

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية

مطبوعة دروس في مقياس القيادة التنظيمية

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر

تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إعداد الأستاذة: طويل كريمة

السنة الجامعية: 2023 - 2024



البويرة في : 2024.03.19

المجلس العلمي

ك.ع.ا.ا.م / م / ع / 2024 / 130 .

مستخرج محضر المجلس العلمي للكلية

بتاريخ 2024.02.25

تداول المجلس العلمي لكلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية في دورته العادية رقم 02 ، المنعقدة بتاريخ

2024.02.25 ، في محضر اجتماع اللجنة العلمية لقسم علم النفس و علوم التربية ، المنعقد العادية رقم 01

بتاريخ 2023.11.14 إلى غاية تاريخ 2023.11.23 (الجلسة مفتوحة أغلقت بتاريخ 2023.11.23)

و الذي من بين أعماله مطبوعة دروس مقدمة من طرف د . طویل كريمة ، في مقياس " القيادة التنظيمية " ،

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم و تسيير الموارد البشرية ، للسنة

الجامعية 2024.2023 .

حيث بعد الإطلاع على التقارير التي كانت إيجابية ، صادق المجلس العلمي على المطبوعة .

رئيس المجلس العلمي



فهرس المحتويات

09.....	بيانات المقياس
15.....	مقدمة
18.....	المحاضرة الأولى: مفهوم القيادة التنظيمية
18.....	1- مفهوم القيادة التنظيمية
18.....	التعريف اللغوي
18.....	التعريف الاصطلاحي
22.....	2- المفاهيم المرتبطة بالقيادة
24.....	المحاضرة الثانية: القيادة والإدارة
24.....	1- القيادة الإدارية
24.....	2- الفرق بين القيادة والإدارة
25.....	3- الفرق بين القيادة والرئاسة
26.....	4- الفرق بين القائد والمدير
29.....	5- القيادة والإشراف
30.....	6- القيادة والمكانة

30	7- القيادة والهيبة
30	8- القيادة والزعامة
31	9- صفات القائد الناجح
34	10- الحاجة للقيادة
36	المحاضرة الثالثة: أهمية القيادة وعناصرها
36	1- أهمية القيادة
39	2- عناصر القيادة
41	3- خصائص القيادة
42	المحاضرة الرابعة: مبادئ القيادة وأركانها
42	1- مبادئ القيادة
45	2- مزالق القيادة
46	3- أركان القيادة الإدارية
48	المحاضرة الخامسة: خصائص القيادة ومؤهلاتها

48.....	1-خصائص القيادة
48.....	2-مؤهلات القيادة
52.....	المحاضرة السادسة: المحددات الأساسية للسلوك القيادي
52.....	1-مصادر القيادة
52.....	2-مصادر قوة القيادة
56.....	3-أدوار القيادة والقائد
58.....	المحاضرة السابعة: مهارات القيادة
58.....	1-المهارات الفنية
59.....	2-المهارات الإنسانية
60.....	3-المهارات التنظيمية
60.....	4-المهارات الفكرية
61.....	5-المهارات المعرفية
62.....	6-مهارات الاتصال
63.....	7-المهارات الذاتية

64.....	المحاضرة الثامنة: أنماط القيادة
64.....	1- القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية)
67.....	2- القيادة الديمقراطية
69.....	3- القيادة المتسببة (الفوضوية)
70.....	4- القيادة الرسمية
70.....	5- القيادة غير الرسمية
71.....	6- القيادة الشخصية
71.....	7- القيادة غير الشخصية
72.....	8- القيادة الأبوية
72.....	9- القيادة الوظيفية
73.....	المحاضرة التاسعة: أشكال القيادة
73.....	1- القيادة الجماعية
74.....	2- القيادة الإدارية
75.....	3- القيادة العسكرية

76.....	المحاضرة العاشرة: نظريات القيادة
76.....	1-النظريات التقليدية
76.....	1-1-نظرية الوراثة
77.....	1-2-نظرية الرجل العظيم
78.....	1-3-نظرية السمات
80.....	2- النظريات السلوكية
80.....	1-2- النظرية السلوكية
81.....	2-2- نظرية ماك جريجور
82.....	2-3- نظرية الشبكة الإدارية
84.....	2-4- نظرية الأبعاد الثلاثة
85.....	3-النظريات الموقفية
85.....	1-3- النظرية الموقفية ليفدلر
87.....	2-3- نظرية المسار والهدف
88.....	3-3- نظرية حاجات التابعين
89.....	المحاضرة الحادية عشر: تابع نظريات القيادة
89.....	4- النظريات الحديثة والمعاصرة
89.....	1-4- نظرية القيادة التبادلية

89.....	2-4- نظرية القيادة الكاريزماتية
90.....	3-4- نظرية القيادة التحويلية
91.....	1-3-4- نظرية باس في القيادة التحويلية
91.....	2-3-4- نظرية بيرنز في القيادة التحويلية
91.....	4-4- نظرية القيادة التفاعلية
92.....	5-4- نظرية بدائل القيادة
93.....	6-4- نظرية اتخاذ القرار
94.....	المحاضرة الثانية عشر: القيادة واتخاذ القرار
96.....	1-تعريف القرار
96.....	2-تعريف اتخاذ القرار
97.....	3-أهمية اتخاذ القرار
98.....	4-أنواع اتخاذ القرار
100.....	5-خصائص اتخاذ القرار
101.....	6-معايير اتخاذ القرار
103.....	7-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

105.....	المحاضرة الثالثة عشر: تابع القيادة واتخاذ القرار
105.....	8-مراحل اتخاذ القرار
106.....	8-1-إدراك المشكل
106.....	8-2-تحديد الأهداف
107.....	8-3-جمع المعلومات عن المشكلة
108.....	8-4-تحليل المعلومات بالتحضير لاتخاذ القرار
108.....	8-5-وضع البدائل
109.....	8-6-تقييم البدائل
110.....	8-7-إختيار البديل الأفضل (اتخاذ القرار)
111.....	8-8-تنفيذ القرار
111.....	8-9-متابعة تنفيذ القرار وتقويمه
111.....	9_معوقات اتخاذ القرار
113.....	المراجع

الهدف العام من تدريس مقياس القيادة التنظيمية:

تمكين الطالب من معرفة المفاهيم العامة والمفاهيم المرتبطة بالقيادة التنظيمية من خلال ربطها بمعارفه السابقة في مجال علم النفس العمل والتنظيم (كالسلوك التنظيمي، دينامية الجماعة، تسيير المؤسسة....).

الأهداف الخاصة للمقياس:

-التفرقة بين مختلف المفاهيم المرتبطة بالقيادة التنظيمية.

-التمييز بين مختلف المحددات الشخصية القيادية.

-التمييز بين مختلف أنماط وأشكال القيادة.

- التمييز بين مختلف نظريات القيادة.

-معرفة العلاقة بين القيادة واتخاذ القرار.

أهم المفاهيم التي لها علاقة بالمقياس:

يجب شرح للطالب أهم المفاهيم التي لها علاقة بالمقياس خاصة تلك التي لها علاقة

بالسلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، والمفاهيم المرتبطة بالقيادة كالقوة والتأثير

والسلطة، واستراتيجيات اتخاذ القرار.

طريقة العمل في الأعمال الموجهة:

يتم العمل على شكل بحوث وأعمال فردية يقوم بها الطالب حول القيادة التنظيمية، كمفهوم القيادة وأهم المفاهيم المرتبطة بها، خصائص القيادة وعناصر ومهارات القيادة، بالإضافة إلى النظريات المفسرة للقيادة، واستراتيجيات اتخاذ القرار.

طريقة تقييم الطالب:

يقيم الطالب عن طريق المشاركة والتفاعل مع الأستاذ من خلال مناقشة المواضيع المقدمة والقيام بدراسات وبحوث حول الموضوع.

نموذج لبطاقة تقنية لتحضير المحاضرة:

المحاضرة الأولى: مفهوم القيادة التنظيمية

أهداف المحاضرة:

في نهاية المحاضرة الأولى، نتوقع أن يكون الطالب قادراً على:

- معرفة الفروق بين التعريفات اللغوية والاصطلاحية لمفهوم القيادة.

- التعرف على المفاهيم المرتبطة بالقيادة التنظيمية.

المحاضرة الثانية: القيادة والإدارة

أهداف المحاضرة:

- التعرف على القيادة الإدارية.
- التعرف على الفرق بين القيادة والمصطلحات القريبة منها.

المحاضرة الثالثة: أهمية القيادة وعناصرها

أهداف المحاضرة:

- التعرف على أهمية القيادة والعناصر المرتبطة بها.
- التعرف على خصائص القيادة، وكيف تؤثر في الأفراد والجماعات.

المحاضرة الرابعة: مبادئ القيادة وأركانها

- التعرف على مبادئ القيادة.

- التعرف على المبادئ التي تساعد القائد حتى يكون فعالاً.

- التعرف على الأركان التي تقوم عليها أسس القيادة.

- الوعي بمزلق القيادة.

المحاضرة الخامسة: خصائص القيادة ومؤهلاتها

أهداف المحاضرة:

- التعرف على مختلف خصائص وصفات القيادة.
- التعرف على طرق وأماكن تطبيق صفات القيادة في المكان والوقت المناسب.

المحاضرة السادسة: المحددات الأساسية للسلوك الإنساني

أهداف المحاضرة:

- التفرقة بين المصادر الرسمية والمصادر الذاتية للقيادة.
- معرفة مصادر قوة التي يعتمد عليها القائد في التأثير على الآخرين.
- التعرف على الأدوار التي يقوم بها القائد.

المحاضرة السابعة: مهارات القيادة

أهداف المحاضرة:

- التعرف على المهارات التي يجب أن يتميز بها القائد الناجح.

المحاضرة الثامنة: أنماط القيادة

أهداف المحاضرة:

- التعرف على الأنماط الموجودة.
- التعرف على النمط أو الأنماط التي ينتهجها القائد في التعامل مع الآخرين.
- التعرف على أوجه التشابه والاختلاف بين مختلف الأنماط القيادية.
- اقتراح النمط القيادي المناسب لبيئة معينة

المحاضرة التاسعة: أشكال القيادة

أهداف المحاضرة:

- التعرف على شكل القيادة المنتهج من طرف القائد.
- التفريق

المحاضرة العاشرة والحادية عشر: نظريات القيادة

أهداف المحاضرة:

- التعرف على نظريات القيادة حسب مداخلها.

-التعرف على أوجه التشابه والاختلاف لمختلف النظريات.

المحاضرة الثانية عشر والثالثة عشر: القيادة واتخاذ القرار

أهداف المحاضرة:

-التعرف على أهمية وأنواع اتخاذ القرار.

-التعرف على المعوقات التي تواجه القائد أثناء اتخاذ القرار.

-التعرف على كيفية اتخاذ القرار في كل نمط قيادي.

-التعرف على المراحل التي يتبعها القائد لاختيار القرار المناسب.

يعتبر المورد البشري الأكثر تأثيراً على أي منظمة كونه العنصر الفعال والأساسي الذي تسير عليه أي منظمة، وذلك بتوفير مجموعة من الظروف المواتية التي تساعد على القيام بالدور الأمثل، ومن بين هذه الظروف لدينا القيادة، باعتبارها الإدارة الرئيسية التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق الرؤية المنشودة شرط أن تكون هناك قيادة رشيدة تحت إمرة وسلطة قائد يؤثر في الأفراد ويعمل على إشباع حاجاتهم.

تعتبر القيادة ظاهرة إنسانية لا يمكن للحياة البشرية أن تنظم بدونها، فهي ضرورية لنجاح المنظمات، والتي بدورها تسعى إلى وضع استراتيجيات ومخططات وأهداف تطمح إلى تحقيقها عن طريق إتباع استراتيجيات وسياسات، حيث يتطلب ذلك توفير كل من الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والآليات اللازمة.

أصبحت القيادة عنصراً أساسياً لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، وتزداد أهميتها في العصر الحديث لما لهذه المنظمات من تحديات ومتطلبات ومتغيرات في شتى المجالات. ولموضوع القيادة الإدارية أهمية بالغة، خاصة في الدراسات الإدارية المعاصرة نظراً لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمة، وقدرتها في التأثير على سلوك الأفراد بما يحقق الأهداف المسطرة لهم.

تعتبر العملية الإدارية أساس عملية التوجيه والتنظيم وتنسيق جهود الأفراد والجماعات في سبيل تحقيق الأهداف، ومن ثم يمكن القول إن القيادة الإدارية عملية توجيه الأفراد

وتوزيع العمل داخل المؤسسات لإنجاز ما تم تسطيره، والتي من شأنها أن تجعل من المورد البشري يظهر دافعية وحماسا في تأديته للمهام الموكلة له، والعمل بمواظبة شديدة ومثابرة مستمرة، ولهذا تشكل القيادة عاملا حاسما في حيوية واستمرارية المؤسسات من خلال حفز الأفراد وتنمية القدرة على التطوير والتأقلم مع المتغيرات.

تتميز عملية القيادة بفاعلية مستمرة، وتعتبر عن علاقة شخص بآخر، كما تعبر عن العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وبهذه العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيرا مباشرا.

يكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد. لذا فاختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات وتطلعات الأفراد العاملين بما يحقق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها يدل على نجاح الإدارة وفعاليتها.

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، على سلوكهم، وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وبإمكان القائد ممارسة هذا التأثير وتعديل سلوك الأفراد بوسائل تأثير عديدة منا قوة المكافأة والعقاب والسلطة المشروعة وقوة الخبرة.

تتوقف فعالية القيادة على متغيرات عديدة تتعلق بالقائد والجماعة والمنظمة والموقف ولكن لتحقيق الفعالية والكفاءة يجب أن يوفر القائد المناخ اللازم لعمله وأن يتحلى بمواصفات تحقق طموحات ورضا المحيطين به، كما يجب ألا يمارس القيادة من أجل

السلطة أو السهرة، بل يجب أن ينظر إليها دائما على أنه بطل قادر على قيادة المنظمة
دائما نحو التجديد والتغيير المستمر.

المحاضرة الأولى: مفهوم القيادة التنظيمية

1- مفهوم القيادة التنظيمية: تعددت التعاريف التي أعطيت لهذا المصطلح.

التعريف اللغوي: "القوة" في اللغة نقيض "السوق"، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، (كما ورد في لسان العرب لابن منظور، 2016، ص 370) وعليه فمكان القائد في المقدمة وهو القدوة والمرشد.

مصدر الفعل قاد - يقود - قودا وقيادة، واسم للفاعل، ومنها القائد ويجمع على قادة، والفرد نقيض السوق، فالقود من الأمام والتسوق من الخلف، والقائد يطلق على أنف الخيل، أي مقدمته، فالقيادة هي السبق والتقدم لارتياح الأفضل للمقودين. (بادي، الفيروز، 1991 :212)

التعريف الاصطلاحي: تعددت مفاهيم وتعريف القيادة حسب اختلافهم في تحديد مهام القائد، فمنهم من يعرفها أنها قدرة التأثير على الآخرين، ومنهم من يعرفها أنها القدرة على التواصل الجازم وإلهام الآخرين. سنتطرق إلى بعض التعاريف التي تناولت القيادة: يعرفها Fulmer (كما ورد في حريم، حسين، 1997 : 260) بأنها المقدر على اقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها.

في نفس الاتجاه عرف Arthur wemer القيادة على أنها القدرة على التأثير في الآخرين، ويتفق معه كل من Conez et O'donnell اللذان عرفا القيادة على أنها

القدرة على احداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف. (طريق، شوقي، 1992: 30)

هناك من يرى أن القيادة فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة (لعويسات، جمال الدين، 2005، ص 04) .

في حين عرفها المنيف (1983) (كما ورد في الحريري، رافدة، 2008: 13) على أنها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.

وصف كل من Tannenbam and Massarik (كما ورد في الطجم والسواط، 2003 : 181-182) القيادة من خلال العلاقة بين القائد والتابعين بأنها التأثير الذي يمارس بين الأشخاص، ويوجه من خلال عملية الاتصالات نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، والقيادة تشمل دائما محاولة من قبل القائد للتأثير على سلوك التابعين.

يعرفها سالم القحطاني (2008 : 8) أنها الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفراد وجماعة) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة.

هناك من يعرفها على أنها عمليات إحياء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم يعملون بالتزام عالي ومثابر لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم وبهذا فإنها تهتم بكيفية بناء الالتزام وتحفيز الآخرين لدفعهم لاستخدام مهاراتهم وقابليتهم في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف.

تظهر القيادة داخل الجماعات، والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة، وهذه الأخيرة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة، ويمكن أن تكون الجماعة عبارة من منسوبي المنظمة بأسرها، فالأفراد الذين تكون القيادة موجهة إليهم فيطلق عليهم مصطلح التابعين. (المكاوي، عاطف عبد الله، 2012 : 13-14)

يرى بعض الباحثين أن القيادة هي:

-نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعات نحو حلول المشاكل المتعددة.

-هي عملية تأثير نشاطات الجماعات لتحقيق الأهداف.

-هي نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

وهناك من يرى كذلك أن القيادة هي:

- فن التأثير في الغير

- القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وجذب ولائهم وشحن وتحريك الدافعية للعمل لديهم.
- إدارة المنظمة بالاعتماد على القدرات الشخصية دون الاعتماد على السلطة الرسمية الممنوحة للقائد.
- القدرة على استمالة الآخرين والتأثير فيهم وإحداث التغيير المطلوب لديهم بما يكفل التجديد والتطوير.
- العلم الذي يقوم على النظريات والدراسات التجريبية للوصول إلى أفضل الأساليب لتحقيق أهداف التنظيم.
- القدرات الشخصية التي تمارس بالعلم والفن معا. (اكاديمية الشرطة الملكية، 2020 :5).

كما يعرفها James Gibbin بأنها عملية التأثير على في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا على نوع القيادة الممارسة. (حريم، حسين، 2010 : 216).

يمكن القول أن القيادة هي عملية تأثير الفرد على المجموعة لتحقيق الأهداف المحددة للمجموعة أو المنظمة. ينطوي هذا التعريف على ثلاث نقاط أساسية:

1- أساسها التأثير الإيجابي على المجموعة، وينبع هذا التفكير من شعور إيجابي

بالحب والاحترام والاعجاب بالقائد بعض النظر عن سلطته الرسمية.

2- لابد من وجود أهداف مسطرة يعمل على أساسها القائد ويؤثر على مرؤوسيه

لتحقيقها.

3- العلاقة بين القائد والمرؤوس علاقة متبادلة فكلاهما يؤثر على سلوك الآخر.

ومما سبق يمكن تعريف القيادة على أنها قدرة الفرد أو المجموعة على التأثير أو

فرض رأي أو قوانين معينة بإقناع الطرف الآخر وليس بالقوة وهدفها تحقيق الأهداف

المسطرة سواء على المستوى القريب أو المتوسط أو البعيد.

2- المفاهيم المرتبطة بالقيادة:

هناك عدة مفاهيم مرتبطة بالقيادة وهي:

2-1- القوة: هي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين، حيث ترتبط القوة

بشكل عام بالسيطرة على الموارد القيمة أو النادرة.

2-2- الاشراف: يتضمن دراسة الظروف المحيطة بالعمل، والاشراف على سير

العمل والتأكد من الصحة. (مصطفى، أحمد سيد، ب س :83)

2-3- التأثير: تظهر عندما يمارس فرد ما قوته بوعي أو غير وعي في التأثير

على سلوك واتجاهات فرد آخر.

2-4- السلطة: القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل المنظمة.

2-5- الإدارة: هي عملية إنسانية ونشاط انساني غايتها تحقيق أهداف محددة، وهي

مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين الفئات والمهن ذات أهداف وتطلعات متباينة.

2-6- القائد: هو الفرد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه،

بحيث يقدم خدمات عالية ويرفع المستوى والأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له، وذلك بتكلفة محددة في الوقت المعين، فإذا حقق القائد كل هذه التوقعات نطلق عليها قائد فعال.

المحاضرة الثانية: القيادة والإدارة

1- القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين بموجب السلطة الرسمية الممنوحة له بحيث يسعى من أجل التأثير على سلوك الآخرين لتحقيق الهدف.

2- الفرق بين القيادة والإدارة:

إن مفهوم القيادة ظهر منذ القدم ولكن مفهوم الإدارة مفهوم حديث ومن هنا فإن القيادة ما هي إلا فرع من فروع الإدارة حيث إن العملية الإدارية تركز على أربعة أمور وهي:

• التخطيط

• التنظيم

• التوجيه

• الرقابة

ويمكن تلخيص أهم الفروق بين القيادة والإدارة حيث إن الإدارة تركز على المنطق أكثر من القيادة التي تركز على العاطفة، وتهتم الإدارة بالتفاصيل والجزئيات على عكس القيادة التي تركز على اختيار العمل الصحيح، وبالإضافة إلى أن عملية القيادة تقوم على

ثلاث أمور رئيسية وهي تحديد الإتجاه والرؤية وحشد القوى نحو هذه الرؤية والتحفيز وحشد الهمم لتحقيق الأهداف المرجوة.

القيادة والإدارة مطلوبان لأي منظمة، فالاثنتان يتضمنان أنشطة جميعها ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، وتوافر واحد منها دون الآخر يؤدي إلى تدني الأداء والإنتاجية والفاعلية. (حريم، حسين، 1997: 262)

3- الفرق بين القيادة والرئاسة:

- هناك عدة فروق تميز القيادة عن الرئاسة وهي:
- الرئاسة تقوم نتيجة لنظام رسمي، وليس نتيجة لاعتراض تلقائي من أعضاء الجماعة بقدرة الرئيس في تحقيق أهداف الجماعة، فالرئاسة تستمد السلطة من قوة خارجة عن الجماعة.
 - يقوم الرئيس في الرئاسة بتحديد أهداف الجماعة طبقاً لمصالحه هو. الأعمال المشتركة أو الجماعية في الرئاسة قليلة.
 - لا يوجد تقارب كبير بين الرئيس وأعضاء الجماعة، ويعتقد الرئيس أن تباعده عن الجماعة يساعده على إرغامها على إطاعة أوامره.

- سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة نفسها، وليس داخل الجماعة التي تتقبل سلطة الرئيس خوفاً من العقاب، وعلى كل حال تميل النظم الإدارية الحديثة إلى التقريب بين نظام القيادة والرئاسة بحيث يصبح الرئيس قائداً.
- أن يكون مستعداً للقاء أفراد الجماعة إذا رغبوا.
- أن تكون علاقته بأفراد جماعته علاقة ودية وإن كان ذلك لا يعني رفع الكلفة بينهم كلية.

- القدرة على التنظيم الاجتماعي.
- التشابه بينه وبين أعضاء الجماعة.
- القائد لا ينبغي أن يكون مختلفاً عن أفراد جماعته، بل يجب أن يشاركهم في أفعالهم وحاجاتهم. (عبد الوهاب، أحمد، 2000: 40)

4- الفرق بين القائد والمدير:

القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة. أما المدير فهو الشخص الذي يعين ويكلف بمهمة الاشراف على وحدة معينة أو جماعة عمل ويقوم كذلك بوظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. وهكذا فإن القيادة هي إحدى الوظائف الإدارية للمدير، والذي يقوم بدوره القيادي (توجيه الأفراد وارشادهم وحفزهم ونيل تعاونهم للعمل بجد لتحقيق أهداف المنظمة). بالإضافة إلى دوره في التخطيط والتنظيم والرقابة، ولكنه لا يستطيع القيام بكل ذلك ما لم يملك مقومات القيادة الناجحة. (حريم، حسين، 1997: 261)

يمكن القول أن القائد هو من:

- يحدد أهداف المنظمة.
- يقوم بصياغة الاستراتيجيات لتنفيذ أهداف المنظمة.
- يمتلك القدرة على التكيف مع التغيير.

أما المدير فهو من:

- يقوم بتنفيذ أهداف المنظمة.
- يمتلك القدرة على التغلب على التعقيدات والتعامل معها.

حسب الهواري، سيد، (1999: 34) لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير بسبب معالجتهم للأمور في التنظيم، لأن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم. لان مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير. فالقائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، عليه جمع عدد كبير من الاتباع، لأنه لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الاتباع يتبعون القائد بثقة وتأييد له. ومن هذا يمكننا القول بأن لكل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد. فالمدير يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ على العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لإرتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهم مطعين لأوامره والتعليمات التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

وحسب قنديل (2010) يمكن ادراج بعض العناصر التي تفرق بين القائد والمدير

والرئيس، في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يمثل عناصر اختلاف بين القائد والمدير والرئيس

عناصر الاختلاف	المدير / الرئيس	القائد
التعيين والاختيار	يعين عن طريق السلطة العليا، أي أن الرئاسة مفروضة وفق الأوضاع التنظيمية القائمة	تتبع تلقائي من الجماعة، أي أنه يختار عن طريق أفراد المجموعة التي يشرف عليها
وضعه ومكانته في التنظيم	يوجد فقد في التنظيم	يوجد في الهيكل الإداري للتنظيم الرسمي غير الرسمي
مصدر قراراته	يعتمد على السلطة الممنوحة له	يعتمد على السمعة وقدراته على التأثير في سلوك الآخرين أي مصدرها شخصيته
السبب الرئيسي لتنفيذ قراراته	نتيجة الخوف من سلطته الرسمية ومركزه الوظيفي، فهو يثير الخوف	نتيجة الاقتناع والرضا والحب فهو يثير الحماس لدى اتباعه

التقييم	يعرف من المخطئ ويؤنبه على الفشل	يعرف ما هو الخطأ ويصلحه
تنظيم العمل	يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	يوضح كيف يتم العمل وينظمه
الاهتمام	يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالناس والعمل
الأمر	يأمر	القائد يسأل
الهدف	يعمل جاهدا لينتج	يعمل جاهدا في تنبيه اتباعه لتحقيق الهدف المرغوب

المصدر: (قنديل، علاء محمد سيد، 2010 : 31)

5- القيادة والاشراف:

المشرف شخص له مكانة رسمية ويمارس سلطة مستمدة من التنظيم، ويعمل على توجيه نشاط الجماعة التي يشرف عليها، ويعتبره بعض علماء الاجتماع رئيسا على عكس القائد.

6- القيادة والمكانة:

هي بداية الوضع التنظيمي الذي يشغله الفرد بغض النظر عن شخصيته، فالمكانة تزود بالقوة من أجل القهر والإجبار والقدرة على الاقناع. (رشوان، حسن عبد الحميد أحمد، 2010: 222)

7- القيادة والهيبة:

الهيبة هي مقدار ما يملكه الفرد من نفوذ داخل جماعته بصرف النظر عن وظيفته، فالهيبة يمكن وصفها بأنها مكانة لاحقة ويعمل الفرد على زيادة هيئته بصفة مستمرة. وهذا بعكس القيادة التي تقاس فاعليتها بمقدار شرعيتها، ويعتبر القائد عضو داخل الجماعة معتمدا في ذلك على احتفاظه بالعناصر الرسمية وغير الرسمية حتى يحوز الموافقة والقبول واستمرار شرعيته.

8- القيادة والزعامة:

هي السلطة الملهمة التي تقوم على الايمان بالمقدسات، أو بقوى فارقة للطبيعة أو مثالية شخص أو زعيم، والزعيم هو الشخص الملمم الذي أتى أفعالا خارقة، ويتمتع بصفة من صفات هذه الشخصية تجعله منفصلا ومتميزا عن الأفراد الآخرين، كما تجعله ينال معاملة خاصة باعتباره موهوبا بقوى أو صفات فوق الطبيعية أو فوق الإنسانية، أو موهوبا بقوى أو صفات استثنائية. (رشوان، حسن عبد الحميد أحمد، 2010: 226)

أشار أنطونيو جرامشي Antonio gramsci (كما ورد في: رشوان، حسن عبد الحميد أحمد، 2010: 227) إلى الزعامة بأنها تركيب متوازن من القيادة السياسية والفكرية

والروحية، فبه تستطيع المجموعة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى.

9- صفات القائد الناجح:

لقد ذكرت جريدة "الديلي ميل" البريطانية أن هناك سبع صفات أساسية ينبغي أن تتوفر في القائد الناجح، وهي:

1- **التواصل الجيد مع الغير:** يجب أن يكون القائد لديه قدرة على التواصل مع غيره وشرح ما يريد تنفيذه بشكل جيد لفريقه.

2- **القدرة على بناء فريق عمل:** ينبغي أن يتصف القائد بالقدرة على بناء فريق عمل جيد وتحديد المهارات وأنواع الشخصيات المطلوبة لبناء فريق قوي.

3- **الثقة بالنفس:** ينبغي أن يتصف القائد بالثقة في نفسه وفي قدراته حتى يثق به من هم تحت قيادته أيضا.

4- **التحلي بروح الدعابة:** القدرة على رؤية الجانب المضحك من الأمور يساعد الشخص على تجاوز جميع المشكلات التي يواجهها ببساطة.

5- **التواضع:** القائد الناجح يتقبل الآراء الأخرى، بل ويتقبل النقد من غيره، خاصة من الفريق الذي يديره دون مكابرة.

6- الإنسانية: يعتقد كثير من الناس أن القائد الناجح ينبغي أن يكون قاسيا في التعامل حتى يتم انجاز العمل بالطريقة التي يريدها، إلا أن الدراسات أثبتت أن القائد الناجح ينبغي أن يراعي التواصل الإنساني مع فريقه، ويحافظ على صحتهم النفسية ليتمكنوا من أداء عملهم على أكمل وجه.

7- النشاط الدائم: يجب أن يكون القائد نشيطا على الدوام وهذا يتطلب منه أخذ قسط من الراحة والنوم لمدة لا تقل عن سبع ساعات يوميا. (صحيفة الشرق الأوسط، 17 أكتوبر 2016)

يميز زايد، عادل محمد، (2006) الصفات الشخصية للقائد الناجح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يمثل سمات القائد الناجح

المهارات	الخصائص المادية	السمات
-المهارات الفكرية	-مستوى النشاط البدني	-التكيف مع الموقع
-القدرة على الإبداع	-المظهر	-التفاعل مع الأحداث
-الديبلوماسية والتكتيك	-الطول	الاجتماعية
-اللباقة في التحدث	-الوزن	-التفاعل مع الرغبة في الإنجاز
-الذكاء		-الحزم
-الترتيب والنظام		-التعاون مع الغير
-القدرة على الإقناع		-القدرة على اتخاذ القرارات
-الذكاء الاجتماعي		-الاستقلالية
		-الرغبة في السيطرة
		-الإصرار
		-الثقة بالنفس
		-تحمل ضغوط العمل
		-الرغبة في تحمل المسؤولية

10- الحاجة للقيادة:

يحدد Kahn ; Katz (كما ورد في حريم، حسين، 1997: 264-265) أربعة

عوامل رئيسية تقتضي وجود القيادة في أي منظمة، وهذه العوامل هي:

10-1- عدم شمولية تصميم المنظمة: من العبث محاولة وضع تصميم شامل

وكامل وواضح لأي منظمة، واعداد السياسات والأنظمة والتعليمات والهيكل التنظيمي بجميع تفاصيلها. فالواقع العملي أكثر تعقيدا وتنوعا وشمولا من هذه التصاميم والسياسات وهذا يستدعي ممارسة نوع من القيادة لسد الثغرات في التصميم والسياسات والأنظمة وفق ما يتطلبه الواقع.

10-2- تغير بيئة المنظمة: تعتبر أي منظمة نظاما اجتماعيا مفتوحا يتفاعل

مع البيئة المحيطة به، وأي تغير في هذه البيئة يستدعي ادخال بعض التغيير في المنظمة. وكان مصير العديد من المنظمات الفناء لأنها أخفقت في التكيف مع البيئة من حولها، ودور القيادة هنا هو تكيف المنظمة وفق التغيرات التي تحيط بها.

10-3- حركية (دينامية) المؤسسة: إن احداث أي تغيير وتطوير في المنظمة

قد يتأتى أيضا بسبب عوامل داخلية في المنظمة نفسها، فالمنظمة بصورة عامة تميل إلى النمو والتوسع، وهذا يستدعي التوسع في وظائف المنظمة وأنشطتها وبالتالي تغيير وتعديل البناء التنظيمي، ومن ناحية أخرى كثيرا ما يحدث عدم توازن بين الوحدات المختلفة في

المنظمة، ويسود بينها الصراع والتنافس بدلا من التعاون، ما يلزم اتخاذ الإجراءات الكفيلة بزيادة التنسيق واحداث التغيير لتحقيق التوازن.

10-4- طبيعة الأفراد في المنظمات: إن الدعامة الأساسية لأي منظمة هي

العنصر البشري، والأفراد يتفاوتون من حيث الدوافع والميول والاتجاهات والاهتمامات....إلخ، ومن ناحية أخرى فإن الفرد العامل في أي منظمة قد يكون عضوا في جماعات أخرى، والتي بدورها قد تتعارض مع متطلبات وظيفته، وكل ذلك يؤثر على سلوك الفرد في المنظمة، الأمر الذي يستدعي اتخاذ الإجراءات اللازمة من قبل جهة ما.

المحاضرة الثالثة: أهمية القيادة وعناصرها

1-أهمية القيادة:

تعد القيادة عملية التأثير في الآخرين لتنفيذ القرارات والإجراءات من أجل تحقيق الأهداف وذلك نظرا لأهميتها ومكانتها في المؤسسة وقد حظيت ظاهرة القيادة باهتمام الباحثين والممارسين منذ التاريخ

حتى وقتنا هذا برغم تعدد تعاريف القيادة إلا أنها جميعها تشترك في عدد من الخصائص التي تحدد طبيعة وأهمية المفهوم القيادي وهنا يمكن حصر أهميتها فيما يلي:

-تسهيل الاجتماع وتحقيق الأهداف المرسومة (عايش، أحمد جميل، 2010، ص

143)

-السيطرة على مشكلات المجموعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء

(العتوم، عدنان يوسف، 2008، ص 120)

-تعتبر القيادة النواة التي يلتف حولها الأفراد حيث تعمل المواقف الاجتماعية على

إبراز الصفات القيادية، ونظرا لدور القيادة في التخطيط والتنظيم والتوجيه واعتبار القائد

مركز الجماعة ورمزها وقوة سلطانها، فإن هذا يمنح القائد أهمية كبرى تزداد خاصة في

حالة مواجهة الجماعات للأزمات ومخاطر التفكك داخليا وخارجيا (العميان، محمد

سلمان، 2002، :115)

-هي حلقة وصل بين العامل وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

-هي التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

-تدعيم القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

-أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

-تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى في المنظمة.

(نيلسون، بوب ، 2001 :90-91)

-مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة، وكذلك تبرز أهميتها من

خلال الدور الذي يلعبه المدير القائد في الجانب التنظيمي، وذلك عن طريق إبراز قدرته

على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها. (العجمي، محمد حسين، 2008 :66)

وهناك من يدرج أهمية القيادة في النقاط التالية:

-وسيلة لاتخاذ القرار المناسب في ظل المشكلات والصعوبات التي يواجهها النظام.

-وسيلة توجيه الطاقات لترجمة الأهداف إلى نتائج في الواقع العملي والعلمي.

-وسيلة المزج بين جميع الخطط والاستراتيجيات للعمل الإداري بكافة أشكاله

ومجالاته.

-وسيلة لاستخراج الطاقات الكامنة الإيجابية من عناصر الإنتاج الطاقات السالبة.

-تقديم المصالح العامة والرئيسية على المصالح الفردية الثانوية، أي المؤسسة أولاً

والعامل ثانياً، وهذا من خلال الرؤية الصحيحة للواقع المعاش.

-اكتشاف مواطن القوة والضعف ومحاولة استبدالها وهذا يظهر من خلال الخبرة

القيادية بمرور الوقت.

-تمهيد الطريق لتحقيق أهداف المنظمة على المستوى القريب والبعيد والعمل على

ذلك.

-معرفة كيفية الاستفادة من الظروف والتكيف مع الأحداث والظروف المحيطة من

خلال استغلالها بالشكل الصحيح.

-وسيلة لتطوير كفاءة عناصر العمل الإنتاجي بما يناسب ومتطلبات العمل.

-السيطرة على مجريات العمل بشكل يتيح تفويض الصلاحيات حسب شكل العمل

الإداري المعتمد.

-تقدم حصة علنية للرقابة والمحاسبة فيها يتم تنفيذ السياسات والعقوبات ضمن

سياسات الردع المناسبة.

فالقيادة لها أهمية كبيرة داخل المنظمة فبدونها يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرهم مما يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهدافها المرسومة.

2- عناصر القيادة:

بما أن القيادة تفاعل اجتماعي فلا يمكن لأي منا أن يكون قائدًا بمفرده فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود، وبالتالي يمكن القول هنا أن عملية القيادة تتضمن عناصر أساسية لإثراء فهمها ومنها:

-**القائد:** يعتبر أهم عنصر في القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس، وتتحد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف (سالم، نواف، 2007: 227).

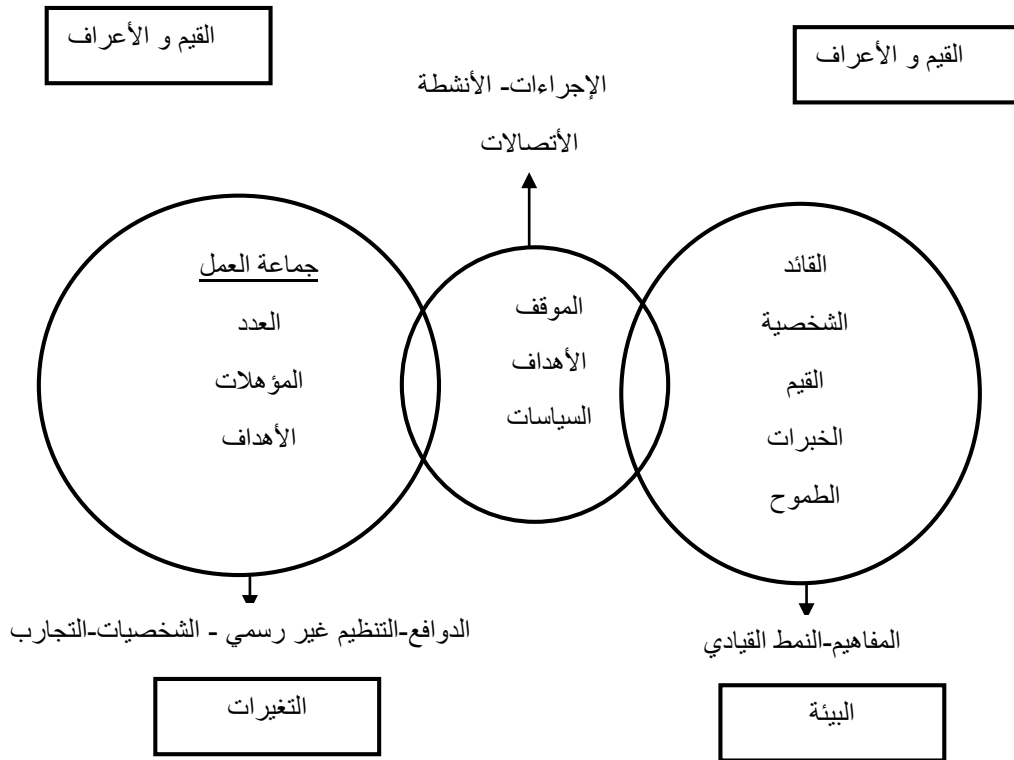
-**الجماعة:** لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقودون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، بالتالي فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات.

-**الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.

-**ظروف الموقف:** فالموقف هو الذي يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما. (ظاهر كاللدة، 1997، ص 21).

-**التأثير:** وهو يعتبر الحجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذين من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه. (Jean. .

Luc p 52)



الشكل رقم (1) يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة

المصدر: (حمادي، عدي عطا، 2013 : 20)

3- خصائص القيادة:

-بما أن لكل أسرة راعيا مسؤول عن رعيته وإدارة شؤونها، ويتولى قيادتها ويعمل من أجل رفاهيتها وإسعادها ويبذل قصارى جهده لتحقيق آمالها، فإن لكل جماعة قائداً يعمل لصالحها ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف والصالح العام، فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتها لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه وعليه فإن كانت القيادة نشاطا وتأثيرا وتعاونًا فإنه يمكن حصر خصائصها كالتالي: (المقصود، محمد عبد، 2011، ص 12).

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهًا بناءً لا توجيهًا تخريبياً.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه، والتأثير هنا يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع، لا عن طريق الأمر والفرص.
- القيادة تعاون، وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين أفراد جماعته ولا سيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

-القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز الأفراد حتى ينشطوا من أجل

تحقيق هدفهم. (محمد، إبراهيم حسن محمد، 2010، ص 32)

المحاضرة الرابعة: مبادئ القيادة وأركانها

1- مبادئ القيادة:

تعتبر المبادئ التقليدية القديمة للقيادة، مرجع ودليل للقائد لتذكيره بالنقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها، لتكون قيادته فعالة ومثمرة تستوعب الموقف والناس والمهمة المطلوبة، وهناك أحد عشر مبدأ متفق عليه وهي:

1-1- اعرف نفسك واعمل على تطويرها: لمعرفة نفسك عليك أن تكون على دراية بما يجب أن تكون عليه، وما يجب معرفته، وما يجب فعله. ومعرفة النفس مقدمة لمعرفة الآخرين، لأن القائد هنا يستطيع أن يحدد مواطن القوة والضعف في شخصيته، قدراته، مواهبه، علاقاته الاجتماعية ومعرفته...إلخ

1-2- كن كفؤاً من الناحية الفنية والتكتيكية: فعالية القائد وقدرته على القيادة وتوجيهه للآخرين، ورسم السياسات والخطط وتوضيح الأهداف لا يأتي إلا من خلال معرفة فنية وميدانية واسعة. مثلاً: القائد الإداري عليه أن يكون ملماً وبشكل تفصيلي عن المعدلات والآلات والتجهيزات التي يستخدمها التنظيم.

1-3- ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك: المسؤولية هي قيمة مهنية حساسة، البحث عن المسؤولية يعني الانتماء والإخلاص ابتداءً من المسؤولية الشخصية والمؤسسة التي يعمل بها وصولاً إلى الوطن والأمة، والبحث عن المسؤولية هو نوع من

المبادأة في تحمل المسؤوليات والقيام بعمل معين، من أجل أهداف سامية وتحمل المتاعب والصعاب.

4-1- اتخاذ القرار المسموع وفي الوقت المناسب: عملية بناء واتخاذ القرار هي صفة مميزة للقائد، فاتخاذ القرار على مسمع الجميع وفي وقته المناسب، له أهمية كبيرة لا تقل في أهميته عن القرار نفسه، لأن القرار إذا لم يكن في الوقت المناسب تضيع فرص تأثيره ونجاحه وانعكاساته السلبية والإيجابية على القائد نفسه.

5-1- كن مثلاً أعلى: تتمثل في القائد نفسه، وكيفية استخدام الوسائل المتاحة وطرق تحفيز الآخرين لتحقيق الأهداف، كذلك الأساليب العملية التي يتبعها القائد لتشجيع الآخرين في الحصول على مستوى انجاز مثالي. فالقائد يجب ألا يكتفي بالشرح النظري والاسهاب في التصورات المثالية، وإنما عليه أن يطبق عملياً ويدرك قوة الآخرين على التطبيق.

6-1- اعرف رجالك واسعى لرفاهيتهم: معرفة الرجال تعني معرفة الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى، وتعني معرفة الجماعة التي تقودها، حاجاتها، وتماسكها، وتجانسها من حيث المعرفة والقدرات والسن والجنس، وهذا يقود إلى تحقيق أمرين هاميين قد يتعارضان في كثير من الأحيان وهما:

- تحقيق المهمة

- إرضاء حاجات الأفراد

1-7- ابق رجالك مطلّعين: هذا المبدأ يتحدث عن عامل الاتصال بين القائد والتابعين حسب تدرجهم في السلم الوظيفي، فالقائد لا يستطيع تحقيق المهمة من تلقاء نفسه دون الاعتماد على الآخرين، وهذا يتطلب أن يكون الآخرين مطلّعين على ما يجب معرفته وفعله، ومستوى المعرفة والاطلاع.

1-8- طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين: القائد الذي يبحث عن المسؤولية ويتحملها لابد أن يطور هذا المبدأ أيضا عند التابعين حتى تكتمل الحلقة، لأنه بمفرده لا يستطيع فعل شيء، ولا بد من تضافر كافة الجهود والأنشطة بشكل مخلص لتحقيق النجاح، وهذا لا يأتي إلا من خلال إحساس كل فرد بأنه أهل للمسؤولية من خلال المشاركة في التنفيذ بكل حماس واندفاع وإيمان بصدق.

1-9- تأكد بأن المهمة مفهومة ومشرف عليها ومنجزة: عامل الاتصال هو المفتاح لهذا المبدأ، وبواسطته نستطيع أن نتحقق من أن المهمة قد أصبحت مفهومة من قبل الجميع، وأنه قد تم إنجازها من خلال المتابعة المستمرة لكل مرحلة للإنجاز.

1-10- درب رجالك أن يعملوا كفريق: أي أن الجماعة تتكيف مع بعضها البعض في إجراءات التنفيذ بشكل متقن، ويؤكد على التماسك والتعاون والانسجام من قبل الجميع في بوتقة واحدة، وهذه عوامل تتحد كالجسد الواحد أمام العقبات.

1-11- استخدم وحدتك طبقا لإمكانياتها: إذا كانت المهمة أكبر من قدرة الجماعة فهي مثبّطة للعزيمة والمعنويات، لذلك لا بد من أن تكون المهام تتناسب طرديا مع

الإمكانيات المتاحة، والعوامل التي تؤثر على الإمكانيات هي القيادة الجيدة، التدريب المتواصل، تأهيلهم وتماسكهم... إلخ. (الصيرفي، محمد، 2006: 149-152)

1-12- اعرف من أنت: مجرد التفكير في الإجابة على هذا السؤال هو بداية الطريق لكي تصبح قائدا، يجب علينا إدراك ما نعرفه وما لا نعرفه عن أنفسنا.

1-13- تنازل عما بجوزتك: لا يمكن أن يكون هنالك تقدم إلا بتخليك عما أنت متمسك به.

1-14- أعرف غايتك: لكل منا هدف يجب أن تسعى لتحقيقه وغاية لتسعي لها.

1-15- تعلم فن العمل الجماعي: التشديد على العمل الجماعي يحقق هذه الحاجة الأساسية من خلال الآخرين. الهدف المشترك يحفز الأفراد على المساهمة في طاقاتهم ومواهبهم وقدراتهم.

2- مزالق القيادة:

هناك مزالق وجب على القائد تلافيها، وهي: التسلط والاستبداد، الإفراط أو التفريط، تنافي الفعل مع القول، التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة، التعالي رفض النقد، غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات، الغرور، ضياع معالم القدوة من شخصية القائد، الانسياق وراء رغبات الأفراد والانقياد لهم، الاستئثار بشيء دون الأفراد.

3- أركان القيادة الإدارية:

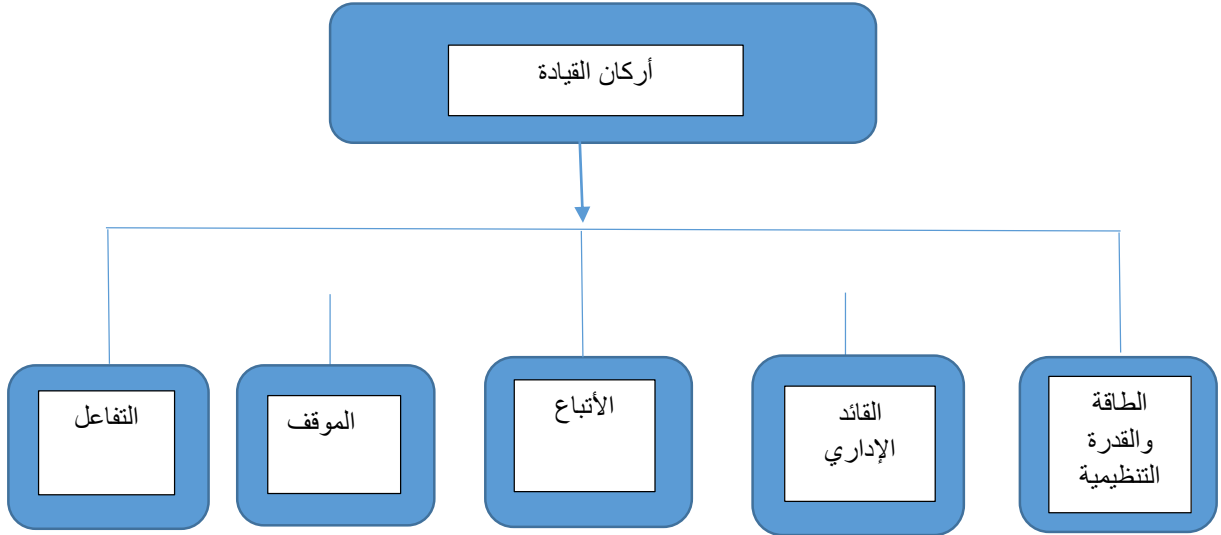
تقوم أسس القيادة على عدة أركان وهي:

3-1- الطاقة والقدرة التنظيمية: هي طاقة وقدرة على احداث التفاعل بين عناصر وأركان القيادة المختلفة، من أجل خلق تنظيم الجهود، وتوجيهها نحو الهدف أو مجموعة الأهداف التي يستهدفها النظام الإداري، إذن القيادة هي مجموعة من الطاقات والقدرات التنظيم الهائلة، وتعمل على تحقيق الأهداف والوظائف بانتظام وبكفاية وفعالية.

3-2- القائد الإداري: هو فرد من أعضاء التنظيم، تتوفر فيه مجموعة من الصفات والقدرات والإمكانات المتعددة الاستثنائية، والتي تجعله يتفوق على أي عضو من أعضاء الجماعة في حجم وقوة وقيمة وقدرات وامكانياته التنظيمية القيادية الكفيلة بإحداث الطاقة، والقدرة على إحداث عملية التأثير والتأثر بين القائد وأتباعه، والمواقف الاجتماعية والنفسية للجماعة. (عوايدي، عمار، 1994: 247)

3-3- التفاعل: يعمل ويخلق ركن التفاعل باستمرار وانتظام واطراء بين القائد والأتباع، وبين الموقف القيادي من أجل خلق وتوليد الطاقة والقوة والقدرة التنظيمية اللازمة لإحداث التنسيق والتوحيد والدفع والحركة للجهود والنشاطات، وتوجيهها لتحقيق الهدف المشترك المسطر والمراد تحقيقه. (عوايدي، عمار، 1994: 255)

لقد وضع عوايدي، عمار، (1994) أركان القيادة في الشكل التالي:



الشكل رقم (02): يمثل أركان القيادة

المصدر: (عمار عوايدي، 1994: 255)

المحاضرة الخامسة: خصائص القيادة ومؤهلاتها

1- خصائص القيادة:

هناك عدة خصائص للقيادة، وهي:

الخاصية الأولى: تختلف القيادات من حيث نوعيتها، فهي تقوم على علاقات تفاعلية بين القائد وأتباعه في مختلف التنظيمات.

الخاصية الثانية: تدور القيادة على أهمية سلوك القائد وتعدد ادواره، ويعرف طبيعة توقعات رد فعل عمله ومرونته حسب المواقف القيادية.

الخاصية الثالثة: تشير إلى القيادة بأنها عملية تنظيمية توجد داخل بناءات وتنظيمات لها بنائها المعقدة. (رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، 2012: 85)

2- مؤهلات القيادة:

تستلزم الطاقة أو المقدرة على القيادة عدد من الصفات والخصائص. ولكن توافر هذه الصفات في شخص ما، لا تكفي لأن تجعل منه قائدا. فهذه الصفات ينبغي أن تطبق في المكان الصحيح وفي الوقت المناسب مع ضرورة وجود جماعة ملائمة من التابعين. ومؤهلات القيادة التي تبدو مهمة تنطوي على الاتي: (كما ورد في: توفيق، جميل أحمد،

(2000، 371-373)

2-1- الطاقة الجسمانية والعقلية: تتطلب القيادة ضرورة توافر الطاقة الجسمانية والعقلية حتى يتمكن القائد من مزاوله مهمته و التي تغطي عادة العديد من الأنشطة. ويلاحظ أن الكثير من القادة يعملون ساعات طويلة وفي أوقات غير منتظمة وتحت ظروف ليست بالسهلة.

2-2- الاستقرار: القائد الفعال يكون عادة متحررا إلى حد كبير من التحيز، وبعيدا عن الانفعال والغضب، وتمتاز أعماله بالاستقرار والثبات. وهو يحترم السلطة ويكون متفهما عند تعامله مع مرؤوسيه. وبالإضافة إلى ذلك فهو يثق في نفسه ويعتقد في قدرته على مقابلة معظم المواقف بنجاح.

2-3- العلاقات الإنسانية: حيث أن جزءا هاما من عمل القائد هو تنمية الناس فيتبع ذلك أن القائد ينبغي أن يعرف الكثير عن هؤلاء الناس و عن علاقتهم ببعضهم البعض . وهو كقائد يجب أن يكون ملما إماما جيدا بالسلوك الإنساني لكي يتسنى له معرفة شعور بعض الأفراد نحو أنشطة معينة أو نحو غيرهم من الأفراد، وما هو رد فعلهم للمواقف المتنوعة. وعلى القائد أن يعرف ماذا يستطيع الآخرون عمله وما لا يستطيعون القيام به.

2-4- الموضوعية: يتميز القائد الفعال بالموضوعية في علاقاته مع الآخرين. وهو يحاول الوصول إلى الحقائق ومعرفة الأسباب التي تقف خلف التصرفات المختلفة. وهذه الصفة هي التي تمكنه من تشخيص المواقف والمشكلات تشخيصا موضوعيا على ضوءه يقوم بوضع الأعمال الفعالة اللازمة.

2-5- الدافع الشخصي: يجب أن تأتي الرغبة في القيادة من داخل الشخص نفسه .
حقا أن القوى الخارجية قد تشجع هذه الرغبة، و لكن العنصر الهام الذي يحرك القائد هو الدافع والحافز الشخصي النابع من ذاته. ويتضح هذا من مثابرتة على العمل، واستعداده للعمل لساعات طويلة مستمرة، وحماسه الشديد.

2-6- المهارة في الاتصال: يمكن للقائد أن يتكلم ويكتب بوضوح، ولديه القدرة على تلخيص أهم ما بها من نقاط. ويستخدم القائد الاتصال بمهارة لأغراض مختلفة منها الإقناع والتشجيع والحفز بالإضافة إلى نقل المعلومات. وهو قد يتعرف على الجماعة وحاجاتها عن طريق وسائل الاتصال لأن القائد قد لا يكون عضوا في الجماعة.

2-7- القدرة على التدريس: كثيرا ما يقال أن القائد الجيد هو مدرس جيد. ويعتبر التدريس طريقة من أحسن الطرق لتنمية الناس، وإرشادهم وتشجيعهم، وجعلهم على بينة من الأهداف المعينة. ويكون القائد مستخدما لمهاراته التعليمية عندما يوجه الأسئلة ويقدم الاقتراحات بدلا من إصدار الأوامر. وإن شرح كيفية إنجاز عمل معين، وتصحيح الأخطاء، وإعداد التابعين للتقدم في مجال عملهم تعتبر أمثلة أخرى لهذه المهارة كصفة هامة للقيادة.

2-8- المهارة الاجتماعية: يتفهم القائد تابعيه، ويعرف نواحي القوة والضعف فيهم، وهو يتمتع بالقدرة على العمل مع الناس والتصرف معهم بالطريقة التي تمكنه من اكتساب ثقتهم وولائهم. و يتعاون الأشخاص معه باختيارهم نظرا لأنه على استعداد دائم لمساعدتهم و الاستماع لوجهة نظرهم، كما أنه يقف منهم موقف الصديق الذي يتمنى نجاحهم.

2-9- المقدره الفنية: تستلزم قيادة الناس التمسك بمبادئ محددة والتي يجب تفهمها

وتتبعها لغرض تحقيق أكبر نجاح، وأن القدرة على التخطيط والتنظيم والتفويض والتحليل والحصول على النصيحة واتخاذ القرارات والرقابة والفوز بالتعاون، تستلزم استخدام قدرات هامة والتي تكون الامتياز الفني للقيادة. يضاف إلى ذلك أن القائد الفعال تكون لديه معرفة بكل العمليات المباشرة التي تكون تحت إرشاده.

لا يوجد قائد يتصف بالكمال، والكثير من القادة لا تتوافر فيهم كل الصفات السابق ذكرها، ومع ذلك نجدهم قادة ناجحين ويحققون نتائج ممتازة. ومن الناحية الأخرى، فإن البعض قد يتصف بكل الصفات السابقة ومع ذلك فهم ليسوا بالقادة. كما أن القائد قد يكون كذلك في وقت معين وقد لا يصبح قائدا في وقت آخر رغم استمرار اتصافه بنفس الصفات.

المحاضرة السادسة: المحددات الأساسية للسلوك القيادي

1-مصادر القيادة:

تنقسم مصادر القيادة إلى مصدرين

1-1-مصادر رسمية: وتتضمن:

-ما لدى القائد من سلطة لإيقاع الجزاء والعقاب أو الثواب وتسمى قوة الإكراه.

-المركز الرسمي للقائد وموقعه في السلم التنظيمي وتسمى القوة القانونية.

-ما يملكه القائد من مهارة وفن يميزه عن غيره من الرؤساء.

1-2-مصادر ذاتية أو شخصية: وتتضمن:

-أتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة التي تساعده على التأثير الإيجابي في

الآخرين.

-مشاركة القائد مرؤوسيه في همومهم وإعانتهم وتوجيههم وتسمى قوة الإعجاب.

2- مصادر قوة القيادة:

حددا Bertram Raven & John French (كما ورد في: حريم، حسين، 1997

:265- 266) مصادر قوة القائد بخمسة مصادر أساسية يستند إليها القائد في التأثير

على الآخرين وهي:

2-1- قوة المكافأة: تستند إلى إدراك الفرد المرؤوس بأن الامتثال لرغبات الرئيس

سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية معنوية ومادية.

2-2- قوة الإكراه (العقاب): تستند إلى الخوف، حيث يدرك الفرد المرؤوس بأن

عدم التزامه وتقيده بأوامر وتوجيهات الرئيس يمكن أن تؤدي إلى قيام الرئيس بفرض عقوبة

عليه، أي أن الفرد المرؤوس يتوقع بأن العقاب سيكون نتيجة عدم موافقته على أفعال

واتجاهات ورغبات الرئيس.

2-3- القوة المشروعة: يستمد هذا النوع من القوة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس

في السلم الهرمي للمنظمة.

2-4- قوة الخبرة: تستند إلى المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة (الفنية والإدارية

والسلوكية) التي يملكها الشخص، وتوافر هذه المهارات في الرئيس سيزيد من احترام

المرؤوسين له وامتثالهم له، ويزيد كذلك من احترام نظرائه له.

2-5- قوة الاقتداء (الاعجاب): تعتمد على تقمص المرؤوسين لشخصية الرئيس

حيث ينال إعجابهم به وتقديرهم له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية، أي أن

المرؤوس يمكن التأثير به بسبب إعجابه بالرئيس.

بمقدار ما يمتلك القائد من هذه المصادر، يزداد تأثيره على الأفراد للامتثال لرغباته

وتوجيهاته والعمل على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

يضيف عاشور (كما ورد في: حريم، حسين، 1997 : 266) مصادر أخرى،

وهي:

- تحديد أهداف العمل،
- جمع وتحليل المعلومات،
- تحديد أساليب العمل،
- تهيئة ظروف العمل،
- تقديم النصح والمشورة،
- اشراك الآخرين في الأمور التي تهمهم،
- تحسين وتطوير دافعية العاملين.

يعرض القاضي (2006) (كما ورد في: الحريري، رافدة، 2008 : 22) مصادر

القوة والسلطة والنفوذ التي يستمدّها القائد ليتفاعل مع مرؤوسيه من التالي:

- (1) **قوة الوظيفة:** التأثير الشخصي المستمد من تملك مركز السلطة الرسمي.
- (2) **قوة الاثابة:** القوة الشخصية المستمدة من قدرة القائد على التحكم في توزيع المكافآت لقاء الأعمال المرغوب فيها، كالحوافز المادية والمعنوية.
- (3) **قوة الحسم:** يقصد بها قدرة القائد على التحكم في التوزيعات غير المرغوب فيها لنتائج الأعمال، أي الحوافز السلبية.

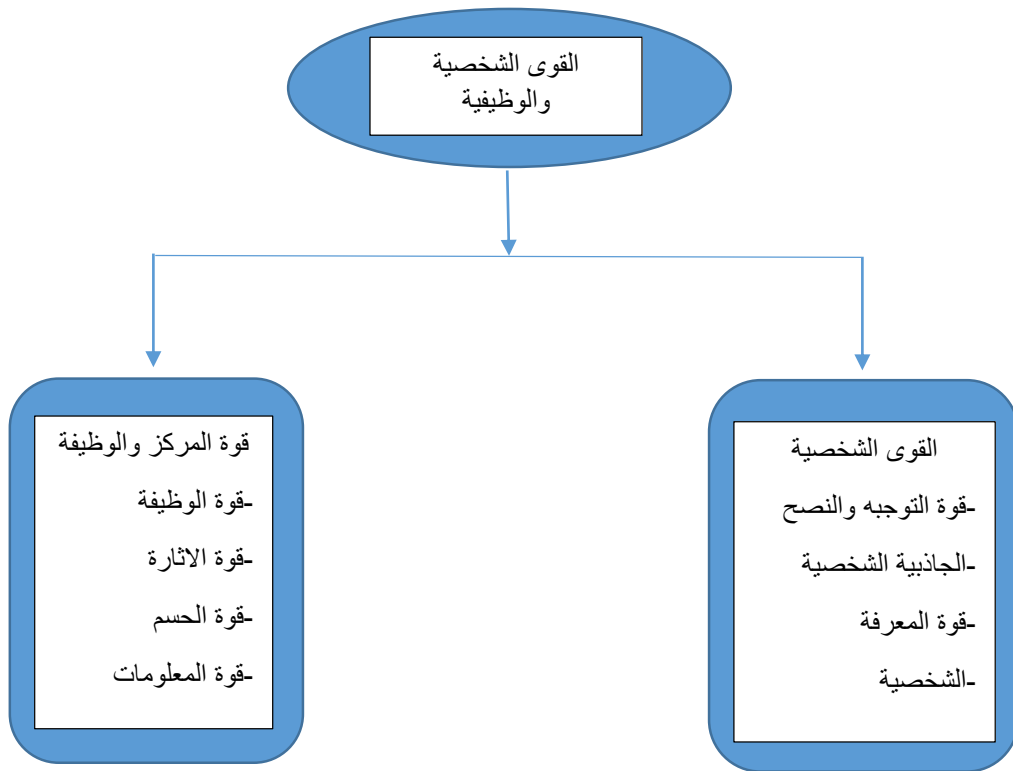
(4) قوة الجاذبية الشخصية: تتعلق بما يمتلك القائد من خصائص جذابة تشد

الأفراد للعمل معه، كالعلاقات الطيبة، والاتصال الفعال، واهتمامه بالعلاقات الإنسانية.

(5) قوة الخبرة: تتمثل في ممارسة القائد لقدراته وخبراته ومهاراته الكثيرة لتحقيق

الأهداف المنشودة مما يجعل الآخرين يفضلون العمل تحت قيادته.

والشكل التالي يوضح مصادر قوة القائد الوظيفية والشخصية



الشكل رقم (03): يوضح مصادر قوة القائد الوظيفية والشخصية

المصدر: (الحريري، رافدة، 2008: 23)

3-أدوار القيادة والقائد:

من الأدوار التي يقوم بها القائد المعلم، القائد مستشارا، القائد قاضيا، والقائد متحدثا

باسم.

3-1- القائد معلما:

يجب على جميع المديرين أن ينجزوا دور القيادة التعليمي. ويؤدي المديرون هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفة، وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة. كما يحقق المديرون كثيرا من السلوك التعليمي من خلال تنفيذ عملهم اليومي الخاص بهم. إن عاداتهم في العمل، واتجاهاتهم، ومواقفهم، وتصرفاتهم، تعد نموذجا لكل من يلاحظهم.

مفهوم القيم التنظيمية: هي منظومه الطرق والقيم وقواعد العمل المتبعة في المؤسسة.

3-2- القائد مستشارا:

إن الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو المستشار. ويتضمن هذا الدور قيام المدير بالإصغاء، وتقديم النصيحة، ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين، والقيام بحلها في حال حدوثها. إن دور القائد مستشارا لا يعني أن يقوم بحل جميع مشكلات المرؤوسين، إنما يعني تقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسية، والبحث عن الحلول الممكنة.

3-3- القائد قاضيا:

يشمل دور القائد كقاضٍ تقييم أداء المرؤوسين، وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، وتسوية النزاعات، وإقامة العدل.

تقييم الأداء يتطلب من معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات.

وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات، فيرتبط بالاتصال والتدريب، لذلك يجب إبلاغ المرؤوسين، وإطلاعهم على التعليمات والإرشادات الموجودة، وكيف تطبق على ظروفهم المحددة.

أما وظيفة تسوية النزاعات، فتتطلب ممارسة اللباقة والاهتمام بحل الخلافات.

وأما إقامة العدل فيتضمن إعطاء المكافآت والامتيازات لمن يستحقها، وكذلك فرض العقوبات المناسبة إذا لزم الأمر.

3-4- القائد متحدثا:

يعمل القادة ناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم، واهتماماتهم، ووجهات نظرهم إلى المسؤولين الأعلى، أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الإدارة.

المحاضرة السابعة: مهارات القيادة

إن القائد الناجح هو الذي يتميز بالمهارات القيادية التي تساعده في التأثير على الآخرين، بما يحقق أهداف المنظمة وقدرته على تفهم الأطراف الثلاثة للعملية القيادية (القائد، التابعون، الموقف) وهذه المهارات لا بد من توفرها في القائد والتي تتمثل فيما يلي:

1- المهارات الفنية:

هي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، وأن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية هي:

- أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، وهي تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- هي مألوفة أكثر من غيرها لأنها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى، ومن أهم السمات المرتبطة بها هي:

- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الفهم العميق والشامل للأمور.
- الحزم.
- الإيمان بالهدف.

(أكاديمية الشرطة الملكية، 2020: 9)

تنطبق معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، بالإضافة إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وأيضاً قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

2- المهارات الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. (أكاديمية الشرطة الملكية، 2020: 10)

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون إجبار، وهي لا تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي،

وتحقق لهم الرضى النفسى، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل (خيرى، أسامة، 2014،ص22).

3- المهارات التنظيمية:

تعني قدرة القائد على فهم أن المنظمة هي نظام متكامل ويجب عليه أن يكون ملماً ومتفهماً لأهدافها وأنظمتها وخططها والقدرة على تنظيم العمل وتوزيع الواجبات والصلاحيات، وكذلك قدرة القائد على التخطيط للعمل، بحيث تمثل الرؤية المستقبلية للمنظمة من خلال وضع خطة يتم من خلالها دراسة الواقع والامكانيات المتوفرة ودراسة الظروف البيئية المحيطة والقدرة على الإحساس بالمشكلات ووضع الحلول لها، ويجب على القائد أن يحقق الانسجام والتوافق للمرؤوسين من خلال التخطيط (الزعبى، محمد عمر والبطانية، محمد تركي، 2014: 22).

4- المهارات الفكرية:

تعني القدرة على نقل الأفكار إلى المرؤوسين وقدرته على تقبل ونقل الأفكار الجديدة والمتطورة بصورة مستمرة وأن تكون لديه القدرة على تصور العلاقات المختلفة، وتعتبر

هذه المهارة ملازمة لجميع مهارات القيادة الأخرى ويمكن تلخيص المهارات الفكرية بعوامل متعددة منها:

-سرعة القائد على الإدراك للتفاصيل الدقيقة للأشياء بما في ذلك التشابه والاختلاف بينها.

-تمتع القائد بالذاكرة الجيدة.

-قدرة القائد على الاستنتاج و الاستنباط.

-قدرة القائد على التعامل مع نظام القيم السائد في المجتمع الذي يعمل به المنظمة

(العتيبي، ضرار وآخرون، 2007: 181)

5- المهارات المعرفية:

تعكس هذه المهارات القدرة على:

- رؤية المنظمة ككل متكامل.
- فهم ميكانيكية العلاقة بين أرجاء المنظمة.
- معرفة كيفية تشخيص وتحديد الأنواع المختلفة من المشكلات التي تواجه المنظمة،

أما تنمية هذه المهارة فإنها تحتاج إلى:

*تحديد للأهمية النسبية، الذي يقتضي إعادة ترتيب الأهداف والمعايير المتعارضة.

*تحديد الاحتمالات النسبية للأحداث. (الغديوي، سعد حسن، سبتمبر 2015: 35)

6- مهارات الاتصال:

تعكس مهارة الاتصال قدرة المدير على إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والشعور والاتجاهات.

كما يتفق (Abraham, Asher, 2006) مع وجهة نظر (القاضي، 2006)

(كما ورد في: الغديوي، سعد حسن، سبتمبر 2015: 35) في أن معايير الاختيار تعني أو تركز على تحديد ما يمتلكه القائد أو المدير من مهارات متمثلة في عدد من المهارات الإدارية يجب توافرها في الشخص والتي يتم على أساسها اختياره لمنصب القائد أو المدير، وهذا ما جاء في نظرية السمات أو الصفات، والتي تحددت هنا بتسعة مهارات متمثلة في الآتي:

- الإقناع.
- القدرة الإدارية.
- الطلاقة في الحديث.
- المعرفة لتوجهات ومهام المجموعة.
- الدبلوماسية والكياسة.
- المهارات الاجتماعية.
- الإبداع.
- مهارات الفهم.

- الذكاء .

1-المهارات الذاتية:

إن المهارة الفردية تتكون من الخبرات البيئية أو الموقفية للفرد ودرجة مواجهته لهذه المواقف وتحدياته للحياة بصورة مستمرة.

من خلال ما سبق يمكن القول بأن القيادة الناجحة هي القيادة التي تستثمر جميع مهاراتها بشكل فعال سواء في تحقيق الأهداف أو في مواجهة المخاطر والأزمات.

المحاضرة الثامنة: أنماط القيادة

تعتمد القيادة في تسيير أعمالها المختلفة على أساليب عديدة، ولكل قائد نمط يتبعه في أسلوبه في العمل وفي التعامل مع الآخرين. حيث يتشكل النمط القيادي وفق لفلسفة القائد في التعامل مع الآخرين وفي تسيير العمل.

يقصد بالنمط القيادي، السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم وإقناعهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطاً يميزه عن بقية القادة. (العميان، محمود سلمان، 2005 : 274).

قد يجمع القائد الواحد بين نمطين أو أكثر في أسلوبه في العمل، حسب الموقف، ولكل نمط من أنماط القيادة طابعه المميز. لقد أجريت العديد من الدراسات للتمييز بين هذه الأنماط والطابع المميز لكل نمط منها، كدراسة Max Weber (1864-1920) ودراسات كل من Le Win, Lippitt and White (1939) (الحريري، رافدة، 2008 :23)

لقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة، سنتطرق لبعضها:

1- القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية):

توجد هناك أنماط متعددة لسلوك القائد الدكتاتوري تتداخل فيما بينها، وسنعرض فيما

يلي أشكال القيادة الأوتوقراطية والخصائص المميزة لسلوك القائد في كل شكل:

1-1- القيادة الأوتوقراطية التسلطية: يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز

كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد

باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي

يجعله قاسياً وصارماً معهم، ويعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول

كافة التفاصيل ويُصرُّ على طاعة مرؤوسيه له. (Laflamme, Mercel, 1981, .

P : 314)

يقوم القائد الأوتوقراطي المتسلط بالتفرد بعملية صنع القرار ووضع السياسات والخطط

دون مشاركة المرؤوسين، وتتميز بالحزم الشديد وتحديد دقيق للواجبات الممنوحة لكل فرد.

(الياسين، جاسم بن محمد بن مهلهل، 1988)

كما لا يتصل بمرؤوسيه إلا عندما يعرض عليهم نماذج العمل، لذا فإن اتصاله يكون

فقط من أعلى لأسفل، أما سلوكه أثناء العمل فيتميز بتردده في اتخاذ القرار أحياناً، وهذا

ما يؤدي إلى عدم قدرته على التكيف مع المواقف بفاعلية. (كنعان، نواف سالم ، 2007

(155:

1-2- القيادة الأوتوقراطية الحرة: تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل

مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء وهو في تعامله مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه بفضل أن يتصرف معهم أولاً عن طريق الإقناع وإن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات ووسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين وقبولهم لقراراته قبل اتخاذها، إذ أنه يدرك مقدماً أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لهذا يحاول أن يبين لهم المنافع التي سترتب على قبولهم لها، كل ذلك إدراكاً منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من تهديدهم والضغط عليهم لتنفيذها. والواضح أن القائد في هذه الحالة، مثل الحالة الأولى، له ميل استبدادية غير أنه يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل اتخاذها، فإن أفلح في ذلك قضي الأمر وإلا فرضها عليهم بالقهر والإجبار كما يفعل القائد المتسلط. (فهمي، مصطفى أبو زيد، 2003 : 524).

1-3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي

استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن المشاركة دون إشراكهم فعلياً فيكون قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده، ويعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية والتي هي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذ من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره والحلول التي استنتجها، قصد الكشف عن

إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة المرؤوسين للقرار الذي ينوي اتخاذه، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ولا يأخذ آرائهم بعين الجدية مهما كانت فعّالة، وضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهـم قدرًا من الحرية من أجل مشاركتهم في سمع القرار. (عياصرة، علي، 2006: 115).

يؤدي هذا النوع من القيادة إلى انعدام كفاءة الموارد البشرية وإلى خلق روح المعارضة والمقاومة من جانب بعض الأفراد وإلى خمول، وتؤدي كذلك إلى خمول الأفراد وكسلهم والتراخي وضعف الشخصية والسأم، وتسود عملية التهرب من العمل وتحويله إلى الآخرين، وتزداد الاحتجاجات بينهم وينعدم التعاون، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاج إذا لم يكن القائد موجودا بذاته لإعطاء الأوامر. (نوري، منير وكورتل، فريد، 2011: 102)

2 - القيادة الديمقراطية:

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم. (Papin, Rebert, 1995, P : 21).

وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاثة مرتكزات أساسية وهي:

2-1- العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: حتى يستطيع القائد أن

يحقق علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليه أن يعمل على:

-سيادة روح الفريق بين العاملين.

-حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.

-عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.

-تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين (فهيمى، مصطفى أبو زيد، 2003 : 529).

2-2- المشاركة في صنع القرار: ويقصد بها دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة

المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي

يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم ويساعدهم على قبول القرارات دون

معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه، كما

أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي وتقبله، وتساعد

على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه(نواف

سالم كنعان، 2007، ص227)

2-3- تفويض السلطة: إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر

حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من

سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها. (عياصرة، علي، 2006 : 124).

تتصف القيادة الديمقراطية بالمشاركة غير الرسمية للجماعة وبالاستفادة من آرائها، مع تشجيع المبادرة من جانب المرؤوسين، ويسطر القائد الأعمال الواجب القيام بها مع التوصيات المقترحة من طرفه، لكن ينتظر موافقة الجماعة قبل تنفيذ هذه الأعمال، بالإضافة إلى اهتمامه بإشباع مصالح المرؤوسين.

3 القيادة المتسببة (الفوضوية):

تعتبر القيادة المتسببة قيادة ديمقراطية لدرجة يترك المشكلة للمرؤوسين لكي يناقشوها ويتخذون القرار بشأنها، أين يفوض هذا القائد سلطته للمرؤوسين لدرجة أن عملية اتخاذ القرار تكون مركزة في يد المرؤوسين. (ماهر، أحمد، القيادة 2003 : 315)

من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتسببة والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية:

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

-اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمرؤوسين المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، وفرضه للاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.

-إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا سهل لمرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. (نواف سالم كنعان، 2007، ص 253).

4- القيادة الرسمية:

في القيادة الرسمية يتم عن طريق الاختيار على حساب أسس معينة أو التعيين مثلما يحدث في حالات رؤساء العمال وغيرهم. وتمارس القيادة مهامها وفقاً لمنهج التنظيم التي تنظم أعمال المؤسسة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها. وهذا بهدف الحفاظ على الجماعة واستمرارها.

5- القيادة غير الرسمية:

هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقاً لقدراتهم ومواهبهم القيادية، وليس من حكم مركزهم الإداري ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة

التنفيذية أو الإدارة المباشرة، إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على الحركة والمناقشة والاقناع، كل هذه الأمور تجعل منه قياديا ناجحا.

تكون هذه القيادة داخل مجموعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي دون أن ترتبط بوظيفة رسمية في الهيكل التنظيمي، وهي تشكل العمل المتداخل بين شخص وآخر أثناء العمل أو في المنزل أو في النادي، وقد يكون لنفس الجماعة قادة مختلفين حسب اختلاف الأغراض، وقد يتوقف نجاح الكثير من التنظيمات على تعاون القادة غير الرسميين، وأن النفوذ الفعلي والمحتمل لهذا النوع من القيادة على النتائج الإدارية يبدو ضخما. (توفيق، جميل أحمد، 2000: 375)

تنشأ القيادة غير الرسمية لا بالانتخاب ولا بالتعيين، بل من خلال التقاء أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه.

6- القيادة الشخصية:

تزاوُل القيادة الشخصية عن طريق الاتصال الشخصي، وهنا يحدث التوجيه والتحفيز بالكلام أو شخصيا بواسطة القائد، وهي من الأنواع الشائعة والتي تمتاز بالفاعلية بالإضافة إلى بساطتها. (توفيق، جميل أحمد، 2000: 374)

7- القيادة غير الشخصية:

هي القيادة التي تزاول خلال مرؤوسي القائد أو عن طريق وسائل غير شخصية مثل الخطط والأوامر، وهي طريقة تستخدم في كل منظمة. أحيانا يكون من الصعب استخدام القيادة غير الشخصية استخداما مرضيا بسبب انعدام التأثير الشخصي للقائد على التابعين والنتائج عن وجود وسيط يفصل بينهما. (توفيق، جميل أحمد، 2000: 374)

8- القيادة الأبوية:

تهتم القيادة الأبوية بالنفوذ الأبوي في العلاقات بين القائد والجماعة، والذي ينعكس على اهتمام القائد براحة ورفاهية التابعين. وهذا النوع من القيادة يهدف إلى الحماية والإرشاد، وفي ظله يكون من الصعب تنمية استقلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم. وفي أغلب الحالات ينجح هذا النوع عند ممارسته، ولكن استمرار نجاحه في المستقبل يتوقف على استمرار الخدمات الأبوية للقائد. (توفيق، جميل أحمد، 2000: 375)

9- القيادة الوقية:

يتحدد هذا النوع من القيادة طبقا لنوعية الموقف، لأن القيادة في وقت الأزمات والطوارئ والحرب تختلف عن القيادة وقت الرخاء والسلم، كما أن القيادة تختلف في نفس المؤسسة من موقف لآخر، حسب الهدف المنشود ونوعية الأفراد المراد قيادتهم والتأثير فيهم وتوجيههم نحو الهدف.

المحاضرة التاسعة: أشكال القيادة

لا يمكن أن تكون القيادة على شكلين بالتزامن، أي نعتمد على شكل واحد بسبب فلسفتهم (كل شكل في فلسفته يختلف عن الشكل الآخر)، ولقد صنف الأغا، وفيق حلمي، (28 أبريل 2016) أشكال القيادة كالتالي:

1- القيادة الجماعية:

تتضمن توزيع المسؤوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها. أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء.

القيادة الجماعية لا تركز السلطة في يد فرد واحد، بل يتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تتبع من المبادئ الديمقراطية.

يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي، وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية. ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة.

بالإضافة لتخفيف العبء عن القائد ودفعه ليتفاعل مع الجماعة، إلا أنها قد تؤدي إلى نتائج سلبية مثل الفوضى، حيث يصبح كل فرد له الحق في قول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة، إلى جانب أنها قد تثير الصراع بين القائد والأتباع.

2- القيادة الإدارية:

كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية، فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية.

أسس القيادة الإدارية:

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية، أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لأن استجابة المرؤوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة، كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرؤوسين.

أما الأسس فهي:

-إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية.

-العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرؤوسين.

-القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

3- القيادة العسكرية:

هي فن التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف.

القائد العسكري الجيد هو الذي يتحلّى بالسمات القيادية الديمقراطية والثقافة العامة والتدريب العملي والصحة النفسية.

يهتم المسؤولين في القوات المسلحة بما يسمونه "تربية فن القيادة وتنمية المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة واكتساب يجب أن تكون ديمقراطية وتهتم بتنمية الشعور بالمسؤولية والتدريب العملي ودراسة التاريخ الحربي وخلق القادة .

المحاضرة العاشرة: نظريات القيادة

حاولت نظريات القيادة البحث عن سمة أو مجموعة من السمات التي تميز القادة الناجحين والأكفاء، لذا ظهرت نظريات عديدة وكثيرة متباينة، لتفسير ظاهرة القيادة ومن هذه النظريات السمات التي تعتقد بأن فعالية القائد تتحدد بتوافر سمات معينة في القائد، أما النظرية السلوكية فتري أن فعالية القائد تتحدد بأفعاله وسلوكه، وحسب النظرية الموقفية تتحدد الفعالية إذا تم تكييف أفعال القائد وسلوكه مع متغيرات موقفه كثيرة كخصائص المرؤوسين وبيئة المنظمة وهيكل العمل. والآن سنتطرق إلى النظريات القديمة والحديثة:

1- نظريات القيادة التقليدية:

1-1- نظرية الوراثة:

تعتبر نظرية الوراثة من أقدم النظريات، والتي بنت نظريتها على أن القيادة شيء فطري، والقيادي يولد ولا يصنع، كما أن القائد الموهوب ذو قدرات فريدة مدعومة من السماء، وهو قادر على تغيير سلوك غيره لبلوغ الأهداف (السمات القيادية موروثية وغير مكتسبة).

1-2- نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ. (أحمد أحمد إبراهيم، 1985، ص 41).

وترى هذه النظرية أن هناك قلة من أصحاب السمات الطبيعية الموروثة يمتازون بسمات قيادية تساعدهم على التأثير في الأفراد والجماعات والسيطرة عليهم وهؤلاء هم الذين يجب أن يحتلوا مراكز القيادة في جميع المجالات لكي تتحقق عن طريقهم الأهداف الكبرى التي تتطلع الإنسانية إلى بلوغها. (المغربي كمال، 1990، ص 22).

وتتراوح هذه السمات القيادية الموروثة ما بين سمات جسمية فسيولوجية تتمثل في: (الهيئة، نبرة الصوت، الحجم....) إلخ سمات نفسية مثل: (الحماسة، الثقة بالنفس، القدرة على المبادرة.....)، وسمات عقلية كالذكاء والقدرة على التفكير والتحليل. (القيروني محمد، 1993، ص 139).

لم تثبت النظرية علميا وذلك من بداية الأبحاث سنة 1950 نظرا لعجز الباحث في حصر هذه الصفات المميزة للقائد؛ ولكن نظرا للأبحاث الحديثة والتي قام بها كل من Kirk Patrick & Locke أثبتوا أنه يوجد بالفعل صفات مميزة للقائد الناجح، وهي: (حسب ما ورد في: سلطان، محمد سعيد أنور، 2003: 338)

• وجود الدافع: وهو الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات والطموح والطاقة الاقدام.

- الصدق والاستقامة: وتتمثل في الأمانة.
- الحافز إلى القيادة: الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف.
- الثقة بالنفس: الثقة في القدرة الشخصية على تحقيق الرغبات.
- القدرة العقلية: الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
- المعرفة بإدارة الأعمال: الدراية بالتقنية الحديثة.
- الابتكار والابداع.
- المرونة: القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

1-3 - نظرية السمات:

تشير هذه النظرية إلى الدراسات التي حاولت التمييز بين القادة الناجحين وغير الناجحين من خلال قياس سمات الشخصية لدى كل فريق، ومن السمات التي درست على نطاق واسع سمات الانبساطية والسيطرة والذكاء والتوافق النفسي. (ريجيو، تر: حلمي،

فارس، 1999: 411)

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم، فهي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون، والقائد الذي تتوفر فيه مجموعة من السمات يحقق إنتاجية

أعلى من القائد الذي لا تتوافر فيه هذه السمات. (عبد الباقي، صلاح الدين محمد، 2004
(65:

تفترض هذه النظرية أن فاعلية القيادة تتحدد بتوافر خصائص وسمات معينة،
فبعضها يتعلق بالبنية الجسدية أو الشخصية أو خصائص عقلية، وبعضها يتعلق بالأنشطة
والنضج العاطفي. (حريم، حسين، 1997: 268)

لقد أورد حامد زهران سمات القائد التي أسفرت عنها نتائج الدراسات مقسمة إلى
خمس سمات رئيسية وهي:

-السمات الجسمية: يميل القائد أن يكون أطوال الإلتباع وأثقل وزناً منهم وأكثر
حيوية ونشاطاً من الأتباع.

-السمات العقلية: ويتسم القائد بالذكاء والثقافة وبعد النظر ولفاذ البصيرة، والتنبؤ
بالمفاجئات والاستعداد لها وأعلى مستوى في الإدراك والتفكير، والطلاقة اللفظية....

-السمات الانفعالية: يتسم فيها القائد بالثبات والنضج الانفعالي، وقوة الإرادة والثقة
بالنفس....

السمات الاجتماعية: يتميز القائد هنا بالانبساطية، التعاون، روح الفكاهة، والأقدر
على الاحتفاظ بالجماعة، وكسب ثقتهم.

تعد هذه النظرية شديدة العمومية، فمن الممكن وجود سمة واحدة مشتركة لجميع
القادة الناجحين في مواقف مختلفة رغم التباين في الواجبات، وفي خصائص المرؤوسين

التابعين. (ريجيو، تر: حلمي، فارس، 1999 : 411-412) وحسب جنينجز Jennings فشلت الدراسات والبحوث في إعطاء سمة أو سمات يمكن استخدامها في التمييز بين القادة وغير القادة. بينما يقر باحثين آخرين بوجود سمات مرتبطة بالقيادة، لكن يكمن الاختلاف في تحديد تلك السمات، وفي أهميتها.

2- النظريات السلوكية:

2-1- النظرية السلوكية:

بعد فشل النظريات السابقة في تحديد الخصائص المرتبطة بنجاح القائد، اتجه الباحثين إلى دراسة السلوك الفعلي للقادة الأكفاء، بغرض تحديد نوع السلوك الذي يقود إلى النجاح. وقد تم إجراء دراستين، لدراسة السلوك الفعلي الصادر عن القادة، والقيادة الفعالة. وتوصلوا أنه على القائد أن يوازي بين الأهداف الموضوعية واشباع رغبات الجماعة.

لقد اتسمت الأبحاث في جامعة ولاية أوهايو بالتبسيط الشديد، لأن السلوكيين القياديين التي قدمتها الأبحاث، لم تتنبأ بالعلاقة بين سلوك القادة ونتائج محددة في جميع أنواع الأعمال. أما الأبحاث في جامعة ميتشيغان فانصبت على دراسة سلوك القادة، وتوصلوا إلى أن القادة الأكفاء والناجحين يتصرفون عادة بطريقتين، أطلق على الأولى اسم الاهتمام بأداء الواجبات (الاهتمام بالإنتاج) أما الثانية فأطلق عليها اسم الاهتمام بالعلاقات (الاهتمام بالعامل).

إن النمطين، التنظيمي والمراعاة (الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالعلاقات) فيهما قدر كبير من الثبات في وصف سلوك القائد، لكن المشكل أن النمطان يمثلان أنواعا متباينة من السلوك، ومع ذلك فهما مرتبطان أو متصلان بالإدارة الفعالة والناجحة. هناك متغيرات خاصة بالواجبات، (مثل نوع العمل)، أو سمات شخصية خاصة بمجموعة العمل تؤثر في تحديد ما إذا كان سلوك معين للمشرف فعالا أم غير فعال. أي قد يكون المدير الأكثر ميلا إلى الاهتمام بالواجبات، أكثر نجاحا في مواقف معينة، وفي ظل ظروف معينة. وربما

يكون المدير الأكثر ميلا إلى الاهتمام بالعلاقات أكثر نجاحا وفاعلية في مواقف أخرى، لهذا أصبحت الدراسات تميل إلى فحص العلاقة أو التفاعل بين القائد والموقف. (ريجيو،

تر: حلمي، فارس، 1999 : 417-418)

2-2 - نظرية ماك جريجور (نظرية X و Y) McGregor

يكمن مفتاح القيادة الفعالة فيما يتوافر لدى المدير من افتراضات أو معتقدات خاصة بمرؤوسيه، ويفترض ماك جريجور أن كل مدير يحمل في ذهنه أفكار أحد الاتجاهين أو النظريتين. فالمديرون الذين يحملون أفكار نظرية X فيعتقدون أن العمال يكرهون العمل، ويرغبون في تجنبه إذا كان ذلك ممكنا، ويجب اكراه العمال على العمل، وأن جهودهم لا بد لها من توجيه وضبط من الإدارة، ويعتقدون كذلك أن العامل المتوسط يكره تحمل المسؤولية، وكل ما يتطلع إلى تحقيقه ليس أكثر من طموح صغير يتمثل في الترقية في وظيفته. أما الأهداف التنظيمية، فلا يرغب في تحقيقها. وفي المقابل يعتقد من يحمل أفكار الاتجاه الثاني نظرية Y أن الناس ينظرون إلى العمل على أنه جزء طبيعي من حياتهم مثل اللعب، ولذلك تتوافر فيهم الدافعية الذاتية والرغبة في تحمل المسؤولية، والالتزام بأهداف المؤسسة، والإخلاص لها.

يعتقد ماك جريجور أن أفكار نظرية X واضحة للعيان في مؤسسات العمل التقليدية، فهناك التنظيم الهرمي للسلطة؛ حيث تكون نشاطات كل فرد موجهة ومضبوطة بواسطة شخص أعلى منه في المستوى التنظيمي. واستخدام المديرين لأسلوب العقاب على نطاق واسع دليل إضافي على شيوع مثل هذه الأفكار في المؤسسات التقليدية. ولكنه يعتقد أن إدارة العمل ستتحسن كثيرا إذا ما عملنا على تغيير نظرة المديرين إلى العمال، أي يحتاج القادة الأكفاء في عالم اليوم إلى أفكار نظرية Y، فهو يعتقد أن أفكار نظرية X التي يعتنقها كثير من المديرين تؤدي إلى خنق أو تجميد دافعية العمال ومبادراتهم. وعلى العكس من

ذلك تؤدي أفكار نظرية Y إلى إطلاق مبادرات العمال ومضاعفة مشاركتهم في نشاطات الجماعة، ومن ثم سترتبط هذه الأفكار بكفاءة القائد وفعاليته. (ريجيو، تر: حلمي، فارس، 1999 : 412-413)

2-3- نظرية الشبكة الإدارية:

تقوم نظرية الشبكة الإدارية على منح القائد مرونة في طرق تعامله مع مرؤوسيه؛ فمن الخطأ أن يتبع القائد نمط قيادي ثابت لا يتغير؛ لأن المهارة الأهم في القائد هو المرونة في التعامل مع المواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، وهو ما يعرف باسم القيادة الموقفية التي تتغير بتغير المواقف وبالظروف الراهنة، وهو ما سينعكس على نتائج المؤسسة وعلى الحالة المعنوية والنفسية للعاملين بها.

تعود جذور هذه النظرية لعام 1964م حينما وضع روبرت بليك وجين موتون نموذج إداري لتصنيف أنماط القيادة أو السلوك الإداري، حيث اكتشفا وجود الكثير من المساوئ في نظرية ماكجريجور للإدارة، حيث كانا يشغلان وظيفة مستشارين لإكسون، فبدأوا في تحليل العلاقة بين استقرار المؤسسة وبين أنماط القيادة الخمسة في الشبكة الإدارية حيث تم الربط بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بتحفيز العاملين.

يشتمل نموذج الشبكة الإدارية على محورين رأسي وأفقي، يشير المحور الأفقي (س) إلى الاهتمام بالعاملين أو الأفراد، والمحور الرأسي (ص) إلى الاهتمام بالإنتاج، وضع النموذج خمسة أنماط للقيادة من خلال مقياس مكون من 9 درجات وهي (1/1)، (9/1)، (1/9)، (5/5)، (9/9)، يشير الرقم باليمين إلى درجة الاهتمام بالإنتاج، أما الرقم باليسار فيعني درجة الاهتمام بالعاملين والموظفين، وهي: (حسب ما ورد في: السواط، طلق عوض الله وأخرون، 2021)

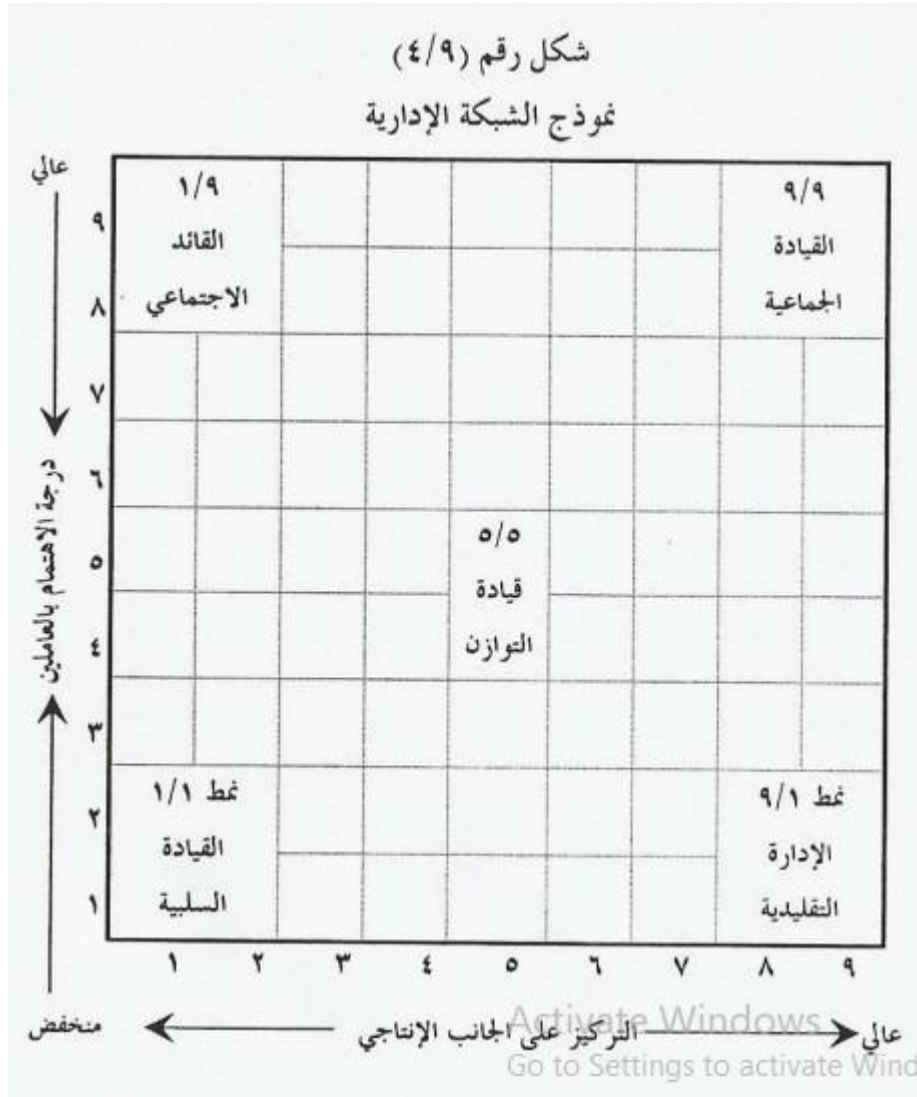
أ- النمط القيادي (1/1) : يميز هذا الأسلوب القيادي بالسلبية حيث يندم الاهتمام بالإنتاج والعاملين على حد سواء. وغالباً ما يفشل هذا النمط القيادي في تحقيق أهداف التنظيم ومنسوبيه.

ب- النمط القيادي (1/9) : يعمل هذا الصنف من القادة على إيجاد جو اجتماعي مفعم بالعلاقات الحميمة والصدقات وينعدم الاهتمام بالعمل ويهتمون بالعاملين وتلبية رغباتهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، لكن اهتمامهم بالعمل يتضاءل.

ج- النمط القيادي (9/1) : يبلغ الاهتمام بالإنتاج والعمل ذروته من قبل هذه المجموعة الإدارية، فهم يركزون على معدلات الإنتاج وجوانب العمل الفنية والرقابة الدقيقة، لكنهم يتجاهلون العنصر البشري كأحد المتغيرات الإنتاجية المهمة. هذا الأسلوب القيادي قد يحقق نجاحاً على المدى القصير، لكن سرعان ما يتزايد مستوى الإحباط لدى العاملين وتتأثر درجة ولائهم للتنظيم مما ينعكس سلباً على مستوى الأداء.

د- النمط القيادي (5/5) : يتحقق التوازن من خلال تبني هذا الأسلوب القيادي، فالمدير يهتم بالإنتاجية والعاملين على حد سواء دون التركيز على جانب دون آخر، ويعتبر هذا الأسلوب منتصف الطريق (Middle Road) إلى المستوى المثالي في القيادة.

هـ- النمط القيادي (9/9) : يعمل القياديون في هذا المستوى على استثمار الطاقات الكامنة بالعنصر البشري وتوظيفها لما يخدم مصلحتهم ويحقق أهداف التنظيم. من خلال العمل الجماعي (Team Work) المبني على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه. يستطيع القائد في هذا المستوى تحقيق أعلى معدلات الإنتاج وتلبية احتياجات وتطوير قدرات ومواهب الأفراد إضافة إلى بناء روح الولاء والحماس للمنظمة وأهدافها.



الشكل رقم (04): يمثل نموذج الشبكة الإدارية.

المصدر: السواط، طلق عوض الله وآخرون، 2021

4-2- نظرية الأبعاد الثلاثة:

ظهرت هذه النظرية على يد وليام جيمس ريدن، وتعرف كذلك بمصفوفة ريدن ذات الأبعاد الثلاثة؛ وتشير إلى وجود بعض العوامل التي تؤثر على تبني القائد مبادئ القيادة الفعالة، حيث ركز في أبحاثه على فهم مدى فعالية المديرين في دورهم والنجاح في إدارة المواقف حتى يكون لها الأثر الصحيح على أهداف المنظمة.

ساهمت نظرية ريدن في تعميق فهم أنماط السلوك القيادي، حيث أشار إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسية للقيادة الفعالة وهي: العمل والعاملون والفاعلين، واستناداً إلى تلك الأبعاد استنتج وليام ريدن أربعة أنماط أساسية لسلوك القائد وهي:

1- **نمط التفاني:** وهو أعلى أنماط القيادة، حيث يهتم القائد داخل هذا النمط بمهام وظيفته بشكل كبير.

2- **نمط التواصل:** وهو نمط قيادي متوسط يهتم في الغالب بدعم العلاقات بين الأفراد داخل المنظمة.

3- **نمط التكامل:** وهو نمط قيادي يحاول أن يوازي بين الاهتمام بالعمل وبين الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة.

4- **نمط الانعزال:** وهو نمط قيادي ضعيف لا يبدي فيه القائد اهتمام بالعاملين.

3- النظريات الموقفية:

3-1- النظرية الموقفية:

تعتمد السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله. لا تنكر هذه النظرية دور نظرية السمات الشخصية في تحديد خصائص القيادة، إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع المواقف في الاعتبار الأول لأنه المؤثر في تحديد تلك السمات.

مفاد نظرية فيدلر Fidler أن فاعلية نمط القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة وعلى الموقف القيادي. إذا الفاعلية هي نتيجة تفاعل بين القائد والموقف القيادي.

يتم تحديد الموقف القيادي من خلال تحليل ثلاث عناصر وهي: (حسب ما ورد في:

الجارودي، 2011: 26)

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

القائد.

2-البناء التنظيمي للعمل: ويوضح إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازَه محددًا وواضحًا.

3-سلطة القائد: وهذا يعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة، فكلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين. إذا يمكن القول إن لكل موقف قيادي سمات محددة يتم في ضوءها اختيار القائد المناسب، لأن القائد الذي يصلح لشغل منصب قيادي في موقف ما قد لا يصلح لشغل منصب آخر في موقف مغاير.

ترى هذه النظرية أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل، واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأفراد استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين.

صنف فيدلر القادة في فيئتين كل منهما تعكس أسلوبا في السلوك يتميز به القائد، فمنهم ميالون إلى الاهتمام بالعلاقات، وآخرون ميالون إلى الاهتمام بالواجبات. لهذا طور فيدلر مقياسا يعتمد على التقرير الذاتي أسماه LPC ، وهو مقياس وصف الزميل الأقل تفضيلا أو غير المفضل. ويشير فيدلر إلى أن القادة الذين يهتمون بالإنتاج أكثر من أي شيء آخر، ويحصلون على درجات منخفضة على المقياس، يربطون بين الأداء الضعيف للعامل وسمات سلبية للشخصية؛ بينما القادة الذين يحصلون على درجات عالية على المقياس، ويهتمون بالعلاقات، يفرقون بين الأداء وسمات الشخصية. (ريجيو، تر: حلمي، فارس، 1999 : 426)

قام فيدلر بشرح العاملين لفهم فاعلية القائد، فالقائد الذي يحصل على علامة LPC منخفضة، فهو يقيم أصعب الأشخاص في التعامل تقييم سلبي، وأولى اهتماماته هو أداء العمل بطريقة ناجحة. أما القائد الذي يقيد أصعب الأشخاص في التعامل تقييم إيجابي)

LPC مرتفع) يعتبر بأنه قائد أولى اهتماماته توثيق العلاقات مع مرؤوسيه. (سلطان، محمد سعيد أنور، 2003: 350-351)

يعتبر فيدلر ارتفاع أو انخفاض LPC كعلامة من علامات فاعلية القائد، تعتمد على مدى إمكانية القائد من التحكم في الظروف المحيطة؛ أي الدرجة التي تعطيها الظروف للقائد في إمكانية التحكم في مرؤوسيه، وتعتمد هذه الدرجة على ثلاث عوامل، وهي:

-طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين (درجة الولاء والحب للقائد).

-الدرجة البنائية للعمل (مدى وضوح الأهداف وأدوار المرؤوسين).

-امتلاك القائد للقوة (قدرة القائد على اجبار المرؤوسين لاتباعه).

بجمع العناصر الثلاث تتفاوت درجة سيطرة القائد بين: درجة عالية جدا ودرجة منخفضة جدا.

3-2- نظرية المسار والهدف:

ركزت هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه، من خلال التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز تلك الأهداف. وهي تفسر تأثير سلوك القائد على دافعية العمال ورضاهم وأدائهم.

تستخدم هذه النظرية أربعة أنماط قيادية، وهي: (كما ورد في: حريم، حسين، 1997

:284)

1-نمط القيادة الموجهة، أو يشابه نمط القيادة الاوتوقراطية.

2-نمط القيادة المساندة (القائد ودود يبدي اهتمامه الحقيقي بالناس).

3-نمط القيادة المشارك (يطلب القائد مقترحات مرؤوسيه ويستعين بها، لكنه يتخذ

القرار بنفسه).

4-نمط القيادة المهتم بالانجاز (يضع القائد أهداف ذات تحديات للأفراد ويبيدي ثقته

بأنهم سيحققون هذه الأهداف ويقومون بعملهم على خير ما يرام).

يتمثل جوهر العملية القيادية في هذه النظرية في التأثير في إدراك المرؤوسين ودافعيتهم من خلال جعل السبل لتحقيق أهداف المرؤوسين ميسرا وسهلا قدر الإمكان. ولتحقيق ذلك (تيسير وتسهيل السبل لتحقيق الأهداف الشخصية) على القائد أن يستخدم النمط القيادي الذي يتناسب مع متغيرات الموقف.

3-3- نظرية حاجات التابعين:

تركز هذه النظرية على التابعين أكثر منها على القائد، وتتنظر له على أنه الشخص الذي يستطيع اشباع حاجات الجماعة المختلفة، سواء كانت مادية أو معنوية، لأن للجماعة وخصائصها تأثير فعال في القيادة، ولكن هذا لا يعني أن القيادة تقوم فقط على هذا الجانب، فهناك خصائص القائد وطبيعة الموقف.

من رواد هذه النظرية "ف.هـ. سانفورد (F.H.Sanford) " الذي يرى أن التابعين يكونون عنصرا مهما في القيادة الفعالة، وحجة سانفورد في صلاحية نظرية الأتباع، هي أن هؤلاء الأتباع تكون لديهم احتياجات أساسية، وهم يرغبون بإرادتهم المختارة، في أن يترابطوا بعلاقة التبعية، مع القائد الذي يستطيع أن يشبع احتياجاتهم، كأفضل ما يكون الأتباع. فإذا كان هذا حقا، فينبغي إذن دراسة القائد وفهم سلوكه، وذلك عن طريق دراسة المحاولات التي يقوم بها القائد وفهم سلوكه، وذلك عن طريق دراسة المحاولات التي يقوم بها القائد لإشباع احتياجات تابعيه.

المحاضرة الحادية عشر: تابع نظريات القيادة

4- النظريات الحديثة والمعاصرة:

4-1- نظرية القيادة التبادلية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ التبادل بين القادة والمرؤوسين، على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم، وقيم القادة علاقات مع أشخاص معينين يضعون ثقتهم بهم ويسندون إليهم المهمات.

حسب "باس" (كما ورد في: الجارودي، 2011) يبحث القائد عن الاستفادة بينه وبين مرؤوسيه بطريقة تبادلية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلب منهم من أعمال.

هناك من يرى أن القيادة التبادلية تهتم بالمهام الروتينية التي يقوم بها القائد، كتحديد وتخصيص العمل، وتقييم الأداء، واتخاذ القرارات، بتوجيه جهود المرؤوسين وإثارة دافعيتهم للعمل باستعمال نظام الحوافز والمكافآت.

تتمتع القيادة التبادلية بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الإنتاج، كما أنها تدعو إلى الالتزام بالقيم التنظيمية، وتحديد التوقعات والأهداف المراد الوصول إليها. وعلى القائد التبادلي أن يتصف بـ:

-امتلاك مهارات اتصال عالية والتحكم في أساليب الحوار.

-امتلاك قدرة عالية على الاقناع.

كيفية توظيف نقاط قوته لتغطية نقاط ضعفه.

4-2- نظرية القيادة الكاريزماتية:

تسمى كذلك بقيادة سحر الشخصية، لأن القائد يعتمد على السلوك المرن والاتصالات الشخصية مع مرؤوسيه لتحفيزهم من جهة، وايصال المعلومات والأفكار التي تهمهم. فهو يستطيع كسب المرؤوسين بسلطته الشخصية والجاذبية وليس بسلطة المركز.

لقد حدد روبرت هاوس (كما ورد في الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم، 2011 : 78) صفات القائد في ثلاث فئات وهي: الصفات الشخصية، السلوك و المؤثرات الموقفية. ويتميز القائد الكاريزماتي بامتلاكه رؤية مستقبلية عالية، وتحمله لدرجة عالية من المخاطر في سبيل تحقيق أهدافه.

هناك عدة سلوكيات يمارسها القادة الكاريزماتيين وهي:

-يعد القادة نماذج أدوار قوية تخص القيم والمعتقدات، التي يجب على المرؤوسين تبنيها.

-يتميز القادة بقدرات عالية بالنسبة للمرؤوسين.

-يحدد القادة توقعات عالية للمرؤوسين من جهة، ويأمنوا بقدراتهم لتحقيقها من جهة أخرى.

-إثارة الدافعية للمرؤوسين لتحقيق المهام المطلوبة منهم، والتي قد تتضمن القوة أو الاحترام أو التبني.

4-3- نظرية القيادة التحويلية (التغيرية):

القيادة التحويلية هي قيادة إيجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن. والقائد التحويلي: هو الذي يتمتع بجاذبية مؤثرة وحضور قوي، يسعى دائما للتحويل من الوضع القائم إلى وضع أفضل، من خلال تطوير رؤى مستقبلية جديدة يعتمد في تحقيقها على استثارة العاملين معه عقلياً وعاطفياً. (أكاديمية الشرطة الملكية، 2020 : 85)

تهتم هذه النظرية بعدة نقاط والتي تعتبر أساسها:

-قدرة قادة معينين على إلهام أتباعه بإنجاز المهام العظيمة.

-القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة واضحة.

-لديه علاقة إيجابية مع التابعين.

-يحفز ويلهم التابعين من خلال حماسهم وشغفهم. لأنه نموذج يقتدى به، ويركز

على بيئة العمل التعاونية، ومهارات الاتصال الفعالة، والتفويض الفعال.

-وظيفته نقل المرؤوسين من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه للمعاني والقيم.

-أهدافه عالية ومعايير مرتفعة.

ومن النظريات التي تقوم على القيادة التحويلية:

4-3-1- نظرية باس للقيادة التحويلية:

يرى باس أن القيادة التحويلية هي كيفية تأثير القائد على المرؤوسين الذين يكون الاحترام والثقة والاعجاب للقائد التحويلي، وضرورة معرفته لأهمية المهام الموكلة، وكيفية إثارة دافعيتهم.

4-3-2- نظرية بيرنز في القيادة التحويلية: (كما ورد في: الشبانات، لطيفة عبد

الرحمان وأخرون، ب س: 9)

يعرفها بيرنز على أنها العملية التي يندمج بها القادة والتابعين في عمليات تبادلية في مستويات مرتفعة من الدافعية.

يعمل القائد التحويلي على قيادة التابعين باستمالة وجذب الأفكار المثالية لهم ولعمل ذلك فإنه يمكن أن يصنع نموذج للقيم بنفسه، ويستخدم وسائل كاريزماتية لجذب الأفراد لهذه القيم وبالتالي للقائد.

4-4- نظرية القيادة التفاعلية:

ترتكز هذه النظرية على جمع القائد لموصفات من نظريتي السمات والموقف، أي أن يتمتع بالسمات الشخصية الضرورية، وأن يكون لديه القدرة على معالجة متطلبات المهمة بالموقف المناسب. والقائد الناجح حسب هذه النظرية هو القادر على احداث التفاعل والتكامل بين أعضاء الجماعة التي يقودها، وهذا لا يتم إلا من خلال معرفته التامة بمشكلات هذه الجماعة ومتطلباتها، والعمل على حلها لتحقيق إنتاجية أفضل. (زيدان، ناصر، 2014: 9)

القيادة التفاعلية هي قيادة يكون فيها التفاعل والامتزاج بين المتغيرات التي نادى بها النظريات السابقة، ولقد أسهمت في تحديد خصائص القيادة على اساس ابعاد ثلاثة تتمثل في: السمات الشخصية، وعناصر الموقف، والعوامل الوظيفية (خصائص المنظمة) معا.

ترى هذه النظرية أن القيادة هي علاقة مركبة بين السمات الشخصية، وعناصر الموقف، كما يجب أن يغلب الطابع الإنساني على عملية التفاعل بين القائد والعوامل الوظيفية لتحقيق أهداف المنظمة من جهة وإشباع حاجات العمال من جهة أخرى.

تعتبر هذه النظرية أكثر واقعية، وأكثر إيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية، وهي تعتبر القيادة عملية تفاعلية لثلاثة أبعاد وهي: السمات الشخصية، وناصر ومقومات الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة. (زيدان، ناصر، 2014: 9)

4-5- نظرية بدائل القيادة:

يفترض Kerr & Jerminer (كما ورد في: سلطان، محمد سعيد أنور، 2003: 360) أنه في حالات وجود درجة كبيرة من المهارات المكتسبة عند المرؤوسين مع تواجد التكنولوجيا العالية، والهيكل التنظيمي وقدرة المرؤوسين على التعامل مع هذه الظروف، هنا يصبح دور القائد في التوجيه والتأثير غير موجود أو يعتبر دوره زائد يمكن الاستغناء عنه وتبديله بتلك العوامل. تعتبر هذه القيادة غير موضوعية نظرا لوجود عوامل تجعل من المستحيل على القائد أن يؤثر في المجموعة، وبهذا يبطل مفعول عملية القيادة.

توجد ثلاث حالات يكون فيها تأثير القائد على فعالية العمل محدود: (كما ورد في: سلطان، محمد سعيد أنور، 2003: 360-361)

- 1- صفات المرؤوسين من كفاءة وخبرة والتزام للعمل.
- 2- صفات العمل مثل الروتين أو الحماس العالي تؤدي إلى عدم الحاجة إلى قيادة وتوجيه.
- 3- صفات المنظمة مثل إحساس العاملين بالارتباط والانسجام تؤدي إلى العمل وعدم الحاجة إلى القائد.

4-6- نظرية اتخاذ القرار:

لاقت هذه النظرية اهتماما كبيرا من طرف العديد من الباحثين لما لها من أهمية في مجال العمل الإداري، خاصة بعد الانتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية في دراستها

للتنظيم ومدرسة العلاقات الانسانية وقصورها في إعطاء صورة واضحة للسلوك الإنساني داخل المنظمة

يعتبر Herbert Simon من أبرز روادها نظرًا لإنتاجه العلمي في مجال المنظمات، وقدم الإطار النظري في التنظيم والتي تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسًا حوله العمليات التنظيمية أي أن السلوك التنظيمي هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجرى في التنظيم. (آل قماش، عبير، 2020: 10)

يتم العمل التنظيمي من خلال تقسيم العمل على السلم التنظيمي، يندرج من أعلى الهرم إلى القاعدة، والأفراد في مستويات هذا التنظيم يقومون باتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وهذا ما يحقق مزايا التنظيم، التنسيق بين الأنشطة، زيادة الخبرة لمتخذي القرارات، تحديد المسؤوليات لأعضاء التنظيم، أي تكمن مهمة المدير المسؤول عن التنظيم تتمثل في اكتشاف أكثر الأساليب فعالية لتحقيق الأهداف العامة، وذلك بالاعتماد على تفويض السلطة، ومن خلالها يحدد الرؤساء لمروسيهم الأهداف والغايات التي يتوجب إنجازها.

يعتبر المبدأ الأساسي لهذه النظرية هو الاختيار بين البدائل لحل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم وذلك من خلال صنع البدائل والمفاضلة بينها، ويعد اختيار البديل الأفضل تعبيرًا رشيدًا عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منه.

ترتكز هذه النظرية على ما يلي: (كما ورد في: آل قماش، عبير، 2020: 11)

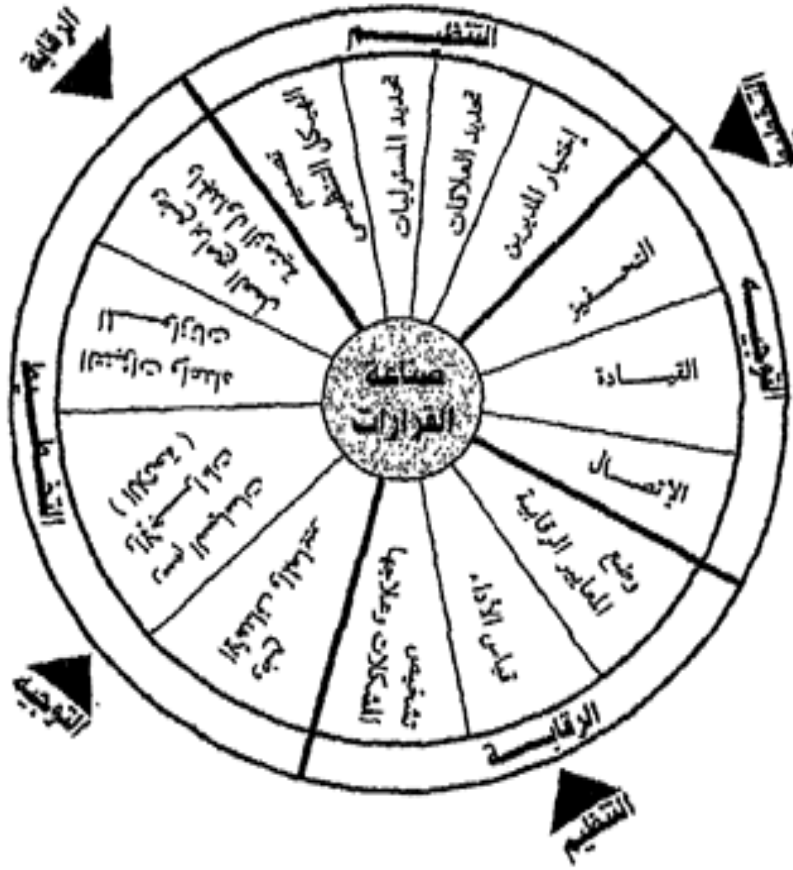
- المعرفة الكاملة بكل البدائل في ظروف معينة.
- المعرفة الكاملة بكل النتائج التي تترتب عن كل بديل.
- قدرة متخذ القرار على ترتيب هذه البدائل.

المحاضرة الثانية عشر: القيادة واتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار صلب العملية الإدارية وجوهرها، لأنها وظيفة مستمرة وتتغلغل في النشاط الإداري، وتتمارس على جميع المستويات، وهي ذات ارتباط وثيق

بوظائف الإدارة الأربع وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة والتي تدخل في أطرافها كل الممارسات الإدارية في المنظمات، وعملية اتخاذ القرار أداة لحل مشاكل المنظمات وتقرير خططها وبرامجها وهو اختيار بين البدائل وهو عملية تمارس على كافة المستويات الإدارية.

يعتبر اتخاذ القرار من المعالم المميزة لمهنة كل مدير، حيث ما يفعله تجاه المشكلات والمواقف التي تواجهه في وظيفته له تأثير تراكمي وشامل على سمعته العملية ونجاحه. لذلك الكثير من علماء الإدارة عرفوا الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات، حيث أن صناعة القرارات تتغلغل في العملية الإدارية، والشكل التالي يوضح أن صناعة القرارات هو أساس العملية الإدارية:



الشكل رقم (05): يمثل أن صناعة القرارات هو أساس العملية الإدارية

المصدر: (الحريري، رافدة، 2008: 218)

لا يمكن للوظائف الأساسية للإدارة أن تأخذ مكانها بدون القرارات، فعملية اتخاذ القرارات تتوزع في جميع المستويات الإدارية وتتدخل في كل جزء من أجزاء المؤسسة، فهي تحدد العمل الذي يجب تأديته من خلال عملية التخطيط، والطرق والوسائل التي يجب اتباعها لتنفيذ ما جاء في الخطة، ووضع الخطط البديلة بناء على التنبؤات لما يمكن أن يحدث. كما أنها تحدد أنواع الأعمال وتوزيع المهام على العاملين كل حسب اختصاصه، ومنح الصلاحيات اللازمة، وتشكيل فرق العمل، وتوجيه الأفراد داخل المؤسسة ومتابعتهم، ووضع المعايير الرقابية وتحديد العلاقات، ووضع أسس ومعايير الحوافز، وبناء قنوات

اتصالية فاعلة، ورسم السياسات والتشريعات واللوائح وما إلى ذلك من أعمال إدارية ترتبط ببعضها البعض، وتوجه نحو أهداف المؤسسة. (الحري، رافدة، 2008: 218-219)

1- تعريف القرار:

القرار هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين، ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يوميا مجموعة من القرارات بعضها ننتبه له وندرسه والبعض الآخر عشوائيا بغير دراسة. (أكاديمية الشرطة الملكية، 2020: 35)

2- تعريف اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار انتقاء بديل من البدائل المتاحة، وذلك بعد دراسة جميع البدائل وتحليل جميع جوانب المشكلة موضوع القرار.

يعرفه حريم، حسين (1997: 298) بأنه الاختيار بين البدائل، بحيث يصل الإداري إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه، وعما يجب أن لا يؤديه في موقف معين ووقت معين، والقرار يمثل نوعا من السلوك والاتجاه يختاره من بين الكثير من البدائل. وهناك من يعرف اتخاذ القرار على أنه عملية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية هي

البحث، المقارنة والاختيار. (السلمي، علي، 2004: 554)

كما يعرف على أنه أنشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة، تقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة في عملية اتخاذ القرار، هي اختيار البديل المناسب.

عرفت عملية اتخاذ القرار أنها العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة، أو مواجهة موقف يتطلب ذلك بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم. (الدعيليج، إبراهيم بن عبد العزيز، 2006)

3- أهمية اتخاذ القرار:

تكمن أهمية اتخاذ القرار في: (أكاديمية الشرطة الملكية، 2020: 37-38)

• عملية اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية، لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

• عندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها.

• عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.

• عندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم.

• عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على

تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجرى عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

- يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية،
- القرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية
- القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم

الاعوجاج في مسار تلك العملية.

- يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق، ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم.

4- أنواع اتخاذ القرار:

يمكن تصنيف القرارات على النحو التالي: (حريم، حسين، 1997: 299-300)

- قرارات تنظيمية وقرارات شخصية، على أساس صفة الشخص أو الهيئة التي تقوم باتخاذ القرار، فالقرارات التنظيمية هي القرارات التي يتخذها المدير بصفته الرسمية، وفي حدود سلطته، أي بصفته عضواً في المنظمة أو موظفاً يشغل وظيفة رسمية أما القرارات الشخصية فهي التي يتخذها بصفته الشخصية، كفرد يتصرف خارج نطاق وظيفته.

- قرارات محددة ومبرمجة وقرارات غير محددة، على أساس طبيعة القرار ودرجة تكراره. فالقرارات المحددة والمبرمجة هي روتينية ومتكررة، ومع مرور الوقت تطور المنظمة إجراءات محددة للتعامل مع هذه القرارات. أما القرارات غير المنظمة وغير المبرمجة فهي جديدة واستثنائية وغير متكررة.

- القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية على أساس اثاره القرار والنتائج المترتبة عليه. فالقرارات الاستراتيجية تعتبر هامة وحيوية، وتتميز بالتعقيد والشمولية، وأثارها تستمر لمدة طويلة. أما القرارات التشغيلية أو الروتينية، فهي تعني بتسيير الأعمال

اليومية التشغيلية والأنشطة الروتينية والبسيطة، وهي تتطلب قدراً ضئيلاً من الإبداع والاستقلالية.

• قرارات شاملة وقرارات جزئية، على أساس درجة شمول القرار. فالقرارات الشاملة تمتد أثارها ونتائجها إلى معظم وحدات المنظمة وتغطي العديد من جوانبها. أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة معينة أو مستوى واحد من المنظمة أو فئة معينة من الموظفين.

ويضيف عقيلي (حريم، حسين، 1997: 299-300-301) تصنيفات أخرى:

• القرارات في ظل المخاطرة مقابل القرارات في ظل التأكد، فالأولى هي القرارات التي تتخذ في ظل ظروف معروفة، مع احتمال حدوثها. أما القرارات في حالة التأكد فهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكيد بنوع وطبيعة المتغيرات التي تؤثر في القرار المزمع اتخاذه، ونتائجها تكون معروفة بشكل مسبق.

• القرارات المخططة مقابل القرارات الطارئة، تتصف القرارات الطارئة بدرجة عالية من اللاحاح والاستعجال، فهي تكون عادة مفاجئة نتيجة ظهور مشكلة طارئة تمارس ضغطاً على متخذ القرار. أما القرارات المخططة فهي ليست طارئة، وهي نتيجة حتمية للتخطيط السليم، حيث لا يمارس الوقت ضغطاً على متخذ القرار، فيأتي القرار على أساس الدراسة الواعية.

• القرارات المتعلقة بمشكلة معينة مقابل القرارات المرتبطة بفرصة سانحة، يتخذ الرؤساء قرارات لحل مشكلة قائمة أو متوقعة، في حين يتخذ آخرون قرارات في بعض الأحيان لاغتنام فرصة سانحة للنمو وزيادة الأرباح أو إنجاز بعض الأهداف المفيدة.

• القرارات حسب مجال التخصص، فهناك قرارات إنتاجية وقرارات تسويقية، وقرارات تمويلية، وقرارات شرائية.

5- خصائص اتخاذ القرار:

• تعتبر عملية اتخاذ القرار احدى الخطوات عملية صناعة القرار، وتبدأ الحاجة إلى القرار عندما يواجه الفرد مهمة أو مشكلة ولحلها عليه اختيار مسار أو حل لتحقيق أهداف معينة، وهذا ما يسمى الإحساس بالحاجة إلى اتخاذ القرار.

• يعتبر سلوكا هادفا لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة يسعى إلى تحقيقها.

• يتكون القرار من عدة عناصر وهي: متخذ القرار، وأهداف يسعى الفرد لتحقيقها، ظروف وأوضاع محيطة بالفرد بعضها مساندة وبعضها تشكل دوافع وعقوبات وبعضها مطالب وحاجات، ومسارات فعل أو بدائل يمكن للفرد أن يختار منها، وفي الأخير توابع وآثار تبنى على تنفيذ الحل الذي يتم اختياره.

• عملية فنية وعلمية يتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقا لها في مواجهة المشكلات التي تعترضهم، وهي أيضا عملية متغيرة ومتطورة (تطراً على المشكلة أو المهمة التي تواجه الفرد تغيرات عديدة).

• عملية ومهارة عقلية، لأنها قد تكون عملية معقدة ومركبة، كما أنها عملية متعلمة يمكن للأفراد تطويرها عن طريق تدريبه على التفكير النقدي واحساسه بالمشكل، وكذا تحديد الأهداف وتطوير طريقة البحث عن المعلومات وجمعها.

• عملية إنسانية تسعى لإشباع الحاجات الأساسية.

• عملية ديناميكية ومستمرة و مترابطة و متصلة الحلقات، تضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة.

• تتأثر عملية اتخاذ القرار بشخصية أو شخصيات متخذي القرار ودوافعهم وميولهم واتجاهاتهم وحاجاتهم ورغباتهم.

6- معايير اتخاذ القرار: (كما ورد في: شمس الدين عبد الله شمس الدين، 2005

(20-19-18-17:

يتعين على متخذ القرار في كل مرة يحتاج فيها لاتخاذ قرار بشأن مشكلة ما إلى التفكير في معيار أو مجموعة من المعايير، لمفاضلة البدائل الممكنة للحل، تكون بمثابة الميزان الذي يزن به حلوه ويفاضلها.

المعيار: عبارة عن مؤشر كمي أو كيفي، يعكس جانبا من جوانب المشكلة، ذو أهمية خاصة ويلخص من منظور معين الهدف العام والاساسي للقرار .

تختلف معايير اتخاذ القرار باختلاف المواقف والحالات الادارية، كما تختلف من حيث عمقها وشموليتها ونوعيتها وتركيبها، يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات:

6-1- من حيث نوعية المعيار: تصنف المعايير في معايير كمية ومعايير كيفية:

أ-المعايير الكمية: وهي المعايير القابلة للقياس الكمي، والتي يمكن التعبير عنها بالأرقام ذات الدلالات الإحصائية أو الرياضية أو الطبيعية أو الاجتماعية أو الاقتصادية كمقاييس النزعة المركزية، ومقاييس التشتت والانحراف، ومعاملات الارتباط والانحدار والتوابع الرياضية والأرقام القياسية والمؤشرات التي تعكس الجوانب الكمية للظاهرة كالأرباح والتكاليف عدد العمال والأطوال والأوزان والقيم والاسعار والحجوم وغيرها.

ب-المعايير الكيفية: وهي المعايير التي تعبر عن الحالة الذاتية للمشكلة ولا تقبل القياس الكمي أو من المتعذر قياسها كميا كالتشاؤم والحزن والفرح والذكاء وكل ما يتعلق بالجوانب المعنوية للقرار.

ومن الجدير بالذكر ان غالبية معايير اتخاذ القرار تحتوي على جوانب ومعان كمية وكيفية في آن واحد. يتم تجاوزها عند تصميم المعيار وإقراره.

6-2- من حيث تركيبة المعيار تصنف المعايير في مجموعتين أيضا:

أ- معايير معقدة: وهي المعايير المركبة ذات الصفة الشمولية، التي تعكس الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية العميقة للمشكلة، كمستوى المعيشة ومستوى الرفاهية، والقدرة الشرائية للمواطنين والمردود الاجتماعي للتوظيفات الاستثمارية في مجالات التصنيع والتعليم وغيرها.

ب- معايير بسيطة: وهي المعايير البسيطة في تركيبها وذات صفة خصوصية تعكس جانباً بسيطاً واحداً من جوانب المشكلة كالربح، والتكاليف، والحمولة والسرعة، والمسافة والقيم والحجوم وما شابه ذلك.

3-6- من حيث التغيير في الزمان:

تصنف المعايير في مجموعتين أيضاً: ستاتيكية وديناميكية:

أ- معايير ستاتيكية: هي تلك المعايير التي لا تتغير قيمتها بتغير الزمان، بل تبقى ثابتة كدرجة الحرارة الغريزية وضغط الدم في الاجسام الحية أو مؤشرات الجذب الكتلي على سطح الأرض وغيرها. إلا أنه لا بد من الملاحظة ان مثل هذه المعايير نادراً ما نجدها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية.

ب- معايير ديناميكية: تتغير قيمتها بتغير الزمان، كمية كانت أو كيفية، وهي الأكثر شيوعاً في عالم الإدارة الاقتصادية والاجتماعية. كالقيم الاخلاقية والأذواق وكالمردودية الاقتصادية، ودرجات الاشباع المادية، والارباح والتكاليف وغيرها. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن متخذ القرار يمكن ان يستخدم أي نوع من أنواع المعايير في أي حالة أو موقف اداري انطلاقاً من الهدف كما يمكن للمعايير ان تحمل صفات متعددة في آن واحد فتكون، على سبيل المثال، كمية ومعقدة وديناميكية في آن واحد ولكنها لا يمكن ان تكون معقدة وبسيطة في نفس الوقت.

كما أن حالات ومواقف اتخاذ القرار تفرض على متخذ القرار نوع المعيار الذي سيعتمده في تقييم بدائل الحل وتجسيد هدفه. وسيكون من المفيد دراسة معايير اتخاذ القرارات الإدارية في كل موقف من مواقف اتخاذ القرار.

4-6- معايير اتخاذ القرار في مواقف وحالات اتخاذ القرار:

أ- حالة التأكد التام: في هذه الحالة إما أن يكون للمشكلة حلاً وحيداً ممكناً أو أن يكون للحل عدة بدائل .

عندما يكون للمشكلة حل وحيد ممكن، فما من شك هنا أن الحل سيفرض نفسه وليس أمام متخذ القرار أي إمكانية للمفاضلة وسيكون معيار القرار، تحقيق عائد ثابت.

وفي حالة تعدد البدائل، على متخذ القرار أن يقوم بمفاضلة البدائل واختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد ممكن، أعلى ربح، أقل خسارة، أصغر حجم، أعلى مستوى رفاه، أقصر مسافة، أدنى تكاليف... الخ.

ب- حالة المخاطرة: في هذه الحالة تتم المفاضلة على أساس المنفعة (أو الخسارة) المتوقعة من البدائل المختلفة، حيث يتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى منفعة أو أقل خسارة ممكنة.

ج- حالة عدم التأكد: في هذه الحالة، هناك عدد من المعايير، التي يتوقف استخدامها على طبيعة أهداف وسياسات الإدارة أو متخذ القرار ودرجة مخاطرته أو تفاؤله أو تشاؤمه من الظروف التي ستسود النظام في المستقبل، ومدى إمكانية السيطرة عليها. ويصعب قياس حالة متخذ القرار، إبان اتخاذ القرار وهو في موقف عدم التأكد، لتعلق ذلك بظروف شتى لا يقبل معظمها القياس الكمي كالظروف النفسية والاجتماعية ومناهج التفكير التي يتبعها متخذ القرار. ويتلخص المدخل العلمي لاتخاذ القرار الإداري في حالة عدم التأكد، في حصر بدائل الحل الممكنة للمشكلة وتحديد أو وضع بدائل الاستراتيجيات المختلفة والممكنة لتنفيذ كل بديل وحساب العائد المتوقع من انجاز كل البدائل (الاستراتيجيات) الممكنة.

7-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

- الأساس الذي يقوم عليه القرار.
- البيئة الخارجية المحيطة باتخاذ القرار.
- العوامل النفسية والسيكولوجية لمتخذ القرار.
- تأثير القيم والمعتقدات في اتخاذ القرار.
- دور الميول والطموحات في اتخاذ القرار.

• تأثير البيئة الخارجية (الظروف الاجتماعية، والسياسية والاقتصادية) في اتخاذ القرار.

• اشراك المعنيين وذوي الاختصاص في اتخاذ القرار.

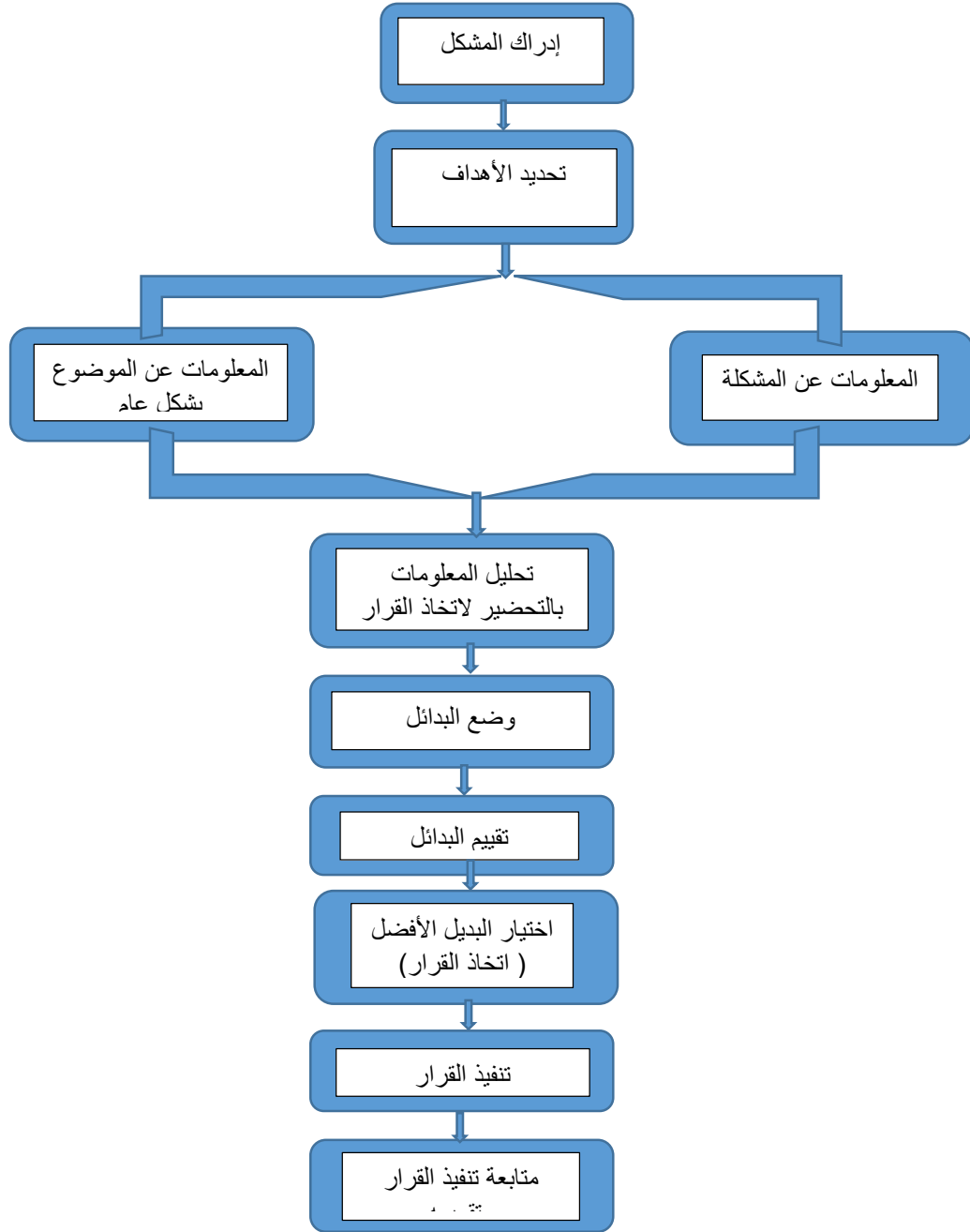
• قنوات الاتصال والطريقة التي يتخذ بها القرار.

المحاضرة الثالثة عشر: تابع القيادة واتخاذ القرار

8- مراحل عملية اتخاذ القرار:

لاتخاذ قرارات سليمة ورشيدة، اقترح الباحثين مجموعة من المراحل المتتابعة

والمترابطة ويجب مراعاتها، وهذه المراحل يمكن ادراجها في الشكل التالي:



الشكل رقم (06): يمثل مراحل عملية اتخاذ القرار

8-1- إدراك المشكل:

تسبق عملية اتخاذ قرار ما وجود مشكلة معينة، لأنه في حالة غياب المشكل لا نحتاج لاتخاذ القرار، وتتشأ المشكلة نتيجة وجود تفاوت بين الأهداف والنتائج المنشودة وبين مستوى الإنجاز والأداء الفعلي.

يعتبر إدراك المشكل والاحساس به بداية عملية صنع القرار، لأن لابد من التعرف على طبيعة المشكلة وخصائصها وابعادها ومقدار تكرارها. (حريم، حسين، 1997: 307) بعد الإحساس بالمشكلة والشعور بها تأتي عملية استكشاف المشكلة والتعرف عليها، ويتم ذلك بإحدى الطرق التالية:

- اكتشاف الظاهرة من خلال دراسة الظواهر والمسببات.
- ظهور المشكلة أمام متخذ القرار بصورة مباشرة وواضحة وتضغط عليه من أجل حلها.
- التبليغ عن المشكلة من طرف الآخرين كأعضاء المنظمة مثلاً.
- اكتشاف المشكلة عن طريق ممارسة الرقابة الإدارية. (خلاصي، مراد، 2007: 71-74)

8-2- تحديد الأهداف:

يجب على صانع القرار ومتخذه تحديد الإنجازات أو النتائج التي يسعى إلى تحقيقها من خلال صناعة واتخاذ القرار.

يتم التوصل إليها عن طريق معرفة المشكلة وأبعادها وفهمها ودراستها، لأنه قد تكون المشكلة حيوية، أو تقليدية، أو طارئة، وسوء تشخيص المشكلة قد يؤدي إلى حدوث الخلل في المراحل التي تليها. (أكاديمية الشرطة الملكية، 2020: 38)

إن عملية اتخاذ القرار ليست هدفا بحد ذاته، وإنما وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف، لذا يجب مراعاتها حتى تكون عملية اتخاذ القرار ناجحة في تحقيق وتحديد الهدف بدقة، وينبغي صياغة الهدف بأسلوب مفهوم وواضح بعيدا عن الغموض والتداخل. (الحريري، رافدة، 2008: 333)

8-3- جمع المعلومات عن المشكلة:

تعتبر عملية جمع المعلومات مهمة جدا، لأنها تجمع المعلومات عن المشكلة، ومختلف البدائل الممكنة لحلها، وذلك بتحليلها تحليلا منهجيا دقيقا وبعيدا عن التجريد، حتى يستطيع متخذ القرار استبعاد البيانات التي لا يحتاجها.

على متخذ القرار أن يقرر مدى سلامة المعلومات المتوفرة لديه، ومدى علاقتها مباشرة بالمشكلة موضوع القرار. كما يجب تحديد المعلومات الإضافية التي يحتاج إليها في صناعة واتخاذ القرار. وتمثل البيانات والمعلومات مصدر نجاح أو فشل للقرار، لأن صحتها وسلامتها، وكفايتها، وتكاملها، وشمولها يضمن نجاح القرار، ومن الضروري أن ترتبط المعلومات والبيانات بالهدف الذي تم تحديده، وذلك لتيسير عملية صنع واتخاذ القرار. (الحريري، رافدة، 2008: 333-334)

صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها متخذ القرار، وهي:

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
- البيانات والمعلومات الكمية.
- البيانات والمعلومات النوعية.
- الأمور والحقائق.

على القائد جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن المشكلة المطروحة، مع مراعاة التزام الموضوعية من خلال:

- عدم تفسير المعلومة وفقا لميول القائد الشخصية، فيتقبل من المعلومات ما تميل إليه نفسه ويقصي منها ما يخالف ميوله.
- التأكد من مصادر المعلومات، ومدى مصداقيتها، لأنه قد ينقل أحد المقربين من القائد معلومة معينة بقصد توجيه القائد لقرار معين قد لا يحقق المصلحة العامة.
- فرز المعلومات الواردة لتحديد ما يتعلق منها بالمشكلة محل البحث وإقصاء ما هو خارج عن موضوع المشكلة.

8-4- تحليل المعلومات بالتحضير لاتخاذ القرار:

تعتبر المعلومات والإحصاءات بمثابة المادة الخام لصنع القرار، وحتى يستفاد منها يجب ترتيبها في علاقات مفيدة، تمكنه من تحليلها واجراء المقارنات واستخلاص النتائج، وإذا كان نقص المعلومات مشكلة، فإن زيادة المعلومات عن القدر المناسب قد يسبب بعض المتاعب أو المشاكل، لذا يجب استبعاد البيانات غير الضرورية، وتصفية المعلومات المتحصل عليها، وكذلك الحذر من البيانات غير الموضوعية والمتحيزة. (حريم، حسين، 1997 : 309)

إن اتخاذ القرارات السليمة ليس بالضرورة أن يقوم على كل الحقائق ولكن لا بد من معرفة المعلومات الناقصة للتمكن من الحكم على مدى المخاطرة التي يحملها القرار ودرجة الدقة التي يمكن أن تكون عليها الخطوات المقترحة للحل. وأن تحلل المعلومات على ضوء الهدف الذي يسعى للوصول إليه، ويتوقف ذلك على حجم الوقت وعلى مقدار المعلومات المتاحة. (الحريري، رافدة، 2008 : 334)

8-5- وضع البدائل:

البديل عبارة عن حل أو اقتراح يؤخذ في الاعتبار إلى جانب حلول أخرى مقترحة، واتخاذ القرار يعني اختبار الأفضل من بين عدة حلول متاحة لبلوغ الهدف بدرجات متفاوتة. إذا الحل أو البديل هو إمكانية محتملة يمكن أن يعتمد عليها متخذ القرار في عملية التفاعل مع المشكلة، والذي بدوره يفترض وجود عدة بدائل لحل المشكلة.

لكل مشكلة عدة حلول وذلك بسبب تعدد العوامل المسببة لها، وللبدائل سمتين أساسيتين هما:

- أن يساهم بدرجة ما في حل المشكلة.
 - أن يكون ممكنا من الناحية العملية أو التنفيذية. (الحريري، رافدة، 2008: 334)
- يتوقف عدد البدائل وأنواعها على طبيعة المشكلة وتتأثر بعدة عوامل أهمها المركز الوظيفي لمتخذ القرار في الهيكل التنظيمي، سياسة المنظمة، وأهدافها، رغبة المدير واصراره على حل المشكلة، وعنصر الوقت والتكاليف. (الحريري، رافدة، 2008: 335)

تمر مرحلة وضع وتحديد البدائل بخطوات عديدة، وهي:

- جمع أكبر عدد من البدائل في ضوء تحليل النتائج المنطقية والسليمة للمعلومات والحقائق المتعلقة بالمشكلة.
- دراسة كل بديل على حدا وتقييمه وفقا لمعايير منطقية، ثم تحديد مزاياه وعيوبه، ومدى ملائمته لحل المشكلة.
- ترتيب البدائل في سلم تدريجي على أساس درجة اختلافها في الفعالية والأهمية لحل المشكلة، وذلك تمهيدا لاختيار البديل المناسب واتخاذ القرار الإداري بناء على ذلك.

8-6- تقييم البدائل:

تتم في هذه المرحلة المفاضلة بين البدائل، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وهذا بعد تحديد الإيجابيات والسلبيات وفق معايير محددة للتقييم.

تتم عملية تقييم البدائل في ضوء إمكانات البديل في تحقيق الهدف، وهناك مجموعة من المعايير التي يتم على أساسها التقييم للبدائل، وهذه المعايير هي: الكفاية، والجدوى (تطبيق البديل في حدود القيود المفروضة لتحقيق الفوائد من وراء حل المشكلة)، والواقعية، والاختيار يكون حسب ضوابط قانونية وسياسية واجتماعية واقتصادية....

تعتبر عملية تقييم البدائل عملية مقارنة بين البدائل الممكن الاختيار من بينها، لذا فالمقارنة تركز على عناصر هامة يجب أن تتوفر في البديل الأنسب، وهي: (كما ورد في: الحريري، رافدة، 2008: 338)

- مدى إسهام كل الحلول المقترحة في حل المشكلة؟
- ما هي التكاليف أو الأعباء التي تترتب على تطبيق كل حل؟
- ما هي المتطلبات الخاصة التي يفرضها كل حل؟
- ما هي المدة الزمنية المتوقعة لبيان الحل آثاره؟
- ما هي المشكلات التي يتوقع أن يسببها كل حل؟

7-8- اختيار البديل الأفضل (اتخاذ القرار):

لاختيار البديل الأنسب يقترح Beach Lee Roy & Rerrence Mitchell ثلاث مناهج وهي: (كما ورد في: حريم، حسين، 1997: 310-311)

• التحليل باستخدام أدوات مساعدة مثل النماذج الرياضية والاحصائية أو الحاسوب لتحليل وتقييم الوظائف.

• التحليل باستخدام القدرات الذهنية بدون استخدام أدوات مساعدة (يقيم المعلومات التي يمكن معالجتها مباشرة داخل عقله، ولا يستخدم الحاسوب في ذلك).

• المنهج غير التحليلي الذي يستند إلى استخدام قواعد محددة مسبقا لاتخاذ القرار.

واختيار وحدة من هذه المناهج يتوقف على محصلة تفاعل مجموعتين من العوامل الشرطية:

• خصائص مهمة القرار: إلى أي مدى المشكلة غير مألوفة، وغامضة، ومعقدة، وغير ثابتة. وبالنسبة لبيئة القرار إلى أي مدى يمكن العدول عن القرار، وأهميته، والمساءلة، والقيود الزمانية والمالية.

• خصائص متخذ القرار: المعرفة والمقدرة والدافعية.

لاختيار استراتيجية معينة يميل متخذ القرار إلى المقايضة والمساومة بين رغبته في اتخاذ قرارات صائبة، وبين مقدار الجهد اللذين يجب تكريسهما لعملية اتخاذ القرار.

8-8- تنفيذ القرار:

لا تنتهي عملية اتخاذ القرار بمجرد اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، فبعد أن يتخذ القرار يتم تنفيذه من قبل المعنيين في المنظمة، ويعتمد نجاح التنفيذ على فاعلية نظام الاتصالات في المنظمة، وعلى مدى النجاح في شرح القرارات للمنفذين وفهمه واستيعابه بصورة واضحة ودقيقة، وقناعتهم به واستعدادهم ورغبتهم في تنفيذه، ولتخذ القرار دور كبير في ذلك.

9-8- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

بعد دخول القرار حيز التطبيق، على متخذ القرار متابعة ومراقبة قراره من جهة وتقويم النتائج من جهة أخرى لمعرفة درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف المطلوب، أو هل يتطلب المشكل تعديل القرار أو اتخاذ قرارات أخرى للوصول دائماً إلى الهدف المنشود.

9- معوقات اتخاذ القرار:

- هناك عدة معوقات ممكن أن تواجه متخذ القرار أثناء أدائه لعمله وهي:
- عدم توفر المعلومات والبيانات اللازمة أثناء عملية اتخاذ القرار.
- صعوبة الانتظار لجمع كل المعلومات لاتخاذ القرار.
- الحيرة أو الغموض الذي ينتاب متخذ القرار أثناء عملية اتخاذ القرار.
- صعوبة وجود هدف وحيد للتنظيم يتفق عليه الجميع.
- تأثير الجوانب النفسية والشخصية لمتخذ القرار على عملية اتخاذ القرار.
- التفرد باتخاذ القرار وعدم مشاركة جميع الأطراف المعنية.

- تأثير ضيق الوقت في اتخاذ قرارات سليمة وصائبة.
- تأثير الصراعات داخل التنظيم في عملية اتخاذ القرار.

المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- إبراهيم، أحمد أحمد، 1985، نحو تطوير المدرسة، الإسكندرية، دار النهضة، ط 4، بيروت.
- 2- ابن منظور، 18 أكتوبر 2016، معجم لسان العرب، قاموس عربي شامل، دار المعارف.
- 3- أبو النيل، محمد السيد، 1985، علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة، ط 4، بيروت.
- 4- الأغا، رياض فهمي والأغا، نهضة كمال حسن، 1996، الإدارة التربوية، أصولها، نظرياتها، وتطبيقاتها الحديثة، غزة، المكتبة المركزية.
- 5- الأغا، وفيق حلمي، 28 أبريل 2016، في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجزء 13 ، <https://almerja.net>
- 6- أكاديمية الشرطة الملكية، 2020، القيادة واتخاذ القرارات، منهاج دورة، الأردن.
- 7- آل قماش، عبير حسين، ديسمبر 2020، نظرية القيادة واتخاذ القرارات، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني عشر، http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic
- 8- بادي، الفيروز، 1991، قاموس المحيط، المجلد الأول، دار المعرفة، بيروت، لبنان.
- 9- بوحوش، عمار، 1983، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، الجزائر.

10-توفيق، جميل أحمد، 2000، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، الدار الجامعية، طبع، نشر، توزيع، مصر.

11-الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم، 2011، قيادة التحويل في المنظمات، مدخل إلى نظريات القيادة، مكتبة فهد الوطنية، الرياض.

12-جميل، عايش أحمد، 2010، تطبيقات في الاشراف التربوي، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن.

13-الحري، رافدة، 2008، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

14-حريم، حسين، 1997، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

15-حسين، حريم، 2009، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمات، دار حامد للطباعة والنشر، عمان، الأردن.

16-حريم، حسين، 2010، إدارة المنظمات، ط 2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.

17-حمادي، عدي عطا، 2013، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع.

18-خلاصي، مراد، 2007، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير في علم النفس، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة قسنطينة، الجزائر.

19-خيري، أسامة، 2001، القيادة الاستراتيجية، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

20-الدعيليج، إبراهيم بن عبد العزيز، 2006، أسس الإدارة العامة والإدارة التربوية في المملكة العربية السعودية، ط1، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، عمان.

21-رشوان، حسين عبد الحميد أحمد، 5 ديسمبر 2012، القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

22-ريجيو، رونالدي، ترجمة: حلمي، فارس، 1999، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط1، دار الشرق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

23-زايد، عادل محمد، 2006، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة.

24-الزعيبي، محمد عمر والبطاينة، محمد تركي، 2014، القيادة الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

25-زيدان، ناصر، 2014، مهارات القيادة الإدارية وأخلاقيات الأعمال، ط1، الدار العربية للعلوم، ناشرون، بيروت، لبنان.

26-سلطان، محمد سعيد أنور، 2003، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

27-السلمي، علي، 2004، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب، القاهرة.

28-السواط، طلق عوض الله والسندي، طلعت عبد الوهاب والشريف، طلال مسلط، التاريخ: 19-10-2021، نظم المعلومات الادارية: النظرية والتطبيق، 11:45 صباحاً <https://almerja.net/reading.php>

29-الشبانات، لطيفة عبد الرحمان والشبل، نوره عبد الله والمحيميد، هديل عبد العزيز، نظريات القيادة وأنماطها، مدونة مشعل بن سليمان العدوانى، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، رسالة ماجستير، جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، <http://dr-meshaal.com>

30-شمس الدين، عبد الله شمس الدين، 2005، مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرار الإدارية، وزارة الصناعة، مركز تطوير الإدارة والإنتاجية، دمشق.

31-صبحي، السيد، 1979، الإنسان وسلوكه الاجتماعي، ط 2، القاهرة، دار مرجان للطباعة.

32-صحيفة الشرق الأوسط، نشر يوم 17 أكتوبر 2016، 7 صفات أساسية يجب أن تتوفر في القائد الناجح، <https://aawsat.com/home/article/762486/7>

33-الصيرفي، محمد، 2006، القيادة الإدارية والابداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.

34-الطجم، عبد الله بن عبد الغني والسواط، طلق بن عوض الله، 2003، السلوك التنظيمي، المفاهيم - النظرية - التطبيقات، ط 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية.

35-طريق، شوقي، 1992، السلوك التنظيمي وفعالية الإدارة، دارغريب، القاهرة.

- 36- عبد الباقي، صلاح الدين محمد، 2004، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 37- عبد الوهاب، أحمد جاد، 2000، السلوك التنظيمي - دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، ط1، دار الوفاء، المنصورة.
- 38- العتوم، عدنان يوسف، 2008، علم النفس الجماعية، نماذج نظرية وتطبيقات علمية، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 39- العتيبي، ضرار والحواري، نضال وخريس إبراهيم، 2007، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 40- العجمي، محمد حسين، 2008، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، ط1، دار المسيرة.
- 41- عبد المقصود، محمد، 2011، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- 42- العميان، محمد سلمان، 2002، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 43- العميان، محمود سلمان، 2005، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن.
- 44- عوايدي، عمار، 1994، مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية للنشر، الجزائر.

- 45- عياصرة، علي والفاضل، محمد محمود العودة، 2006، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 46- الغديوي، سعد حسن، سبتمبر 2015، مواصفات القائد والمدير الذكي وأسس انتقالهم وتعيينهم، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 4، العدد 3 (6).
- 47- فهمي، مصطفى أبو زيد وحسين، عثمان، 2003، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية.
- 48- القحطاني، سالم، 2008، القيادة الإدارية، مكتبة المنتبي، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 49- القريوتي، محمد، 1993، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في التنظيمات الإدارية، دار الشروق، عمان.
- 50- قنديل، علاء محمد سيد، 2010، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، ناشرون وموزعون، عمان.
- 51- كلالده، ظاهر محمود، 1997، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران، عمان
- 52- كنعان، نواف سالم، 2007، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 53- لعويسات، جمال الدين، 2005، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، أبو ظبي.

54-ماهر، أحمد، 2003، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر، مصر.

55-مجممي، ناصر محمد إبراهيم، 2004، أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين، رسالة ماجستير، السعودية.

56-محمد، إبراهيم حسن محمد، 2010، القيادة الإدارية ومؤسسة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

57-مصطفى، أحمد سيد، بدون سنة، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

58-المغربي، كمال، 1990، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب دار النشر، القاهرة.

59-المقري، أحمد بن محمد بن علي الفيومي، 1994، المعجم والقواميس، المصباح المنير في غريب الشرح الكبير، المكتبة العلمية، بيروت، لبنان.

60-المكاوي، عاطف عبد الله، 2012، القيادة الإدارية، ط 1، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة.

61-نهر، هادي والخطيب، أحمد محمود، 2009، إدارة الاتصال والتواصل، دار عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن.

62-النوري، عبد الغني، 1991، اتجاهات جديدة في الإدارات التعليمية في البلاد العربية، دار الثقافة، قطر، الدوحة.

63-نوري، منير وكورتل، فريد، 2011، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

64-نيلسون، بوب، 2001، القيادة والتأثير، ترجمة: مكتبة جرير للترجمة والنشر، السعودية.

65-الهوري، سيد، 1999، القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، ط2، دار الجيل، القاهرة.

66-الياسين، جاسم بن محمد بن مهلهل، 1988، القيادة، الأسباب الذاتية للتنمية القيادية، دار الدعوة للنشر والتوزيع، الكويت.

المراجع باللغة الأجنبية:

1-Laflamme, Marcel, 1981, Le management, Approche systémique, Théorie et cas, 3^{eme} édition, Gaeton Morin, Paris.

2-Papin, Rebert, 1995, L'art de diriger, tome 1, 3^{eme} édition, Dunod, Paris.