الغرض مقياس (Least Preferred Coworker) (LPC) لتحديد فيما إذا كان القائد من النوع الذي يهتم بالعمل أو من النوع الذي يهتم بالعاملين. والقاعدة الرئيسة لهذه النظرية هي أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات الموقف وتحديده، من خلال وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارسه القائد ومرؤوسه من خلال عناصر الموقف وهي:

- 1- العلاقة بين القائد وموظفيه، ويتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين لقائدهم وارتياحهم لتعامله معهم.
- 2- البناء التنظيمي للعمل، والذي يؤكد أنه كلما كانت مهمة العمل محددة تضمن بناء معين فإن على القائد إبلاغ موظفيه بما يجب أن يقوموا به.
- 3- سلطة القائد المستمدة من مركزه، ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي وتمنحه حق المكافئة وفرض العقوبة وتفويض السلطة.

واستنادًا إلى عناصر الموقف حدد "فيدلر" ثمانية مواقف قيادية يستطيع القائد أن يحدد نمطه من خلالها ومن خلال التحكم بعوامل الموقف وإذا لم يتمكن من التحكم بالموقف لا بد من تغيير نمط قيادته ليحقق النجاح.

| العلاقة بين القائد والمرؤوسين | هيكل العمل | قوة المركز | نمط القيادة الفعالة                                                         |
|-------------------------------|------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| جيدة                          | منظمة      | قوية       | التوجه نحو العمل وتحقيق الأهداف                                             |
| جيدة                          | منظمة      | ضعيفة      | التوجه نحو العمل                                                            |
| جيدة                          | غير منظمة  | قوية       | التوجه نحو العمل                                                            |
| جيدة                          | غير منظمة  | ضعيفة      | التوجه نحو العلاقات الإنسانية                                               |
| جيدة                          | غير منظمة  | قوية       | التوجه نحو العلاقات الإنسانية                                               |
| ضعيفة                         | منظمة      | ضعيفة      | التوجه نحو العلاقات الإنسانية                                               |
| ضعيفة                         | غير منظمة  | قوية       | الاعتماد على الأسلوبين التوجه نحو العمل وكذلك التوجه نحو العلاقات الإنسانية |
| ضعيفة                         | غير منظمة  | ضعيفة      | التوجه نحو العمل                                                            |

وتمتاز هذه النظرية بالديمقراطية الشديدة، فهي لا تقتصر القيادة على عدد محدود من الناس وإنما تجعلها مشاعًا بين الجميع. أما النقد الموجه إليها فيتركز في مبالغتها بالاعتماد على المواقف، حيث أن معظم الناس يمكن أن يغدو قادة، إذا نجحوا في مواجهة المواقف التي يتعرضون لها، والشخص الذي ينجح مصادفةً في تلبية حاجات مجموعة في وقت ما أو موقف ما يُعد في نظر هذه النظرية قائداً. كما أن الفرد قد يكون قائداً في موقف ما عندما تتوفر فيه مهارات وكفايات مناسبة لهذا الموقف، ويكون تابعاً في موقف آخر لا تتوفر فيه المهارات والكفايات المطلوبة للموقف الجديد.

## ثانياً : دراسة فوليت ( العشرينات من القرن العشرين )

إن لكل شخص قدرة قيادية معينة تختلف درجة قوتها عن شخص لآخر كما أن هناك أشكالاً مختلفة للقيادة توجد عند أشخاص مختلفين ، بما إن لكل موقف المتطلبات القيادية الخاصة به والمختلفة عن متطلبات المواقف

الأخرى ، فإن الأشخاص الذي تتلاءم صفاتهم القيادية مع متطلبات الموقف ويمتلكون المعرفة اللازمة في ذلك الموقف ، يعتبرون أفضل الأشخاص ملائمة لتبوء المركز القيادي لذلك الموقف ، إن نجاح العمل يعتمد على التنظيم المرن الذي يساعد القائد على العمل بحرية أكثر ، فليس كافياً إلمام القائد بوظائفه من خلال اتخاذه لقرار معين ، بل يجب أن يتبادل الخبرات بينه وبين العاملين معه الذين يتصل القرار بعملهم مباشرة ومناقشته والتوصل إلى قرار ملائم يحصل على موافقة الأغلبية.

#### ثالثاً : نظرية الخط المستمر في القيادة *Aconitum of Leadership Theory*.

يطلق عليها نظرية (تانتيوم وشميت) ، وظهرت عام 1958 م في مجلة هارفارد للأعمال مقالاً بعنوان ( كيفية اختيار الأسلوب القيادي ) . خلاصة الأمر ، يتم تحديد العلاقة بين القائد ومروؤوسيه على أساس خط متصل أو مستمر . أن أسلوب القائد الفعال يتوقف على قدرات القائد نفسه وقدرات مروؤوسيه والموقف الذي يكون فيه ، فالقائد لا يختار أسلوباً واحداً ، بل يكون مرناً بدرجة كافية يتلاءم مع المواقف التي تواجهه ، إن القائد الناجح هو الذي يقدر الأسلوب الصحيح الذي يتبعه في حالة معينة ، كما يجب أن يكون القائد واضحاً مع مروؤوسيه في مشاركتهم في اتخاذ القرار في موقف معين.

#### رابعاً : نظرية المسار نحو الهدف *Path Goal Theory of Leadership* .

صاحب النظرية هو (روبرت هاوس عام 1971) ، ثم طورها (ميتشل) ، النظرية ما هي إلا محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المروؤوسين ومشاعرهم ، الجدير بالذكر تعتبر هذه النظرية امتداداً للنظرية الموقفية (الفيدلر) ، ولكنها تميزت عنها باستخدام ( نظرية الدافعية ) ويعتبر ذلك تطوراً سليماً لأن القيادة ترتبط بالدافعية من ناحية وبالقوة من ناحية أخرى

، كما تناولت النظرية سمات المرؤوسين وخصائصهم وبيئة عملهم ، وتقوم النظرية على أساس أن مدى إدراك المرؤوسين لأهدافهم والمسار الذي يسلكونه لتحقيق هذه الأهداف ، إن ذلك يتأثر بدرجة كبيرة بسلوك القائد في تحفيزه لهم ، ومدى تأثير نمط قيادته على دافعيتهم للأداء ، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية . وتشتمل النظرية على أربعة أنماط رئيسية من السلوك القيادي هي:

- 1- سلوك الموجه : Directive وهو معرفة ما هو متوقع من المرؤوسين مع إعطائهم توجيهات وتعليمات يطلب منهم إتباعها ، فضلاً عن برمجة العمل وتنسيقه ووضع أمثلة للإنجاز ، أي سلوك القيادة التي تصدر توجيهات ( نمط المتسلط ) .
- 2- الأسلوب المساند : Supportive والذي يتضمن مراعاة حاجات المرؤوسين والاهتمام بهم مع خلق جو من الصداقة ضمن جماعة العمل . أي سلوك القيادة المساندة ( صديق يظهر الجانب الإنساني ) .
- 3- الأسلوب المشارك : Participative ويتضمن الأخذ بآراء المرؤوسين واقتراحاتهم عند اتخاذ القرارات . أي سلوك القيادة المشاركة .
- 4- الأسلوب المهتم بالإنجاز : Achievement - Oriented سلوك القيادة المهتمة بالإنجاز – يحدد القائد لمرؤوسيه أهدافاً تمثل تحديات ، ويظهر من الثقة فيهم ما يساعد على تحقيق هذه الأهداف من خلال الأداء الأفضل .

تؤكد هذه النظرية بأن على القائد مراعاة خصائص المرؤوسين ( سماتهم ، قدراتهم ، مهاراتهم ... ) وخصائص بيئة عمل المرؤوسين ( بيئة العمل الداخلية ، طبيعة العلاقة بين المرؤوسين مع بعضهم البعض ، طبيعة العمل ، الأدوات والمعدات المستخدمة ، بيئة العمل الخارجية ) .

### خامساً : نظرية الأبعاد الثلاثة .

أدخل (وليام ردن) بعداً ثالثاً على نظرية البعدين أسماه بعد الفاعلية (Effectiveness Dimension)، بدأ أصبح للقيادة ثلاثة أبعاد (العلاقات ، المهمة ، الفاعلية ) . وتشتمل النظرية على أربعة أساليب قيادة وهي:

- 1- الأسلوب المنفصل . يمثل اهتماماً منخفضاً بالمهمة والعلاقات.
- 2- الأسلوب المتفاني . يمثل اهتماماً مرتفعاً بالمهمة ومنخفضاً في العلاقات.
- 3- الأسلوب المتصل . يمثل اهتماماً بالعلاقات ومنخفضاً للمهمة.
- 4- الأسلوب المتكامل . يمثل اهتماماً مرفقاً بكل من المهمة والعلاقات.

لم يكتف (ردن) بالأساليب القيادية الأربعة التي حددها بل أضاف إلى أنه هناك خمسة عوامل ظرفية (موقفية) تؤثر في أسلوب القائد ، وهي:

- 1- المناخ النفسي للمنظمة.
- 2- التغذية العكسية التي ينفذ العمل بواسطتها.
- 3- العلاقات مع الرؤساء
- 4- العلاقات مع الزملاء.
- 5- العلاقات مع المرؤوسين.

### سادساً :نظرية حاجة التابعين .

وجه الكثير من علماء النفس النقد لنظريتي السمات والطوارئ ، الأمر الذي دفع الكثيرين إلى البحث عن أسلوب أفضل لتوضيح مفهوم القيادة ، فكانت نظرية حاجات التابعين ، أو أسلوب الإتياع للقيادة ، تركز هذه النظرية على التابعين أكثر منها على القائد ، وتنظر إلى القائد على أنه الشخص الذي

يستطيع إشباع حاجات الجماعة المختلفة سواء كانت مادية أم معنوية ، من رواد هذه النظرية ، (ستانفورد) الذي يرى أن التابعين يكونون عنصراً مهماً في القيادة الفعالة (Followers must be an important factor in effective Leadership) من الواضح إن إشباع احتياجات أعضاء حزب سياسي تختلف تماماً عن موظفي وعمال مصنع أثاث ، أو وحدة أو تشكيل عسكري ، ومن هذا المنطلق ، فإنه من العدالة أن يفترض أن سلوك الزعيم السياسي تختلف تماماً عن سلوك مدير مصنع الأثاث أو قائد التشكيل العسكري.

#### سابعا نظرية التفاعل .

تقوم النظرية على مفهوم أن القيادة خلاصة تفاعل عدة عوامل وتكاملها مع بعض ، وهي : خصائص القائد ، خصائص التابعين وحاجاتهم ، المواقف المرتبطة بالقيادة ، طبيعة العمل ، والمناخ الذي يحدد المواقف المختلفة . تشير النظرية إلى أن النجاح في القيادة يتوقف على قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه ، وتحقيق أهداف المرؤوسين ، وحل مشاكل المرؤوسين ، وإشباع حاجات المرؤوسين.

نخلص من نظرية التفاعل إن القائد الناجح ليس لأنه ذكي أو متزن أو لديه قدرات ومهارات فنية أو إدارية ، بل هذا الذكاء والالتزان والقدرات والمهارات تعتبر في نظر أعضاء الجماعة ضرورية لتحقيق أهدافها ، وإن القائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة ، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم ، مع الأخذ في الاعتبار آمال أفرادها وقيمهم .

## نظريات القيادة التحويلية

القيادة التحويلية: أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة..

وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية 1978 على يد (Burns) في كتابة القيادة ، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

وعرف (Burns) القيادة التحويلية على أنها " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق. "

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية (Bass) ، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين (Bass) ، فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة ، ويسمى Burns تلك القيم (القيم الداخلية) ، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد ، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم. وقد ميز Burns بين نوعين من القيادة ، القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية..

فالمبدأ الرئيس لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوس حيث يؤثر كل منهم في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شي ذو قيمة..

وبعبارة أخرى : فالرئيس يقدم للمرؤوسين شيء يريدون الحصول عليه على سبيل المثال ، زيادة في المكافآت ، وفي المقابل يحصل الرئيس على أشياء يرغبون بها كزيادة الإنتاجية على سبيل المثال .ويعتقد (Tichy and Devanna 1990) أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية ، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير ، إيجاد رؤية جديدة ، وجعل التغيير عمل مؤسسي.

وفي مراجعة (House1995) لأدبيات القيادة والتغيير التي تتضمن أيضاً القيادة الجاذبية والقيادة ذات الرؤية أوضح أن "أغلبية النماذج تشارك بوجه عام على أهمية إيضاح الرؤية ، الإسراع في قبول أهداف الجماعة ، وتقديم الدعم الفردي ، وأن القائد الفعال يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة. "

وقد طور (Bass and Avolio1994) استبانة متعددة العناصر "Multifactor Leadership Questionnaire" بنيت على نظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد:

1- الجاذبية (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد ، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد ، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي

2- الحفز الإلهامي : يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي ، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين ، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية ، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية

3- الاستثارة الفكرية : وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل

4- الاعتبار الفردي : وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين ، وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء .

\* . دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير :ضمن . أدبيات القيادة . هناك اعتراف واضح بالارتباط الوثيق بين : ( القيادة . الثقافة ) في عملية التغيير ، وكما أوضح " (Kotter) يمكن للشخص ومن خلال القيادة . فقط . وبصورة صادقة إيجاد ورعاية بيئة تتكيف مع التغيير " ...

وناقش (Schein) وبشكل مطول الوسائل التي يمكن من خلالها القائد التأثير على الثقافة ، وتشمل هذه الأساليب سلوك القيادة التحويلية مثل توجيه الاهتمام للأحداث الحرجة ، الاستجابة للالتزامات ، دور المثال الذي يقتدي به ، رواية القصص والخرافات والأساطير ، وضمن Schein كذلك الرموز المرتبطة بمعايير توزيع المكافآت واختيار وتسريح الموظفين ، وحدد Schein كذلك الثقافة التحويلية مثل تصميم النظم والإجراءات ، وتصميم البناء التنظيمي ، وتصميم المرافق ، ويعتقد ( Kilmann ) أن القيادة أساسية أثناء تطوير وتغيير الثقافة التنظيمية حيث تحتاج للمتابعة ، مؤكداً هذا الاتجاه ، ويعتقد (Bass) أن بقاء أي منظمة يعتمد توجيه الثقافة التي أوجدتها القيادة الفعالة .. وهذا الأمر صحيح خاصة عندما تواجه المنظمة مرحلة تغيير..

ويرى كل من " (Kotter and Heskett) أن من أكثر الأمور وضوحاً في التمييز بين التغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة هو القيادة في المستويات العليا" ، فالقيادات التي تلهم التابعين وتساعد في تكوين

ثقافة تتكيف مع المتغيرات ، تمتلك كما يطلق عليها Kotter and Heskett صفات القيادة التحويلية. وحدد (Kotter and Heskett) القادة الناجحين بأولئك القادة الذين لديهم القدرة على إيصال رؤيتهم ، تسمح للأفراد بتحدي ومساءلة رسالتهم وتحفز الإدارة الوسطي بتولي زمام الأمور القيادية ، وتعود تلك كل هذه الصفات للقيادة التحويلية .ويعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية .. ففي أدبيات القيادة الحالية، تحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يرتكز على أسلوبين من التغيرات..

وقد ركز (Bass) وبشكل أساسي على التغيير الذي يتم أحداثه في سلوكيات واتجاهات التابعين بالإضافة إلى أن Bass أوجز أيضا في دور القائد التحويلي في تغيير الثقافة التنظيمية ، إلا أن التركيز الأساسي كان في تفصيل دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين..

أما (Tichy and Devanna) فقد ركزا بشكل أساسي على التغيرات التنظيمية ، واعتبرا أن التغيرات في سلوكيات التابعين احد المتطلبات الجوهرية المرتبطة بعملية التغيير التنظيمي..

أما (Burns) فقد أخذ موقفاً متوازناً في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغيرات في الجوانب التنظيمية بالإضافة للتغيرات في فكر وحفز التابعين .. وتتطلب القيادة الفعالة توافر مجموعة من الكفاءات الجوهرية..

وقد حدد (Higgs and Rowland) مجموعة من الكفاءات الأساسية للقيادة الفعالة،

وتتضمن تلك الكفاءات ما يلي:

- إيجاد حجة مقنعة لتبني التغيير - حيث يشرك القائد جميع العاملين في إدراك حاجة المنشأة لتبني التغيير.

● إحداث تغيير في البناء التنظيمي - التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة ودعم مجموعة من الأدوات والعمليات.

● مشاركة وإدماج العاملين جميع العاملين في المنشأة لبناء الالتزام بعملية التغيير.

● التنفيذ والمحافظة على التغييرات - بناء وتطوير خطة فعالة لتنفيذ التغيير والتأكد من إيجاد خطة للمتابعة.

● تطوير القدرات - التأكد من تطوير قدرات الأفراد للعمل على مواجهة متطلبات التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل التغيير.

ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة والتغيير يمكن الخروج بإطار لدور القيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير.

● القيادة التحويلية: تستند إلى استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والمشاركة في وضع الأهداف والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف.

● خلاصة القول :إن القيادة التحويلية الفعالة والناجحة تمثل نوعاً من العلاقات التي تنشأ بين مدير المنظمة ومجموعة العاملين معه في موقف جماعي معين تهدف إحداث التأثير على العاملين حتى تتحقق الأهداف. لذا فإن القائد يستمد سلطته من رضا الجماعة عنه النابعة من إيمانهم بقدرته على قيادتهم إلى تحقيق الأهداف، مما يتطلب الطاعة والامتثال من جانب الجماعة في تنفيذ الأوامر والتعليمات .

## نظرية القيادة الكاريزمية

**Charismatic Leadership** مفهوم القيادة الكاريزمية إن أول من استخدم مصطلح الكاريزما هو عالم الاجتماع الألماني ماكس ووبر، وتم استخدام هذا المصطلح للإشارة إلى نوع السلطة المقترنة بشخصية القائد وما يمتلكه من مواهب ذاتية. ويسمى البعض هذا النوع من القيادة بـ (بقيادة سحر الشخصية)، وذلك لأن القائد هنا يعتمد على السلوك المرن وعلى الاتصالات الشخصية مع مرؤوسيه لغرض تحفيزهم ولإيصال ما يهمهم من معلومات وأفكار.

كما أن القائد الكاريزمي يفضل العمل في مواقف الأزمة معتمداً على القيم التي تحفز المرؤوسين فكرياً وعقلياً معبراً عن ثقته العالية بنفسه ومرؤوسيه، وله شخصية ساحرة للآخرين ليست نابعة من السلطة الممنوحة من الموقع الرسمي والوظيفي للقائد.

وللقيادة الكاريزمية خصائص فردية موجودة لدى القادة الحقيقيين ومقبولة من مرؤوسيه، وهي تشكل قدرة القائد في الإثارة الشخصية للمرؤوسين ومد جسور الثقة والحماس فيما بينهم وبين قائدهم، كما أن له القدرة على دفع المرؤوسين باتجاه الأداء المتوقع لأنه يمتلك رؤية مستقبلية قوية باستطاعته أن يجعل الآخرين يشعرون بحقيقتها والحصول على مخرجات إيجابية.

وتم استخدام مفهوم الكاريزما في البداية لوصف أشخاص منفردين يملكون خصائص تمكنهم من القيام بأشياء غير عادية، وقد قام ووبر **weber** تعريفاً يعد الأكثر شهرة للكاريزما، حيث قال: أنها خصائص شخصية خاصة تمنح الشخص قدرات فوق بشرية أو استثنائية، ولا يملكها سوى القليلين من البشر، وتؤدي إلى معاملة الشخص على أنه قائد. وعلى الرغم من تأكيد ووبر على الكاريزما بوصفها صفة

للشخصية، إلا أنه أقر أيضاً بالدور المهم الذي يلعبه الأتباع من أجل تحقق الكاريزما لدى هؤلاء القادة.

الكاريزما تعني الإبداع والتطلع الفكري ويقصد به وضع أفكار جديدة وتطبيقها وتوصيلها إلى الآخرين، والانفتاح على وجهات النظر الجديدة والمتنوعة والتجاوب معها، والتفكير النقدي والتفكير المنظومي- ويقصد به ممارسة التفكير المنطقي السليم في فهم الخيارات المعقدة واتخاذها وفهم الصلات البيئية بين الأنظمة، والكاريزما تعطي صاحبها القدرة على تحمل المسؤولية والتكيف، أي ممارسة المسؤولية الشخصية والمرونة على مستوى السياقات الشخصية والمتعلقة بمكان العمل والمجتمع، ووضع الأهداف والمعايير العالية وتحقيقها، وتقبل الغموض.

أشار هوس House في نظرية القيادة الكاريزمية إلى أن القادة ذوي الصفات الكاريزمية إنما يتصرفون بطرق فريدة ذات تأثيرات كاريزمية خاصة في أتباعهم.

وتشمل الخصائص الشخصية للقائد ذي الصفات الكاريزمية على سيطرة القائد والرغبة القوية في التأثير في الآخرين، والثقة في النفس، وعلى شعور قوي بالقيم الأخلاقية الذاتية.

يمارس القادة الكاريزميون أنواعاً معينة من السلوك:

- يعد القادة نماذج أدوار قوية بالنسبة للمعتقدات والقيم التي يريدون أتباعهم أن يتبنوها.

- يبدو القادة الكاريزميون ذوي اقتدار بالنسبة لأتباعهم.

- يبين القادة الأهداف الأيدلوجية ذات المدى الأخلاقي.

-يطرح القادة الكاريزميون توقعات عالية بالنسبة للأتباع، ويبدون ثقتهم في قدرات الأتباع تلبية تلك التوقعات.  
-يثير القادة الكاريزميون دوافع ذات علاقة بالمهام لدى الأتباع، والتي من الممكن أن تتضمن التبني أو القوة أو الاحترام.

هناك عدة تأثيرات تُعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية، وهي تتضمن ثقة التابع في أيدلوجية القائد، والتشابه بين معتقدات الأتباع ومعتقدات القادة، والقبول المسلم به للقائد، والشعور العاطفي نحوه، وإذعان الأتباع، والتماثل معه، والمشاركة العاطفية في أهدافه، وعلو أهداف الأتباع، وثقة التابع في تحقيق الأهداف.

إن القيادة الكاريزمية تحول المفاهيم الذاتية للأتباع وتحاول ربط هوية الأتباع بالهوية الكلية للمنظمة. ويشكل الكاريزميون هذا الارتباط من خلال التركيز على المكافآت المرتبطة بالعمل وتهميش المكافآت الخارجية، على أمل أن الاتباع سوف ينظرون إلى العمل على أنه تعبير عن أنفسهم. ويعبر القادة خلال العملية عن توقعات عالية للأتباع، ويساعدونهم على الإحساس بالثقة بالنفس، والتماسك الذاتي، ومجمل القول، فإن القيادة الكاريزمية تعمل لأنها تربط الأتباع ومفاهيمهم الذاتية بهوية المنظمة.

وهناك جملة من الحقائق حول مفهوم القيادة الكاريزمية هي:

-إن مفهوم القيادة الكاريزمية يوحي بوجود قدرات وإمكانيات نوعية لدى الشخصية الكاريزمية تسمح له بحرية الانتشار والتفوق.

-تتمتع الشخصية الكاريزمية بقدرة على كسب أصوات المؤيدين لها سعياً للفوز بموقع القيادة.

-تبرز القدرات الشخصية للقيادة الكاريزمية عندما تنجح بالتأثير في أغلب شرائح المجتمع.

-تتمتع الشخصية الكاريزمية بالقدرة على اتخاذ القرارات الاستثنائية لحسم وحل المشكلات المستعصية، التي لاتستطيع القوانين الوضعية والدستورية معالجتها.

- يبرز الوجه المشرق للقيادة الكاريزمية عبر نفس كل الحواجز المؤسسية والسياسية للاتصال المباشر بال جماهير التي تعشقها وتبدي الولاء المطلق لها.

### Management By Objectives MBO نظرية الادارة بالأهداف

تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري بيتر دراكر في عام 1954م حيث يقول: إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لانتاج

“كل” كامل شامل، لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود.

هي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة (6 شهور أو سنة) وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

إن الإدارة عن طريق الأهداف تعد إحدى الإستراتيجيات الإدارية الفعالة التي تتيح لمجال لتوظيف كافة الموارد المتوفرة، ويمنح في نفس الوقت توجيهها مشتركا للجهود نحو الرؤية، وأيضا خلق روح الفريق ومواءمة أهداف الفرد «الموظف» مع المصلحة المشتركة والعامة للمنشأة.

وهي نظرية وأسلوب عمل إداري يتم فيه تحديد الأهداف بصورة جماعية لتحقيق أقصى عمل لفترة زمنية معينة، وتعريف العوامل التي تعيق التوصل إلى هذه الأهداف لتداركها، وفي نهاية المدة المحددة تتم مراجعة النتائج وتحليلها لتقويم أداء المرؤوسين وللابتعاد عن الأهداف غير الملائمة ووضع أهداف أخرى بديلة تمكن المنشأة من تحقيق أهدافها قبل الآخرين بأقل جهد وتكلفة ممكنة.

أصبحت الإدارة بالأهداف اليوم نهجا واسع الانتشار حيث أنها نوع من أنواع الإدارة المستحدثة الجديدة التي ينظر إليها كافة المنظمات والمنشآت الحديثة والمتقدمة ، فهي تنظر للمنشأة من جميع الجوانب (التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – القيادة ) وتعالج المشاكل بين الرئيس والمرؤوسين على كافة المستويات التنظيمية فهي تعمل على الجانب الإنساني والتنظيمي والإداري فهي عملية إدارية متكاملة أنصح كافة المنشآت بإتباعها.

## فلسفة الإدارة بالأهداف

هي نظرية تؤمن بان الإنسان يحب العمل ومبتكر إذا توافرت له الظروف والطريقة الفعالة لتحفيزه وتحقيق ذاته وإشباع حاجاته الفيزيولوجية وحاجات الأمان. ولا يوجد تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.

الإدارة بالأهداف أداة تخطيطية وإشرافية ورقابية وهي أسلوب يضم كل وظائف الإدارة وينسق بينها ويعمل على تكاملها.

### مفهوم الإدارة بالأهداف:

يمكن تعريف مفهوم الإدارة بالأهداف بأنه: أسلوب في التخطيط والإدارة والتقييم يمكن بواسطته وضع أهداف معينة لفترة زمنية لكل مدير، وعلى أساس النتائج التي ينبغي التوصل إليها، إذا ما أريد للأهداف العامة للمنظمة أن تتحقق ككل. وفي نهاية هذه الفترة المحددة يتم قياس النتائج الفعلية في مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها.

الإدارة بالأهداف إذن ليست كلمة مرادفة للميزانيات التقديرية، أو محاسبة التكاليف، أو التكاليف النمطية أو أي أداة أخرى تستخدمها الإدارة المالية. هذه مجرد أساليب أو تقارير رقابية تساعد في قياس الأنشطة ولكنها لا تقرر ماذا يجب على هذه الأنشطة أن تنجزه.

هذه الأساليب الرقابية أيضاً تقيس الأشياء المحسوسة والمسائل الملموسة التي يمكن وضعها في أرقام. إن المؤسسة التي تعتقد أنها تستخدم الإدارة بالنتائج لمجرد أنها تستخدم الميزانيات التقديرية في الواقع تضلل نفسها. الإدارة بالأهداف هي اكبر من ذلك. إنها طريق أو أسلوب لتوجيه سائر جهود المدراء بالمنظمة وفي جميع المستويات لتحقيق الأهداف العامة بأحسن كفاية وأقل التكاليف.

ويمكن أن ينظر إلى الإدارة بالأهداف أيضاً على أنها طريقة لممارسة وظائف الإدارة الأساسية وهي التخطيط والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، وتنمية الكفايات، والرقابة. وما يميز الإدارة بالأهداف عن غيرها من الإدارات أنها تتسم بسهولة وانسجامها مع الحس العام البسيط حيث هي انعكاس للغرض من الإدارة بنفسها.

وبمعنى آخر الإدارة بالأهداف هي طريقة في الإدارة. إنها فلسفة في الإدارة تقوم على تحقيق الأهداف والنتائج. إن المدير الذي يوجه جهوده نحو تحقيق الهدف، يركز على نتائج أكثر من كيفية تحقيقها طالما أن الوصول إليها كان مشروعاً وليس فيه مخالفات أخلاقية أو قانونية.

والإدارة بالأهداف هو أسلوب الإدارة وجهاً لوجه أو فرداً لفرد وتعتمد على تحديد العمل الواجب أدائه لتحقيق أهداف المنظمة وليس لتحقيق أهداف شخصية أو لتطويع العمل وأهداف للظروف الشخصية للأفراد. وتركز الإدارة بالأهداف على ضرورة الإقناع الشخصي بالعمل وعلى التحفيز والأهداف المتفائلة تهتم بالكفاءة والأهداف الشخصية.

وتعتمد هذه الطريقة في تطبيقها على إشراك العاملين في تحديد الأهداف التي يجب أن يبلغوها في عملهم، وأن يحدث قدر من الاتفاق بين كل رئيس ومروؤسيه أيًا كانت مستوياتهم حول الأهداف والنتائج المطلوبة، فهي تعبر عن المشاركة وتمكين العاملين للسلطات والصلاحيات، وليست طريقة لا تقبل الجدل أو النقاش.

ومن خلال هذه المفاهيم نستطيع أن نلاحظ عدداً من النقاط التي تشكل بمجموعها مضمون هذا النظام وأهمها:

-وضع هدف لكل منصب إداري. فالمنصب الإداري الذي ليس له أهداف محددة يعني أن ذلك المنصب غير مهم وبالتالي ليس ضرورياً.

- إرتكاز النظام على الإقتناع الشخصي وأيقاظ المصلحة لدى الأفراد لتحقيق الأهداف بمستوى متطور من الكفاءة.
- إن ذلك النظام يعتمد بصورة أساسية على الأداء والنتائج وليس على الصفات الشخصية والاعتبارات الأخرى.
- الربط بين اداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.
- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للاجور والحوافز على اساس موضوعي.
- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.
- قياس الاداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

#### خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

الخطوة الأولى: تحديد وصياغة الأهداف العامة للمنشأة بالتعاون مع مجلس الإدارة والمستشارين.

الخطوة الثانية: توزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء في الإدارات العليا بحيث يتعرف كل منهم على الجزء الذي يخصه من الهدف الكلي ويفضل تدوين ذلك حتى لا يحصل تداخل في الاختصاصات.

الخطوة الثالثة: تكليف خط الإدارة التنفيذي بإعداد الأهداف التي سيعملون على تحقيقها على ضوء أهداف الإدارة العليا التي يتبعون لها

الخطوة الرابعة: تحديد أهداف الخط الإداري المباشر على ضوء أهداف الوحدة التنفيذية التي يتبع لها.

الخطوة الخامسة: تحديد هدف كل موظف مرؤوس وعامل بناء على أهداف الوحدة التنفيذية وذلك بالتعاون مع وحدته ورئيسه.

الخطوة السادسة: وضع خطة عمل كل مسئول في المنشأة متفق عليها مع الرئيس ويلتزم الجميع بالتنفيذ.

الخطوة السابعة: المراجعة الدورية للإنجاز للأهداف الذي حققه المرؤوسين.

الخطوة الثامنة: تقويم الإنجاز في نهاية الفترة المحددة المتفق عليها وهل فعلا تحققت الأهداف؟.

العناصر الأساسية لتطبيق الإدارة بالأهداف.

أن لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر او مكونات أساسية لتطبيقها على النحو التالي:

#### 1- وضع الأهداف:

وضع الأهداف في الواقع يتم في ثلاث مراحل: الأولى تهتم بتحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعتبر جوهرية في تقدم المنظمة على المدى الطويل. وعندما يتم تحديد جوانب النتائج الرئيسية، تكون الخطوة التالية وهي تحديد أساليب لقياس الإنجاز في كل جانب، ومن ثم المرحلة الأخيرة وهي تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس يقاس عليها الإنجاز.

وهنا يطلع كل موظف على بطاقة الوصف الخاصة بوظيفته، ويعد منها إطار عام بمسؤولياته الرئيسية في الوظيفة ثم يناقش المشرف والموظف هذا الإطار للخروج بصياغة نهائية لمسؤولياته في الفترة القادمة.

#### 2- تطوير خطة عملية:

تتعلق وظيفة التخطيط بالأهداف التي سبق وضعها، وبذلك تكون الخطوة التالية هي تحديد الاستراتيجيات والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيقها.

وهنا يحدد الموظف - في ضوء هذه المسؤوليات - أهدافاً معينة لهذه الفترة المستقبلية - 3 أشهر أو 6 أشهر مثلاً - تمثل مستهدفات خطة العمل الفردية، قد تكون تحقيق حصة المبيعات أو استقطاب عدد من العملاء أو إنتاج قدر من الأعمال، ثم مناقشة مستهدفات هذه الخطة مع المشرف ويحددان معاً سُبُل الوصول إليها والأنشطة والواجبات التي سيقوم بها الموظف وأوجه المساعدة التي يمكن أن يقدمها رئيسه.

### 3- القيام بالمراجعة الدورية:

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط، تأتي المرحلة التالية في عملية الإدارة بالأهداف وهي إنشاء نظام للرقابة وذلك للتأكد من أن المنظمة تسير على الطريق المرسوم والمرغوب، والتأكد من أن الأعمال سوف تؤدي إلى النتائج والأهداف التي سبق وضعها.

إن عناصر نظام الرقابة الجيد هي معايير يمكن قياس النتائج في ضوءها، بالإضافة إلى نظام التغذية الراجعة، وفي المنظمات التي تمارس الإدارة بالأهداف تصبح الأهداف هي الأنماط التي يمكن للإداري قياس الإنجاز بالمقارنة معها.

### 4- تقييم الإنجاز السنوي:

الخطوة الأخير لنظام الإدارة بالأهداف هي التقييم السنوي للإنجازات التي تمت ثم الإعداد للعام المقبل. فإذا لم يتم تحقيق الأهداف فإن على الشخص المسؤول ورئيسه المباشر أن يركزا جهودهما على معرفة الأسباب. هناك العديد من الأسباب للإنجاز الرديء إذ قد لا يعرف المرؤوس ما هو المطلوب منه في شكل نتائج متوقعة، أو لا يستطيع القيام بالمتوقع منه بسبب قلة التدريب والتعليم، أو لعدم توفر الحوافز لزيادة فعالية إنجازه، أو ينقصه الدعم اللازم لتحقيق هذا الإنجاز، أو قد يكون السبب ناجماً عن سوء

الأشراف، أو أن الأهداف كانت غير واقعية وغير ذلك من الأسباب، ومتى عرفت الانحرافات وأسبابها يتم تصحيحها والعمل على تلافيها في المرات القادمة.

حيث يقوم المشرف في ضوء المسؤوليات - والمستهدفات - بتقييم أداء الموظف بناءً على ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، وتحديد خطط التنمية الشخصية للموظف المستهدفة في الفترة القادمة، كما يقوم الموظف بإبداء ملاحظاته على التقييم، ومدى رضائه عن تقييم رئيسه له، بجانب إقترحاته لكيفية أن كون رئيسه أكثر فعالية.

فوائد تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف  
يحقق تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف مزايا عديدة أهمها:

1- يؤدي استخدام هذا المفهوم إلى الوصول إلى مهام عمل أكثر عقلانية، ويقلل من حدوث المشاكل والتوتر، ويخلق جو عمل أكثر سرورا، ويعود ذلك إلى مساهمة المستويات الإدارية الدنيا في وضع الأهداف، وإعطائهم الفرصة لسماع وجهات نظرهم. ويسمح مثل هذا الموقف أيضاً بعمل التعديلات اللازمة طبقاً للمعلومات المرتدة من الوحدات الإدارية، وذلك من خلال الاستماع لوجهات نظر مدرائها حول ما هو عملي وممكن وما هو غير واقعي وغير ممكن. هذا المفهوم إذاً يحقق التكامل تقريبا، بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد نظراً لمشاركته في وضع الأهداف وتعديلها. وبالطبع يفترض أن قواعد الجدارة والاستحقاق مطبقة في المنظمة الإدارية المعنية.

2- مفهوم الإدارة بالأهداف يوجه الجهود نحو الأهداف العامة للمنظمة حيث يعتبر تحقيق الأهداف المبرر لوجود أي منظمة، ويوظف الأفراد في المنشأة لتحقيق أهدافها لانه يمكنهم من المساهمة في الوصول إلى الأهداف. وعلى أية حال فانه من الصعب التأكد من أن

جميع اوجه النشاط توجه نحو تحقيق أهداف المنشأة، ولكن إذا استخدمنا مفهوم الإدارة بالأهداف بالشكل المناسب (( فإنها تزودنا بحافز قوي لتكامل اوجه نشاط العمل مع أهداف المنظمة)).

3- يلزم استخدام هذا المفهوم الأفراد بالتخطيط لاعمالهم والتفكير المسبق لكيفية الوصول إلى الأهداف المتفق عليها وبالتالي يتحسن التخطيط، ويقلل من فشل البرامج ومواجهة المواقف الطارئة. حيث ينمي اسلوب الإدارة بالأهداف القدرة التخطيطية لكل من الرؤساء والمرؤوسين.

4- تزود الإدارة بالأهداف أنماط لتحسين الرقابة، حيث تكون الأهداف هي المستويات أو الأنماط العليا التي تقاس عليها النتائج وبالتالي يتحسن الإنجاز.

5- كذلك تساعد الإدارة بالأهداف في تحسين الحوافز، فعندما تحدد الأهداف بوضوح فانه يمكن توفير طاقات الموظفين، ومن ثم تسير الأعمال بيسر وسهولة، وكذل تتحسن حوافز المرؤوسين نظراً لأن الرئيس يشركهم في وضع أهداف لا تتعارض مع رغباتهم أو قدراتهم المنظورة.

6- تجعل الإدارة بالأهداف من السهل تمييز المشاكل وتحديد لها. لأن العوائق أمام تحقيق الأهداف تعتبر مشكلة. لذا فان عقد الاجتماعات للمراجعة المستمرة بين الرئيس والمرؤوس تزيد من تفاعلهم لمناقشة تقدم العمل نحو تحقيق الأهداف وبالتالي يمكن تحديد المشاكل بيسر وسهولة.

7- تحسين أداء الإدارة: إن من احسن الوسائل لزيادة فعالية المدراء هي مساعدتهم في تحسين الطرق التي يديرون بها أعمالهم. الإدارة

بالأهداف تزودهم بالوسيلة لقياس مساهمة كل مدير. إن التزام المدير بتحقيق الأهداف (أهدافه وأهداف المنظمة) هو ما يقرر الفعالية الإدارية في الأجل الطويل.

8- كذلك تساهم الإدارة بالأهداف في تحسين التنسيق الذي لا يمكن ان يتم بدون هدف مشترك ووحدة الاتجاه. أن الأهداف المحددة جيداً تساعد في تكامل الأنشطة في المنظمات المعقدة (المتخصصة)، وتجعل التعاون طوعية وعن رغبة.

9- تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس. تحت ظل مفهوم الإدارة بالأهداف يتحقق للمرؤوس مزيد من الحرية، ويشارك في القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله ويعلم دوره في التنظيم وتحسن الاتصالات ونظراً للمساعدة التي يتلقاها لإشباع رغباته، يكون راعياً في بذل أقصى الجهود لتلبية متطلبات التنظيم.

#### مبادئ الإدارة بالأهداف:

##### 1- مبدأ المشاركة:

وتتمثل ضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف المنظمة بعد صياغتها وتحليلها. حيث يعتمد هذا الأسلوب على افتراضيات ان الرئيس سيشرح مرؤوسيه على المشاركة والمبادأة وان المرؤوس يمكن الوثوق في قدراته وانه سيسعى الى تنمية شخصيته وتحقيقها من خلال وضعه لاهداف منظمته. إن المشاركة في وضع الأهداف وأساليب تحقيقها تؤدي بالمرؤوسين الى التعهد والالتزام بتلك الاهداف التي وضعوها ويؤدي هذا بالتعبية الى ارتفاع الانتاجية والأداء.

## 2- مبدأ الإلتزام:

وهو الإرتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في إتخاذ القرار.

## 3- مبدأ تحمل المسؤولية:

بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.

## 4- مبدأ رفع الروح المعنوية:

حيث أنه عند مشاركة الجميع في إتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص. مما يساعد على رفع درجة رضى العاملين وروحهم المعنوية.

الشروط اللازمة لتطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف بنجاح وللتغلب على العوائق، وتطبيق مفهوم الإدارة بنجاح، يلزم توافر عدد من الشروط:

1- يجب أن تكون الأهداف محددة واقعية وواضحة. أولاً وقبل كل شيء يجب أن تكون الأهداف محددة أي يجب وضعها في عبارة ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ وإلى أبعد حد ممكن يجب أن تكون بشكل رقمي مثلاً حجم المبيعات، بالريال أو الوحدة، العائد على الاستثمار، أو عدد وحدات الإنتاج وهكذا ... ثانياً يجب أن تكون الأهداف واقعية ذلك أنه يمكن تحقيقها. الأهداف التي تكون سهلة جداً في تحقيقها تضر بالمدير والشركة وكذلك الأهداف الصعبة جداً مما يجعل الإدارة تفقد ثقتها في أسلوب النتائج. وثالثاً بدون تحديد أهداف واضحة فسوف يكون هناك فوضى وارتباك يؤدي في النهاية إلى إنجاز سيئ.

2- يجب أن يكون برنامج الإدارة بالأهداف متكامل مع فلسفة الإدارة وسياستها وممارستها. ويساعد هذا الأسلوب الرؤساء والمرؤوسين

على وضع خطط والتنسيق بينها وبين الخطط الأخرى وعلى متابعة ورعاية وتنفيذ هذه الخطط وعلى تنمية علاقات تعاون طيبة بين الأفراد والمستويات التنظيمية بالمشروع

3- دعم الإدارة العليا ومشاركتها يعتبر شرطاً جوهرياً لنجاحها. إن مجرد الالتزام الشفوي أو الفكري ليس كافياً. ويجب أن يكون هذا الدعم واضحاً لجميع المستويات في المنظمة. ويجب أن تكون أهداف الوحدات مربوطه بالأهداف الأعلى منها في التسلسل التنظيمي كما يجب أن تكون هذه الأهداف واقعية يمكن تحقيقها وأن تكون محدده بوضوح وأن يمكن قياسها وأن تكون قابله للتغيير مع تغيير الظروف.

4- كما يجب أن تتوافر المعلومات التي يحتاجها المدير لقياس الإنجاز، وأن تذهب إليه مباشرة وليس إلى رؤسائه، كما يجب أن تخدم كأداة رقابة ذاتية وليس كأداة رقابة فوقية فذلك يجعل المدير يشعر بالاستقلال والحرية.

5- عملية المشاركة في وضع الأهداف على جميع المستويات أمر جوهري أيضاً لنجاح أسلوب الإدارة بالأهداف.

6- التنسيق بين أهداف المدير والسلطات المفوضة إليه، حيث أن عملية تحديد أهداف له وليس لديه السلطة اللازمة لتحقيقها تحمل في طياتها بذور الفشل وستؤدي حتماً إلى منازعات مع المديرين الآخرين إذا ما حاول تحقيقها.

7- التدريب: ولأن الإدارة بالأهداف تمثل ابتعاداً عن الأساليب التقليدية في الإدارة، لذا، فإن التدريب والتوجيه هما لازمان طوال برنامج الإدارة بالأهداف. وتشير التجربة إلى أن معظم المدراء يحتاجون إلى

محاولتين أو ثلاث قبل أن يمكنهم إعداد أهداف يمكن قياسها وتحقيقها.

8- مجال للمرونة وذلك للتكيف حسب الظروف المتغيرة. حيث يخفف الروتين ويحقق المرونة التي يتطلبها العمل.

9- أن جوهر الإدارة بالأهداف هو الهدف والخطة العملية اللازمة لتحقيقه والنجاح يعتمد على كيفية تحديد كل منهما وتوصيلها للآخرين وقبولهم لها. إن معتقدات المدير حول كيف يجب أن يعامل مرؤوسيه، تؤثر بشكل كبير على قدرته في استخدام الإدارة بالأهداف، فإذا كان يعتقد المدير بأن الناس بحاجة إلى من يقودهم، ويملي عليهم كيفية أداء واجباتهم فإن الاحتمال كبير بأن مفهوم الإدارة بالأهداف لن ينجح.

10- كذلك يجب أن يكون المدير راغباً في التعلم، وأن يستوعب المفهوم الحقيقي للإدارة بالأهداف وحقيقة مشتملاتها السلوكية، وبينما يكون راغباً في فهم الإدارة بالأهداف، فإن عليه أن يطور نفسه ليكون مستمعاً جيداً، ويحسن الاتصال بالآخرين كعضو في فريق. إن تطبيق مفهوم الإدارة بنجاح يستلزم من المدير أن يكون راغباً في الثقة بالآخرين وقابلاً لمشاركتهم المسؤولية.

مشكلات تطبيق طريقة الإدارة بالأهداف:

وعلى الرغم من الفوائد الجمة التي نحصل عليها عند تطبيق هذا المفهوم، إلا أنه لم يكن يخلو من عوائق تحد من انتشاره وتطبيقه على نطاق واسع، وقد تم الإشارة إلى جملة عقبات مثل، وضع أهداف غير واقعية أي أعلى أو أقل من اللازم، تقصير الإدارة في دراسة ظروفها الخاصة وأثرها على البرامج، عدم قدرة

المديرين على الابتكار، قصور في المعلومات المرتدة، قلة الحوافز المقدمة للعاملين ، عدم قياس النتائج أحياناً، عدم إشراك الإدارة الدنيا في وضع الأهداف، صعوبة دمج الأهداف الرئيسية مع الهدف العام للمنظمة وعدم دعم الإدارة العليا لبرامج الإدارة بالأهداف.

1- وضع أهداف غير واضحة يصعب قياسها، فمثلاً هدف مثل: القيام بأفضل وظيفة للتدريب، يكون عديم الفائدة، أما هدف مثل: ترقية أربعة موظفين خلال العام فهو هدف محدد يسهل قياسه.

2- إن هذه الطريقة تستهلك الكثير من الوقت والجهد، بسبب ما تأخذه من وقت في وضع الأهداف ومناقشتها مع المرؤوسين، وتقييم مدى تقدمهم نحو تلك الأهداف، بالإضافة إلى توفير المعلومات المرتدة عن مستويات أداء المرؤوسين.

3- أحياناً ما تتحول عملية وضع الأهداف إلى صراع بين الرئيس والمرؤوسين، فالرئيس يرغب في تحديد أهداف طموحه، أما المرؤوسين فيرغبون في تحديد مستويات منخفضة من الأداء، ومن هنا فإن معرفة واجبات ومهام الوظيفة والقدرات المتوفرة لدى شاغلها يلعب دوراً هاماً في حسم هذا الصراع.

وتفشل نظرية الإدارة بالأهداف بتأثير الأسباب التالية:

1. فقدان الالتزام.
2. عدم الاعتماد على مديري الإدارة العليا.
3. الطرائق الرديئة للتطبيق.
4. المساعدة والتدريب القليل.
5. فقدان المتابعة.
6. مناولة الأهداف من قبل المرؤوسين فقط.

7. فقدان الأهداف الإبداعية.
8. السياسة الصعبة للإدارة العليا.
9. الإفراط في توكيد التقييم.
10. جعل هذا الأسلوب ميكانيكياً.

إن الإدارة بالأهداف تتطلب جهداً كبيراً وأدوات خاصة، وذلك لأن المدراء في المنظمات لا يتوجهون تلقائياً تجاه هدف مشترك، بل على العكس نجد أن العمل بطبيعته يحتوي على ثلاثة عوامل قوية للخطأ في التوجيه، في العمل التخصصي بالنسبة للغالبية العظمى من المدراء، وفي الهيكل التسلسلي للإدارة، وفي الخلافات في الرؤية والعمل، وكذلك الانعزال في مختلف مستويات الإدارة.

### محددات الفاعلية للقائد

بالنظر إلى مفهوم الفاعلية فالحديث عنها شائك ومتباين وهنا سنتحدث عن فاعلية القائد كجزء من نجاح فاعلية القيادة.

وللفاعلية بعدين الأول: قدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة (الانتاج) والثاني: قدرتها على تحقيق أهداف الأفراد الاجتماعية والنفسية والمادية. إذا يمكن ان نستنتج بأن الفاعلية هي نسبية تختلف باختلاف تصور الفرد المقيم لها. ففي رأي فدار المذكور في ( أبو جلبان، 2002) " تقدر فاعلية القائد بمدى الانجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له من أهدافها. بينما تقدر هذه الفاعلية في رأي هاوس بدلالة الحالة النفسية لأفراد مجموعة العمل، أي بمقدار ما يحققه القائد من رضا وظيفي.

نلاحظ مما تقدم عن مفهوم الفاعلية أنها إذا حصرت في عنصر واحد هو الانتاجية فأن القائد الفعال هو الذي يعطي جماعته أكبر قدر من الإنتاج. وأشار ( أبو جليان، 2002) أن الفاعلية درجات تبدأ من غير الفعال إلى شديد الفاعلية وان المدير الناجح على الأمد الطويل يمكن ان يصبح قائداً فعالاً، أي أن النجاح المتكرر هو الطريق إلى الوصول إلى تحقيق الفاعلية.

والقائد الفعال يجب ان تتوافر في قيادته المحددات والعناصر الآتية وهي: الإنابة، أو تفويض السلطة، والتمكين والقدرة علي التواصل وتقديم التغذية المرتجعة واقامة العلاقات الإنسانية الطيبة والتوجيه الجيد لاتصالات العمل والإدارة الاستشارية، والدوافع الايجابية، وتنمية روح التعاون بين الفئات، والنهوض بالمسؤوليات الإدارية والإدارة الذاتية (مطاوع وحسين، 1980)

وقد أجرى دومينس (1980) دراسة ذكرت بدراسة (أبو جلبان، 2002) هدفت إلى تحديد نوع الممارسات الإدارية المطلوبة لنمط القيادة الفعالة وصنفت الدراسة أنماط القيادة إلى أربعة أنماط هي: إنتاجية عالية مع وجود علاقات

منخفضة، وإنتاجية عالية مع وجود علاقات مرتفعة، وإنتاجية منخفضة مع وجود علاقات مرتفعة، وإنتاجية منخفضة مع وجود علاقات منخفضة، وتوصلت الدراسة إلى أنه من غير الممكن تحديد نمط قيادي محدد . ويمكن ان نستنتج بان القائد الفعال لا يستخدم أسلوباً محدد في حد ذاته بل عليه ان ينوع أساليبه حسب مقتضيات الظروف ومتطلبات الموقف.

### السلوك القيادي الأمثل:

مع تعدد النظريات وتبيانها في تحديد ماهية القيادة الفعالة نجد أنه لا يوجد نمط مثالي وفعال بنفس الدرجة في جميع الظروف، وإن أكثر أنماط القيادة فعالية هو الذي يلي حاجات معينة، ويتطلب ذلك بجميع القوى البشرية المتوفرة في شخص القائد والاتباع والموقف، حيث أن هناك علاقة كبيرة اهتماما تبادلية بين قوى القائد والاتباع والموقف والقوة المتاحة للقائد نفسه وهي التي يدورها تحدد أسلوب القيادة الفعال وسيتم التعرض لهذا العناصر كل على حده .

أ. قوى القائد: حيث يمتلك الأفراد مزيجاً مختلفاً من القدرات والتجارب تمكنهم من التقييم الشخصي للظروف مثل قوة شعوره بأن الأفراد يجب أن يشاركوا في اتخاذ القرارات، ومقدار اقتناعه بأن المرؤوس يمكنه أن يتحمل شخصياً عبء اتخاذ قرار، ومدى اقتناعه بأن مثل هذه الأمور سوف تجعله يميل إلى أحد النماذج القيادية. وسلوك المدير بمدى ثقته بمعاونيه فالمديرون يختلفون كثيراً يتأثر كثيراً في مقدار ثقتهم في غيرهم بصفة عامة ومن ثم معاونيهم. وفي هذا المجال يأخذ المدير في اعتباره مدى معلومات معاونيه وخبراتهم وقدراتهم الإدارية فيما يتعلق بالمشكلة المعروضة وتلعب اتجاهات القائد القيادية دوراً في تحديد النموذج القيادي فهناك مديرون يتصرفون بفاعلية في النموذج القيادي مهماً را الديمقراطي وآخرون يتصرفون بفاعلية في ضوء النموذج القيادي غير الموجه وآخرون في ضوء النموذج القيادي التسلسلي. فالقائد يجب أن تتوافر فيه القدرة

القيادة الشخصية المطلوب فيها أداء دور قيادي، وكذلك أن تكون لديه قدرة على معرفة المرؤوسين من حيث قدراتهم وسلوكياتهم وميولهم واتجاهاتهم. فالقائد يجب أن يكون قادر على تحديد الأعمال التي تساعد أكثر من غيرها على تحقيق أهداف الجماعة وكذلك فإن متطلبات القيادة تتطلب من القائد الوضوح والموضوعية والأمانة والعدالة والعلم والخبرة والقدرة البدنية والعقلية

ب. قوى المرؤوسين: أي القوى التي تؤثر في سلوكهم، فكل مرؤوسين يتأثر بعوامل شخصية وفي نفس الوقت لديه توقعات عن كيفية تصرف المدير حيال أي السلوك المتوقع للمدير. وكلما فهم المدير هذه القوى جيداً كلما أمكنه أن يحدد بفاعلية نوع التصرف الإداري الأنسب. وبمعنى أوضح فإن احتياجات المرؤوسين وقيمهم وشعورهم ومواقفهم كلها تحدد أنواع المؤثرات والدوافع التي يستخدمها القائد بحيث يستجيب لها تابعوه.

ج. قوى الموقف: وهي القوى النابعة من التنظيمات، باعتبار أن المنظمات لها تقاليد وقيم مثل الأفراد وهي تؤثر بطريقة لا يمكن تجنبها في سلوك الأفراد الذي يعملون داخل هذا التنظيم، إلى جانب ذلك فهناك عوامل أخرى مؤثرة مثل حجم الوحدات العاملة وتوزيعها الجغرافي بالإضافة إلى القوى النابعة من المجموعة التي يتم قيادتها بمعنى مدى استعداد المجموعة للعمل مع بعضها البعض كوحدة واحدة والتحامها ووحدة أهدافها وغيرها. وهناك قوى نابعة من طبيعة المشكلة ذاتها فهي تحدد إلى أي درجة تؤثر المشكلة على تفويض السلطة للمرؤوسين في ضوء خبراتهم ومعلوماتهم عن المشكلة. ويعتبر عامل الوقت إحدى القوى المؤثر على الموقف فقد يحتاج الأمر لإصدار قرار عاجل لا يسمح باشتراك المجموعة في اتخاذ القرار. وهذا هو الأسلوب الشائع في المشروعات التي تعيش في حالة دائمة من الأزمات ومواجهة المشكلات الحادة إذ تجد الإدارة العليا نفسها مضطرة إلى اتخاذ كافة القرارات دون إشراك معاونيها في ذلك.

د. القوة المتاحة للقائد: وهي القوى التي يستند إليها القائد وتعطي وزناً خارجياً للنفوذ الذي يمارسه. فهي تمثل القوة والسلطة التي يمتلكها. فالسلطة الممنوحة للمدير لترقية العاملين وتنزيل درجاتهم وفصلهم، إنما تمتد المدير قوى هامة. وهذه القوى المتاحة للقائد لا تؤثر بالضرورة على سلوكه القيادي. ولكن مما لذلك. وحتى إذا لم = شكل سلوكه بعناية تبعاً وي ، لا شك فيه أن التابع يدرك عادة طبيعة قوى وسلطة القائد فإن وعي وإدراك التابع للقوى غير المعلنة للقائد سوف ، في اظهار قوته وسلطته للتابع. يكن القائد راغبا تؤثر على العلاقة بينها.

وهناك عوامل أخرى تؤثر على اختيار أفضل أسلوب قيادي ولكن ليس بدرجة تأثير القوى السابقة ومن أهمها العامل التكنولوجي، حيث أن العامل التكنولوجي يؤثر على تصميم العمل، والذي بدوره يحدد أفضل أسلوب قيادي مناسب. وكذلك الأهداف تؤثر على أسلوب القيادة حيث يمكن أن يؤدي التغير في أهداف المنظمة إلى ضرورة تغيير أسلوب القيادة.

وأخيراً فإن البيئة الخارجية وما تتضمنه من عوامل . مؤثر على تحديد أكثر أساليب القيادة فعالية. الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية تعتبر عاملاً يمكن القول بأنه ليس هناك نموذج قيادي أمثل، فالقائد الإداري الناجح ليس هو بالضرورة القائد الديمقراطي أو الاتوكراتي وإنما هو الذي يقدر بفاعلية القوى التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب لمواجهة موقف معين، وهو الذي يقدر على التصرف بنجاح في ضوء تصوره لنفسه وللمجموعة التي يقودها والموقف الذي يمارس فيه وظيفة القيادة وظروف البيئة الاجتماعية التي يعمل بها المشروع. هذا الرأي بقوله إن القادة الأكفاء هم الذين يقدرون على التصرف في نماذج قيادية حسب مرونة الموقف عديدة ومختلفة معتمدين في ذلك على المطالب الفعلية للموقف الإداري .

إن نجاح المنظمات الإدارية يقوم على مدى اهتمامها بالعنصر البشري فيها، لما له من دور بارز في تحقيق أهدافها وتقدمها. ولذا، كان لا بد من زيادة قوة التماسك والتلاحم بين المنظمة الإدارية والأفراد العاملين، بالعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين، في المشاركة، وبالاهتمام بإشباع حاجاتهم والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل مشتركة، وإعطائهم دوراً وزيادة في الانتماء إليها. وهذا ما تميزت به الإدارة اليابانية، تجاه منظماتهم. ليشكل ذلك لديهم التزاماً التي استطاعت أن توجد قوة هائلة من التماسك بين الفرد العامل ومنظمتها.

لقد دعت كثير من الدراسات إلى ضرورة خلق جيل من القياديين الإداريين، الذين يمكن أن يجمعوا بين الأساليب العلمية، والمهارات الفردية من أجل إنجاح عملهم كقادة لمؤسسات تربوية، ولعل أهم الأسباب الداعية لمثل هذه الحاجة يمكن اختصارها بالنقاط الآتية :

- 1- ظهور ما يدعى بالديمقراطية التنظيمية من حيث رغبة العاملين، مع ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، في المشاركة في كل ما له علاقة بعملهم وبالمنظمة التي ينتمون إليها.
- 2- تزايد أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالعمل الفردي، من حيث التفاعل والتعامل 2 والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه.
- 3- التأثير الإيجابي لهذا النمط الإداري (القائد) من حيث تشجيع وتحفيز ودفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز .
- 4- توجيه أداء العاملين نحو الإنجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.
- 5- قدرة القائد الإداري بما لديه من قدرات وأدوار في التغيير نحو الأفضل وأن يطبق ما يؤمن به من أفكار وأساليب عمل جديدة،

مما قد يؤدي ثماره في النهاية على شكل إنجازات. بدون شك يتم هذا من خلال اقتناع وجهود العاملين لمساعدة القائد الإداري.

أن جوهر القيادة الإدارية يقوم على توجيه الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل عام. والعمل على تنسيق جهود الأفراد لتنمية القوى البشرية وتطوير قدراتها بشكل خاص بما يتلاءم ومصلحة العمل. والقيادة عملية هامة لكل منظمة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة، كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات، وتسعى لتحقيق الأهداف المرسومة من خلال نشاطاتها المتعددة. ومن هنا فإن الحاجة إلى قائد تعد من الضرورات القصوى لكل عمل ناجح، لأن القائد يقوم بتفاعل مع الآخرين، ويعمل معهم لبلوغ أهداف العمل، والحفاظ على تماسك أفرادهم واندفاعهم وحماسهم. وهي وظيفة نفسية واجتماعية وفكرية لا بد منها للحفاظ على المنظمة داخل المجتمع والبيئة المحيطة بها .

ولما كانت عملية ممارسة القيادة الإدارية جزء من عملية اجتماعية في مجتمع إنساني فقد كان شأنها شأن باقي العلوم الاجتماعية، حيث كانت مثار جدل ونقاش بين العلماء والكتاب الذين كانت لهم وجهات نظر مختلفة في تعريفها. ومن هذه التعاريف ما يرى أن القيادة هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحن هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته .

من خلال التعريفات السابقة يتضح بأن عملية القيادة هي العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو بالتأثير في أفكار ومشاعر أفراد آخرين أو في سلوكهم وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته. ومصطلح القيادة يتضمن ثلاثة مجالات تتعلق بالقوة والتأثير والسلطة. أما القوة فهي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، وهي بشكل عام تشير إلى السيطرة على الموارد القيمة أو النادرة. أما التأثير فيظهر عندما يمارس شخص ما قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على سلوك واتجاهات شخص آخر. وأما السلطة فهي القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل

المنظمة. وقد جاءت جميع تعاريف القيادة لتؤكد على عناصر مهمة يجب توافرها في القيادة وهذه العناصر هي: قائد ، وأتباع، واتصال ، وموقف.

### دور التوجيه الإداري

بعد تحديد الأعمال والأزمنة والكيفية المطلوب القيام بها لتحقيق الأهداف . أي الانتهاء من وظيفة التخطيط وكذلك بعد تحديد من الذي سيؤدي الأعمال أي بعد الانتهاء من وظيفة التنظيم . ثم تأتي وظيفة التوجيه

تختص وظيفة التوجيه بتحقيق تحرك القوة البشرية في الاتجاه الذي يحقق الأهداف ، تقوم وظيفة التوجيه بتوفير المناخ والقيادة والمحفزات التي تحقق تحرك الأفراد في الاتجاه السليم لتحقيق الأهداف بدلاً من تشتت الجهود البشرية في اتجاهات تعوق وتحد من تحقيق الأهداف وتحقيق هذا المناخ يتطلب القيام بثلاث وظائف فرعية وهي محتويات وظيفة التوجيه : ( الاتصال ، القيادة ، التحفيز ).

### التواصل الفعال للقائد

يرتبط دور الإتصال للقائد مع رؤوسيه بأكثر من مهمة :

- تبليغ القوة البشرية بما هو مطلوب منهم لكي تدور العجلة الإدارية
- تعريف القوة البشرية بالأعمال والمسئوليات والواجبات وكذلك سلطاته بما هو متوقع منهم
- التعرف على ردود الفعل ، مشاعرهم ، مشاكلهم ، آرائهم قبل وأثناء القيام بما هو مطلوب منهم
- وتحقيق الاتصالات للمدير تعريف القوة البشرية بما يتوقع الحصول عليه منهم في شكل مسئوليات وواجبات ونتائج أعمال
- كذلك التعرف على توقعات القوة البشرية في شكل مشاعر ، ومشكلات ، آراء ، رغبات .

- تحقيق الوضوح ومشاركة المعلومات والرؤية الموحدة للأمور فبدون الاتصالات الفعالة قد يرى أكثر من فرد نفس الشيء بطرق مختلفة وذلك لأن كل فرد يدرك الموضوع من زاوية مختلفة طبقاً لاهتماماته وتكوينه النفسي وخصائص شخصيته ولكي تصبح قائداً فاعلاً يجب أن تنظر إلى الصورة كاملة لكي تستطيع أن تؤثر في الآخرين، ولكي تؤثر في الآخرين يجب عليك أن تستمع لهم، والمهم أن تستمع بحق للآخرين عن طريق ما يلي:

1- اجعل ذهنك صافياً:

لذا يجب عليك التركيز والإنصات إلى حديث الآخرين وعدم الانشغال بأي صارف.

2- كن صريحاً:

عند استماعك للشخص الذي أمامك، بغض النظر عما يقوله هل يوافقك أو يخالفك ؟

3- اطرح الأسئلة:

افهم ما يقوله الآخرون لك ، واطرح الأسئلة للتوضيح والتفصيل لا للتعجيز والإحراج.

4- ادرس لغة الجسد:

اللسان يخبرك بما يدور في العقول، بينما حركات الجسد تخبرك بما يدور في الروح، لذلك أحسن استخدام لغة الجسد لتستمتع وتفهم بشكل أكبر.

5- التفاعل:

إن التفاعل مع الشخص المتحدث تعطيه شعوراً أنك تفهم ما يعنيه، وبأنك تفهم مشاعره وأحاسيسه.

6- تبادل الرأي:

تجاذب الحديث مع الشخص المتحدث، وأعد صياغة كلامه، وتبادل معه المشاعر والأحاسيس.

7- لخص الموضوع:

قبل الخوض في الحديث والكلام الكثير، فعندما تتأكد من انتهاء المتحدث عن الحديث السابق، لخص حديثه بدون مقاطعة ثم اتركه يتابع الحديث.

8- أظهر الاهتمام:

يجب عليك كقائد فاعل أن تظهر اهتمامك بالمتحدث، وأن تصل وإياه إلى درجة الاعتناق العاطفي، ولن يستطيع أي قائد أن ينجح دون هذه الرابطة التي هي نقل احتياجات وآمال ومشاعر الآخرين، وكذلك يجب أن تكون هذه المشاعر صادقة من لدن القائد حتى يحصل على ولاء الآخرين، إذ لا قيادة دون ولاء

9- أظهر مشاعر الاحترام:

بدون التزام لا يوجد ولاء، وبدون ولاء لا توجد قيادة، وإذا أردت أن تحقق هذه المقولة عليك أن تحترم حقوق واحتياجات ومشاعر وأحاسيس الآخرين. إن تقدير الآخرين سر من أسرار القيادة الناجحة.

10- الاتصال القائم على الصراحة:

إن الوضوح والصراحة ركيّتان من ركائز القيادة الناجحة. إن الاتصال مع الآخرين بوضوح يشكل لك -كقائد- مصداقية لدى الآخرين، وبالتالي تستطيع أن تؤثر على الآخرين عبر قنوات الاتصال الفاعلة

### مصادر قوة القائد

تعمل القيادة على استمالة القوة البشرية لتوجيه جهودهم نحو الأهداف المحددة أي التأثير في الآخرين لتأدية الأعمال المطلوبة منهم بالكل والطريقة التي يرغبها المدير وبدون أي تضرر بل على العكس يتولد لديهم الإحساس بالمتعة والسعادة والسرور أثناء تأديتهم لما هو مطلوب منهم . ولكي يمكن للمدير أن يؤثر في الطاقة البشرية فإنه يحتاج إلي أن تكون لديه قوة التأثير وهناك مصادر عديدة يكن للمدير أن يستمد منها هذه القوة .. وبالتالي هناك عدة أنواع وأشكال لهذه القوة وهي :

أ- قوة الترهيب والتي فيها يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي فيه يدرك الفرد أنه في حالة عدم التزامه بتعليمات المدير فإنه سيتعرض للعقاب المادي أو المعنوي . المادي في شكل جزاء مادي والمعنوي في شكل التوبيخ مثلاً .

ب- قوة المكافأة والتي فيها يقوم المدير بتهيئة المناخ الذي يه يدرك الفرد أنه في حالة التزامه بتعليمات المدير فإنه سيحقق الحصول على مكافأة والتي قد تكون في شكل مكافأة مادية أو مكافأة معنوية .

ج- قوة المركز والتي فيها يكون للمدير الأعلى قوة تفوق القوة التي تكون للمدير الأقل - المدير الأعلى من الناحية القانونية (قانونية المركز) - تحقق له أن يمنح مكافأة أكبر وعقوبات أكبر ن المدير الأقل .

د- قوة الخبرة والتي فيها يؤثر المدير على الآخرين من واقع الخبرة والمعلومات والمهنية التي تتوافر لديه وبالتالي فإن الآخرين يلتزمون بالتعليمات ليس خوفاً من عقاب قوة (التخويف) وليس رغبة في الحصول على مكافأة (قوة المكافأة) وليس بسبب مركز المدير القانوني (قوة المركز) الذي يوفر له قوة كبيرة أو صغيرة ومحدودة لتوقيع العقاب ومنح الثواب ففي حالة قوة الخبرة يكون لدى الأفراد مصلح في اتباع التعليمات وذلك لثقتهم في الخبرة والمعلومات التي تتوافر لدى المدير ولا تتوافر لديهم .

فمثلاً عندما يذهب المريض للطبيب يكون المريض لديه مصلحة لحاجته لخبرة ومعلومات الطبيب فإذا قام الطبيب بكتابة روصة للعالج بما فيها من أدوية ليس لها طعم أو مرارتها عالية وكذلك الامتناع عن الأطعمة الشهية فإن المريض يقوم باتباع التعليمات بدقة لأنه يعلم أن له مصلحة في ذلك وهي الشفاء .

هـ . قوة الشخصية والتي فيه يؤثر المدير على الآخرين وذلك لما لديه من شخصية قوية ، فنظراً لأن المدير يتمتع بمجموعة من السمات سمات (الشخصية) التي تولد المودة والإخلاص بين المدير والأفراد مما يحقق العلاقة الوطيدة بين المدير والأفراد وبالتالي يتبع الأفراد التعليمات من هذا المنطلق

### دور القائد في التحفيز

بعد أن يمارس المدير عملية الاتصالات لتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم و لمعرفة توقعاتهم أيضاً ثم يمارس عملية القيادة لاستمالة الأفراد والتأثير على جهودهم لتوجيهها نحو الهدف فإنه يحتاج إلى تحفيز الأفراد بالوسائل المختلفة .

يُعد التحفيز الإطار الذي يستخدمه المدير في الاتصالات مع الأفراد وفي محاولة التأثير فيهم لكي يضمن توجيههم بكل طاقاتهم نحو الأهداف المحددة .

يتوافر لدى المدير بطارية كاملة تحتوى على أنواع متعددة من المحفزات كل منها يلائم ويتمشى مع طبيعة بشرية معينة ،

فهناك من الأفراد تتركز اهتماماته في الماديات يسعى دائماً وراء المادة والمال وكلما تحقق لديه ما يريد يقول " هل من مزيد "

وهناك طائفة من الأفراد التي استطاعت أن تسيطر على الجانب المادي لها واستطاعت كبح جماح النفس البشرية المادية ، وبالتالي فإن الجانب المادي لها يمكن إشباعه بأقل القليل من الماديات أي أن الجانب المعنوي لدي هذه الطائفة من البشر أكبر ويفوق الجانب المادي فإذا كان الجانب المعنوي هو المسيطر فإن المدير يلجأ إلي أساليب التحفيز المعنوي وطبيعي أن تأثير الحوافز المادية يكون محدود لمن تتركز اهتماماته ورغباته في المعنويات وكذلك بنفس المنطق فإن تأثير الحوافز المعنوية يكون عديم الأثر في حالة استخدامها لتحفيز من تتركز اهتماماته ورغباته في الماديات حيث أن مساحة المعنويات لديه محدودة وبالتالي لا يفهم لغة المعنويات ولا يسمعها إذا قيلت له فهي لغة غريبة عليه لم يتعلمها وليس لديه الاستعداد لوظيفة التوجيه الإداري

### الثقة بالنفس لدي القائد

القائد الكفاء، فهو الشخص الذي يستثمر ما لديه من طاقات وقدرات لاستثمار المواقف والتأثير على المرؤوسين دأبه دائما تحمل المسؤولية والصبر عليها، وهذا لن يكون دون الثقة بالنفس، لأن ذلك يورثه صمودا في مجابهة أي صعوبات تعترض مهمته وتجعله يتخذ القرار المناسب في أي زمان ومكان. وكشف المقال عن الشخصية القيادية تؤثر على المرؤوسين وتدفعهم للقيام بالفعل، ويكون ذلك مصحوبا بمضاعفة الجهد المبذول في العمل. وأوضح المقال أن الثقة بالنفس مصدر دعم واعتزاز للإنسان وإحساسه بقوته الداخلية. إن قدرة القائد على ممارسة وظيفته بنجاحه تقاس في أمرين مهمين: أولهما: القدرة على قيادة رجاله بأقصى قوتهم لإحراز هدف معين دون أن يمنعه أي طارئ عن تحقيق ذلك الهدف، وثانيهما: قوته وحسن خلقه

وقوة شخصيته التي تجعل رجاله يضعون ثقتهم فيه لكي يقودهم إلى النجاح والنصر بتوفيق الله، معتمداً بعد الله على عدة عوامل أهمها رفع الروح المعنوية، فإن ذلك يدفع الجندي إلى الشعور بالثقة بالنفس، ومن ثم الارتياح وتحقيق الهدف، والانضباط الذي يتمثل دائماً في سرعة الاستجابة للأوامر والقيام بالإجراءات الصحيحة.

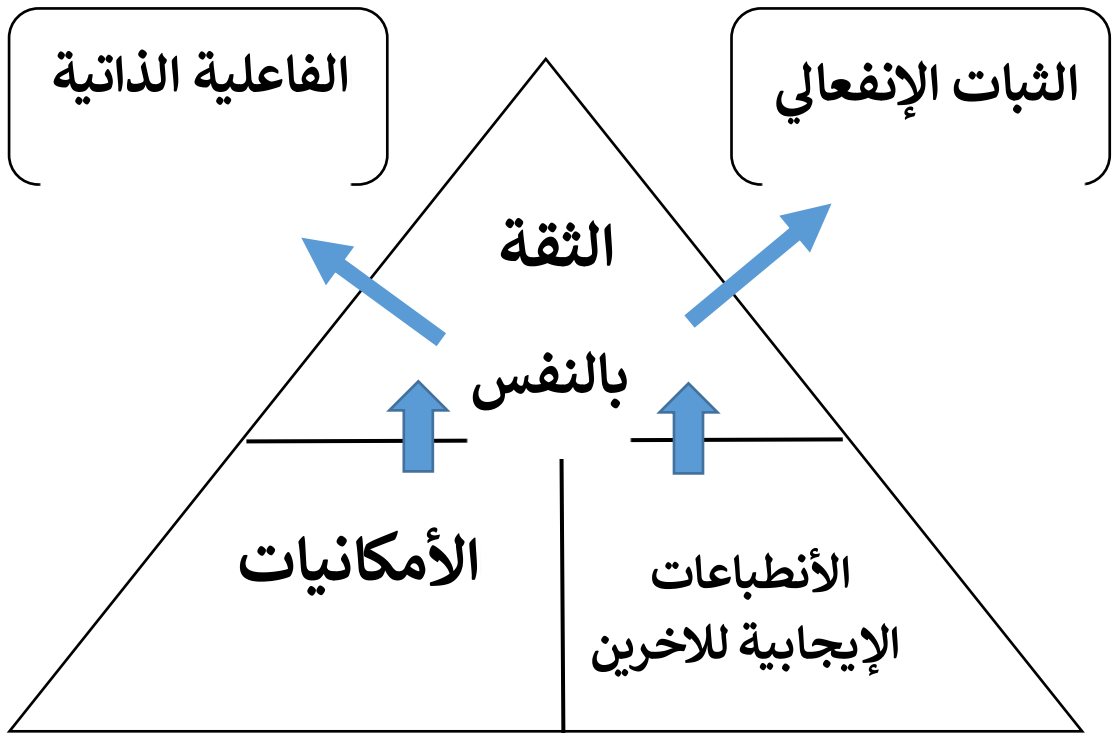
تعد الثقة بالنفس خليط بين عدة مركبات بالشخصية وعدة مركبات خارجية .. فالثقة بالنفس بناء أساسه مكونان أساسيان هما : الأمكانيات الشخصية ( الخبرات - المعرفة - الأنجازات - المهارات - الماديات - النفوذ - السلطة - القوة - الشهرة - المظهر - الجمال .....الخ) وأنطباعات الآخرين الإيجابية بخصوصنا ومصادرها ( التربية - جودة علاقاتنا بالآخرين - قيمتنا المضافة لهم .....الخ)

#### الثبات الإنفعالي للقائد

أساس الثبات الإنفعالي عامة هو الثقة بالنفس فكلما قلت ثقة الرء بنفسه فقد القدرة علي السيطرة علي ثباته الإنفعالي بوضوح والعكس صحيح تماماً. وبالتالي فارتباط الثبات الإنفعالي للقائد له صلة وثيقة بشعوره وشعور مرؤوسيه بالثقة بالنفس والعكس صحيح أيضاً... لذا كان أحد محددات نجاح أي قائد هو مقدار تحكمه بثباته الأنفعالي . ولفهم معني الثبات الأنفعالي يجب أن نعرف مستويات هذا التحكم . فمن المتعارف عليه خطأ أن الثبات الإنفعالي ماهو إلا التحكم في مشاعرنا أو ملامحنا عند الإنفعال وهو إن كان جزئيا صحيحا وإنما ليس معبرا تعبيرا كافيا عن الثبات الإنفعالي بمعناه الصحيح الكامل .. وللتعرف علي المعني الكامل دعونا نتعرف علي مستويات تطور الثبات الإنفعالي:

المستوي الأول: مستوي التحكم المشاعري وهو القدرة علي الحفاظ علي ملامح وجه ومشاعر داخلية هادئة تحت تأثير المؤثر

المستوي الثاني: مستوى التحكم الفعلي وهو القدرة علي ممارسة المستوى الأول مع التفكير السليم واتخاذ قرارات وأفعال سليمة  
المستوي الثالث: مستوى التحكم الإدراكي وهو القدرة علي ممارسة المستوى الثاني مع التفكير بعدالة في وجهة نظر الأطراف الأخرى  
المستوي الرابع: مستوى التحكم الإنفعالي الكامل وهو القدرة علي ممارسة المستوى الثالث والإعتراف بأن الرأي الآخر أصوب من رأيي وأصح



#### التفويض والتمكين

إن مسؤولية القائد (Team Leader) هي تحقيق هدف \ أهداف من خلال المهام (Tasks) المنوطة به والإنجازات (Achievements) المطلوبة منه عن طريق تفعيل دور الفريق التابع له (followers) إذ يمكن تحقيق هذا الهدف مع المعيار المطلوب بحسب طبيعة هذه المهام والإنجازات

بالإضافة إلى قوة الفريق وغيرها من العوامل التي تؤدي إلى تحقيق النجاح المرجو منه . وكون هذه التصور الطبيعي المبسط لأداء أي قائد وفريق عمل يعمل تحت إشرافه يسعى لتحقيق النجاح اخذاً بالاعتبار كفاءة ( Efficiency ) وفاعلية ( Effectiveness ) عملية التحقيق لهذا الهدف بالوقت والجودة والتكلفة المطلوبة.

فمن هذا المطلق سأوضح أحد أبرز أدوات القائد التي تعتبر القيمة المضافة المطلوبة للقائد المتمرس.

### التمكين ( Empowerment ) والتفويض ( Delegation )

قد يشتهر المعنى لدى البعض ومن هنا نوضح الفرق أولاً ثم ننطلق في التفاصيل هذه الأدوات الإدارية من عدة نواحي كالأهمية في استخدامها واليات العمل بها بالطريقة الحقيقية والسليمة الفعالة.

التمكين: أداة تستخدم لزيادة كفاءة وفاعلية عضو الفريق وذلك بهدف تحقيق المهام من خلال إتاحة الفرص التي تساعد على زيادة الإنجاز.

التفويض: أداة تستخدم لزيادة صلاحية عضو الفريق لاتخاذ القرارات في نطاق محدد مثال ( تفويض لأداء مهمة معينة واتخاذ بعض القرارات التي يراها مناسبة ) وذلك قد يكون ضمن سقف صلاحيات محدد وإطار زمني معلوم.

من التعاريف نرى إن التمكين أشمل واوسع مجالا ومفهوماً من التفويض ولكن كلاهما من الأدوات المهمة التي يجب على القائد ان يستخدمها بالآليات المطلوبة.

والجدير بالذكر ان قدوتنا ومعلمنا الرسول الكريم (ص) قد استخدم هذه الأدوات في تعامله مع الصحابة في عملية تطبيق ونشر الدعوة وأذكر مثلاً

لتطبيقها في حياة النبي نراه جلياً كجمع الصدقات من المسلمين وكتابة الوحي وغيرها من المهام التي ناطها الرسول (ص) بالصحابة.

### متطلبات التمكين والتفويض

يتوجب استيفاء بعض المتطلبات لاستخدام هذه الأدوات وتفعيلها فالتمكين يتطلب:

1 وجود مبادئ وقيم مشتركة بين القائد والمراد تمكينه إدارياً بالإضافة إلى عنصر

2 التمييز والاعتراف ( Recognition )

أما التفويض فيتطلب من القائد توضيح:

1 المطلوب والمتوقع للمفوض له

2 تحديد سقف الصلاحيات

3- الإطار الزمني لهذا التفويض مثال ( يفوض رئيس قسم المالية الموظف

الأخصائي بالتوقيع عنه لطلبات المشتريات لأقل من 500 جنيهاً فقط خلال

فترة إجازته السنوية)، كما إن هناك متطلبات أساسية ومشاركة للتمكين

والتفويض على حد سواء بين القائد وعضو الفريق

1 كالتواصل المستمر

2 الثقة المتبادلة في مجال العمل.

يقدم التمكين والتفويض فوائد متعددة لأعضاء الفريق ويساعدهم في بناء

القدرات والتحفيز على العمل كما إنه يساعد على رفع مهارة اتخاذ القرارات

لدى الفريق وذلك عن طريق سلسلة من الخطوات التي يجب على القائد

تطبيقها

أولاً: تحديد وتوضيح المهام والمسؤوليات.

ثانياً: التعليم والتدريب المستمر.

ثالثاً: إعطاء الصلاحيات بشكل رسمي كتابياً ( التكليف )

#### رابعاً: المتابعة والتقييم.

#### خامساً: التواصل المستمر طوال فترة تطبيق النقاط السابقة.

تقدم هذه الأدوات المنفعة للقائد في توفير الوقت واستغلاله بالصورة المطلوبة للتركيز على الصورة العامة لتحقيق الإنجاز بالإضافة إلى إعطاء مجال للإبداع تقديم الأفضل من قبل فريق العمل واستدل هنا بقول الراحل الدكتور غازي القصيبي في هذا النطاق في كتاب حياة في الإدارة افتح المجال للآخرين وسيذهلك ما تراه من انجازاتهم "أي امنحهم هذه الأدوات وسترى الابداع والتنوع في العمل مما يخلق بيئة إبداعية ومحفزة للفريق.

مما سبق أرى ان التمكين حق لفريق العمل وواجب على القائد واما التفويض فهو حق للقائد وواجب على الفريق

| التمكين الإداري                                                              | التفويض الإداري                                                                                                                 |
|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عملية مستمرة ملازمة للفرد الممكن.                                            | ١ إجراء وفتي ينتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها.                                                                          |
| الفرد هو من يحدد الأهداف ووسيلة تنفيذها.                                     | ٢ المدير هو من يحدد الأهداف التي يتم انجازها ويترك للفرد وسيلة تنفيذها.                                                         |
| التمكين هو منح حق اتخاذ القرارات في كل الحالات، أي حتى في حالة وجود المدير.  | ٣ التفويض هو اعطاء المرؤوس حق اتخاذ القرارات لمدة معينة، أي في حالة انشغال المدير بمشاكل أو أعمال معينة لكي لا يتوقف سير العمل. |
| المرؤوس هو من يتحمل المسؤولية المباشرة عن القرارات أو الأعمال التي يقوم بها. | ٤ المدير هو من يتحمل مسؤولية القرارات أو الاعمال التي يقوم بها المفوض.                                                          |

### القدرة علي تقديم التغذية المرتجعة

ماهي التغذية المرتجعة ؟ ... هي عبارة عن إتاحة الفرصة للمتعلم ( طالبا - عاملا - متدربا) ليعرف ما إذا كان جوابه عن السؤال المطروح أو المشكلة المطلوب منه معالجتها أو المهمة المطلوب منه أدائها صحيحاً أو خاطئاً ، بل يتعدى بعض الباحثين ليؤكد أن التغذية الراجعة لا تقتصر على إعلام المتعلم بنتيجة تعلمه ، بل على المعلم (المدرس - المشرف - المدرب) أن يبين للمتعلم مدى الصحة في جوابه أو أدائه ومدى الخطأ وبمعنى آخر إلى أي مستوى كان جوابه أو أدائه دقيقاً وصحيحاً ولماذا كان كذلك ، وأن يعلمه أياً من الأهداف السلوكية أو المهنية التي نجح في تعلمها وأياً منها ما يزال يتعثر في تعلمها ، ثم أين كان موقعه من تحقيق الهدف الكلي النهائي المرغوب فيه .

لماذا يجب أن نوفر تغذية مرتجعة ؟

- لأن الأخطاء قد تبقي غير مصححة.
- لأن العادات قد تتطور وتزيد.
- لأن السلوك الإيجابي قد يفتر.
- لأن البديل سيكون النقد أو التقييم.
- لأن تبادل الخبرات ضمان للإستمرار.
- لأنها قيمة مضافة ومحفز.
- لأنها تساهم في التقييم الذاتي.

أنماط مختلفة للتغذية المرتجعة:

- نمط التحدي: " تقدر تثبت لي .....أقنعي".....
- نمط الإنعكاس: "أنا لاحظت من كلامك كله إنك".....
- نمط الطلب: "أنا مهتم جدا اني أعرف ليه".....
- نمط المساندة: "حقيقي مفيد جدا أن الواحد يعمل كده"....
- نمط الإقتراح: " ممكن تجرب تبدا؟....."

معظم الناس إن لم يكن كلهم لديهم شعور في أوقات كثيرة أن ما حولهم قد يتحول لعدو محتمل لهم تحت ظرف معين أو في وقت معين . وتحت تأثير هذا الشعور يتولد شعور آخر يتراوح بين أضرب (هاجم) أو أهرب (أنسحب) كنوع من الدفاع النفسي الداخلي عن أنفسنا وهو ما قد يتوفر عند تقديم التغذية المرتجعة بشكل غير سليم .. إذن فكيف الحل؟.....  
الحل هو "ضبط النفس"

1. يجب أن تتصف التغذية الراجعة بالدوام والاستمرارية .
  2. يجب أن تتم التغذية الراجعة في ضوء أهداف محددة .
  3. يتطلب تفسير نتائج التغذية الراجعة فهما عميقا ، وتحليلا علميا دقيقا .
  4. يجب أن تتصف عملية التغذية الراجعة بالشمولية ، بحيث تشمل جميع عناصر العمل وليست شخصية .
  5. يجب أن تستخدم عملية التغذية الراجعة بشكل فردي .
  6. يجب أن تكون التغذية الراجعة مرغوب فيها ومتزنة .
- BOOST = balanced-owned-observed-Specific-Timely**

#### ملاحظات عند تقديم التغذية المرتجعة

- **شيء محدد** : ركز على سلوك أو اثنين فقط .
- **اختيار التوقيت الجيد** : (أقرب وقت بعد الحدث أو التصرف .. )
- **على الأداء** : وليست على الشخص .
- **محفزة** : تؤدي إلى التحفيز ورفع الدافعية للتعديل والتقدم .
- **تستند على دليل** : شيء تم وملاحظ وموجود فعلا لا التخمين .
- **وصفية وليست حكمية** : توضح مجالات التعديل المقترحة
- **دبلوماسية** : اختيار الكلمات المناسبة والإيجابية .
- **تجنب ال ( بس ) وال ( لكن ) التي تقطع الاتصال .**

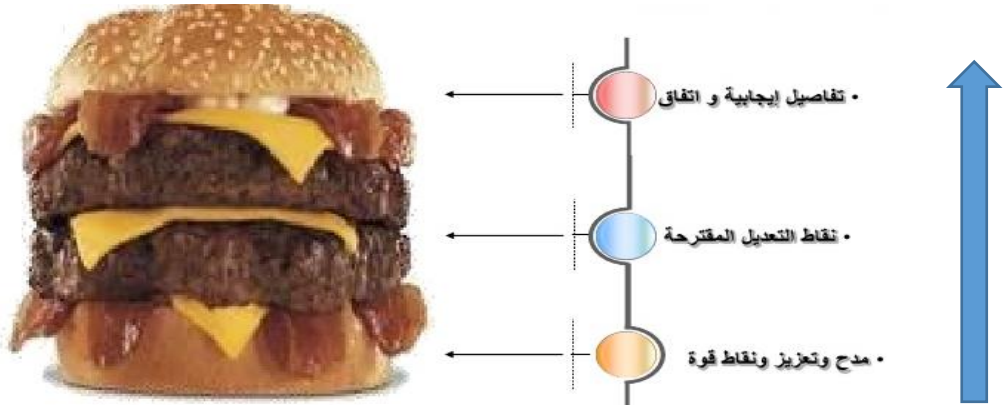


### للتغذية الراجعة وظيفتان:

1. وظيفة إخبارية : informative حيث يخبر المتلقي بنتائج أداءه وأخطائه وبناءا عليه يقوم بإستدراك تلك الخطاء ويثبت علي الصحيح منها في أداءه.

2. وظيفة تعزيزية Reinforcing : حيث يؤدي إخبار المتلقي بأن أدائه كان صحيحا في تعزيز ثقته بنفسه وبالتالي تحسين الداء المستقبلي أي كعامل محفز.

### تقدم التغذية المرتجعة علي هيئة (سندويتش) Sandwich Style



### أخطاء التغذية الراجعة

### تأثير الرقمية

- لا تُردّ إيذاء المشاعر
- أكثر تساهلاً عند تقديم التغذية الراجعة
- التوسط . أين يجب أن تكون الأغلبية
- يا أبيض يا أسود
- كله ممتاز أو كله سيء
- موجود أو غير موجود

### تأثير سانتا كلوز

### تأثير الحكمة

- الناس المحبوبين تقديراتهم ممتازة
- غير المحبوبين تقديراتهم غير مناسبة
- الانطباع العام على الشخص وليس الأداء
- أنا عارف مسبقاً ماذا سيحدث
- تقديم التغذية قبل الانتهاء من العمل أو الكلام
- الحكم على الفترة الأخيرة لا التجربة ككل

### تأثير الهالة / الأقران

## القيادة وفريق العمل

لماذا ننشئ فريق عمل؟ ...

العمل ضمن فريق كشكل من أشكال التعاون:  
قد يكون للعمل ضمن فريق نوعان من الأهداف: التنسيق والابتكار، وقد يبدو هذان الهدفان متنافرين للوهلة الأولى، إنما يمكن في الواقع أن يجتمعا في دورة واحدة. ونشير في هذا الإطار إلى أن الباحثين في مجال العمل الإبداعي استنتجوا أن العمل ضمن فريق هو، إلى حد بعيد، القدرة على الجمع بين عمليّات ومسارات متناقضة، وبالتالي فالعمل ضمن فريق هو أحد تدابير إفساح المجال أمام التواصل الفكري وتعزيز مرونة المؤسسة بأسرها. وفي إطار المؤسسة المنتظمة تكون المهام متداخلة وتحتاج إلى تنسيق دائم، فيما تشكل الأهداف ومراجعات الأداء قاعدة للتنسيق. وقد يصبح العمل ضمن فريق أكثر ما يساعد على التشارك في الأهداف.

"العمل ضمن فريق أداة للابتكار"

اكتشف المدربون على الأبداع أن عمل الفريق هو أداة ابتكار مدهشة سيّما أنه يمكن ممارسة الابتكار في مختلف مجالات عمل الفريق. فوجود فريق للعمل يزيد من مستوى التيقظ و يستحث أساليب التفكير المستحدثة عبارة عن تألف غريب بين فكرتين أو أكثر من الافكار جديدة. وغالبا القديمة. وبالتالي يمكن الأشخاص مختلفين من خلفيات مختلفة أن يخرجوا بفكرة جديدة، ما كان ليتوصل إليها أي من أعضاء الفريق دون عمل الفريق أو قبله. هذا هو التداؤب، أو ما يطلق عليه مفعول "1+1=1" للمشاكل

تجدر الاشارة إلى أن العمل ضمن فريق يشكل علاجات للمشاكل المرتبطة بالتعاون. فالتطبيق السيئ من المحتمل أن يُهدر الوقت للعمل ضمن فريق تتآكل فيه المسؤولية الفردية وحق اتخاذ القرار، و أن يغضب البعض جراء العمل ضمن الفريق الذي لا يفضي إلى أي نتيجة. لقد تم استغلال العمل ضمن الفريق بهدف طمس الاشياء بدلا من اتخاذ قرار بشأنها، كما تم استغلاله لتمويه الادارة الاستبدادية. فجداول الأعمال غير المعلنة في الاجتماعات قد تجعل من المستحيل على الفريق التوصل إلى أي نتيجة. وقد يؤخر عمل الفريق في عملية صنع القرار، سيما إذا كان لا يسمح للأفراد أن يتخذوا مایرون أو إذا كانوا لا يملكون الجرأة على اتخاذه من دون موافقة صريحة صادرة إثر اجتماع رسمي

للفريق. لكن في المقابل، يمكن استخدام العمل ضمن فريق كوسيلة مدهشة للابتكار والتنسيق، ما يعني أنه يمكن للعمل ضمن فريق أن يُطبّق بطريقة ملائمة أو غير ملائمة. فهو لا يحول دون فشل المديرين أو المؤسسات. ولكي يكون ذا قيمة يجب أن يدار بشكل مناسب، ولذا ينبغي إرساؤه في مؤسسة تقوم

على أساس تحديد المسؤوليات، وعلى قواعد بسيطة للسلوك، ويتمتع موظفوها بمهارات العمل ضمن فريق. (إدارة أداء الفريق: مجلة دولية، المجلد 2، العدد 1، 1991)

درست التجارب الاجتماعية النفسية المخبرية الاولى في أواخر القرن التاسع عشر فاعلية العمل ضمن فريق، وكان السؤال المطروح آنذاك، "أيهما أكثر

فاعلية؟ الفريق أم الفرد؟" وقد أتت النتائج متناقضة وهي لا تزال كذلك حتى اليوم. فقد يحسن الفريق أداء الفرد في بعض الأحيان، وقد يفسده في أحيان أخرى. وما من قانون طبيعي يمكنه أن يحدد مدى فاعلية العمل ضمن فريق، بل تقع على عاتق قيادة الفريق مهمة جعله يؤدي مهامه بطريقة يوظف فيها كل موارده و يشحذها من أجل التوصل إلى نتيجة تخدم الهدف الجماعي.

ولأهمية موضوع إدارة وبناء فرق العمل بطريقة فعّالة تحقق أهداف المنظمة والفرد نحاول هنا الإجابة على العديد من التساؤلات التي تطرح حول هذه المنهجية ومنها:

- مفهوم فرق العمل.
- أهداف وفوائد فرق العمل.
- مؤشرات الحاجة الى فرق العمل.
- خصائص فرق العمل الفعالة.
- منهجية بناء فرق العمل.
- أنواع فرق العمل.
- أثر القيادة في بناء فرق العمل.

هذه الأسئلة وغيرها نحاول ان نجيب عليها ونتطرق في الأخير إلى فوائد بناء فرق العمل في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء

#### نشأة وتطور منهجية فرق العمل:

لقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدرّس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية .

عرف جابلونسكي إدارة الجودة الشاملة على أنها " استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر " ويعتبر اليابانيون من

أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، و فرق العمل وذلك بتأثير جهود د. أدوارد ديمنج .

وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (1949)، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي .

وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام 1981م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة .

كما تم تعريف إدارة الجودة الشاملة عن أنها نمط تعاوني للأداء والإنجاز يعتمد على القدرات والموهب المشتركة للعاملين من أجل تحسين الإنتاجية والجودة من خلال فرق العمل، ومع التطور المتسارع للتقنية ووسائل الاتصالات، وعولمة الفكر الإداري، وعولمة المنظمات فلا زال الاهتمام بإشراك كافة العاملين في صناعة النجاح ومنحهم مجالاً أوسع من الحرية في العمل والتصرف، وتحمل المسؤولية، والتشجيع على المراقبة الذاتية.

لذلك نستطيع القول أن التحول والتغير الإداري وشيوع المفاهيم الإدارية المتنوعة كان لصالح الاهتمام بالعنصر البشري والاهتمام به كعضو ينتمي إلى فريق عمل يتسم بالتعاون.

#### مفهوم فريق العمل:

الفريق مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة ، والبعض يعرف الفريق على انه " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة الى وجود مدخل مشترك للعمل فيما بينهم ."

وفرق العمل هي "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات " ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة ، وغالباً

مايستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فأنا نستخدم لفظ فريق العمل. و تكون أغلب المجموعات التي - لاتعتبر فرق عمل - مجرد تجمع عدد من الافراد أو الشخصيات لكل واحد منهم أولوياته الخاصة والتي قد ينظر اليها على أنها اكثر اهمية عنده من الأولويات التي يسعى أغلبية أعضاء المجموعة الى تحقيقها وعليه يمكن تعريف المجموعة أو الجماعة على أنها:

"أي صورة من صور التشكيل الجماعي المؤسس على اتباع دوافع الشعور بالانتماء الى جماعة معينة ، وكذا دافع القبول الاجتماعي ويحمل نوعاً من الارتباط المادي والمعنوي بين أعضاء المجموعة ووحدة أهدافها واتجاهاتها".

كما يمكن تعريف الجماعة على انها :

"تجميع لعدد معقول من الافراد يتراوح بين اثنين وخمسة وعشرون فرداً يتوفر بينهم نوع من التلاحم والتناسق في أوجه الانشطة التي يقومون بها وتبدو مظاهر الانتظام والتصرف في اطار واحد من المبادئ والاهداف المشتركة."

والجماعة عدد من الأفراد لهم مجموعة مشتركة من الأهداف يعملون على تحقيقها ويتوفر الإنسجام بينهم لوجود صفات مشتركة في الخلفية الثقافية أو التعليمية ، أو الحالة الوظيفية ، ويتوفر كذلك التفاعل والمشاركة ويكون العمل بصورة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمنظمة.

ومن هنا يتضح ان مايميز فرق العمل عن الجماعة هو أهمية وجود المهارات المتكاملة لدى الفريق نظراً لأنه مكلف باداء عمل متكامل يتطلب توافر هذه المجموعة من المهارات المختلفة والمتنوعة.

### 1- مفهوم بناء فريق العمل :

تعرف عملية بناء فرق العمل بأنها خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات

الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد .  
وينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة .  
وتعتبر عملية بناء فرق العمل حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والأساليب التي يتم بها أداء العمل .  
لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة مدمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة .

## 2- أهداف بناء فرق العمل :

- أهداف بناء فرق العمل تتمثل في الآتي :
- 1- بناء روح الثقة والتعاون بين الأفراد .
  - 2- تنمية مهارات الأفراد، وزيادة مداركهم .
  - 3- تنمية مهارات المديرين في تحسين العلاقات داخل المنظمة بين الرؤساء والمرؤوسين .
  - 4- تنمية مهارات حل الصراعات والمنازعات بين الأفراد والمجموعات .
  - 5- توفير الاتصال المفتوح بين أجزاء المنظمة وبما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات .
  - 6- إعطاء مزيد من الوقت للمدراء للتركيز على فعالية المنظمة في مجالات التخطيط ووضع الأهداف .
  - 7- زيادة تدفق المعلومات بين أجزاء المنظمة .
  - 8- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة وبما يحقق كفاءة الأداء .

## 9- تهيئة البيئة المناسبة لتحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة.

### 3- مؤشرات الحاجة إلى بناء فرق العمل:

هناك عدداً من الأعراض والمشكلات التي توجي بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات التي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل على النحو التالي :

- 1- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة .
- 2- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية .

- 3- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة .
- 4- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة .
- 5- عدم وضوح المهام والعلاقات .
- 6- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب .
- 7- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد .
- 8- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع .
- 9- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة .
- 10- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

### فوائد إدارة وبناء فرق العمل :

يؤدي العمل بأسلوب الفريق تحقيق التعاون بين أعضاء المجموعة وهذه هي الفائدة الأساسية، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتوحدون في فريق ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية. كما يتيح أسلوب إدارة وبناء فرق العمل بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد يدركون عند العمل بفرق فعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

ومن الفوائد أيضاً أن القرارات يتم اتخاذها في أن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والمتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدمية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة الشعور العالي بالالتزام بهذه القرارات نظراً لمشاركة الأعضاء في اتخاذها .  
كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها :

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة .
  - إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل .
  - الحد من الصراعات .
  - الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف .
  - تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد .
  - استجابة أسرع للمتغيرات البيئية .
  - تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي .
  - التفويض الفعال من قبل المدراء .
  - توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها .
  - زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد .
- وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها :
- 76% يرون أن فريق العمل أدى إلى تحسين معنويات أفراد الفريق .
  - 62% شعروا بأن فريق العمل أدى إلى رفع وتحسين معنويات الإدارة العليا .

- 90% ذكر بأن فريق العمل أدى إلى تحسين الجودة للسلع والخدمات .
- 80% أجاب بأن فريق العمل ساهم بشكل بارز وفعال في زيادة الأرباح.
- 81% أجاب بأن فريق العمل أدى إلى تحسين واضح في الإنتاجية .

وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (1985م - 1990م)، أشارت النتائج إلى أن (80%) من القرارات اليومية كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (600%) عن السنوات السابقة، وأن (37%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (12%) من المشاريع الإبداعية والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (1.4%) إلى (0.7%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (7%) إلى أقل من (3%) خلال نفس الفترة.

#### 4- خصائص فرق العمل الفعالة:

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تختفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاه .

وذكر البعض أنه يمكننا القول بفعالية الفريق إذا تميز بما يلي :

- 1- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها .

- 2- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار .
  - 3- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتهديدات البيئية الخارجية .
  - 4- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي .
  - 5- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون .
  - 6- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة .
  - 7- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية .
  - 8- ممارسة الرقابة الذاتية.
- ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي :
- 1- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة .
  - 2- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج .
  - 3- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق .
  - 4- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح .
  - 5- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها .
  - 6- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب إنسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء .

7- التيسير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق .

8- الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر .

ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور :

- 1- اللارسمية .
- 2- وضوح المهام والأهداف .
- 3- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء .
- 4- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة .
- 5- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات .
- 6- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

#### أنواع فرق العمل :

تتعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي تتكون من أجل تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، ويتأثر نوع فرق العمل لعوامل عدة منها :

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل .
  - الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت ؟
  - نوع المهمة ودرجة تعقدها .
- ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً، ولكل منها خصائصه نذكر منها :

- 1- فرق عمل الإدارة العليا .
- 2- فرق العمل الوظيفية .
- 3- فرق العمل المتعددة الوظائف .
- 4- دوائر مراقبة الجودة .
- 5- فرق العمل الموجهة ذاتياً .
- 6- فرق العمل المدارة ذاتياً .
- 7- فرق العمل الافتراضية .

#### 1- فرق عمل الإدارة العليا:

يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة نظراً لأن الأعضاء في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائرهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق :

- 1- تحديد رؤية ورسالة المنظمة .
- 2- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات .
- 3- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة .
- 5- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

#### 2- فرق العمل الوظيفية:

وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة، وتمتاز العلاقات وسبل اتخاذ القرارات وحدود الإدارة واضحة .

وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تقسم بيئتها بالثبات .

### 3- فرق العمل متعددة الوظائف :

وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء .

### 4- فرق دوائر الجودة:

ويطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة (Quality circle) وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة .

وقد نشأت هذه الجماعات في اليابان حيث يجتمع كل من المشرفين والعاملين معاً لتحليل المشكلات ووضع الحلول وأدت هذه الفرق دوراً مهماً في خلق القدرة التنافسية للشركات اليابانية مما ساهم في انتشار استخدام هذا النوع من فرق العمل بين الشركات الصناعية في أنحاء العالم .

### 5- فرق العمل الموجهة ذاتياً :

عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح .

يتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالمهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية .

ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا يذكر منها: إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة، والارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات، وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، وتوفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل .

#### 6- فرق العمل المدارة ذاتياً:

وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة، ويتمتع الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق وتشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها أسبوعية .

وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية :

- تحديد مستويات الأداء .
- وضع جداول العمل .
- تحديد الموازنات المطلوبة .
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- تدريب العاملين على المهارات .
- اختيار الأعضاء الجدد.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء .

والغرض الأساسي من استخدام هذا النوع من الفرق يكون لتحقيق الابتكار، والسرعة، والجودة وخفض التكلفة وإشباع حاجات تقدير الذات والنمو والحاجات الاجتماعية لدى العاملين، ويؤثر استخدام هذا النوع من الفرق على الهيكل التنظيمي. إذ غالباً ما يتم الاستغناء عن الصف الإشرافي الأول حيث أن كثيراً من أعمال هذا المستوى يتم إعادة تخصيصها لفرق العمل، وكانت بداية ظهور هذه الفرق في صناعة السيارات بالسويد (فولفو)، فقد أعيد إنتاج تنظيم خط التجميع بحيث يؤدي بواسطة الفرق المدارة ذاتياً، ثم انتقل إلى قطاعات أخرى صناعية وخدمية .

#### 7- فرق العمل الافتراضية:

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق :

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة .
- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان .
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات .
- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

#### 6- منهجية بناء فرق العمل:

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل :

##### 1-التشكيل:

ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بال رسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة .

مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقته الاختلافات البشرية الفردية .

##### 2-مرحلة العصف (الصراع):

يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته . من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها .

### -3مرحلة التعاون:

يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق .

### -4مرحلة الأداء:

يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين .

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي :

- 1- تحديد الحاجة للفريق .
- 2- تعيين قائد للفريق.
- 3- توضيح المهمة، والتوقعات .
- 4- تشكيل الفريق .
- 5- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف .
- 6- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء .

- 7- توزيع المهام وتحديد الأدوار .
- 8- المحافظة على الأداء الفعال .
- 9- الإنهاء والاحتفال .

#### 7- أثر القيادة في بناء فرق العمل:

هنالك العديد من تعريفات القيادة ، فالبعض يعرفها على أنها "عملية يتم عن طريقها إثارة إهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الإتجاه المرغوب" ، وكذلك تعرف القيادة على أنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه " ، ولقد تغيرت أدوار القادة في السنوات القليلة الماضية على نحو مثير ، ويأتي هذا التغير الى حد ما كنتيجة للمنافسة الشديدة ، ولتطبيقات الجودة في المنظمات وكذلك نشاطات إعادة الهيكلة والإندماجات ، ونشاطات إدارة التغير وضرورة تحسين المناخ التنظيمي للعمل وأهم أسباب التغير بروز أهمية العنصر البشري وضرورة الإهتمام به من خلال التدريب والحاقه بفرق العمل ، ولكن يرجع ذلك ايضاً الى أن الأسلوب القديم في القيادة والإدارة لم يعد ملائماً للمرحلة الحالية بالقدر الذي يحقق بقاء المنظمات وقيامها بمهامها ومسؤولياتها على الوجه الأكمل.

إسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط المجموعة بمعنى أنه يستطيع التحكم بغالبية الإتصالات بين أعضاء الفريق ، وكذلك يوجه أنشطة الفريق المختلفة ويتخذ القرارات ، وقد عمل هذا الأسلوب بصورة جيدة في الماضي في ظل ظروف معينة ، أما حالياً فقد قام العديد من القادة الناجحون في التغير من طرق عملهم ، والتزموا بالتواصل مع العاملين والتحرك من مركز المجموعة الى حدود محيطها، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة أو مدراء وأصبح القادة الجدد يعملون على فهم السلوك الأنساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.

أن القيادة الناجحة هي التي تعمل على بث روح التعاون والعمل بروح الفريق الواحد بين العاملين وتدرك أهمية رفع معنوياتهم والتعرف على شخصياتهم ورغباتهم وإنجاز الأعمال من خلال هؤلاء الأفراد لتحقيق الأهداف النهائية

للفريق والقائد الناجح يؤمن أن المنظمة تتكون من كل فرد ينتمي إليها ويعمل فيها ، وأن نجاحها يعتمد على المدى الذي يمكن له كقائد أو كمدير إشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في حل المشاكل والأخذ بمقترحاتهم فيما تواجهه المنظمة من عقبات ، و في فرق العمل على القائد ان يدرك الأمور والمفاهيم التالية:

- فهم الطبيعة البشرية ، والإختلاف بين الأفراد وتنوع إحتياجاتهم ورغباتهم.
  - حاجة الأفراد الى أعمال يقومون بها ويؤدونها وهو السبب في تشكيل الفريق.
  - حاجة الأفراد الى العمل مع بعضهم البعض كفريق أن يتم تحفيزهم وخلق التماسك والرابط.
  - كل فرد في الفريق له إحتياجات شخصية يجب على القائد التنبه لها وإشباعها من خلال مشاركته مع الفريق.
  - الأفراد يحبون كلمات المديح والثناء.
  - المكافآت والعقوبات تشكل حساسية كبيرة لدى الأفراد ومع ذلك فهم يملكون حافزاً ذاتياً قوياً للعمل.
  - جعل الأعمال بسيطة وسهلة لعدم قدرة الأفراد على التعامل مع العديد من الحقائق والأمور في آن واحد.
  - يثق الناس بحدسهم وأحاسيسهم أكثر من البيانات.
  - الناس لا تثق بالقائد إذا كانت أقواله لا تتطابق مع أفعاله .
- وفي مفهوم الشبكة الإدارية التي طورها كل من ( بالاك & موتون ) هناك خمسة أنماط قيادية ترتبط ببعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالأفراد وهذه الأنماط هي كما يلي:
- أولاً : النمط ( 1 ، 1 ) القيادة السلبية أو القيادة الفقيرة : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل حيث يكون الاهتمام بحده الأدنى.
- ثانياً : النمط ( 9 ، 1 ) القيادة العلمية أو القيادة الدكتاتورية المتسلطة : وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى

مستوياته ، فهو لايهتم بمشاعرهم ورغباتهم أو علاقاتهم الانسانية والاجتماعية.

ثالثاً : النمط ( 1 ، 9 ) قيادة النادي الاجتماعي : يهتم قائد النادي الاجتماعي بالأفراد بشكل كبير جداً بينما لا يولي العمل الاهتمام الكافي.

رابعاً : النمط ( 5 ، 5 ) القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط : وهذا النمط القيادي يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرضي.

خامساً : النمط ( 9 ، 9 ) قيادة الفريق أو القيادة الفعالة : وهذا النمط القيادي يهتم بالعمل والأفراد بشكل متوازن لكليهما ويعني ذلك إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق ملتزمين ومتعاونين وعلى أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق إشباع رغباتهم واحتياجاتهم في مناخ عمل يسوده الاحترام والثقة العالية والفعالية.

إن شعار هذا القائد هو العمل كفريق عمل واحد بغرض الإنجاز ومن أهدافه توفير مناخ عمل مناسب لإيجاد التفاعل المطلوب بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد ، ويستخدم أساليب الشرح والإقناع والتسهيل وإزالة المعوقات في التوجيه ، كما أن أسلوبه الرقابي يتمثل في دراسة الأخطاء وأوجه القصور في الأداء وتوظيفها كدروس مستفادة وصولاً إلى مرحلة الرقابة الذاتية لدى الأفراد وتتسم اتصالاته بالمستمرة مع جميع أعضاء الفريق وتبنى على الثقة والتكاملية.

لذلك فإن القائد عليه القيام بالوظائف التالية:

1. ان يشرح للفريق هدفه أو مجموعة الأهداف التي يسعى لتحقيقها ، ويحدد لكل فرد دوره في تحقيق الهدف وما ينتظر منه أدائه والعمل على تحقيق الترابط بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعاملين.
2. التشجيع على المشاركة ومتابعة تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف وإبداء التفهم لأفكار العاملين.
3. استخدام أساليب العمل الجماعي في التفكير وحل المشكلات وترتيب الأولويات.

4. المساعدة في وضع معايير عادلة وموضوعية للأداء.
5. إعطاء توجيهات واضحة والتدخل في الوقت المحدد من أجل عدم خروج الفريق عن المسار المحدد.

#### 8- معوقات بناء فرق العمل:

إن من أهم التحديات التي تواجه المنظمات وفقاً لمفاهيم فرق العمل يتمثل في تحدي ردم الفجوة بين متطلبات المنظمة ومهارات العاملين ، والاستخدام الأمثل للتقنيات المتطورة والحرص على الكفاءات الوظيفية المتميزة التي تحقق أهداف المنظمة ، ففي المنظمات الناجحة تعتبر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين هي حجر الأساس لنجاح فرق العمل المختلفة ويلعب القائد أو المدير دور مهم في تطوير هذه العلاقة في مناخ من الثقة المتبادلة والاحترام والفهم الشامل لاحتياجات كل من المنظمة والفرد وذلك لخلق بيئة ملائمة لتحقيق أهداف وتوجهات الإدارة العليا للمنظمة وفي نفس اللحظة يتم تحقيق أهداف وتطلعات العاملين.

الإدارة التقليدية للإعمال تجعل القائد أو المدير هو محور التوجهات وإغفال دور الأفراد بشكل أو بآخر مما يتعارض مع واقع اليوم الذي يفرض على القائد / المدير إذا رغب النجاح التخلص من هذه الأساليب التي عفا عليها الزمن ويتسلح بسلاح الثقة والطمأنينة ويفسح المجال لاهتمامات المرؤوسين وأفكارهم ووجهات نظرهم وأن يسعى باستمرار لدفع السلطة الى أسفل السلم التنظيمي لتمكينهم من أداء أعمالهم لأنهم أكثر إتصاقاً بها ويعلمون خفاياها ومتطلبات النجاح بها وكيفية قياسها لذلك يمكن لنا استنتاج العوائق والصعوبات التي تواجه فرق العمل المختلفة في المنظمات وإيضاحها على النحو التالي:

#### • المعوقات التنظيمية:

1. المعوقات الثقافية : ثقافة المناخ التنظيمي قد يطغى عليها ثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ويكون الحديث عن فرق العمل كمفهوم حديث سطحي بعيد كل البعد عن الإلمام بفوائد المفهوم أو

وجود الدافع للعمل به . إن إيمان القادة والمدراء ( صناع القرارات ) بمنهجية فرق العمل كأسلوب إداري يؤدي إلى اعتقادهم بأهميتها وهذا الاعتقاد يخلق الدافع للبحث بجدية عن الفوائد والمنافع ومن ثم تحدد الاحتياجات التي يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة ، وعلى العكس من ذلك فإن افتقار القادة والمدراء لهذا الأمر يوجد ثقافة تنظيمية تمنع العمل على شكل فرق عمل.

2. التركيز على إنجاز العمل : بمعنى التركيز على قبول الوظيفة كما هي والقيام بمهامها بدون النظر إلى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الإنسانية للأفراد انطلاقاً من قاعدة " أستطيع أن أعمل " فتنجز الأعمال الموكلة للأفراد إما بشكل جماعي أو بشكل فردي ويصرف النظر عن كل ما من شأنه تحقيق البناء الفعال لفرق العمل.

3. ضعف التفكير الإستراتيجي : من المعروف إن التفكير الإستراتيجي يؤدي إلى التمييز بين السبب والنتيجة بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والأسباب الرئيسة لها ، كما يحقق الحصول على أفكار وحلول جديدة بعيدة عن الطرق التقليدية في أداء الأعمال ، وكذلك عدم الخوض في الجانب التنفيذي والتركيز على الجانب الاستراتيجي المهم ومن ثم استخلاص النتائج ومعرفة أثر كل ذلك على الأفراد من خلال دراسة مدى استجابتهم للكثير من القرارات الإدارية التي تتخذ.

ولمزيد من الإيضاح فإن التفكير الإستراتيجي يوفر عامل الوقت ويساعد على تحديد المهارات المطلوبة للمستويات الإدارية المختلفة ليحول دون قيام التحصينات الثقافية المانعة لمنهجية بناء فرق العمل.

4. الهيكل التنظيمي : عندما يكون هناك هيكل تقليدي ذو تسلسل هرمي واسع وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات وينظر إلى بعض القطاعات بمنظور مختلف يقلل من مكانتها في التنظيم فإن العمل على شكل فريق عمل يكون عملية صعبة جداً وتصبح نشاطات بناء فرق العمل الفعالة غاية في التعقيد.

5. تؤدي نظم الحوافز والمكافآت التي توجه للجهود الفردية إلى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

#### • المعوقات الفردية:

1. معتقدات قائد الفريق : تلعب معتقدات قائد الفريق واتجاهاته ومعرفته ومهاراته دوراً هاماً في عملية بناء الفريق حيث لا يكفي الإيمان بأهمية فرق العمل لوحده في بناء فرق عمل ذات فعالية عالية حيث يعود بعض القادة إلى العمل الفردي بمجرد التعرض إلى بعض الضغوط ويسعى ليسود رأيه في النهاية على أنشطة الفريق من منطلق الحرص على عامل الوقت والمحافظة على الكفاءة المطلوبة لإنجاز العمل.

2. المهارات : هناك نوعان من المهارات : المهارات الفنية ومهارات العمل ضمن الفريق فبخصوص المهارة الفنية لأعضاء الفريق من المهم أن تتوافر بشكل كافٍ لأداء المهمة وليس من الضروري أن يكون هناك مجموعة كاملة من المهارات حيث أن أحد فوائد العمل كفريق هي إتاحة الفرصة للأفراد لتعزيز مهاراتهم وتطوير أنفسهم ويشمل التطور المهارات الفنية ومن المهم أن يتوفر في الفريق المهارات الفنية الملائمة ومهارات التفكير الإستراتيجي والمهارات الشخصية.

3. المكان : الوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد وبقدر ما يكون هناك بعد مكاني بقدر ما يصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال وتكون عملية تبادل المعلومات والبيانات ووضع الأهداف عملية مزعجة ومتعبة جداً ويكون التعاون ضعيفاً بين أعضاء الفريق ويمكن للخبرة أن تساعد في تحسين وضع الفريق والحد من مشاعر العزلة غير أن إعادتهم للعمل في مكان واحد سيؤدي إلى زيادة التعاون.

4. عدد أعضاء الفريق : يتراوح العدد المثالي لأعضاء فرق العمل عادة ما بين ثلاثة إلى ثمانية أفراد وفي بعض الأحيان يصل العدد إلى عشرة أفراد ، مع ملاحظة إن أي زيادة في العدد عن الحد المعقول فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة الفعالة في نشاط الفريق والمناقشات أثناء

الاجتماعات المتعدده وكذلك فان أي نقص في العدد سوف يكون من شأنه الإقلال من فعالية وكفاءة الفريق وذلك لانخفاض وقلة الأفكار والرؤى المختلفة المطلوبة للنجاح في أداء المهمة.

ولذلك يمكن القول بأنه لايمكن بأي حال من الأحوال بناء فريق فعال اذا كان هذا الفريق سيضم عدداً كبيراً من الأعضاء لان من شأن ذلك انطباق قانون " تناقص الغلة "على مثل هذا النوع من الفرق ، حيث كلما زاد عدد أعضاء الفريق كلما قل التعاون وقلة الفعالية والفائدة ولن يتحقق العائد والهدف الذي من أجله تم تشكيل الفريق.

### القيادة والعولمة

إن آثار العولمة على المنظمات - لم تقتصر فقط على الإدارة ومفاهيمها وتقنياتها، بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة إدارة الموارد البشرية وتطوير

شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارات التقنية والفكرية العالمية، ولعل أكثر ما عمل على تطوير تلك الإدارة وتغييره

- زيادة التنوع في القوى العاملة.
- العمل من المنزل.
- العولمة والمنافسة في الاقتصاد العالمي.
- تغير طبيعة الوظائف.
- زيادة الاهتمام بالصحة والسلامة المهنية للموظفين.
- ذلك إضافة إلى مجموعه أخرى أضافها الباحثان كوسكا وهاكه وهي
- زيادة التنافس الدولي
- نمو سريع للتكنولوجيا المتقدمة
- نمو متوقع للتكامل والاندماج بين المنظمات لمواجهة المنافسة العلمية.
- تحويل المعرفة الضخمة للعمالة ذات الخبرة للملتحقين الجدد بالعمل، كأولوية للموارد البشرية ليصبح التحول دون معوقات .

وتوصل الباحثون إلى مجموعه من الآثار السلبية والايجابية التي خلفتها العولمة على إدارة الموارد البشرية والتي يمكن إيجازها في:

بالنسبة للآثار الايجابية

أولاً-الاهتمام بتطوير فلسفة سياسات التعامل مع الموارد البشرية، والتحول عن اعتبارهم يؤدون ما يطلب إليهم تنفيذه إلى النظر إليهم كونهم شركاء في المسؤولية.

ثانياً-تعميق اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية إدارة الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمستولين عنها.

ثالثاً-الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية وذلك بتحول بعض الأنشطة الروتينية إلى عمليات أليه بواسطة الحاسبات الآلية .

رابعاً-الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة والرائدة في تبني برامج وسياسات وموارد بشرية متطورة وغير تقليدية.

خامساً-إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمات باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والمنافسة..

ومن أهم الآثار السلبية التي لحقت بإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة :

أولاً- بروز الشركات الأجنبية كمنافس قوى على العمالة المؤهلة.

ثانياً-ظهور أنماط جديدة من العمالة مثل العمالة لبعض الوقت، العاملين عن بعد..

ثالثاً-تقليص القوى العاملة من جراء إعادة الهيكلة قد يؤدي لبروز مشكل ذات بعد إنساني يصعب على تلك الإدارة التعامل معها .

رابعاً-زيادة حدة المقاومة بين العاملين عند إستخدام التكنولوجيا في أداء الأعمال خوفاً على امتيازاتهم ومراكزهم الوظيفية.

خامساً-تغير المتطلبات المهارية والأدوار الوظيفية للعاملين، مما قد يؤدي لدمج الوظائف وتغير الهيكل التنظيمي.

سادساً-التحديات المترتبة على اتفاقيات الجات، والملكية الفكرية المرتبطة بها، خفض قدرة المنظمات العربية على مواجهه متطلبات تنفيذها.

#### دور القادة في عصر العولمة

يعتبر تغيير الطباع الشخصية للتنفيذيين مهمة شاقة، ولكن بإمكانهم تعلم كيفية تحسين ردود أفعالهم في المواقف الصعبة وتطوير مهارة الذكاء العاطفي، الأمر الذي سيعود عليهم بالفائدة كقياديين.

تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تأخذ مسألة تنمية المهارات القيادية على محمل الجد تنجح في التفوق على منافسيها. وينطبق ذلك إلى حد كبير على الوقت الحالي. ففي عصر الإنترنت، يجد عديد من القياديين أنفسهم تحت وطأة ضغوط العولمة. فقبل 25 عاماً لم تعط أهمية كبيرة للخصوصيات والعمليات غير المنطقية التي تشكل السلوك الفردي. وانشغلت الشركات وكليات الأعمال بنموذج القيادي العقلاني الملم بالسوق، غير مدركة أن نجاحه ليس محصوراً بقدرته على صنع القرار، بل بعديد من السمات الأخرى. وتم تجاهل الجوانب العاطفية للقيادة، وأهمية الثقافة المؤسسية. وكان مطلوباً من القياديين في ذلك الوقت استخدام رؤيتهم ومهاراتهم لبناء مؤسسات مستدامة.

يواجه القياديون اليوم تحديات أكبر بسبب تعقيدات التكنولوجيا السريعة التغير، والتنوع الجغرافي والثقافي لفريق العمل الذي يعمل على الشبكة الافتراضية، وصعوبات اتخاذ القرارات عند تواجدكم هائل من المعلومات.

انتهجت الشركات هذا النهج على مدى السنوات الـ 25 الماضية لإدراكهم أهميتها في تحقيق النجاح. كما تعج الشركات الحديثة بعدد من الأفكار، والتحدي الأكبر هنا هو تحويل هذه الأفكار إلى أفعال. الرؤية من دون فعل أشبه ما تكون بالهلوسة، فالنجاح يتطلب العمل بنموذج قيادة أقل استبدادية ولكنه في الوقت نفسه أكثر حزمًا.

انتقلت القيادة في الشركات الرائدة من أسلوب إصدار الأوامر والسيطرة، وتقسيم المهام إلى نموذج أكثر تفاعلية وابتكارًا. تحتاج المؤسسات اليوم إلى وجود قياديين يملكون الذكاء العاطفي لإيجاد القيمة، ويتمتعون بالقدرة على إلهام وتمكين فريقهم للعمل على إنجاز المهام المطلوبة منهم. ولكن يصبح من الصعب تحقيق ذلك خصوصًا في الشركات التي يتوزع فريق عملها في مختلف القارات. ففي النهاية لا تستطيع أن ترسل بالبريد الإلكتروني ابتسامة أو مصافحة. بل تحتاج إلى إيجاد بيئة عمل يشعر فيها الأشخاص بالراحة مع الهيكلية الموجودة؛ وتحتاج إلى إنشاء شركة يتسنى فيها للموظفين إجراء محادثات جريئة مع أقرانهم الذين يتمتعون بالقدرة على التكيف، والوعي الذاتي، إضافة إلى كونهم مرنين وأكثر تعاونًا ودراية. بناء شركة هكذا يتطلب وجود أشخاص منفتحين فكريًا وجاهزين لتبادل المعرفة.

تصبح السمات الشخصية للقياديين أكثر أهمية مع تقلدهم مناصب أعلى. فلم يعد من الكافي أن تكون مديرًا يقوم بوظيفته فحسب. في نهاية المطاف يحتاج القادة إلى الخروج من صومعتهم الوظيفية ليصبحوا قادرين على دفع الأشخاص لتحقيق أفضل النتائج. ولكن مع الأسف يفشل عديد من التنفيذيين في الارتقاء إلى هذا المستوى لأنهم ببساطة يجهلون الطريق لتحقيق ذلك.

السؤال الذي غالبا ما يتبادر إلى ذهني منذ أعوام: لماذا يوجد هذا العدد الكبير من القياديين الذين يتصفون بالتدمير الذاتي؟ ولماذا يوجد هذا العدد الكبير من التنفيذيين الذين لا يبالون بتطوير مهارات فريق العمل بصورة جيدة؟ لماذا يوجد أيضا هذا العدد الكبير من الشركات الأشبه بمعسكرات العمل؟ الحقيقة أنه على الرغم من وجود وعي كبير لدورهم، لا يزال لدى عديد من القياديين الناجحين شعور كبير بالقلق وانعدام الأمن. ولا يدرك عديد منهم تأثير أفعالهم في الآخرين. وفي الأساس لم تكن لديهم فكرة واضحة عن أهمية دورهم، فهم غرباء عن أنفسهم، وقد يلجأون إلى التصرف على نحو مربب بسبب عدم شعورهم بالأمان. إضافة إلى كون عديد منهم يتساءلون باستمرار عما إذا كانوا يقومون بدورهم على نحو جيد بما فيه الكفاية، أو إذا ما كانوا مناسبين لتولي هذا المنصب، أو هل سيدرك الآخرون أنه ليس كفؤا لتوليه المنصب في المقام الأول؟ هذا ما يعرف باسم "متلازمة المحتال". يعوض البعض ذلك بأن يصبحوا أكثر نرجسية في سلوكهم لإقناع أنفسهم والآخرين بأنهم متميزون. وقد يعانون بسبب الغطرسة، التي تؤدي إلى قيامهم بأعمال غير مسؤولة، كما يلجأ بعضهم إلى أسلوب الذكر المسيطر. بينما كان يتعين على القياديين أن يكونوا متمرسين على مدى العقود الثلاثة الماضية لتطوير أسلوب التواصل مع نظرائهم لإنجاز الأمور، إلا أنهم سرعان ما يعودون إلى سلوكهم الاستبدادي عند الضغوط كنمط سلوكي فطري

يمر عالم الأعمال اليوم بتحول كبير غير مسبوق منذ الثورة الصناعية الثانية، حيث أدت الإمكانيات المتطورة والقدرة على تحمل تكاليف التكنولوجيا الناجمة عن الابتكار الرقمي إلى تغييرات جذرية في كيفية إدارة الأعمال والشركات وسلوك المستهلك. وبما أن العالم يتغير، لم تعد القيادة تعرف خلال ما يقوم قيادي واحد (نظريات الرجل العظيم)، ولكن من خلال القدرة على التعاون والتحفيز وطريقة إدارة شبكة العلاقات. أصبحت القيادة لعبة جماعية، ويحتاج السلوك القيادي إلى الانتشار في جميع أرجاء المؤسسة.

نجاح القيادة اليوم متعلق بطريقة تفكير الأشخاص، والطريقة التي يشعرون بها، وتصرفهم بطريقة مسؤولة. فهي أكثر من كونها كاريزما أو شيء يمكن تعلمه بثلاث خطوات سهلة أو من خلال أحد البرنامج. تتطلب القيادة القوية للتطوير باستمرار. فليس بالضرورة أن يتمتع الأشخاص الأذكياء بالحكمة. ولكن بإمكانهم أن يتعلموا كيفية إيجاد سبل للتعامل مع التجارب الصعبة من خلال معرفة أنفسهم. ومن الجيد أن نضع في اعتبارنا أن القادة أشبه بالعنب، بعضهم يتحول إلى عصير وقد يصبح بعضهم الآخر خلا!

وأخيراً: نرجو الله أن نكون قد وفقنا في عرض المادة العلمية ، فما كان من صواب فمن الله وما كان من خطأ فمن أنفسنا

## المراجع

- أ.د عبدالعزيز أبو نبعة، مفهوم الإدارة بالأهداف، لشبكة العربية للإدارة والأعمال، 2012م.
- إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة الدكتور: صديق محمد عفيفي مكتبة عين الشمس
- تنمية وتحديث المهارات الإدارية للمديرين صلاح عباس مؤسسة ش الجامعة
- أ. محمود سلامة، الإدارة بالأهداف، جمعية العلوم الإقتصادية السورية.
- أ. عبد الرحمن تيشوري، الإدارة أهداف ونتائج وليس بطولات شخصية، الحوار المتمدن، المحور: الادارة والاقتصاد، -العدد: 1385 – 2005م.
- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية : مدخل الأهداف صلاح الشنواني. د.مصر
- نظرية الإدارة بالأهداف, Theory of Management by Objectives, الشبكة العربية للإدارة، 2013/03/30م.
- جاري ديسلر، ترجمة د.مجد سيد عبد العال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2003م.
- أ. طلال أحمد باديان، طريقة الإدارة بالأهداف في تقييم أداء العاملين، مدونة طلال باديان.
- حسين.مجد عبد الهادي ، القيادة الذكية ، القاهرة ، دار العلوم للنشر والتوزيع ، ٢٠١١.
- القحطاني.سالم بن سعيد ، القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ٢٠٠٨.

درويش.محمد أحمد ، نظريات القيادة واستراتيجيات الاستحواذ على القوة ،  
القاهرة ، عالم الكتب ، ٢٠٠٩.

السلوكية والإدارة شفيق رضوان. م. د. ج.

كنعان. نواف سالم ، القيادة الإدارية ، عمان ، دار الثقافة ، ٢٠٠٦.

الجارودي. ماجدة بنت إبراهيم ، قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى  
نظريات القيادة ، الرياض ، قرطبة للنشر والتوزيع ، ٢٠١١.

شفيق. محمد ، القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة ، القاهرة  
روضة مصر للنشر ، ٢٠٠٩

سلسلة الإدارة المثلى: القيادة الإدارية الفعالة يورك برس مكتبة لبنان  
ناشرون

نورث هاوس .بيترج ، ترجمة: صلاح المعيوف ، القيادة الإدارية النظرية  
والتطبيق ، الرياض ، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ٢٠٠٦

مفاتيح التميز والنجاح: انطلق نحو القمة وتسليح بقواعد النجاح وفاء  
محمد مصطفى دار ابن حزم

دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير . د. سعد بن مرزوق العتيبي . جامعة  
الملك سعود - كلية العلوم الإدارية . الرياض : المملكة العربية السعودية .  
ورقة عمل للملتقى الإداري الثالث . إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل  
الإداري . جدة : المملكة العربية السعودية : 18-19 صفر 1426هـ

مشاكل قيادة فريق العمل وحلولها كلاي كار جرير

القيادة الإدارية الابداعية أ.د. محمد الصيرفي دار الفكر الجامعي

## **References**

- Amazon.com, 2013. *Search page*. [Online] Available at: [www.amazon.com](http://www.amazon.com)
- Avolio, B. J., 2010. Pursuing Authentic Leadership Development. In: N.Nohria & R. Khurana, eds. *Handbook of Leadership Theory and Practice*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation, pp. 739-768.
- Avolio, B., Walumbwa, F. & Weber, T., 2009. Leadership: Current Theories, Research and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, Volume 60, pp. 421-449.
- Bass, B. M. & Bass, R., 2008. *The Bass Handbook of Leadership; Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P., 1999. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), pp. 181-217.
- Carlyle, T., 1841. *On Heroes, Hero-worship, and the Heroic in History*. s.l.:James Fraser.
- Chemers, M. M., 2000. Leadership Research and Theory: A Functional Integration. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 4(1), pp. 27-43.
- Commonwealth of Australia, 2013. Catalogue. [Online] Available at: [www.nla.gov.au](http://www.nla.gov.au)
- Creelman, D., 2009. *Creelman Research Thought Leaders: Ron Heifetz Adaptive Leadership*. [Online] Available at: <http://creelmanresearchlibrary.files.wordpress.com/2011/10/creeleman-2009-vol-2-5-heifetz-on-adaptive-leadership.pdf> [Accessed 10 April 2013].
- Galton, F., 1869. *Hereditary Genius*. London: Macmillan and Co.
- George, B., 2012. Authentic Leadership Development. In: S. Snook, N. Nohria & R. Khurana, eds. *The Handbook for Teaching Leadership: Knowing, Doing, and Being*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc, pp. 313-327.
- Goethals, G. R., 2005. Presidential Leadership. *Annual Review of Psychology*, Volume 56, pp. 545-570.
- Google Scholar, 2013. *Search page*. [Online] Available at: [www.scholar.google.com](http://www.scholar.google.com)[Accessed 19 March 2013].