

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



- قسم علوم التسيير -

محاضرات: القيادة والمهارات المقاولاتية

مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر مقاولاتية

من إعداد:

الدكتورة حاج سليمان-خرواع هند

أستاذة محاضرة ( أ )

السنة الجامعية: 2021-2022

## فهرس محتويات المطبوعة البيداغوجية

الصفحة	العنوان	الفصل
5	القيادة- أساليبها، أنماطها	الفصل الأول
21	نظريات القيادة	الفصل الثاني
51	وظائف القيادة في الفكر الإداري	الفصل الثالث
58	متطلبات القيادة وأسس إعداد القائد	الفصل الرابع
65	القيادة الإدارية الناجحة	الفصل الخامس
87	القيادة الإدارية	الفصل السادس
103	المهارات المقاولاتية	الفصل السابع

## الهدف من المقياس

من خلال هذه المحاضرة يكتسب الطالب أهم المعلومات المتعلقة بالقيادة المقاولاتية، هذه المعلومات تساعد الطالب على اتخاذ القرارات الصائبة خلال تطويره لفكرة مشروع جديد (منتج، أو خدمة). ويسمح له بالتعرف على المفاهيم الأساسية للقيادة المقاولاتية ومختلف أنماط القادة.

حيث تمثل القيادة المقاولاتية تطبيق جميع الصفات القيادية للفرد، وكذلك مهارات التواصل مع أعضاء الفريق. فالمقاول القائد سيحقق نجاحا إذا شجع أصحاب المصالح ككل ووجههم نحو الوثوق به وبالمنتج أو الخدمة المقدمة، ويعتبر شخص مبدع، حيث يتمكن دائما من تقديم الجديد للعملاء المحتملين استجابة لحاجاتهم وتطلعاتهم، وبذلك تحسین نوعية حياتهم.

وبالتالي على رائد الأعمال (المقاول) أن يكون قادرا على الاستجابة بسرعة للتغيرات التي تحدث في البيئات الداخلية والخارجية لضمان نجاح المشروع (المرونة).

## المقدمة

تعد القيادة واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني، فقد أصبحت عاملا هاما في تعريف الحضارة على مدار العصور. فمن أجل أن نفهم الماضي يجب أن ندرس القادة الذين شكلوا التاريخ، فعندما نستوعب الحاضر فإننا ننظر إلى القادة السابقين والحاضرين الذين يؤثرون في حياة الملايين.

ونظرا لما تمثله القيادة من أهمية كبيرة، فمن الضروري أن نفهم ما هي القيادة؟ وهل هناك اعتبارات ثقافية وبيئية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند النظر إلى مفهوم وممارسة القيادة؟ وهل هناك اختلاف حقيقي بين القيادة والإدارة؟

لقد أصبح مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم شيوعا في المؤسسات الحديثة، والتحدي الذي يواجه المؤسسات الإدارية يكمن في ضرورة بروز أجيال جديدة من القادة الذين يتبنون المفاهيم الإدارية الحديثة، ويمتلكون الكفاءات القيادية التي تؤهلهم لقيادة مؤسساتهم بكفاية واقتدار، بدلا من أجيال الإداريين التقليديين الذين يتبنون المفاهيم الإدارية التقليدية القائمة على الضبط والسيطرة، وتتصف ممارساتهم بالتصلب وسوء التصرف، ومقاومة التغيير والتجديد.

ونظرا لأهمية الأدوار والوظائف التي يتولاها القادة في المؤسسات الحديثة، يأتي حرص هذه المؤسسات على اختيار هؤلاء القادة وفقا لمعايير مهنية مقننة، فضلا عن توفير البرامج التأهيلية والتدريبية لهؤلاء القادة لتمكينهم من امتلاك المهارات القيادية التي تؤهلهم لقيادة مؤسساتهم إلى مشارف الإبداع والابتكار والفاعلية والجودة، وتشكيل هذه المؤسسات وفقا لرؤى وأطر واستراتيجيات إدارية حديثة.

## الفصل الأول:

القيادة، أساليبها وأنماطها

## الفصل الأول: القيادة، أساليبها، أنماطها

### 1- تعريف القيادة:

شغل مفهوم القيادة الكثير من العلماء لسنوات عديدة، وقد اتجهت معظم دراساتهم إلى دراسة القائد وخصائصه وسلوكه.

هوي وميسكل (Hoy & Miskel, 1978)، يعتقدان بأن مصطلح القيادة فيه نوع من الغموض، ولكنهما يتفقان على أنه موضوع مدهش للدراسة، وأن تعريفات القيادة كثيرة بعدد الأبحاث التي درستها، ولذلك فقد قدما عدة مفاهيم للقيادة وهي:

1- القيادة هي العملية التي يقوم بها شخص يعطي مهمة توجيه الأفراد وتنسيق نشاطاتهم.

2- القيادة هي عملية ممارسة السلطة واتخاذ القرارات.

3- القيادة هي عملية التأثير على نشاطات مجموعة منظمة من الأفراد لتحقيق بعض الأهداف.

أما التمان وهودجتس (Altman & Hodgetts, 1979) فيعتقدان بأن القيادة هي عملية التأثير على

الآخرين من أجل توجيه جهودهم نحو تحقيق بعض الأهداف المحددة. ولهذا التأثير مصدران:

**الأول:** قوة مكانة القائد التي تأتي من السلطة الرسمية الممنوحة له.

**الثاني:** رغبة المرؤوسين بالطاعة.

إن إتباع القائد طريقة معينة للقيادة يعتمد على الشخصية والخبرة والمعرفة التي يتمتع بها القائد، بالإضافة إلى

خلفيته الاجتماعية والتدريب الذي حصل عليه وتوقعات الإتياع، ثم خصائص الموقف.

أما نيقرو ( Nigro, 1984 )، فيرى أن جوهر القيادة هو التأثير على أعمال الآخرين، وأن الميزة الأساسية للقائد هي اقتناعه بأن عملا ما يجب أن يتم، وأن يقنع الآخرين على مساعدته على القيام بهذا العمل.

ويرى سميث (Smith, 1991)، أن القيادة هي عملية التأثير على الآخرين، وأن القائد هو الشخص الذي يؤثر على الآخرين للقيام بالمهام عن طريق توجيه سلوكهم وتوضيح طريقهم والقيام بدور المتحدث باسم الجماعة أمام الجماعات الأخرى، ويعبر عن مشاعرهم وقراراتهم داخل وخارج التنظيم، ويساعدهم على تحقيق أهدافها وتنظيم مواردها وقراراتها.

ويرى القريوتي (1993) أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين لتحقيق أهداف معينة، والقيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد، ولكنها دور يقوم به الفرد، وهو محصلة عوامل تشمل الفرد والمجموعة وظروف التنظيم، لذا فإن القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم.

كما عرف "لوفر وويلز" (Lovre & Wills, 1983) القيادة بأنها " السلوك الذي يؤثر في سلوك الأفراد وتصرفاتهم وشعورهم من أجل الوصول للأهداف المرغوب فيها". ويقدم تاننبوم و شمادت ( Tannenbaum، Schmidt، 1973) تعريفا آخر للقيادة، حيث يعرفانها بأنها " تأثير يتم من خلال التفاعل الشخصي في الموقف القيادي، يقوم القائد بموجبه بتوجيه الجماعة نحو هدف محدد"، أما سزلاجي (Szilagyi, 1981)، فقد عرف القيادة بأنها " عملية تشمل اثنين أو أكثر يحاول بموجبهما أحدهما التأثير في سلوك الآخرين من أجل بعض الأهداف"، وذكر فيدلر تعريفا لستوجل (Stogdill، 1974) بأن القيادة "عملية تأثير في نشاطات المجموعة من أجل وضع الأهداف وتحقيقها" (Fiedler, 1967, p.85).

ومن أمثلة ذلك تعريف همفيل (Hemphill، 1949) بأنها "سلوك الفرد حين يشرع في توجيه أنشطة الجماعة  
(Stogdill, 1974) وقد عرفها محمد منير مرسي (1977) بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاطا  
جماعيا نحو تحقيق هدف معين.

ويطرح باحثون عديدون تصوراتهم حول مكونات عملية التفاعل، ومنهم (Ivancevich & al, 1977) ، حيث  
يشير إلى أن القيادة دالة للتفاعل بين كل من:

خصال شخصية القائد - توقعات الأتباع لأداء القائد- خصال شخصية الأتباع -متطلبات الأداء كما يدركها  
الأتباع- المناخ التنظيمي الذي يتفاعل فيه كل من القادة والأتباع.

ويرى أن هذا التصور أفاد في تقديم فهم أكثر عمقا لمفهوم القيادة، وقد اقترح الباحثان تعريفا إجرائيا للقيادة،  
تعريفا مفاده أنها:

"مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة - التي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد،  
والمرؤوسين، وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي، والسياق الثقافي المحيط- وتستهدف حث الأفراد على تحقيق  
الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفاعلية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد، مع توافر درجة كبيرة من  
الرضا وقدر عال من تماسك الجماعة" (شوقي: 1992، ص41).

## 2- مفهوم القيادة:

القيادة هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من  
العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة،  
ويمكن تعريف القيادة أيضا بأنها "فن التأثير على الرجال"، ويمكن القول بأن القيادة الفعالة هي محصلة التفاعل بين  
القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.

والقيادة كما يعرفها وايت، تعني "التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين"، ويفرق وايت بين نوعين من القيادة هما:

القيادة التي تعتمد على الإقناع وهي تستمد قوتها من شخصية القائد، وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة للرئيس، ويعرف جليك القيادة بأنها "مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاوئهم في تحقيق الأهداف المطلوبة"، كذلك يمكن تعريف القيادة بأنها "قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاوئهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة كفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة"، ويمكن القول بأن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية، وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية.

### 3- أهمية القيادة:

تظهر أهمية القيادة من خلال استطاعتها على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، وأنها توجه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف، فبدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة، وبدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة، كذلك، فإن تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع. ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم، وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم، ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا كبيرا في سلوك المرؤوسين وعاداتهم، حيث أن عمل القائد يعمل ضمنا أو علانية على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية، وبذلك يصبح مثلا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين، وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في المؤسسة، ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدرته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم، ويتطلب ذلك منه سلوكا معيناً كالاعتناق والإدراك الذاتي والموضوعية، وستتناول كل منها فيما يلي:

### الإعتناق:

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

### الإدراك الذاتي:

تعرف على أنها مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثير ممن يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون، فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحماء في معاملاتهم لمرؤوسيهم وموضوعين في تحليلهم للمشاكل التي تواجههم، إلا أن مرؤوسيهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.

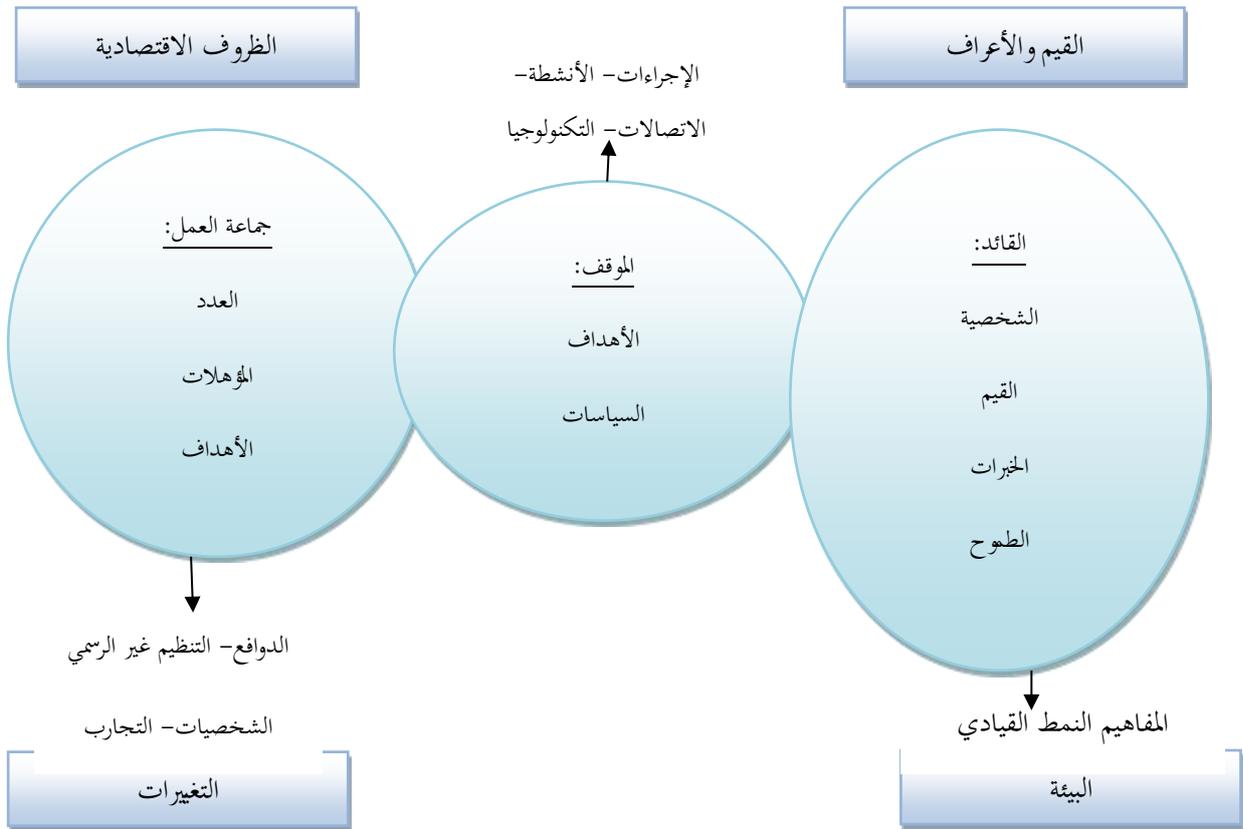
### الموضوعية:

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

### 4- عناصر القيادة:

تنقسم العناصر التي تؤثر على عملية القيادة إلى ثلاثة عناصر هي القائد وجماعة العمل والموقف، وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر، وكما يوضح الشكل التالي:

شكل 1: العناصر المؤثرة في عملية القيادة



المصدر: د. علي عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، ص 103

يجب على القائد الناجح أن يركز على التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه، وأن الزمن هو استثمار المستقبل، وأن أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة، وأهمية تنمية وتطوير مرؤوسيه، وتكوين روح الجماعة وبيئة العمل الصحية وتكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين، والرقابة الضرورية لتجنب الوقوع في الأخطار مستقبلاً، وعلى القائد الناجح أن يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي، وكذلك معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية.

ومن صفات القائد الناجح أنه يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى أتباعه، وأنه يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه، وكذلك بطلاقة اللسان وحسن التعبير، وقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.

## 5- أنماط القيادة:

### نمط المدير الدكتاتوري:

تلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط بأن العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس، وأن معظم الناس غير طموحين ولا توجد رغبة لتحمل المسؤولية، وأن معظم الناس يتمتع بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية، وأن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن)، وأنه لا بد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.

وطريقة الإدارة لدى هذا النمط تتمثل في المسؤولية الشخصية عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين، فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة، وأنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى (من وجهة نظره)، وأن تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية يستخدم في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعا، وأنه يضر معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولا بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء.

أما نظرة هذا النمط للأهداف فتتمثل في اعتقاد المدير الدكتاتور أن هنالك تعارضا بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وفي حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة.

وبالنسبة لنظرة الزمن فتتضمن أن الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة، وأن البرامج الزمنية محددة تحديدا دقيقا، وأنه ينظر إلى البرامج الزمنية بقدرسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال، كما أنه يعطي

تعليمات مختصرة شفوية ولا يجب الحديث الطويل لأنه يعتبره مضيعة للوقت، وأنه يجب التقارير المختصرة التي توضح المطلوب بسرعة.

ويتلخص مفهوم السلطة لدى النمط الدكتاتوري من المديرين في أن السلطة حق وله وليس حقا للآخرين، وأنها تفوض وقد فوضت له من أعلى، وأنها تحكم تصرفات الآخرين، كذلك فإن العلاقات السليمة عند المدير الدكتاتور هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر.

### نمط المدير المجامل:

تتلخص الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم، وأن الناس بطبيعتهم طيبون، ووظيفة المدير مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم، وأنه يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين.

أما طريقته في الإدارة فتتمثل في اعتقاده أن كل شخص يكون مسؤولاً عن تنفيذ العمل، حيث أن المدير المجامل يقود المرؤوسين ولا يدفعهم، وأن طريقته هي طريقة كماليات، وأنه يخطط العمل ولكن بدون إحكام حيث أن الناس طيبون، وأنه يتسامح مع مرؤوسيه والمحور التحفيزي الذي يعمل على أساسه هو محور عاطفي اجتماعي، وأنه يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل لتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد.

أما نظريته للأهداف فتتمثل في اعتقاده أنه لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد، فيما تلخص نظريته للزمن في فهمه للسلطة على أنها ذلك القبول من المرؤوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين.

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

### نمط المدير البيروقراطي:

تتمثل الافتراضات الأساسية لهذا النمط في أن العمل شر أو لا فائدة فيه على أحسن تقدير، وأن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة، وأنه ليس من مسؤوليته التحفيز، ومن يريد شيء يسعى إليه، كما أنه ليس من الضرورة الرقابة على الناس لعدم وجود فائدة من ذلك.

وتتلخص طريقته في الإدارة في أنه لا يدير أشخاصا ولكنه مفقود بينهم، وأنه لا يخطط ولا ينظم أو لا يوجد فتلك من وظائف الرئيس، كما أنه يؤمن بترك الناس على حالها، وهدف المدير البيروقراطي هو البقاء على قيد الحياة وهدف المنظمة لا يهمه ولا يشارك في صياغته وليس معنيا به.

وتمثل نظرتهم للزمن في أنه يحضر في الموعد إذا كان غيابه أو تأخيره سيكون ملحوظا، وينسحب من الاجتماع دون أن يدري أحد بخروجه، ويحول البريد الوارد إليه إلى المختص فورا أو إلى أعلى، ويبدو وكأنه مشغول وأن الوقت غير كافي لحل أي مشكلة، أما مفهوم السلطة لديه فإنه يرى في نفسه ساعي بريد وظيفته توصيل الرسائل ليس إلا، ومن حيث نوع العلاقات فإنه يتجنب الظهور والاجتماعات والكلام.

### نمط المدير الزبقي (الميكافيلي):

تتمثل الافتراضات الأساسية لدى هذا النمط في أن العمل في حد ذاته شيء مر، وأن الناس غير طموحين وأن التحفيز يتم على المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان لمعظم الناس، وأن الرقابة نسبية وتوفر الجو الودي. أما طريقته في الإدارة فتتمثل في إمكانية تنفيذ الأعمال بمساعدة الآخرين عن طريق إشراكهم في القرارات، وأنه يقوم بتخطيط العمل بمشاركتهم عن طريق أخذ آرائهم بشكل عام، ويقوم بتنظيم العمل مع الاستعانة برأيهم ويؤمن بالتنظيم غير الرسمي وأهميته، ويقوم بتحفيز الآخرين باستخدام الثواب والعقاب، ويقوم بالرقابة على المرؤوسين وتوقيع الجزاء المعقول.

كذلك، فإنه يجد تعارضا بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد من حيث نظرتهم للأهداف، فيما تتلخص نظرتهم للزمن في أن الأهداف محددة بزمن معقول، وأنه لا ينظر إلى البرامج الزمنية وكأنها جوهر العملية التخطيطية، وأن تعليماته ليست مختصرة كالديكتاتور وليست طويلة كالمجامل فهي وسط، وهو لا يحب التقارير التي تصمم بطريقة الاستثناء، كما أنه يعتبر السلطة بأنها سلطة المجموعة.

وينظر المدير الميكافيلي إلى نوعين من العلاقات، هما العلاقات الرسمية المحدودة والمعتمدة في ضوء الهيكل التنظيمي والعلاقات الشخصية.

### نمط المدير قائد الفريق:

تتمثل الافتراضات الأساسية لدى هذا النمط في أن العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة، وأن الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المؤسسة، وأن الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية، وأن التحفيز على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى تحقيق الأمان، والناس يمكن أن يقوموا بتوجيه أنفسهم ذاتيا ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.

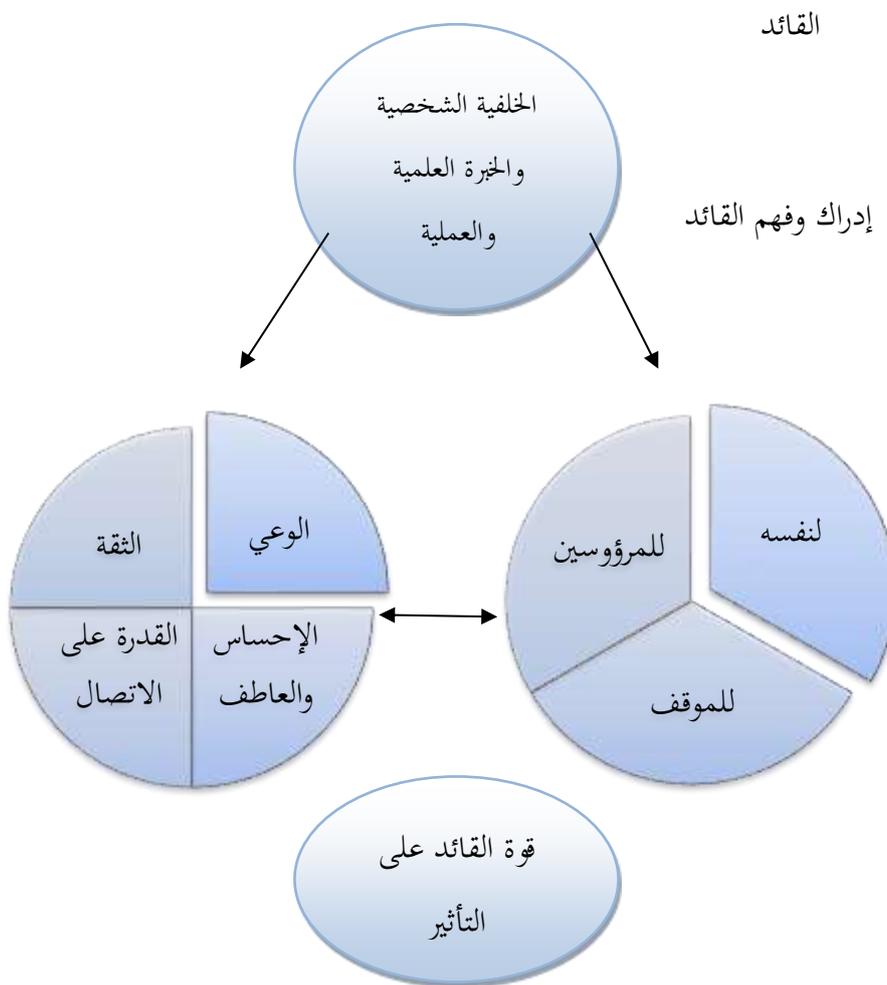
وتتلخص طريقته في الإدارة في أن مسؤولية التخطيط وتحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع، وأن التنظيم عبارة عن نظام منسق إداريا فالكل مسؤول عن نجاح المنظمة، وطالما أن كل شخص شارك في صياغة أهداف المنظمة فليس هناك اختلاف بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية، وبالتالي فإن التوجيه والمراقبة تنبع من ذات الفرد، وإن الفهم المتبادل والإحساس العالي بمسؤولية الالتزام تجعل الرقابة الذاتية ممكنة.

وتتمثل نظرتهم للأهداف في أن المدير قائد الفريق يعتبر نفسه مسؤولا ليس عن وضع الأهداف للمنظمة، ولكن ينظر إلى نفسه مسؤولا عن التأكد من أهداف سليمة للمنظمة منسقة مع أهداف سليمة للفرد، فالمدير الفعال يقوم

بوضع أهداف المنظمة مع مرؤوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وأفقياً.

وإن مفهوم المدير قائد الفريق للسلطة بأنها المستمدة من الوقت والموقف، فيما تعتبر العلاقات لدى قائد المجموعة علاقات عضوية، ويمكن من خلال الشكل التالي توضيح نظرة متكاملة للقيادة.

الشكل 2: النظرة المتكاملة للقيادة



المصدر: د. محمد بن علي شيبان العامري، مهارات النجاح للتنمية البشرية، <https://sst5.com/Article/1247/19/www.sst5.com>

## 6- نموذج ميتشغان للقيادة الفعالة:

إن القيادة كالقراءة أو الرياضيات أو أي مجال آخر يتمثل بمهارات وسلوكيات يمكن لأي فرد تعلّمها، وتطوير الشخصية القيادية هو رحلة نمو تستمر مدى الحياة بحيث يمكنك إحراز التقدم من خلال التوجّه والتركيز على الأهداف الواضحة والتجارب المقصودة وقبول الانتقادات والتعليقات السلبية والإخفاقات، والتدريب على القيادة وتطويرها يكون أكثر فعالية عندما يعتمد على بيانات مستندة على التعلم التجريبي والممارسة القائمة بالثقة والعمل الجديّ ليتم دمجها مع رحلة تعلم القيادة الخاصة والمميّزة لكل فرد .

لذا أجريت الدراسات المتخصصة في القيادة، وكان أبرزها دراسات ميتشغان التي قادها عالم النفس "رينسيس ليكارت" والذي قام بدراسة الرضا بين العمال من خلال العلاقة بين إنتاجية الموظف والسلوك الإشرافي القيادي .

### 🚩 ما هو نموذج ميتشغان للقيادة؟

نموذج ميتشغان للقيادة هو إطار عمل لتعريف القيادة بحيث يوفّر صيغة واضحة لفهم المهارات والسلوكيات القيادية التي تمّ صقلها بالفعل من قبل المتعلمين وإظهار المهارات التي تحتاج إلى تطوير وتحسين. تم إقرار نموذج ميتشغان للقيادة بعد نصف قرن من الممارسة الواقعية والبحث التجريبي، حيث يعمل النموذج على تبسيط التعقيدات الكبيرة في المفهوم من خلال استخدام إطار القيم التنافسية.

وقد تمّ تحسين هذا المفهوم من قبل "روبرت كوين" و"كيم كامبرون" وأعضاء آخرين في هيئة التدريس من جامعة ميتشغان، وبعدها اعتمد هذا النموذج على نطاق واسع من قبل عدد كبير من القادة والشركات حول العالم، أما الآن فهو أساس دورات التعليم والتنمية والممارسات الاستشارية وغيرها من برامج تطوير المهارات القيادية، كما تم

الاعتراف به من قبل الصحيفة البريطانية Financial Times عام 2003 كواحد من بين أهم 40 إطارًا إداريًا في التاريخ.

### الشكل 3: نموذج ميتشغان للقيادة



المصدر سكوت ديرو، جريشن سبريتزر، بريان فلانغان، بنيامين ألين، ترجمة: يارا عمار ،

<https://atharah.com/developing-adaptive-leaders-for-turbulent-times-the-michigan-model-of-leadership/>

يعترف إطار العمل الخاص بنموذج ميتشغان بوجود مفارقة رئيسية في القيادة ترتبط بعاملين أساسيين موجودين في جميع الفرق والمنظمات والأفراد ويشكلان المادة الأساسية للقيادة :

**العامل الأول:** الحاجة إلى تعزيز مفاهيم إنسانية مثل الودّ والتعاون والعلاقات الإيجابية (باللون الأصفر)، بالإضافة إلى الحاجات التنافسية من أجل توفير الوقت والجهد وتحقيق النتائج والأهداف (باللون الأزرق).

**العامل الثاني:** الإصرار الذي يجب على القادة من خلاله تحقيق السيطرة والاستقرار والتكامل (باللون الأحمر) بالإضافة إلى تعزيز قوة التغيير والابتكار والتعلم (باللون الأخضر).

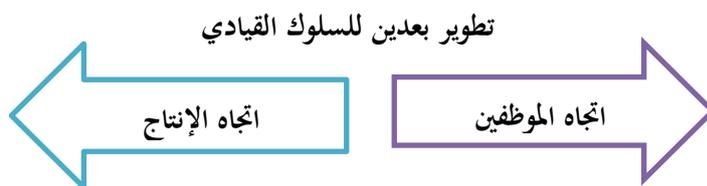
لقد أنتجت جامعة ميتشغان بعضاً من أهم دراسات القيادة بكونها واحدة من أهم المراكز الرائدة لبحوث العلوم الاجتماعية، فبعض الدراسات التي يعود تاريخها إلى خمسينات القرن الماضي حددت أسلوبين عريضين للقيادة وهما :

- **توجيه الموظف:** من خلال العلاقة الإنسانية معه والاهتمام بحاجياته ورفاهيته وتطوره.
- **توجيه الإنتاج:** كالإشراف الجادّ على الموظفين والاهتمام بالجانب التقني للعمل بالإضافة إلى المعايير الصارمة والإجراءات والقواعد الخاصة بالعمل.

وحددت الدراسات أيضًا ثلاث خصائص مهمة للقادة الفعالين: السلوك المركز على المهام، السلوك الموجه للعلاقات، والقيادة التشاركية .

يعد نموذج ميتشغان للقيادة ودراسات جامعة ولاية أوهايو التي أجريت في أربعينات القرن الماضي من أكثر دراسات القيادة السلوكية أهمية وشهرة، ولا يزال يتم الاستشهاد بها حتى يومنا هذا .

### 📌 النقاط الرئيسية للقيادة في دراسات ميتشغان:



المصدر : مريم مونس، 19/09/2021، <https://www.arageek.com/2021/09/16/michigan-model-of-leadership>

- حددت دراسات ميتشغان الخاصة بالقيادة الأساليب القيادية التي نتجت عنها أعلى مستويات الرضا للموظفين وإنتاجيتهم، حيث صنف نموذج ميتشغان الأساليب القيادية بنوعين: إما رضا الموظف والتركيز المباشر عليه من قبل الإشراف العام، أو توجه الإنتاج الذي يركز على الأنشطة لتنفيذ المهام المختلفة.
- حدّد البحث أن أسلوب "توجيه الموظف" أعطى نتائج أفضل وأكثر إيجابية مقارنة بأسلوب "توجيه الإنتاج"، حيث أدى إتباع أسلوب توجيه الإنتاج إلى عدم رضا الموظفين وبالتالي قلة إنتاجيتهم.
- نوهت الدراسات إلى أن تركيز علاقة الموظف مع المدراء العامين وليس الإشراف المباشر (أسلوب توجيه الموظف) أدى إلى نتائج أفضل، فالموظفين لديهم احتياجات يجب على أرباب العمل معالجتها والعناية بها من أجل تحسين الإنتاجية، وفي المقابل يركز توجيه الإنتاج على العناصر الفنية للتوظيف وأن الموظفين والعناصر البشرية هم الوسيلة الأساسية لإكمال الإنتاج.

## انتقادات لنموذج ميتشغان للقيادة:

جوهر نموذج ميتشغان يؤكد على أن ازدياد إنتاجية الموظفين وانخراطهم في واجباتهم ومهامهم يكون في ظروف أقل من الضغط والتحكم المباشر، ومع ذلك لا تخلو هذه الدراسات من انتقادات وتساؤلات حول المنهجية والنتائج الخاصة بها، فأحد هذه الانتقادات هي عدم الأخذ في عين الاعتبار المتغيرات الظرفية .

بمعنى آخر: قد تتخذ القيادة أسلوبًا فعالًا في موقف ما لكنه قد لا يصلح في موقف آخر، فالظرف ومعطيات الموقف هما اللذان يحددان الأسلوب الفعال لإتباع القيادة، ولذلك قد تعتبر الدراسة مقيدة نوعًا ما لأنها لا تأخذ في الاعتبار جميع ظروف وأنواع المنظمات والموظفين والقادة، فقد يكون أسلوب القيادة الذي طرحه نموذج ميتشغان متطرف حيث أن استخدام نفس أسلوب القيادة في شركتين مختلفتين قد يؤدي إلى فشل واحدة ونجاح الأخرى بحسب معطيات الظرف، فالأفضل أن يكتف القادة سلوكياتهم وأساليبهم بحسب الحاجة والزمان والمكان بدلًا من الثبات والالتزام بنمط واحد لا غيره .

فشلت الدراسات في تحديد ما إذا كان أسلوب القيادة هو نتيجة أو سبب، هل تركيز القيادة على الموظفين تجعل الفريق أكثر إنتاجًا أو إنتاجية الفريق تدفع القائد للتركيز على الموظف؟ قد يؤثر أداء الموظف على القائد، فإما أن يكون أكثر تدريبًا له في حال كانت المهمة معقدة وبحاجة لمزيد من التوجيه، أو أن يثبت الموظف قدرته على التعامل مع المهمة بسلاسة من دون الحاجة إلى تحكم مباشر من القائد، وبالتالي منح الموظفين قدرًا أكبر من الاستقلالية.

## الفصل الثاني:

### نظريات القيادة

## الفصل الثاني: نظريات القيادة

لقد شغلت ظاهرة القيادة الجنس البشري منذ فترة طويلة من الزمن، فالقيادة قد تنتقل من شخص إلى آخر أو قد تظل عند الشخص نفسه أو يقوم بها ويتولاها أكثر من خص في وقت واحد في المجتمع.

كما أن تحديد نمط معين من السمات أمر صعب إن لم يكن متعذرا وذلك لأن العلاقة بين السمة ودور القيادة لن تكتسب معناها إلا إذا اعتبرنا تفاصيل طبيعة الدور فالشخص لن يصبح قائدا مجرد أنه يمثل نمطا خاصا من سمات الشخصية، ولكن يجب أن يكون متصلا بالحقائق الحالية وبنشاط وبأهداف الجماعة التي هو قائد لها، ومعنى ذلك أن بعض الصفات التي توصل البحث إليها لا يمكن أن تكتسب صفة العمومية، فمثل هذه الصفات الذاتية لا تحتفظ بنفس درجة أولويتها وأهميتها من وقت لآخر.

إذن يجب أن يتوفر في كل القادة حد أدنى معين من القدرات إلا أن هذه القدرات موزعة أيضا على مدى واسع بين غير القادة، وفضلا عن ذلك فإن سمات القائد قد تبدو أنها ضرورية لقائد آخر في موقف مختلف، وهنا ظهرت نظرية المواقف التي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الأفراد في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة بطريقة معينة.

ومن هنا تبدو أهم النظريات المفسرة للقيادة متمثلة في:

### ➤ نظرية السمات القيادية ونظرتها للنمط القيادي الفعال:

اعتقدت النظريات المبكرة في القيادة أن فعالية القيادة تنبع من خصائص القائد الشخصية. وبمعنى آخر تم تفسير القيادة وقدرة القائد من خلال بعض الصفات، فالقائد الفعال من وجهة نظر هذه النظرية هو القائد الذي يتسم بـ: "الذكاء والشجاعة وطول القامة والثقة بالنفس والعديد من الصفات (Longenecker & Pringle 1988)

ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها

غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها. ويمكن إجمال هذه السمات فيما يلي:

الذكاء وسرعة البديهة، طلاقة اللسان، الثقة بالنفس، الإيمان بالقيم، المهارة وحسن الأداء، القدرة على التكيف، الحزم، السرعة في اختيار البدائل المناسبة، المقدرة على الإقناع والتأثير، الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم، المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه، الحكم الصائب على الأمور، القدرة على تمييز الجوانب المجمععة وغير المجمععة للمشكلة، الأمانة والاستقامة، النضج العاطفي والعقلي، وجود الدافع الذاتي للعمل والانجاز، حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته، القدرة على فهم الأمور، المهارة الإدارية (القدرة على التصوير والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم).

1- وما سبق فمن الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان من المحتمل أن

يتوافر بعضها في شخص واحد.

2- وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على

القائد وأدائه وهي:

### 👉 المهارة الفنية:

وتتطلب معرفة القائد المتخصصة في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص، وبالإضافة

إلى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة، وأيضا قدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا

التخصص.

### 👉 المهارة الإنسانية:

وهذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء.

إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

### 👉 المهارة الذهنية: وينبثق منها نوعان:

أ- المهارة الإدارية: تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعا عادلا، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات، والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب- المهارة السياسية: تتمثل في قدرة القائد على تبصر للصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها، وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع، والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

إن الدراسات الأخيرة حول نظرية السمات وأثر السمات الشخصية في فعالية القيادة استخدمت إجراءات القياس المختلفة بصورة أفضل بما فيها اختبارات المشروعات، حيث تركز في اختباراتهما على المديرين والإداريين أكثر من الأنواع الأخرى من القادة، وهكذا فإن دراسات السمات الشخصية للقادة تستمر ولكنها تهدف إلى اكتشاف العلاقات بين هذه السمات والفعالية القيادية للإداريين.

إلا أن دراسات الجيل الثاني أوضحت وجود علاقة بين السمات الشخصية والفعالية في القيادة الإدارية، وأن لها أثر كبير ولكن هذه الدراسات لم تعتمد افتراض نظرية السمات بأن القادة يولدون ولا يصنعون، بل من خلال

توجهات أكثر اتزاناً ومنطقية، وهي أن القيادة الفعالة والقائد الفعال نتيجة للسمات الشخصية وظروف الموقف، وهذا ما تشير إليه دراسات ستوجدل والذي حلل العوامل والخصائص التي يتصف بها القادة، وخاصة في المرحلة الأخيرة، ويضعها في أبعاد ثلاثة كما يلي:

\* فنية

\* إنسانية

\* وظيفية

وقد وجهت انتقادات إلى هذه النظرية من أبرزها:

أ- أنها لا تأخذ بالحسبان المواقف التي يجد فيها القائد نفسه، كما أن السمات والخصائص لم تكن بالوفرة التي يمكن أن يبنى عليها معلومات دقيقة.

ب- إهمالها لدور الإتياع في إنجاح عملية القيادة، ومن المعروف أن دورهم كبير في نجاح أعمال القائد.

ج- برهنت الدراسات النفسية بأنه ينذر التشابه بين سمات أي قائدين، لذلك كان واضحاً أن هناك صعوبات أمام تعميم نتائج هذه النظرية بشكل علمي أثبت خاصة أن السمات لا تدل دلالة حقيقية على أنها السبب الرئيس للقيادة الفعالة، لذلك اتجه البحث للتركيز على ما يفعله القائد، لأن السلوك يتم تعلمه واكتسابه، فبرزت أبحاث تهتم بالمدخل السلوكي للقيادة الذي يأخذ بالاختبار السمات الشخصية للقائد، ومن أبرزها أبحاث جامعة أوهايو التي حددت بعدين للقيادة:

أحدهما المبادرة في العمل، والبعد الآخر هو الاعتبارية، ويشير إلى القدرة على توليد الثقة والود والتعاون بين القائد والعاملين.

## ➤ النظريات السلوكية:

يرى هانسون (Hanson, 1979)، أن هذه النظريات ظهرت بسبب أن مؤشر النمط القيادي الفعال عند أصحاب نظرية السمات غير موجود.

وفي محاولة لتحديد أنماط السلوك القيادي الفعال، ظهرت عدة دراسات تنتمي إلى المدرسة السلوكية، وتفترض هذه الدراسات أن القائد الفعال يمتلك نمطا قياديا محددًا لقيادة الآخرين.

ولقد جاءت هذه الدراسات كما يقول لونجنكر (Longenecker 1988)، بسبب عجز نظرية السمات عن التحديد الدقيق لمفهوم فعالية القائد. لذلك تم الاتجاه إلى دراسة سلوك القائد أو النمط القيادي، وبمعنى آخر انتقل الاهتمام من الصفات التي يتمتع بها القائد إلى الطريقة التي يتصرف فيها القائد.

ويمكن تقسيم الدراسات التي حاولت تحديد أكثر الأنماط القيادية فعالية إلى عدد من الدراسات:

❖ دراسة لوين وليبيت ووايت (Lewin & Lippitt & White 1934): وتعتبر هذه الدراسة بداية

الاتجاه السلوكي في جامعة أيوا 1939 Iowa.

حيث أمكن تصنيف القادة إلى ثلاثة أنماط، واكتشاف إنتاجية الأتباع تحت تأثير كل نمط وهي:

1- النمط الأوتوقراطي Authoritarian

2- النمط الديمقراطي Democratic

3- النمط التسبيحي المتساهل Laissez faire

ويرى هانسون 1979، أن هذه الدراسات تعد الأولى والأكثر تأثيرا في دراسة الأنماط القيادية.

وقد سعت الدراسة للإجابة عن السؤال التالي: هل يتأثر سلوك الجماعة باختلاف النمط القيادي؟ وقد توصلت

الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن الأفراد في ظل القيادة الديمقراطية يتمتعون بدرجة عالية من المبادرة وحرية العمل وإنتاجية مرتفعة ودرجة عالية من الإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار.
  - 2- في القيادة الأوتوقراطية هناك إنتاجية مرتفعة واعتمادية عالية على القائد، كما وجد أن درجة الإبداع متدنية، وهناك حالة من الإحباط والعدائية بين الجميع ناهيك عن انعدام المشاركة في القرار.
  - 3- أما القيادة المتساهلة فكانت عملية الإنتاج متدنية جدا بالإضافة إلى حاجة الأفراد إلى الإرشاد. والقرارات تصنع بشكل غير مخطط.
- لقد كانت لهذه الدراسة أهمية قصوى كونه لأئها الرائدة في فحص الأنماط القيادية الفعالة بشكل علمي. كما أن المفاهيم التي خرجت بها الدراسة مثل: القيادة الديمقراطية والأوتوقراطية والقيادة المتسيبة، أثرت الفكر الإداري في جميع أنحاء العالم وأصبحت كلمة ديمقراطي تشير إلى الإدارة الجيدة، وكلمة أوتوقراطي تشير إلى الإدارة السيئة (Hanson, 1979, p.240).

### ❖ دراسات جامعة أوهايو Ohio state university:

في بداية عام 1945، أجريت سلسلة من الدراسات للكشف عن أكثر النشاطات أهمية يقوم بها القائد الناجح بغض النظر عن نوعية المجموعة التي يقودها جماعة دينية، تربوية، رجال أعمال. ومن أجل هذه الغاية تم تطوير مقياس أطلق عليه مقياس وصف السلوك Leader behavior description questionnaire.

ومازال يستعمل حتى الآن، وبناء عليه تم تصنيف القادة اعتمادا على بعدين:

\* الاهتمام بالعمل Initiating structure

\* الاهتمام بالعلاقات الإنسانية consideration

ويشير البعد الأول إلى النشاط الذي يقوم به القائد لتنظيم العمل وتوجيه الأفراد العاملين، أما البعد الثاني فيشير إلى النشاط الذي يقوم به القائد في الاهتمام بالأفراد وتحقيق الرضا والحاجات الفردية لهم. إن القائد الذي يركز على البعدين هو الأكثر فعالية، وبالتالي هو القادر على تحقيق أهداف الأفراد (Rue & Byars, 1986, p.381)

### ❖ دراسات جامعة ميتشغان **University of Michigan**:

استعملت هذه الدراسات نفس الأبعاد التي استخدمت في دراسات جامعة أوهايو وكان ذلك عام 1947 ولكن

بتسميات مختلفة:

\* الاهتمام بالإنتاج production –centered leaders

\* الاهتمام بالأفراد employee –centered leaders

وكانت النتائج التي توصلت إليها جامعة ميتشغان مشابهة لتلك التي توصلت إليها جامعة أوهايو، من حيث أن

أكثر الأنماط فعالية هي التي تجمع بين الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد ( , Hodgetts & Altman, 1979 )

(p.190)

### ❖ دراسات ليكرت **Likert** والنمط القيادي الفعال:

قام رنسيس ليكرت عام 1961، وهو مدير معهد البحوث الاجتماعية في جامعة ميتشغان آنذاك بنشر نتائج

دراسته في كتابه المعروف أنماط جديدة في الإدارة.

ويرى ليكرت أن أنماط القيادة يمكن تصنيفها إلى أربعة أنماط وقد أطلق عليها كلمة أنظمة وهي:

\* النمط الأول: النمط الأوتوقراطي المستغل exploitive authoritative الذي يستبد بالسلطة، ويستغل

الأفراد.

\* النمط الثاني: الأوتوقراطي العطوف benevolent authoritative، وهو المستبد في الإدارة، ولكنه عطوف

بطبيعته.

\* النمط الثالث: الاستشاري consultative، وهو يطلب العون والاستشارة من الأفراد ولكنه ينفرد باتخاذ

القرار.

\* النمط الرابع: المشارك participative وهو يعطي بعض الأوامر ويتشارك مع الأفراد في النقاش، ويتخذ القرار

بالإجماع والأغلبية.

وإستخدم ليكرت مقياسا خاصا لتحديد النمط القيادي الفعال لإدارة المنظمة، وأثبتت أن أكثر الأنماط فعالية في

إدارة الشركة هو النمط الرابع (Rue & Byars, 1980, p.349).

### ❖ دراسة هالبن Halpin والنمط القيادي الفعال:

قام هالبن ووينر بدراسة هدفت إلى تحديد أكثر الأنماط القيادية فعالية معتمدين على المقياس الذي استعمل من

قبل جامعة أوهايو، وقد تم الاعتماد بداية على أربعة أبعاد لتحليل السلوك القيادي، وهي:

1- الاهتمام بالعمل Initiating Structure

2- الاهتمام بالمشاعر الإنسانية Consideration

3- التأكيد على الإنتاج Production Emphasis

4- الحساسية والوعي الاجتماعي Sensitivity

وبعد تقييم النتائج قاما بإسقاط البعدين الثالث والرابع، وتم الاكتفاء بالأول والثاني.

وتنتج عن ذلك ظهور أربعة أنماط قيادية:

\* نمط عال في الاهتمام بالعمل والمشاعر الإنسانية

\* نمط عال في الاهتمام بالعمل، وامتد في الاهتمام بالمشاعر الإنسانية

\* نمط متدن في الاهتمام بالعمل والمشاعر الإنسانية

\* نمط متدن في الاهتمام بالعمل وعال بالمشاعر الإنسانية

وتبين لهم بأن النمط الأول الذي يتصف بأنه عال في اهتمامه بالعمل والمشاعر الإنسانية هو الأكثر فعالية.

(Hanson P.188)، (Hodgetts & Altma, 1979, P.243).

وقد أكد الكثير من الدراسات على فعالية هذا النمط لأنه الأكثر تحقيقاً للرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية.

(الشلول، 1985) (الأشقر، 1994).

#### ❖ دراسة بليك وموتون والنمط القيادي الفعال:

قام بليك وموتون (Blake & mouton) بتطوير ما عرف بالشبكة الإدارية، وتركزت على خمسة أنماط قيادية،

وذلك باستخدام البعدين السابقين ولكن بتسمية مختلفة وهما:

1- الاهتمام بالعمل Concern for production

2- الاهتمام بالعاملين Concern for people

وقد صور الباحثان هذين الاهتمامين على شكل شبكة مكونة من تسع نقاط على كل محور، يمثل الرقم (1)

الاهتمام المنخفض، والرقم (5) الاهتمام المتوسط، والرقم (9) الاهتمام العالي، وعليه فإن النمط القيادي يتحدد

بدرجة الاهتمام بكل من العمل والعاملين، وتم تقسيم كل بعد من أبعاد الشبكة إلى (9) تقسيمات رئيسية، وعلى

الرغم من أن هذه التقسيمات تسمح بتحديد (81) نمطا من أنماط السلوك القيادي، إلا أن النظرية تحدثت عن

خمس أنماط قيادية رئيسية هي:

1- النمط (1-1): اهتمام قليل بالناس والعمل، ويطلق عليه أحيانا النمط المسلوب Improverished

2- النمط (9-9): اهتمام عال بالناس والعمل

3- النمط (5-5): اهتمام متوسط بالناس والعمل Middle of the road

4- النمط (9-1): اهتمام عال بالعمل وامتدّن بالناس

5- النمط (1-9): اهتمام عال بالناس وامتدّن بالعمل

ويعتبر النمط (9-9) أفضل هذه الأنماط وأكثرها فعالية، ويطلق عليه اسم (Team-Builder) أي باني الفريق.

(Proctor, 1982, p.175)، (Hanson, 1979, p.268)

### ❖ دراسة ريدن Reddin للنمط القيادي الفعال:

حدد ريدن أبعادا ثلاثة للنمط القيادي هي:

✓ التوجه نحو العاملين relationship orientation

✓ التوجه نحو العمل task orientation

✓ الفعالية effectiveness

ويعرف ريدن بالمدى الذي يستطيع فيه المدير تحقيق المتطلبات الأساسية، وتعتبر من مخرجات النظام لا من

مدخلاته، كما أنه يمكن قياسها، وعندها نستطيع أن نقرر بأن النمط القيادي المستعمل فعال أو غير ذلك.

وقد تحدث ريدن عن أربعة أنماط قيادية رئيسية، وهي نفسها التي تحدثت عنها جامعة أوهايو واستعملها بليك

وموتون.

### ➤ النظريات التوافقية في القيادة:

#### أ- نموذج فيدلر Fiedler حول التوافقية في القيادة:

لقد أوجد فيدلر أول نظرية رئيسية، ليقتراح علاقات اتصال توافقية محددة في دراسته لموضوع القيادة قائلا: إن

أسلوب القيادة يقرره نظام دافعية يقترحه القائد وأن فاعلية الجماعة ترتبط بأداء أو عمل يميز أسلوب القائد وتفضيله

الموقف، حيث أن أداء المجموعة ذو تماس أو ملازمة لمحفظات القائد للجماعة وسيطرته وتأثيره في الموقف.

تتميز هذه النظرية عن التفكير السابق بأنها تصور موقف القيادة كميدان تنافسي أو صراع يسعى به القائد لتحقيق

حاجات شخصية وإنجاز أهداف تنظيمية في وقت واحد.

يتميز فيدلر بحرص وعناية بين مصطلحي سلوك القيادة Leadership behavior وأسلوب القيادة

Leadership style، لأن سلوك القيادة يشير إلى التصرفات المحددة للقائد في توجيه أداء عمل المجموعة وتصويبه،

على سبيل المثال يستطيع القائد تقديم اقتراحات بناء ووضوح اعتبارات لانتساب الفرد أو انتمائه إلى المجموعة، وفي المقابل إذا أردنا المقارنة نجد أن أسلوب القيادة يرجع إلى تركيبة الحاجة الخفية للقائد وإلى تحفزه إلى التصرف في مواقف شخصية مختلفة.

إن أسلوب القيادة سمة شخصية، لا تصف نوعاً محددًا من سلوك القائد، ويبين فيدلر الفرق البناء ما بين أسلوب القيادة وسلوك القيادة، ولمزيد من التوضيح يؤكد فيدلر أن سلوكيات القيادة لنفس الشخص القائد تختلف من موقف لآخر، بينما تركيبة الحاجة التي تحفز هذه التصرفات ربما تبدو واحدة.

ولتحديد أساليب القيادة قام فيدلر بتطوير مقياس شخصية بسيط يسمى مقياس العامل الشريك الأقل تفضيلاً وقبولاً، وأن المقياس يتكون من 16 بنداً، والمستجيب للمقياس يطلب منه أن يحدد الشخص الذي لا يفضل العمل معه.

إن مقياس فيدلر (Lpc) قد فسر أدائه وفائدته التي تتغير عبر السنين في البداية، فقد شوهت ببساطة كبيرة كقياس لرد فعل لأفراد يجد القائد من الصعب التعامل معهم وبعدها فسر المقياس كأداة تميز بين الأفراد ذوي اتجاه وظيفي أو كمقياس للتركيبية الذهنية المعقدة للأشخاص المطبق عليه المقياس، ويستخدم اليوم هذا المقياس كإشارة أو دلالة لحوافز القائد أن يفسر أسلوبين للقيادة، أحدهما القائد المتوجه للوظيفة حيث يحرزون علامة متدنية في المقياس، وتحفزهم تلبية النزوات المفضلة لديهم على الانجاز الناجح في العمل، والآخر القائد المتوجه للعلاقات حيث يحرزون علامات أعلى في المقياس. ويحرزون إشباعاً للأتباع من خلال علاقات شخصية ناجحة.

إن الفرضية المتضمنة في منحى التوافقية في القيادة تتحدث عن أنواع مختلفة من الواقع أو المواقف التي تتطلب أنواعاً وأنماطاً مختلفة من القيادة، لذلك فإن العنصر الثاني من النظرية هو الموقع. وهنا يدور في الذهن سؤال حول ما يستطيعه الطرف نفسه أن يملّي على القائد أن يكون مؤثراً في العمل.

ولقد حدد فيدلر ثلاثة عناصر رئيسية تقرر تفضيل الموقف الجماعي وهي:

- قوة الموقع للقائد Postion power of lender

- تركيبة بنية المهمة Task structure

- علاقة القائد بالأفراد Sender- member relations

### ☞ قوة موقع القائد:

هي الدرجة التي تمكن القائد من توجيه أوامره وهي في المنظمات/المؤسسات سلطة رسمية للقائد، حيث أن قوة الموقع تقرر المدى الذي إليه يستطيع القائد أن يكرم أو يعاقب موظفيه، وبنفس الوقت فإنها تحدد فيما إذا كانت الجماعة قادرة على مواجهة القائد، وتحدد أيضا إن كان القائد يستمتع بمرتبة خاصة أو رسمية أو رتبة تجعله مختلفا عن أفراد المجموعة، حيث أن قوة الموقع أيضا تجعل مهمة القائد أكثر سهولة رغم أنه ليس بالضرورة أن تؤدي قوة الموقع إلى أداء أفضل للمجموعة في تحقيق العمل.

### ☞ تركيبة بنية المهمة:

هي الحد الذي يكون العمل محددًا بوضوح ومتنوعًا ومبرمجًا بطريقة الخطوة التي تليها خطوة أخرى، حيث نجد في الأعمال ذات التركيبة العالية أن القائد وجماعته يعرفون ما عليهم أن يفعلوه وكيف يفعلونه، وفي المقابل نجد أن الأعمال غير المنظمة وغير المركبة بتنظيم منسق وذات الأهداف الغامضة تجعل من العمل شيئًا صعبًا لكل من القائد وجماعته، وبهذا نستطيع أن نقول أن العلاقة طردية بين تركيبة العمل والأداء، حيث أنه كلما زاد الترتيب والتنظيم في بناء المهام الخاصة في العمل كلما زاد حب القائد لموقعه.

### ☞ علاقة القائد مع الأفراد:

هي علاقة تحدد المدى أو الحد الذي إليه يكون القائد مقبولًا ومحترمًا من قبل أعضاء المجموعة التي يرأسها، كما أنها تبحث عن نوعية العلاقات الشخصية ما بين القائد وجماعته ونوع السلطة غير الرسمية للقائد، حيث نجد أن العلاقة بين القائد وجماعته تقرر شخصيته القائد نفسه وتصرفه ومدى تأثيره في أعضاء المجموعة المرؤوسة من قبله، ثم

يتبع ذلك التأثير تركيبة العمل وموقع السلطة، لذلك نستطيع أن نقول أن للقائد سيطرة على الموقف وتصبح أكثر تأثيراً حينما:

\* تكون المجموعة متعاونة

\* يعرف القائد تحديدا ما سينجزه وكيف سينجز ما لديه من أعمال

\* حينما تعطي المنظمة القائد وسائل تمكنه من تكريم أفراد مجموعته ومعاقبتهم

من هنا وضع فيدلر ثلاثة عناصر لتشكيل تسعة مواقف مرتبة حسب رواجها أو تفضيلها، وكل من هذه العناصر قد صنف إلى :

\* علاقة جيدة أو ضعيفة مع أفراد المجموعة

\* سلسلة أعمال منظمة ومرتبة أو غير مرتبة

\* قوة الموقع عالية ومنخفضة

### ب- نظرية ممر الهدف path- goal theory لهاوس House:

تعمل هذه النظرية على تكامل المفاهيم التي مرت سابقا، وهي سلوك القائد وتفضيل الموقف مع تعريف فريد

للفاعلية، وتسمى هذه النظرية ممر الهدف لأنها تقيس كيفية تأثير القيادة على إدراك أتباعهم لأهداف العمل

والأهداف الشخصية والممرات أو الطريق المؤدية إلى تحقيق الأهداف، وهكذا فإن فعالية القادة تكون أكبر حينما

يعززون مستويات القبول والرضا والواقعية لدى أتباعهم.

إن سلوك القائد في هذه النظرية يختلف عنه في نظرية فيدلر، حيث أنها تركز على سلوك القائد وليس على القاعدة

التحفيزية للفعل، أو ما يقف وراء السلوك فيدفعه للفعل، تتضمن هذه النظرية أربعة أنواع رئيسية لسلوك القائد هي:

\* القيادة التوجيهية: مجموعة السلوكيات التي توضح التوقعات المطلوبة، وتعطي توجيهها للأتباع لإتباع القواعد

والإجراءات.

\* قيادة توجيه تحقيق الهدف: مجموعة السلوكيات التي تضع أهدافا تتحدى العاملين الأتباع، ويتم البحث معهم عن أفضل الإجراءات لتحسين الأداء والتشديد على التميز في تحقيق هذه الأهداف، وبما يظهر الثقة العالية في الأتباع باعتبارهم سيحققون الأهداف وفق معايير أداء عالية.

\* القيادة الداعمة: مجموعة السلوكيات التي تبين الاهتمام بالأتباع وتخلق أجواء ودية تسود أجواء العمل.

\* القيادة التشاركية: مجموعة السلوكيات التي تدعو إلى استشارة الأتباع واستثمار أفكارهم في عملية صنع القرار

قبل اتخاذه.

تنقسم العوامل الموقفية في نظرية ممر الهدف إلى نوعين أحدهما يدور حول الخصائص الشخصية للأتباع وهم يكافحون لإنجاز أهداف العمل بهدف الحصول على الرضا والأخر المتطلبات والضغوط البيئية، كما يتم التعريف بفاعلية القائد في هذه النظرية من خلال الحالات النفسية للأتباع وليس من خلال إنجازهم للمهمة، وهذا يعني أن سلوك القائد وفاعليته تتوقف على تحسینه لرضا الأتباع عن العمل، فكلما كانت درجة رضا الأتباع عالية على سلوك القائد، فإنها تعمل بدورها على تعزيز دافعية الأتباع للعمل، عموماً فإن القيادة التوجيهية مناسبة في المواقف التي من شأنها العمل على تقليل غموض الدور، كما تزيد من حفز الأتباع بما تقدمه لهم من مكافآت وهذا يعزز دور العمل للأتباع.

### ج- نظرية بلانكرد وهيرسي Blanchard & Hersy:

وطور كل من بلانكرد وهيرسي نظرية دورة الحياة (Life cycle theory of leadership) بناء على افتراض مفاده أنه بزيادة درجة النضوج عند العاملين، أي القدرة على العمل وتحمل المسؤولية، كان السلوك القيادي الملائم يحتاج إلى درجات متباينة من الاهتمام بالعمل والعلاقات بين العاملين. وهذا يؤدي إلى عدم وجود نمط قيادي فعال ثابت، بحيث أن لكل نمط قيادي الظرف الخاص به، حيث تحدد درجة نضوج الأفراد النمط القيادي الفعال.

في هذا الإطار وضعت نظرية بلانكرد وهيرسي الافتراضات التالية:

- 1- أن يكون النمط القيادي المهتم بالعمل الأكثر فعالية في مجموعة العمل غير الناضجة بدرجة كبيرة
  - 2- يكون النمط القيادي المهتم بالعمل والعاملين الأكثر فعالية في مجموعة العمل غير الناضجة نسبيا
  - 3- يكون النمط القيادي المهتم بالعاملين الأكثر فعالية في مجموعة العمل الناضجة نسبيا
  - 4- يكون النمط القيادي المهتم قليلا بالعمل والعاملين الأكثر فعالية في مجموعة العمل الناضجة بدرجة كبيرة.
- (العمرى، 1992).

### ➤ النظرية الموقفية:

يعرف إيدجر سكين (Edgar Schein) بالهدف من النظرية، وأنه يتصل بضرورة ملاحظة المرونة الشخصية للقيادة ومدى تمكنهم من المهارات الضرورية لتنويع سلوكهم الخاص المتصل بحاجات العاملين الأتباع ودوافعهم، إذا كانت حاجات العاملين ودوافعهم مختلفة فإن التعامل معهم يجب أن يكون متنوعا ومختلفا، هنالك صفتان هامتان للنظرية تستحقان الملاحظة، الأولى: أنها تنطبق على كل من الأفراد والمجموعات، والثانية: تخاطب النظرية كلا من العلاقات الهرمية والكلية، لذلك يجب أن يكون لها تطبيق سواء أكان أحدهما يحاول التأثير في سلوك المرؤوس أو المسؤول الأعلى أو الزميل، وتتعامل النظرية مع سلوك القائد وليس مع شخصيته، حيث يظهر مصطلح نمط القيادة أو أسلوب القيادة بخلاف تعريف فيدلر، فبالعودة إلى أحد النماذج الأربعة التالية لسلوك القائد فإننا لا نجد ما يشير إلى الاحتياجات التحضيرية للفرد.

يصنف سلوك القائد إلى (1) أسلوب عالي في المهمة وقليل في العلاقات، (2) أسلوب عالي في المهمة وعال في العلاقات، (3) أسلوب عالي في العلاقات وتحليل في المهمة، (4) أسلوب قليل في المهمة وقليل في العلاقات وجميع هذه الأساليب تصبح فعالة بالاعتماد على ظروف الموقف.

وبالنسبة للموقف تستخدم النظرية متغيرا واحدا فقط لتحليل طبيعة الموقف To analyze the nature of the situation، هو النضج Maturity أن النضج أو الاستحقاق يمثلان القدرة على وضع أهداف قابلة للتحقيق والرغبة والقابلية على تحمل المسؤولية، وخبرة الفرد أو المجموعة.

إن الأفراد الذين لديهم مستوى عال من النضج المتعلق بالمهمة ليس فقط لديهم القابلية والمعرفة والخبرة والتحفيز للقيام بالعمل فحسب، بل أيضا يحملون مشاعر الثقة بالنفس واحترام الذات، ومن جهة أخرى الأفراد الذين لديهم مستوى منخفض من النضج المتعلق بالمهمة، فإن لديهم مستوى منخفض في القدرة والدافع والمعرفة لأداء الوظيفة (العمل) كما في النضج النفسي.

وفيما يلي موجزا لأهم خصائص وسمات القيادة الفاعلة وأساليبها:

\***منفذ:** وهو القائد القادر على التمييز بين العاملين استنادا إلى فروقهم الفردية، ويستخدم آليات عمل الفريق إضافة إلى أنه محفز جيد للعاملين معه.

\***مطور:** هو القائد القادر على تطوير الاهتمام بالعلاقات الشخصية كمهارة أخرى لدى العاملين إلى الحد الأقصى، كما هو القائد قادر على تقليل الاهتمام بالإنتاج لديهم، فضلا عن هدفه في تطوير العاملين.

\***بيروقراطي:** هو الذي يعمل على تقليل اهتمام العاملين معه بالإنتاج والأفراد على حد سواء، وهو محكوم بالقوانين والتشريعات فقط.

### ➤ الاتجاهات الحديثة في القيادة:

تعددت المداخل والنظريات لموضوع القيادة والتي عرضت في نظرية السمات ونظريات السلوك والنظريات الموقفية، لكن بيئة الآمال المتغيرة إضافة إلى تعقيد العمليات والتراكيب التنظيمية الجديدة للمنظمات وما رافق ذلك من أفكار واتجاهات فلسفية فرض نظرة متجددة للقيادة في منظمات الأعمال، فمنذ سبعينيات القرن الماضي وضع بيرنز أساسا

لنظرية القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والتي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين، وقام آخرون بتطوير أدوات لقياس أساليب القيادة التحويلية والتبادلية ثم استخدامها علميا وعلى نطاق واسع.

### أ. القيادة الإجرائية أو التبادلية:

ركزت النظريات السابقة على القيادة الإجرائية، وهي القيادة التي توجه الأفراد وتحفزهم لتحقيق أهداف المنظمة المكتوبة من خلال توضيح متطلبات العمل وأدوار الأفراد، وكان تركيز النظريات على سمات القائد والمرؤوسين والعوامل الموقفية المؤثرة في فعالية القائد.

إن الأصل في النظرة إلى وظيفة القائد هو قيامه بتحفيز العاملين لإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الإنجاز وتوفير مقابل لمبادلة جهودهم التي يبذلونها تجاه ذلك الإنجاز وتحقيق أهدافه، هذه المبادلة في العمل والجهد من أجل المقابل المحدد هو ما تقوم عليه نظرة القيادة الإجرائية أو التبادلية، وفيما عدا نظرية السمات فإن نظريات السلوك والموقف تقوم بشكل أو بآخر على أساس هذه المبادلة، فهناك من يعطي وهناك من يأخذ ويحصل على مقابل له.

وتقوم القيادة الإجرائية أو التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج، ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا استمر أداؤهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة.

يكون هذا النمط القيادي واضحا في الكثير من المنظمات التي تمتاز بيئة أعمالها بالاستقرار أو الاستقرار النسبي، فالمشاكل والمتطلبات واضحة ومحددة المعالم وغدها لا يختلف كثيرا عن يومها، وكل قائد فيها يسعى إلى أهداف محددة، ومما لا شك فيه هو قصور مثل هذا النمط عن مواكبة التطورات والتعقيدات المستمدة من بيئة الأعمال لمعظم منظمات الأعمال إن لم يكن جميعها.

## ب. القيادة التحويلية:

إزاء حال منظمات الأعمال الحديثة في التحولات البيئية المستمرة، فإن مدخل القيادة الإجرائية أو التبادلية لم يعد ملائما وأصبح الأمر يتطلب نمطا قياديا مواكبا لكل ذلك، فالقيادة التحويلية بما تقوم عليه من فلسفة جديدة قياسا بما سبق، تدفع العاملين إلى بذل أكثر مما هو متوقع لتحقيق أهداف متقدمة وبمستويات أداء عالية، وفي العصر الحالي ومع تزايد الضغوط والتحديات التي تواجه المنظمات ظهرت الحاجة لقيادة من نوع جديد يقوم فيها القادة بإلهام المرؤوسين ليتساموا عن مصالحهم الذاتية لصالح المنظمة، فيحققون تغييرا جوهريا في سلوك المرؤوسين الوظيفي، كذلك، فإنهم قادرون على التأثير الجوهري والعميق على المرؤوسين، حيث يستطيعون تغيير إدراك المسؤولين للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور من زاوية أو نظرة جديدة.

كما يهتم القادة في القيادة التحويلية بالقضايا والأمور المتعلقة بمحاجات تطوير قدرات المرؤوسين، ويهتمون بكل ما يؤثر بالمرؤوسين فيكون اهتمامهم شاملا يراعي ظروف العاملين الشخصية، كذلك فإنهم يساهمون في تحويل العاملين إلى منتجين متميزين ذو فعالية باستثمارهم وحفزهم لبذل جهودا مضاعفة.

تقوم نظرية القيادة التحويلية على أن القيادة الفعالة هي التي توفر رؤيا لعمل المنظمة، وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى الأهداف، ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد (أو ما تعرف بالكاريزما) وقدرته على وضع رؤية ورسالة للمنظمة، وأن يخلق التناسق فيما بين أهداف المنظمة والعاملين فيها بشكل يمكنه من تحقيق أهداف الجميع معا وفي وقت واحد، كما يعمل القائد على إحداث التغيير وحفز إبداع العاملين ورغبتهم في التعلم مع كونه ملهما لهم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل.

وفي ظل المنافسة اليوم والتفاعل البيئي لا بد للقيادة في منظمات الأعمال أن توجد تلك البنية المناسبة للقيادة عمليات التغيير والابتكار وتوظيف كل ما من شأنه الارتقاء بمستويات الأداء وبأساليب لقيادة مغايرة تماما للنهج

التقليدي في القيادة والأساليب البيروقراطية، كذلك فإن القائد في القيادة التحويلية هو من يملك الرؤية الإستراتيجية ويوحد مواقف العاملين معه، ولا يفكر في نفسه قدر تفكيره بهم ليرجوا معا.

ويرى الباحثون أن رضا العاملين وتحقيق أداء فعال يرتبط إلى حد كبير بأسلوب القيادة الإدارية التحويلية أكثر مما يرتبط بالقيادة الإجرائية (التبادلية)، ورغم أنهم يرون أن كل من الأسلوبين يكون مكملًا للآخر، فإنهم يرون أن نجاح المؤسسة أو المنظمة في اقتصاد المعرفة لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تفاعل القيادة مع العاملين وتحفيز إبداعاتهم وأفكارهم عن طريق سيادة أساليب التغيير والتحويل المؤسسي، وعليه فإن القيادتين الإجرائية ليستا متعارضتين، فالقيادة التحويلية تتربع على قمة القيادة الإجرائية، فهي قيادة متفوقة قادتها يحققون إنجازات فائقة.

### ج. الذكاء العاطفي:

بعض الخبراء يرون أن ذكاء الإنسان العاطفي أهم بكثير من معدل الذكاء الشخصي وهو يشير لنجاح وسعادة الإنسان وجودة العلاقات بصفة عامة. ومن المثير للاهتمام ملاحظة أن الذكاء العاطفي تطوّر على مدار السنين، وقد عُرف هذا التعبير في الثلاثينات بالذكاء الاجتماعي، ثم بالقوة العاطفية في منتصف القرن العشرين، إلى أن وصل للتعبير المتعارف عليه اليوم وهو الذكاء العاطفي.

### \* ما هو الذكاء العاطفي:

هو مصطلح يقيس قدرتنا على القيام بالتالي:

1- فهم وإدراك عواطفنا وردود أفعالنا. (الوعي الذاتي)

2- الإدارة والتحكم والتأقلم مع عواطفنا ومزاجنا وردود أفعالنا. (الإدارة الذاتية)

3- الاستفادة من عواطفنا بحيث نحفزنا على اتخاذ الموقف الصحيح وإتمام وتحقيق أهدافنا (الدافع)

4- إدراك مشاعر الناس وفهم عواطفهم، واستخدام هذا الفهم للتواصل مع الآخرين بشكل أكثر تأثيرًا. (التعاطف)

5- بناء العلاقات، والتواصل مع الآخرين في المواقف الاجتماعية المختلفة، والقيادة، والتفاوض في النزاعات.

شكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقائد الإداري.

يعرف (كولدمن) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، وإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين.

ووفقا لـ جاكسون ولشا يمثل الذكاء العاطفي 85% من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين. وذكروا كذلك

تأثير الذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي، وأنه باستخدام الذكاء العاطفي يمكن مضاعفة إنتاجية الموظفين في بعض الأدوار التي يقومون بها.

### \* مكونات الذكاء العاطفي:

#### 1- الوعي:

أ. الوعي بالذات : وتتمثل في القدرة على التعرف وتفهم الشعور الشخصي، ومعرفة الأشياء التي تحفزنا، وتأثير

ذلك على الآخرين. وتشمل الصفات كذلك الثقة بالنفس، والموضوعية في تقييم قدراتك.

ب. الوعي الاجتماعي: وتتمثل في القدرة على التعرف كيف يشعر الآخرون والتعامل معهم وفقا لاستجاباتهم

العاطفية. وتشمل الصفات كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة للزبائن، والكفاءة في تطوير والاستفادة من العاملين.

#### 2- الأفعال:

أ. الإدارة الذاتية: وتشمل القدرة على إصدار الحكم، التفكير المتأني قبل القيام بأي تصرف، القدرة على التحكم

في السلوك الفردي. وتتضمن كذلك وجود الحافز الذاتي لدى الفرد للوصول للأهداف التي يسعى لتحقيقها بدلا من التركيز على دوافع الحوافز المادية. ومن الصفات الأساسية التي لا بد أن يتصف بها الفرد: أن يكون صادقا، متفائلا،

ملتزم، لديه القابلية لتقبل التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض، ويحفزه دافع الإنجاز.

ب. المهارات الاجتماعية: القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة. وتشمل على بعض الصفات

الأساسية ومنها: القدرة على قيادة التغيير بفعالية، بناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الإقناع. تلك أهم مكونات

الذكاء العاطفي كما يراها Goleman في كتابه: *Working with Imotional Intelligence* 1998

انخفاض الذكاء العاطفي يجلب للأفراد الشعور السلبي كالخوف، الغضب، والعدوانية. وهذا بدوره يؤدي إلى استهلاك

قوة هائلة من طاقة الأفراد، انخفاض الروح المعنوية، الغياب عن العمل، الشعور بالشفقة، ويؤدي إلى سد الطريق في

وجه العمل التعاوني البناء. فالعاطفة تزودنا بلا شك بالطاقة. العاطفة السلبية توجد أو تخلق طاقة سلبية، والطاقة

الإيجابية تخلق قوة إيجابية D, Goleman, 1996 *Emotional Intelligence*.

ويشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية للقيادة الإدارية

الفعالة. ويوصف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من القدرات والتي تتعلق بكيفية قدرة الفرد بالتعامل ذاتياً مع مشاعره

وعواطفه والقدرة كذلك التعامل مع مشاعر الآخرين. وفي موضوع القيادة، فالقدرة في التعامل مع العواطف والمشاعر

يمكن أن تساهم في كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية. فالقائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي

يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزام للمنظمة التي يعمل بها وأكثر سعادة في عمله ، وذو أداء أفضل في العمل

(Goleman, 1998)، لديه القدرة في استخدام الذكاء الذي يتمتع به لتحسين ورفع من مستوى اتخاذ القرار، وقادر

على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية. (George, 2000).

### \* أهمية الذكاء العاطفي:

إذا كنت تظن أن الذكاء العاطفي مهم فحسب عند التعامل مع الناس، فعليك أن تعيد التفكير مرة أخرى.

فالذكاء العاطفي هو بوابة لموازنة الحياة، وهو مهم في كل مجال من مجالات الحياة وللتعامل مع النفس قبل الآخرين،

ونلخص أبرزها في التالي:

### 1- الصحة البدنية:

إن قدرتنا على الاعتناء بجسدنا وإدارة الضغط والذي له أثر كبير على صحتنا العامة، هو مرتبط بشكل كبير بذكائنا العاطفي. فيإدراكنا لحالتنا العاطفية والتحكم في ردود فعلنا تجاه الضغوط اليومية، يمكننا إدارتها والحفاظ على صحة جيدة.

### 2- سلامتنا العقلية:

ذكاؤنا العاطفي يؤثر على سلوكنا ونظرتنا للحياة، كما يساعد على تخفيف القلق وتجنب الاكتئاب والتقلبات المزاجية. فقد أثبتت الأبحاث أن الذكاء العاطفي مرتبط بشكل مباشر بالسلوك الإيجابي والنظرة الإيجابية للحياة.

### 3- العلاقات:

بقدرتنا على فهم وإدارة العواطف سنتمكن من التعبير عن عواطفنا بشكل بناء وكذلك فهم عواطف الآخرين. ففهم احتياجات ومشاعر وردود فعل من نهم يؤدي لتقوية وتوطيد العلاقات.

### 4- حل النزاعات:

حين نفهم مشاعر الآخرين وتتعاطف مع وجهة نظرهم، يكون من الأسهل حل الصراعات أو حتى تجنبها قبل أن تبدأ. كما سنمتلك قدرة أكبر على التفاوض نتيجة لذكائنا العاطفي على فهم احتياجات ورغبات الآخرين. فمن السهل إعطاء الآخرين ما يريدون إذا عرفنا مرادهم بدقة.

### 6- النجاح:

الذكاء العاطفي يعيننا على بناء الدوافع الداخلية، والتي تقلل من عملية التسويف، وتزيد من الثقة بالنفس وقدرتنا في التركيز على الهدف. كما تُعيننا على بناء شبكات دعم، وتخطي العقبات ومراحل الإخفاق، والمثابرة بنظرة أكثر

مرونة. وقدرتنا على تأخير المتع والأمور المبهجة، والصبر على الخطط ذات المدى الطويل والتي تؤثر على مدى نجاحنا.

الذكاء العاطفي يعيننا على بناء الدوافع الداخلية، والتي تقلل من عملية التسويق، وتزيد من الثقة بالنفس وقدرتنا في التركيز على الهدف

#### 6- القيادة:

فهم ما يُحجّز الآخريين يؤثر بشكل إيجابي على إقامة علاقات طيبة في وسط العمل،  
ويجعل من أصحاب الذكاء العاطفي قادة أفضل

فالقائد الجيد يعرف كيف يحقق للناس مطالبهم بحيث يزيد أدائهم ويتطور. علاوة على أن هذا القائد يملك قدرة أفضل على بناء فرق قوية، وتوزيع الناس بحيث يؤدي تنوعهم وانسجامهم في آن للإبداع والتوافق بين أعضاء كل فريق.

#### \* كيف نطور قدرتنا على الذكاء العاطفي؟

الذكاء العاطفي ليس من الأمور الفطرية التي يُولد بها الإنسان، وإن كان البعض يملك موهبة في بعض جوانبه

ولكنه من الأمور التي يمكن تعلمها واكتسابها، وإليكم ثلاثة أمور أساسية تساعد على اكتساب هذه المهارة:

#### 1- انتبه لمشاعرك:

عادة ما نفقد التواصل مع مشاعرنا حين نقلق بشأن الأعمال المستقبلية، وما يمكننا القيام به بشكل أفضل.

وبدلاً من الانتباه لمشاعرنا نختار تجاهلها معظم الوقت، وما لا يدركه الكثيرون أن هذا التجاهل يزيد الوضع سوءاً.

فكلما تجاهلنا مشاعرنا كلما فقدنا السيطرة عليها وبالتالي على أنفسنا وردود أفعالنا.

فحين نملك ردة فعل عاطفية (سلبية في الغالب) تجاه موقف ما، فهذا معناه أنه ربما تكون هناك مشاكل لم نحرص

على حلها. لذا ففي المرة القادمة وحين تشعر ببعض المشاعر السلبية، اهدأ وخذ نفساً عميقاً، واسأل نفسك لماذا

تشعر هكذا؟ ثم اكتب عواطفك التي تمر بها والأسباب المحتملة. فحين تكون الأمور مكتوبة ومحددة أمامنا، فإنه

يسهل وقتها معرفتها وتفقد أثرها ومعرفة كيفية التعامل معها.

## 2- تدرّب على الاستجابة لا ردة الفعل:

فردة الفعل هي عملية لا شعورية نعبّر أو نفرغ فيها عواطفنا. بينما الاستجابة هي عملية شعورية وهي تشمل

الانتباه للمشاعر وللتصرف الذي ستقرر اتخاذه. فحين تكون مدرّكاً لعواطفك ستتمكن من التفكير مقدماً في الطريقة

التي ستتصرف بها.

فمثلاً، إذا كنت تعرف أنك تغضب بسهولة، وتبدأ بالانفعال على أقرانك حين تكون مضغوطاً في العمل، دَوِّن

هذا جانباً وفكر في أفضل طريقة للتعامل مع هذا الأمر بحيث تخرج بنتيجة مختلفة. فيمكنك أن تقول لزملائك أنك

تحتاج لبعض الهدوء لأنك تشعر بالتوتر والضغط الآن، أو ربما تحرص على أخذ بضع دقائق استراحة حتى تستجمع

قوتك وأفكارك وهدوءك.

ردة الفعل هي عملية لا شعورية نعبّر أو نفرغ فيها عواطفنا. بينما الاستجابة هي عملية شعورية وهي تشمل

الانتباه للمشاعر وللتصرف الذي ستقرر اتخاذه

3- كن متواضعًا طوال الوقت:

فحين تظن دومًا أنك أفضل من الآخرين، فإنك لن ترى أخطاءك، وربما تأتي بردات فعل غير عقلانية حين لا تسير الأمور كما أردت

حاول النظر للأمر نفسه ولكن بمنظور مختلف. وبدلاً من الحكم على شيء أو شخص، ضع نفسك مكان ذلك الشخص وحاول أن تفكر وتشعر مثله، واسأل نفسك: لو أنك في مكانه هل كنت يا ترى شعرت أو فكرت كما يفكر؟ وهذا سيزيد من حس تعاطفك وفهمك للآخرين، وربما تتعلم شيئاً جديداً عن كيفية التعامل مع أمور جديدة في نفس الموقف.

فاحرص أن تكون متواضعًا كفاية بحيث تدرك أنك لست أفضل من أي إنسان، وحكيماً كفاية لتدرك بأنك مميز عن البقية.

صحيح أنه لم يتم فهم الذكاء العاطفي بشكل تام للآن، ولكن الأبحاث أكدت أن العواطف تلعب قطعاً دوراً كبيراً في مدى جودة حياتنا المهنية والشخصية، وبصورة أكثر خطراً مما يلعبه ذكاؤنا العقلي. وبينما تساعدنا التكنولوجيا على إدراك المعلومات. فلا شيء يمكنه استبدال أهمية قدرتنا على فهم وإدارة عواطفنا ومن حولنا. وأخيراً، فإنه يمكن تعلم الذكاء العاطفي وهو عملية تمتد على مدار الحياة كلها، ويمكن تعلمه في أي عمر. والأمر يتطلب ملاحظة وتدريباً مستمرين. لذا، فبغض النظر عن عمرك، فيمكنك التعلم والتحكم في ذكائك العاطفي وأن تجعل حياتك أحسن وأسعد.

## ➤ نظرية القيادة في الإسلام:

يمكن إيضاح نظرية القيادة في الإسلام من خلال الربط بين ما سبق عرضه من صفات القائد المسلم، ومن خلال نظرة الإسلام لشروط ومتطلبات ومكونات العملية القيادية من ناحية - وبين مفهوم النظم - الحديث نسبياً، باعتبار أن النموذج الإسلامي هو نظام مفتوح مرتبط ببقاء الإنسان ويصلح للتطبيق في كل زمان ومكان، إلى أن يرث الله الأرض ومن عليها.

ويتكون النظام من مجموعة من الأجزاء الأساسية التي تكمل بعضها البعض، وتعمل في إطار دقيق وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية هي المدخلات، والمخرجات، والعمليات التشغيلية، ويوضح الشكل التالي هذا التصور، والذي يمكن إيضاحه على النحو التالي:

## ❖ الهدف الأسمى:

إن الأساس لأي عمل هو تحديد الهدف، وهدف منظومة القيادة من وجهة نظر القائد المسلم هو ابتغاء مرضاة الله، ونشر تعاليمه، وعبادة الله في أرضه، فقد قال تعالى في كتابه الكريم: "وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ" الذاريات-56

## ❖ المدخلات:

تمثل المدخلات الأدوات الرئيسية التي يحتاج إليها القائد والجماعة في تحقيق الأهداف، ويمكن أن يدخل في إطار تلك المدخلات ما قد يجد من القدرة على الحركة لأسباب مادية ومعنوية، وإن الموارد قد تكون مادية أو بشرية، ويمكن الإضافة عليها كل من الموارد الروحية، والعقيدة الثابتة، والنفس مطمئنة التي ترضى بقضاء الله وقدره، وكذلك النفس اللوامة، التي تلوم نفسها وتمتع بالنقد الذاتي حتى وإن اجتهدت، ومن ناحية أخرى، نجد هناك مجموعة من المحددات التي قد تمثل قيوداً يجب التعامل معها، ومنها احتمال عدم توفر بعض الطاقات المطلوبة، أو ظهور النفس الأمارة بالسوء عند أحد أعضاء الجماعة.

### ❖ العملية التشغيلية:

تتوزع الجهود التي تبذل في هذه المرحلة بين كل من القائد والجماعة التي يتولى قيادتها، فعلى القائد أن يضرب المثل والأسوة الحسنة في كل أعماله وأفعاله، وعليه أن يتشاور مع الجماعة في الأمور الهامة، كما يجب عليه أن يبحث عن عناصر القوة في جماعته ويدفعها نحو تحقيق الأهداف من خلال الحشد المستمر وإذكاء روح الفريق والحماسة بينهم، وعلى القائد أيضا ألا ينفصل عن الجماعة المسلمة التي يتولى قيادتها، بل يجب أن يكون حريصا كل الحرص على التعرف إلى احتياجاتهم المادية والمعنوية، ويعمل جاهدا في سبيل تحقيقها.

ومن ناحية أخرى، فإن على الجماعة أن تبذل أقصى طاقاتها في اتجاهين أساسيين، أولهما إرضاء القائد وإتباع تعليماته وتوجيهاته، وثانيهما المشاركة الفعالة مع الجميع في سبيل تحقيق الهدف الأسمى، ألا وهو ابتغاء مرضاة الله عز وجل، ولاشك أن هذا كله لن يتحقق إلا من خلال العقيدة الثابتة التي تلزم صاحبها بطاعة الله ومراعاة حدوده في السر والعلن.

### ❖ المخرجات:

تمثل المخرجات الناتج النهائي من وراء كل هذا العمل، وتتوزع هذه المخرجات بين كل من الفرد والجماعة والمجتمع ككل، فعلى مستوى الفرد يكون الهدف قد تحقق إذا تحقق الإشباع الروحي الكامل الذي يسمو بالنعمة البشرية، والإشباع المادي للحاجات الأساسية للإنسان، وتعمق الإحساس بالانتماء والالتصاق بالهدف الأسمى، وثبات العقيدة ووضوحها في قلوب الأفراد، أما على مستوى الجماعة فالمخرجات تتمثل في زيادة درجة التكاتف بين المجموعة الواحدة، وتنامي روح الفريق، وانتشار روح التعاون على البر والتقوى، وتعاضد درجة الإيثار بين المجموعة الواحدة، أما على مستوى المجتمع ككل فإن مخرجات القيادة الإسلامية السمحة تتمثل في الوصول إلى إعلاء كلمة الله، وتحقيق مستوى أفضل من الكفاية والعدل بين الجميع، وتعاضد دور المودة والرحمة بين الجميع، وزيادة الأمن والأمان بين أعضاء المجتمع.

### ❖ التغذية الراجعة:

تتمثل التغذية الراجعة في الآثار المترتبة على العمل، وردود فعله التي تظهر من خلال عملية تقييم وتقييم مستمرين، فيظهر التناصح بين الناس لقول النبي صلى الله عليه وسلم: "الدين نصيحة"، كما سيود مبدأ النقد الذاتي ويتعاضم دور النفس اللوامة التي تراجع الإنسان من وقت لآخر ليقر بأخطائه إن وقع فيها، ويعمل جاهدا على تحقيق مستوى أفضل للأداء من أجل رفعه راية الله العلي القدير وإعلاء كلمة الدين.

### ❖ البيئة الخارجية:

ويقصد بها البيئة المحيطة، والظروف الخاصة التي يتعامل فيها القائد مع جماعته، حيث يجب عليه أن يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والدينية، بحيث تكون قراراته وتوجيهاته للجماعة في حدود ما يمكن تحقيقه (إذا أردت أن تطاع، فأمر بما يستطاع)، ولا شك أن الإطار الموضح في هذا النموذج الوارد في الشكل الماضي إنما يعد إطارا متكاملًا للنظرة الإسلامية لمفهوم القيادة السليمة التي لا تستهدف تحقيق مصلحة شخصية، ولكن غايتها الأولى هي إعلاء كلمة الدين من خلال العمل الجاد المستمر لصالح الإسلام والمسلمين.

بناء على ما سبق، ومن خلال النظرة السريعة لما عرض من مدارس ونظريات مختلفة في مجال القيادة بوجه عام، وفي مجال القيادة الإدارية بوجه خاص، وكذلك من خلال ما ورد من فكر إسلامي في هذا المجال، يمكن الوصول إلى أن الفكر الإسلامي قد سبق الكثير من المدارس والنظريات المستحدثة التي وردت خلال القرنين الأخيرين، وأن هذا الفكر الإسلامي قد تميز بالخصائص الأساسية التالية:

\* أنه فكر رائد: ويقصد بذلك ما ورد في القرآن الكريم والأحاديث، وسيرة الصحابة رضوان الله عليهم حول أنماط القيادة وأسلوب معاملة القائد لجماعته، فهو فكر سبق كل ما تلاه، إذ ظهر قبل أكثر من أربعة عشر قرنا من الزمان، وصلاح طوال هذه الفترة للتطبيق في مواقع مختلفة من بلدان المسلمين بالرغم من اختلاف ظروفهم البيئية والثقافية.

\*أنه فكر متكامل وغزير: إن المتأمل في التراث الإسلامي يجده من الغزارة لدرجة لم يترك فيها شيئاً إلا وتحدث عنه، فلم يترك لنا القرآن الكريم صغيرة أو كبيرة إلا أحصاها، وما على القائد المسلم أو أعضاء جماعته سوى أن يبحثوا وينقبوا في هذا الكنز الدائم.

\*أنه فكر متجدد: ويقصد بذلك أنه يصلح لكل زمان ومكان، فحدود الإسلام والتعاليم السماوية التي وردت ليست حكراً على مجتمع بعينه، ولكنها ممكنة التطبيق أينما حلت طالما وقرت في القلوب وصدقها العمل.

\*أنه فكر وقائي عقلائي: بمعنى أنه يدعو إلى التبصر وإعمال العقل، والعمل على التفكير والتروي قبل اتخاذ القرار، فالوقاية خير من العلاج.

## الفصل الثالث:

### وظائف القيادة في الفكر الإداري

## الفصل الثالث: وظائف القيادة في الفكر الإداري

### وظيفة التخطيط:

من المنطقي أن تسبق وظيفة التخطيط باقي الوظائف الأخرى ولاشك أن الخطوة المنطقية الأولى لوظيفة التخطيط تعنى بتعريف وتحديد أهداف المنظمة ويلي ذلك الخطوات الخاصة بضرورة تحديد السياسات وطرق العمل. ويشمل التخطيط تحديد الأهداف والأغراض للمؤسسة موضحا الأعمال والأنشطة الواجبة التنفيذ حتى يمكن تحقيق تلك الأغراض والأهداف ووصف الطرق التي تستخدم في أداء الأعمال والتقييم ضرورة في كل خطوة من خطوات عملية التخطيط وإجراء اختبارات على كفاءة الخطة لتسمح لإعادة التوجيه قبل أن تحدد الخطة والتقييم الذي يجري عند نقطة إستراتيجية في عملية التخطيط، يمكن أن يحدد إذا كانت هناك حاجة لتحديد الأهداف كما يمكن التقدم نحو الأهداف بعيدة المدى وعند تحديد الأهداف يجب تحديد المعايير وسوف يسمح بتقويم كل من هذه المعايير قبل المرحلة الثانية من عمليات التقييم.

### وظيفة التنظيم:

يشير تعبير التنظيم إلى الأسلوب أو العملية التي يتم بمقتضاها ترابط مجموعة من الوظائف لتنسيق علاقاتها في العمل وصولا إلى أهداف مشتركة.

ويسعى التنظيم كعملية إدارية إلى تحديد قاطع للهيكل التنظيمي Organization structure الذي يعني في تحليله النهائي الإطار العام الذي يحدد توزيع الأدوار والمسؤوليات والسلطات بين أفراد التنظيم، ويوضح نسق العلاقات الرأسية والأفقية بينهم، لذا فإن التنظيم عملية إدارية مهمة وتتجلى هذه الأهمية في مساعدة الإدارة على تحقيق أهداف في مقدمتها:

\* انتظام العمل وانسيابيته بسهولة ويسر، وتحديد نشاطاته ومراحله والقائمين به ومواقعه.

\* الاستغلال الكفء للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها.

\* تقليل عناصر التنافر والاحتكاك وتحقيق مزيد من التعاون بين الأفراد والجماعات.

### 📌 وظيفة التوجيه:

تتضمن وظيفة التوجيه جهود المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة والإشراف عليها. ولقد أسهمت العلوم السلوكية من خلال البحوث التي أجريت في مجالات الدافعية والقيادة والاتصالات وتنمية العاملين مساهمة كبيرة في زيادة قدراتنا على فهم وظيفة التوجيه بشكل أكثر عمقا وأكثر أصالة.

على النقيض من الافتراض الكلاسيكي عن طبيعة البشر وهو افتراض الرجل الاقتصادي والذي يعني أن الحافز المادي وحده هو الذي يدفع العامل إلى العمل وإلى زيادة إنتاجيته، فإن نتائج الدراسات الحديثة أثبتت تنوع وتعدد الدوافع التي يحرك السلوك الإنساني. وكنتيجة لذلك فقد أدت هذه الدراسات إلى تعقد مفهوم الدافعية وكذلك نماذجها، في نفس الوقت الذي أصبحت فيه أكثر واقعية.

إن الحقيقة القائلة بأن هناك العديد من الدوافع وأن هذه الدوافع ليست بالضرورة متجانسة مع بعضها البعض تعني أنه يجب على المدير في علاقته بمرؤوسيه أن يعمل في معظم الأحيان على اختيار الدافع أو الدوافع التي يريد إشباعها لهم.

وللمدير في هذا الصدد حرية الاختيار بين استخدام الحوافز الإيجابية أو الحوافز السلبية. إن زيادة دافعية الآخرين على العمل عن طريق التهديد ينطوي على ممارسة ما يسمى بالحوافز السلبية. ومن الناحية الأخرى، فإن الوعد بإشباع دوافع الآخرين ينطوي على ممارسة ما يسمى بالحوافز الإيجابية.

وحيث إن مهارات الاتصال من جانب الرئيس ترتبط بدرجة فاعليته في توجيه سلوكيات مرؤوسيه، فإنها ترتبط أيضا وبصورة مباشرة بفاعليته في أداء وظيفة التوجيه، أن تبادل المعلومات وتفهمها بين شخص وآخر بهدف إحداث التغيير السلوكي المطلوب هو تعريف لعملية الاتصالات.

وإذا تضمن الموقف فردين أو أكثر، فإن قنوات الاتصالات في هذه الحالة تصبح بسيطة نسبيا.

ومن الناحية الأخرى، فإنه يمكن النظر إلى التنظيم الرسمي على أنه يتكون من عدد من مراكز اتخاذ القرارات تتصل جميعها ببعضها البعض من خلال قنوات اتصال متعددة.

وبالإضافة إلى مجالات البحث الخاصة بالدافعية والاتصالات، فإن الدراسة التي أجريت في مجال القيادة أدت إلى تعميق فهمنا لوظيفة التوجيه.

ففي حين ركزت الدراسات الكلاسيكية في مجال القيادة الفعالة تركيزا شاملا على دراسة خصائص المحرك الأساسي للموقف وهو القائد أو المدير نفسه، فإننا نجد أن الدراسات الحديثة في مجال القيادة ركزت على دراسة خصائص المرؤوسين وكذلك العوامل البيئية السائدة بجانب خصائص الرئيس أو المدير، محاولة بذلك التوصل إلى النمط القيادي الفعال، وبذلك أدت إلى زيادة عدد المتغيرات التي يجب أن تشملها دراسات القيادة.

وأخيرا، فطالما أنه من المرغوب فيه التوصل إلى الأنماط السلوكية الإيجابية لدى المرؤوسين وكذلك زيادة دوافعهم إلى العمل، فإن الفهم الصحيح لأهمية وضرورة تنمية العاملين أنفسهم يصبح أمرا مرتبطا بأداء المدير لوظيفة التوجيه بشكل فعال. وبالرغم من أهمية وضرورة الإلمام بالمبادئ المختلفة المستخدمة في تنمية العاملين حتى يمكن بلورة البرامج التدريبية المناسبة لهم، إلا أن مسؤولية تنمية العاملين لا تقع على عاتق مدير التدريب فقط، إذ أنها مسؤولية مشتركة بينه وبين باقي المديرين في المنظمة.

### 📌 وظيفة الرقابة:

تنطوي هذه الوظيفة على ضرورة تقييم الأداء في المنظمة، وكذلك على ضرورة اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وتشتمل وظيفة الرقابة على عدة خطوات هي، وضع معايير الرقابة، مقارنة النتائج المتحققة بهذه المعايير، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الواجبة.

وينتج عن وضع المعايير في شكل نهائي أن يتم اكتشاف أية انحرافات قد تحدث في وقت متأخر بعد وقوعها. لهذا السبب فإنه يجب تحديد نقاط رقابة إستراتيجية، والتي تعتبر بمثابة نقط ارتكاز أساسية يمكن من خلالها ممارسة العمل الرقابي.

ومن المعروف والمنطقي أيضا أنه لا بد من إجراء الفحص على كل وحدة يتم إنتاجها، فإنه من المتعارف عليه اختيار نسبة من الإنتاج لفحصها عند نقاط الرقابة الإستراتيجية.

وهناك أنواع متعددة من المعايير التي تستخدم لأغراض المقارنة. وعليه فإن الكمية، والتكلفة، والوقت المستخدم، والجودة، تعتبر أربعة أنواع من معايير الرقابة. ومن الناحية الأخرى، فإن الموازنات والتقارير الإحصائية وتحليل نقاط التوازن تعتبر من أهم الأدوات الرقابية التي تستخدم في تأدية وظيفة الرقابة بشكل فعال.

وتعتبر الموازنات من أهم الأدوات الكلاسيكية للرقابة وأكثرها انتشارا، وهي عادة ما تستخدم لإحكام الرقابة على التكاليف أساسا وليس على الوقت المستخدم. ومن الناحية الأخرى، فإن أداة (برت PERT) تستخدم لإحكام الرقابة على الوقت المستخدم.

وعادة ما يفترض المدير الذي يعتمد على استخدام أنظمة الرقابة الرسمية أن مرؤوسيه سوف يقومون وبصورة أوتوماتيكية بإجراء التصحيح الواجب إذا ما تم إخطارهم بوجود أية انحرافات في الأداء الفعلي عن المعايير الموضوعية، وبطبيعة الحال فإن هذا الفرض لا يعتبر صحيحا كليا.

إن الميل نحو الرغبة في عدم رؤية الأشياء والحقائق غير السارة، وكذلك الفشل في تقبل أهداف المنظمة، وكذلك الاعتراضات التي عادة ما تثار في أوجه الخبراء الاستشاريين تعتبر من أهم العوامل التي تثير معارضة المرؤوسين لأنظمة الرقابة الرسمية.

وهناك اتجاه رقابي آخر جديد يركز على أهمية وقيمة ما يسمى بالرقابة الذاتية والتي تعتبر نقيضة الرقابة المفروضة من واقع الأنظمة الرسمية للرقابة. ومما لاشك فيه أن الاتجاه الرقابي الجديد قد لا يكون فعالا في جميع المواقف.

## التنسيق:

ينظر الكثير من الكتاب المعاصرين في ميدان الإدارة إلى التنسيق على أنه أحد أهداف الإدارة وليس أحد وظائفها. وعليه، فإن التنسيق الفعال بين أنشطة المنظمة هو محصلة الأداء الفعال لجميع وظائفها وهي: التخطيط والتنظيم، التوجيه، والرقابة.

وقد يرجع أحد الأسباب التي تؤدي إلى عدم وجود تنسيق كاف بين إدارتين من إدارات المنظمة إلى عدم الاتساق في الأهداف والسياسات والإجراءات وطرق العمل لكل منهما في علاقتهما ببعضهما البعض، وفي هذه الحالة، فإن عدم وجود التنسيق الكافي يرجع إلى الفشل في تأدية وظيفة التخطيط.

إن الفشل في التحديد الواضح لعلاقات السلطة داخل المنظمة وما ينتج عن ذلك من عدم الفهم المتماثل لها بواسطة الإدارات المختلفة فيها والعاملين فيها وما يترتب على ذلك كله من عدم وجود تنسيق كاف، إنما يرجع إلى الفشل في تأدية وظيفة التنظيم.

كذلك فإن فشل أية إدارة من إدارات المنظمة أو أي موظف فيها في تنفيذ المهام الموكولة لهم وفقا للجدول الموضوع مسبقا والمتفق عليها يعكس وجود عدم تنسيق كاف نتيجة للفشل في تأدية وظيفة التوجيه.

وأخيرا، فإن قبول أية إدارة من إدارات المنظمة لإنتاج معين باعتباره إنتاجا مقبولا في حين رفض إدارة أخرى لنفس الإنتاج، إنما يعكس عدم وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمعايير الموضوعة. وهذا بدوره يعكس الفشل في تأدية وظيفة الرقابة.

وعليه، فإن التنسيق العام داخل أية منظمة إنما ينتج عن الأداء الفعال لجميع وظائف الإدارة.

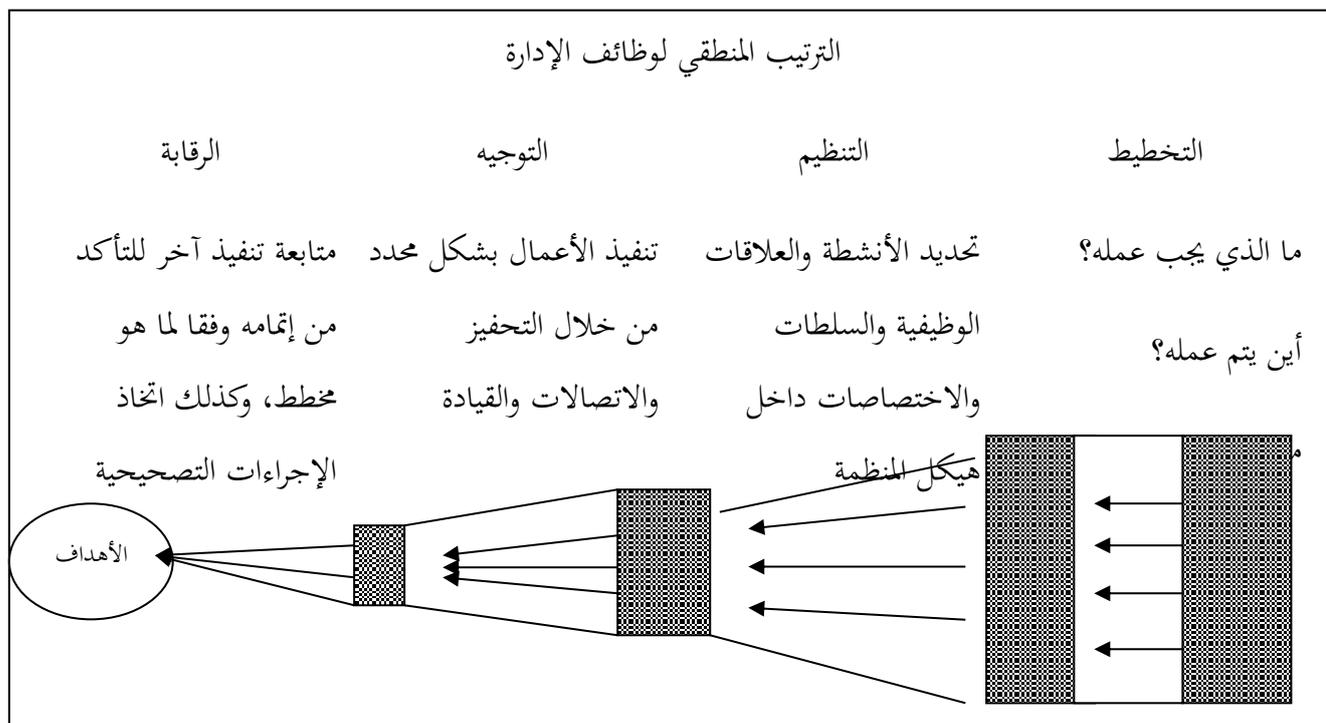
وفي حالة اكتشاف أي خلل في التنسيق، فإن الإجراء التصحيحي المبدئي يتطلب ضرورة تحديد الوظيفة الإدارية التي

تتطلب التعديل قبل الدخول في تفاصيل الإجراءات التصحيحية الباقية.

لقد تعمدنا في هذا الفصل ذكر وظائف الإدارة بترتيب معين حتى نوضح الاستطرد والتسلسل المنطقي لها. وكما هو موضح في الشكل الآتي فإن الوظيفة التي تسترعي انتباه الإدارة أو لا هي وظيفة التخطيط، في حين أن آخر الوظائف والتي تعبر عن نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها هي وظيفة الرقابة.

وبطبيعة الحال، فإن المديرين على اختلاف أنواعهم وتخصصاتهم يقومون بتأدية كل وظائف الإدارة وبصورة مستمرة، ولكن نظرا لوجود نوع من التداخل بين أنشطة المنظمة الواحدة، فإن الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة كما هو موضح في الشكل يميل إلى عدم الوضوح في الحياة العملية.

الشكل 4: الترتيب المنطقي لوظائف الإدارة



المصدر: أ. د. محمد الحسين العمري، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة، 2010، ص 44

## الفصل الرابع:

متطلبات القيادة وأسس إعداد القائد

## الفصل الرابع: متطلبات القيادة وأسس إعداد القائد

### 1- سمات القيادة الفاعلة:

لقد وضح فيما تقدم أن القيادة الفاعلة تتميز بالعديد من الصفات كما حددها علماء النفس والإداريين

والدراسات الإدارية الحديثة، ومن هذه الصفات:

- ✓ الشعور بأهمية الرسالة والإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل القيادي
- ✓ الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام
- ✓ الإخلاص، يكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة
- ✓ النصح والآراء الجيدة، شعور مشترك، براعة وذوق، بصيرة وحكمة والتمييز بين المهم وغير المهم
- ✓ الطاقة والنشاط والحماس والرغبة في العمل والمبادرة
- ✓ الحزم، الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها
- ✓ التضحية، يضحى القائد برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام
- ✓ مهارات الاتصال والتخاطب فصاحة اللسان وقوة التعبير
- ✓ القدرات الإدارية، القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقويم الأداء...

### 2- مهارات أساسية في القيادة الفاعلة:

#### المهارة القيادية:

تعرف المهارات القيادية على أنها قدرة القائد على إحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا

الفريق، بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق، ومما لاشك فيه أن كل قائد يجب أن يتميز

بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع

القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد، التابعون، الموقف) فلا بد أن يجوز أو يكتسب أربع مهارات

أساسية، وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي المهارة الفنية، والمهارة الإنسانية، والمهارة التنظيمية، والمهارة الفكرية. تتمثل المهارات القيادية بالآتي:

\* **التمكين:** وهو مشاركة القائد العاملين في أعمال التأثير والسيطرة، واتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.

\* **الحدس أو البديهة:** وهي قدرة القائد على تشخيص الموقف وتوقع التغيرات المحتملة والإقدام على المخاطر وبناء

الثقة.

\* **فهم الذات:** وهو القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف.

\* **الرؤيا:** وهو القدرة التصويرية أو الفكر السليم تجاه شيء ما، أو هو الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل

المنظمة (المقدرة على تصور مستقبل المنظمة).

\* **التوفيق بين القيم:** وهو المقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة، وقيم العاملين والعمل على

إحداث التوافق والانسجام بينهما.

### المهارة الفنية:

وتعني أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، وأن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا عارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل، وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بأنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله، كما أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل. كما أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص. كذلك فهي أسهل في

اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى، ومن أهم السمات المرتبطة بها القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق والشامل للأمور، والحزم، والإيمان بالهدف.

### المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم 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.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة متحاببة متعاطفة.

### المهارة التنظيمية:

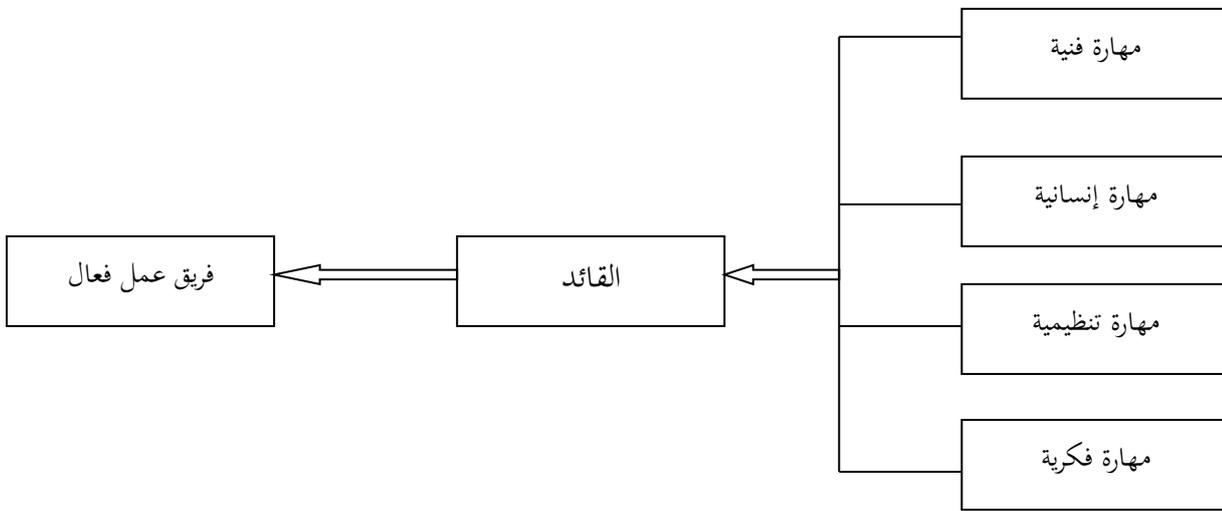
وتعني أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود، ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

### المهارة الفكرية:

وتعني أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف.

الشكل 5: مهارات القيادة الفعالة



المصدر: عدي عطا حمادي, القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، ص 48

### 3- النماذج السبعة للقيادة المميزة:

إذا كنت قائداً في فريق يضم مجموعة من القادة عليك أن تفهم ذاتك أولاً حتى تتمكن من فهم الآخرين وكيفية التأثير عليهم، فالفريق القوي يتكون من مجموعة متنوعة من أساليب القيادة.

لقد كشفت لولى داس كال رئيسة شركة "Lead From Within" وخبيرة التنمية البشرية في كتابها الذي صدر حديثاً "فجوة القيادة: ما يقف بينك وبين الإبداع" نمطاً مذهلاً يمكن أن يساعد القادة على تحسين أداءهم بشكل كبير من خلال اكتشاف أسلوب القيادة الخاصة بهم وكيفية الاستفادة من نقاط قوتهم، حيث أوضحت أن كل قائد

يتمتع بقدرات عظيمة تميزه لكن في الوقت ذاته قد تكون لديه عوائق خفية تقف حائلاً في طريق الإبداع، وتقول أن داخلنا جانبان متنافسان إحدهما فقط يؤدي إلى الإبداع، فإذا أردنا التميز، يجب أن نلاحظ باستمرار متى تظهر نقاط قوتنا، ومتى تتسلل نقاط الضعف إلى سلوكنا، وتبعاً لهذا النمط فقد صممت داس كال 7 نماذج للقيادة المميزة وأوضحته الوجه الآخر في كل منهم.

1. **الثائر:** هو الذي يرى خللاً في العالم من حوله، ثم يفعل ما في وسعه لتصحيحه، مفتاح نجاحه ثقته بنفسه، يسعى دوماً للتغلب على العقبات والعمل على تصحيحها، من خلال إدراك قدراته وكفاءته، ومعرفة ما يميزه، والمهارات التي يتقنها، فالثقة ببساطة هي معرفة ما يمكنك القيام به، ومع ذلك فإن هذا الثائر يمكن أن يشعر بأنه أصبح كالمحتال، إذا تسلل الشك إلى نفسه، هذه الفجوة غالباً ما تأخذ شكل الرسائل الداخلية السلبية: أنت لست ذكياً بما فيه الكفاية، أو جيداً بما فيه الكفاية.

2. **المُستكشف:** الذي يقود من خلال الحدس، إنه يرغب دائماً في تجربة شيء جديد، فهو يستمتع بالابتكار والإبداع، ويرفض الوضع الراهن أو فعل الأمور بالطريقة المعتادة، يعرف متى يعتمد على عقله التحليلي ومتى يعتمد على بديته في اتخاذ القرار، فهو قادر على أن يوازن بين تفكيره وحدسه، ولكن في كثير من الأحيان يلجأ هذا المستكشف إلى التلاعب واستغلال الآخرين في محاولة منه لإيجاد طريقه، إنها الفجوة التي تجعل منه مُستغلاً فالاستكشاف يعني التخلي عن السيطرة.

3. **الصادق:** هو من يقود من خلال الصراحة حيث يعتقد أنه يدين لمن حوله في أن يكون مُنفتحاً ونزيهاً، ومع ذلك، فإن صدقه ليس قاسياً بل يأتي من الرغبة الصادقة في المساعدة ومواقفه الجريئة في خدمة الآخرين، إنه يؤمن أن الصراحة هي واجبه، لكن هذا الصادق لديه فجوة في أن يصبح مخادعاً، إذا سيطر عليه الشك وعدم الثقة، فيصبح القائد الذي يحجب المعلومات ويقول نصف الحقائق، والمدير الذي لا يعالج المخاوف، وهو بالتالي من يخلق ثقافة الشك في محيطه.

4. **البطل:** الذي يقود بشجاعة، لا يعرف الخوف، ولا يتردد في التصرف بينما يقف الآخرون على الهامش لمعرفة ما يجري، فقد يخاطر برؤيته ورسالته بأكملها ليتحدى الخوف والمعارضة الساحقة، ومع ذلك فإن هذا البطل الشجاع لديه فجوة في أن يصبح القائد السليبي، شخص لا يفعل أو يقول شيئاً بغض النظر عما يراه أو يسمعه، مدفوعاً بالخوف، فيبقى عالقاً في مكانه متفرباً جباناً بشكل تام.

5. **المُخترع:** هو من يمتلك البصيرة والابتكار، يتميز بنزاهة أفكاره ويبحث عن الجودة، فلا يقبل بأقل من التميز، يعمل باستمرار على التحسين ويرتكز دائماً على النزاهة، إنه لا يساوم على ما يريد تحقيقه، ويعطي أفضل ما لديه، لا يرضى أبداً عن الوضع الراهن ويطمح دائماً إلى مستوى أعلى من التميز، هذا المخترع لديه فجوة ليكون مفسداً ومدمراً في حال تسلل الفساد إلى سلوكه وأصبح تركيزه على فعل الأشياء الأرخص والأسرع، ففي غياب النزاهة عن سلوكه سيكون تأثيره سلبياً بالتأكيد على الجودة والمعايير.

6. **المُوجه:** هو الشخص الموثوق به الذي يدرك تماماً كيف يوجه الناس نحو نتائج عملية واقعية، حلول غير معقدة، ونتائج قوية، المفتاح لنجاحه هو الثقة، فهو يلهم الآخرين ويمنح الثقة فيحصل عليها بالمقابل، لكن هذا الموجه، الذي يركز على منح وكسب الثقة، لديه هو الآخر فجوة إذا سيطرت عليه الغطرسة، فيلجأ إلى إصدار التعليمات إلى من حوله بدلاً من توجيههم وبذلك يصبح ملقناً بدل أن يكون موجهاً، وينتقل من الرغبة في المساعدة إلى الحاجة إلى المساعدة، فرغبته الأساسية تصبح أن يكون محيطه بحاجة له في المقام الأول.

7. **الفارس:** هو الملتزم بالولاء والمدافع الذي لا تتزعزع معتقداته، فهو يرتبط أولاً بمبدأ الفروسية والحماية، ويؤمن أن القيادة تقوم على خدمة الآخرين ودعمهم قبل أي شيء، ومع كل ذلك، فإن الفارس أيضاً لديه فجوة أن يصبح جشعاً إذا أصبح هدفه خدمة الذات، وإذا تناسى بأن القيادة تقوم على خدمة الآخرين، فالقيادة القائمة على خدمة المصالح الشخصية لا يمكن أن تنجح أبداً.

## الفصل الخامس:

### القيادة الإدارية الناجحة

## الفصل الخامس: القيادة الإدارية الناجحة

### 1- من هو القائد الناجح:

يلعب القائد الناجح أدوارا عديدة فهو القدوة لمرؤوسيه، حيث ينسق أعمالهم ويحل مشاكلهم ويشجع نموهم وتطورهم، ويمثلهم لدى الإدارة العليا ويحفزهم لتحقيق أداء عال.

ولكي تكون قائدا ناجحا يجب مراعاة ما يلي:

#### أولا: فكر في الفرد

كي تقود فريق العمل بفاعلية من الضروري معرفة كل فرد من أفراد الجماعة التي تعمل معها، بحيث تطبق نمط القيادة الذي يحقق أفضل أداء من كل شخص منهم مع مراعاة الفروق الفردية، ولمعرفة كل فرد من مرؤوسيك لابد أن تعرف خبرته السابقة، مؤهلاته، تدريبه، طموحه، أهدافه.

#### ثانيا: فكر في الموقف

أهم عنصر يجب أن يفكر فيه القادة هو أن بعض المواقف مثل الأشخاص يجب قيادتها بطرق مختلفة، على سبيل المثال:

\* المواقف التي تمثل أزمات ترتبط بمواعيد نهائية لا تقبل التفاوض قد تتطلب طريقة دكتاتورية.

\* أما الأعمال غير الحساسة أو المهام الروتينية التي لها إجراءات محددة، فيمكن استخدام الطريقة الديمقراطية أو

الإرشادية.

#### ثالثا: التركيز على النتائج أكثر من الوسائل

يهتم بعض المديرين بالأوامر بشكل مبالغ فيه، بحيث ينشغلون بالأساليب والطرق التي استخدمها الموظفون لتنفيذ العمل بدلا من التركيز على النتائج المفترض تحقيقها.

إن المشرفين الذين يركزون على النتائج أكثر من الوسائل ينمون ثقة ومهارة مرؤوسيهم الذين يفكرون لأنفسهم ويعالجون المشكلات بطرق مبتكرة، فهم يفوضون لموظفيهم سلطة التفكير في أفضل إمكانياتهم واستخدام مواردهم طوال اليوم وكل يوم من أجل فائدة الجميع.

#### رابعاً: ابق على اتصال مستمر بالموظفين

عندما تبقى على اتصال بمرؤوسيك يمكنك الشعور بإيقاع العمل وسيره في موقع العمل ويمكنك معرفة ما يحدث، هذه الممارسة تكون أكثر أهمية من الاعتماد على التقارير المكتوبة.

#### خامساً: تطوير دورك كمدرّب ومستشار

القادة الناجحون هم بالتبعية مدربون فعالون، وهناك عدة صفات أساسية جعلتهم كذلك، فهم:

1- يحافظون على تركيز طاقة وجهود موظفيهم على أهداف واضحة يفهمها الجميع ويدعمونها.

2- يولدون ويكافئون بالحماس والثقة بالنفس والفخر.

3- يعلمون موظفيهم أن الفشل والإحباط يمكن أن يشكلا دافعا كاملا للأداء المتفوق والنجاح عندما تأتي فرص

جديدة.

4- يقودون الأشخاص نحو الإيمان والافتناع بالفوائد التي تعود من ضبط الأداء الذاتي والعمل الجاد والإخلاص

للهدف والشعور الموحد بالهدف.

5- يدفعون موظفيهم للتحدي ويساعدونهم على تنمية مهاراتهم إلى أقصى مدى، مع توجيه تلك المهارات نحو

الأهداف التي تحقق النجاح والشهرة للمجموعة إلى جانب أعضائها.

أما مهارات القيادة الفعالة:

\* الرؤية.

\* مهارات التأثير.

\* مهارات بناء الفريق وتمكين الموظفين.

\* مهارات التفكير النظامي.

\* مهارات إبداعية.

\* مهارات إدارية.

## 2- الفرق ما بين القائد والمدير:

المدير	القائد
مدير بالسلم الوظيفي، أو ضربة حظ، وقد يكون حاملاً لمؤهل علمي ولدرجة علمية عالية، لكنه لا يفقه من الإدارة إلا الجلوس على الكرسي والتشبث به، والمواقف تكشفه	قائد بالفطرة؛ يولد حاملاً جينات القيادة، ينميها ويعززها بالعلم والمعرفة والتجارب والممارسة والتدريب والخبرات، وقد لا يحمل أي مؤهل علمي عالي.
يجبط العاملين معه بالروتين وتعقيد الإجراءات، ويسلبهم نجاحاتهم، ويصنع منهم فريق محبط	يشحذ هم العاملين معه، ويبرز أعمالهم ويدعمهم للنجاح، ويصنع منهم قيادات ناجحة
حرفي، منفذ للتعليمات والأوامر، ومتشبث بكل أمر يعزز البيروقراطية	مبدع ومبتكر، يبحث عن التطوير، ويكسر قواعد البيروقراطية
يعمل بروح المركزية، والرئيس والمرؤسين	يعمل بروح الفريق الواحد، وهو أحد أعضاء الفريق
لا يعرف في أي اتجاه يسير، ويجنح عن فريقه كل شيء	يحدد وجهته، ويخبر فريقه بالاتجاه الذي يريد الوصول إليه، ليساعده في القيادة حتى تحقيق الهدف
يصدر أوامره ويطلب من الجميع التنفيذ لتحقيق مصلحته أولاً، دون مراعاة لمصالح من تحت إدارته	يبين لفريق العمل معه المصلحة العائدة على كل واحد منهم من وراء العمل المطلوب إنجازه

يتحمل المسؤولية عن فريق العمل معه	يتنصل من المسؤولية، ويحملها من تحت إدارته؛ لو تطلب الأمر تقديمهم جميعًا كبش فداء لأخطائه، في سبيل نجاته
يعمل على إزالة أي عوائق وعقبات وعوالق قد تعيق عمل الفريق	لا يهتم بالعوائق والعقبات، وقد يساهم في زراعتها متى كانت تحقق مصلحته الشخصية
كريم بعبائه وتعامله وأخلاقه ومشاعره وبكل أمر إيجابي، يساهم في عطاء الفريق العامل معه	بخيل بكل شيء، حتى الابتسامة عنده بثمان، وسلي في أي أمر يستوجب العطاء
يحتفل بأي إنجاز وإن كان صغيرًا، حتى تجتمع الإنجازات الصغيرة لتكون إنجازًا كبيرًا.	يرى أي إنجاز "وإن كان كبيرًا" أمرًا عاديًا؛ بل يرى أنه هو من واجبات الموظف التي لا يستحق عليها الشكر
يستمتع بعمله، ويؤثر إيجابًا في فريق العمل معه ليستمتعوا بعملهم	يتدمر من العمل، ويؤثر سلبيًا في مرؤوسيه، حتى يشعروا بالملل، ويتسربوا من إدارته بحثًا عن أنفسهم ليحققوا نجاحاتهم بعيدًا عنه.

وبتعبير آخر الفرق هو:

المدير	القائد
يدير	يبدع
النسخة	الأصل
تركيز على الأنظمة	تركيز على الناس
الاعتماد على السلطة	يعتمد على الثقة
نظرة قصيرة الأجل	نظرة طويلة الأجل
يسأل كيف ومتى	يسأل لماذا وماذا
ينظر إلى الداخل	ينظر إلى الأفق (الخارج)
يفعل الأشياء بطريقة صحيحة	يفعل الأشياء الصحيحة

### 3- أدوار المدير:

تتمثل في عشرة أدوار موزعة على ثلاثة مجموعات وفقا لطبيعة كل منها، وهي كالتالي:

#### 📌 الأدوار التفاعلية:

هي ثلاثة وتقوم على أساس السلطة الرسمية للمدير في إدارة منظمته.

#### ✓ الرأس:

هو الدور الأول من الأدوار التفاعلية، يرتبط بهذا الدور أداء لبعض المهام ذات الطابع المراسيمي، فهو من يستقبل ويحتفي بالزائرين، هذا الدور يعبر عن الرمز للمنظمة بشخص المدير، وقد تتضمن المهام التي تدخل ضمن هذا الدور بعض النشاطات الروتينية والتي لا تستلزم أي جهود مهمة في تنفيذها أو اتخاذ القرار بصددتها، كما هو الحال مع استقبال الزائرين وتوقيع الخطابات، وبالمقابل فتلك المهام لا يمكن للمدير أن يهملها فهي مهمة في التعبير عن المنظمة وتمثيلها بالصورة المطلوبة.

عادة ما ينصرف 12 بالمائة من وقت المدير في جوانب المراسم، غداء مع وفد يزور الشركة، أو تلبية لدعوة من أحد المصارف بمناسبة تأسيسه... الخ. حتى أن 17 بالمائة من المخاطبات التي تصل المنظمة على العموم تكون إما أن تشكر لتلبية دعوة أو تدعوه بصفته الرأس الممثل للمنظمة ككل لحضور لقاء أو دعوة شرف.. الخ.

#### ✓ القائد:

يبرز هذا الدور من كون المدير مسؤولا عن أعمال أفراد المنظمة، ومن هنا يصبح ما ينهض به من أعباء ومهام هو تعبير عن دوره كقائد لأولئك الأفراد جميعا، فهو الذي يعمل على تحفيز المرؤوسين وتوجيههم باتجاه إنجازهم للمهام المطلوبة وإيجاد حالة من الاتفاق والترابط بين حاجاتهم وأهداف المنظمة.

الحقيقة أن دور المدير كقائد للعاملين والمرؤوسين يجسد تأثيره بأوضح الأشكال، إذ يمكن لنا تتبع تأثير أي مدير من خلال دراسة دوره كقائد في المنظمة، وهذا ما يفرض عليه أنمطا سلوكية معينة تعبر عن نظرتة للمرؤوسين والطريقة التي

يتعامل وفقها معهم، من جانب آخر نحن ندرك بأن السلطة الرسمية للمدير تعد مصدرا مهما لما يتمتع به موقعه من قوة، فهل يركز عليها كثيرا أم أن تأثيره يقوم على أسس أخرى؟ إذ لكل حال أشكال مختلفة في التأثير والنتائج.

✓ حلقة الوصل:

إذا كان دور القائد يستحق الاهتمام الكبير خصوصا في مجالات تحفيز المرؤوسين، فقد اتضح مؤخرا دور مهم للمدير في تفاعله مع أطراف خارج سلسلة الأمرء العمودية التي يكون هو طرفها الأول. فيتضح دوره هنا في علاقاته الأفقية مع نظرائه المديرين خارج وحدته، تفاعله هذا مهم، غالبا ما يزيد من تفاعله مع مرؤوسيه أو حتى مع رؤسائه. لعنا نجد أن مثل ذلك التفاعل مع الآخرين، يوفر فرصة مهمة للمدير في حصوله على المعلومات، ويكون للمدير نظام معلوماتي خاص به، تكمن خصائص هذا النظام في كونه غير رسمي وخاص بالمدير ذاته، مباشر ومن دون أي رموز، وعادة ما يكون ذلك النظام فعالا وواضحا.

✎ الأدوار المعلوماتية:

الأدوار التفاعلية الثلاثة، الرأس، القائد، وحلقة الوصل، توفر كما قلنا للمدير نظاما معلوماتيا مصادره من داخل المؤسسة ومن خارجها ليصبح معه ممثلا للجهاز العصبي لمنظمة الأعمال. فالمدير قد لا يعرف كل شيء عن المنظمة وما يرتبط بها، إلا أنه يعرف أكثر من أي من مرؤوسيه أو العاملين معه عن منظمته. فمع دور القائد نجد المدير قادرا على بلوغ أي من مرؤوسيه والعاملين معه، وتحصل المعلومات منه مباشرة، أما مع دور حلقة الوصل فنراه يحصل على المعلومات من تفاعله مع خارج المنظمة والتي يصعب على أي من مرؤوسيه بلوغها، ومع تفاعله مع نظرائه من منظمات أخرى، أولئك الذين يشكل كل منهم الجهاز العصبي لمنظمته، يطور المدير ذلك النظام المعلوماتي الكبير والخاص به، ومن هذا كله تتبلور ثلاثة أدوار معلوماتية للمدير، هي كالتالي:

✓ المراقب:

يحصل المدير على المعلومات والتحليلات ذات الصلة بالعمليات والأحداث الخارجية، ويواكب التطورات الجارية في بيئة المنظمة ويتعلم الأفكار والاتجاهات الجديدة من خلال أدواره التفاعلية المذكورة أعلاه ونتيجة لها، هذا الدور المهم للمدير في حصوله على تلك المعلومات يوفر له فرصة مهمة في خدمة منظمته والتي لا يمكن لها أن تعيش دون معرفة ما يجري في محيطها ولا يمكن لأحد أن ينهض بذلك الدور وبنفس الكفاءة غير المدير المتمرس والذي يسخر كل نتائج أدواره التفاعلية في صالح منظمته.

✓ المرسال:

وفقا لهذا الدور يشارك المدير العاملين معه معلوماته التي حصل عليها من خارج المنظمة وداخلها، تلك المعلومات التي لم يكن لأي من مرؤوسيه والعاملين من بلوغها إن لم يقدمها ويوصلها مديره إليه، وحتى مع المرؤوسين والعاملين ممن لا تتوفر لهم فرصة لقاء الآخرين، فإن المدير هو الذي ينقل لهم مثل تلك المعلومات بشكل أو بآخر.

✓ الناطق:

يؤدي المدير دور الناطق عندما يمثل المنظمة أمام الأطراف الخارجية، فهو يرسل ويوصل بعضا من المعلومات التي يضمونها نظامه المعلوماتي المشار إليه أعلاه، فعندما يقترح شيئا ما لأحد المجهزين مثلا بتعديل ما في تلك الموارد التي يجيزها، أو عند مناقشته شؤون منظمته مع الأطراف الخارجية التي ترتبط بأعمال المنظمة، كجمعيات حماية المستهلك مثلا، ودوائر الرقابة الخارجية وغيرها، فإنه ناطق باسم المنظمة وينقل المعلومات إلى خارج المنظمة أو خارج وحدته فيها.

👤 الأدوار القرارية:

✓ رب العمل:

المنظم، المجازف، رب العمل، وغيرها من معان تحاول التعبير عن دور المدير الذي يتطلع فيه إلى أفكار لمشروعات جديدة لأجل تطوير وتحسين أداء وحدته أو المنظمة ككل. فمن دور المراقب أو مركز الرصد تترشح العديد من الأفكار أمامه، فما أن يقتنع بواحدة منها حتى تراه يسعى إلى تطويرها والتعبير عنها بمشروع جديد يطور من خلاله الأداء الكلي

لوحده أو لمنظمته، إما بنفسه أو بشكل مباشر أو يخول ذلك إلى من يعتقد مناسبا من بعد أن يجد له ملامح وأبعاد ذلك المشروع.

في الحقيقة إن مثل تلك المشروعات لم تكن لتبدأ بقرار واحد إنما تبرز عادة كنتيجة لمجموعة كبيرة من القرارات التي تراكمت عبر فترات زمنية طويلة نسبيا، إذ يبدأ المشروع بفكرة بسيطة يضعها المجر، في هذا الدور يركز من تفكيره ليزيد عليها شيئا فشيئا في خضم أجدته المزدحمة حتى يبلغ ذلك المشروع منتهاه، وكما يراه هو بأن المشروع قد نضج وأصبح متكاملًا.

#### ✓ معالج الاضطرابات:

إذا ما كان دور المنظم أو المجازف الرأسمالي أو رب العمل قد أوضح الجانب الطوعي للمدير في سعيه إلى إحداث التغيير عبر تنشيطه لأفكار جديدة لمشروعات مستحدثة من شأنها أن تطور عمليات منظمة الأعمال، فإن هذا الدور يعبر عن التوجه الذي يجيز به المدير على مواجهة الضغوط التي تنشأ نتيجة لظرف أو ظروف خارج المنظمة وليس له سيطرة عليها، ولا يمكن تجاهلها، فعلى المدير هنا يقع دور هام في الاستجابة لكل المستحدثات التي تؤثر في أداء أي جزء من المنظمة، وعليه يقع عبئ ترتيب تلك الاستجابة، تخلف أحد المجهزين في تنفيذ مفردات عقده، عجز أحد المدينين عن الدفع، وغير ذلك من الأمور التي تهم المنظمة ولا يمكن تجاهلها، إذ يقع عليه لعب دور يتوجه فيه إل معالجة ذلك الحال المضطرب والعمل لكل ما من شأنه أن يجعل المنظمة تستجيب له بشكل كفؤ.

#### ✓ موزع الموارد:

للمدير في المنظمة دورا مهما آخر يرتبط بمسؤوليته عن توزيع الموارد المتاحة للمنظمة، أو للوحدة التي يرأسها، مثل الموارد البشرية والمادية والمالية، ولعل هناك من ينظر إلى وقت المدير ذاته موردا مهما للمنظمة وعليه تقع مسؤولية توزيعه أيضا بأفضل صورة.

إن دور المدير هنا هو ضمان أفضل استخدام للموارد وتوزيعها على مواقع الحاجة له بما يضمن مستويات الكفاءة العالية، ولعل السبيل لذلك هو انتقاء العاملين الذين يشعرون بثقة عالية في إنجازاتهم ليخول لهم صلاحيات الأداء لتلك المشروعات المقبولة منه وليس مجرد انتقاء تلك المشروعات لذاتها وبصورة مجردة.

✓ المفاوض:

تحمل المدير أداء دور المفاوض مع الجهات جميعاً داخلية كانت أو خارجية، فزى المدير التنفيذي يعطي وقتاً مهماً في التفاوض مع أطراف عديدة سعياً منه لضمان تحقيق أهداف منظمته، ولا يمكن إغفال مثل تلك المهام التي يفرضها الدور فهي جزء أساسي ومكمل لأدائه ككل، إذ أنه هو من له سلطات تمثل المنظمة وتهيئه كل ما من شأنه أن يفيدها لما لديه من معلومات قد لا تتوفر لسواه.

#### 4- لكي تكون مديراً ناجحاً:

كيف تكون مدير ناجح؟، سؤال يطرح نفسه على كل من يستعد ليكون مديراً لمجموعة من الموظفين، فمما لا شك فيه أن أهم شروط نجاح المدير أو أي إدارة مهما كانت هي رغبة الآخرين في إتباعك وحبهم في المدير ومنظومته، والمدير الناجح هو أهم محاور نجاح أي مشروع ناجح.

من المؤكد أن هناك بعض الصفات المختلفة التي من المهم أن يتسم بها المدير ليكون ناجحاً، فما هي تلك الصفات التي على المدير الناجح أن يتسم بها، هذا ما نلقي الضوء عليه، حيث أن المدير الناجح من المهم أن يكون ذو شخصية قوية، وأن تكون شخصيته مبتكرة دائماً، حيث يستطيع دائماً الارتقاء بالعمل بمساعدة المرءوسين.

### ❖ التحلي بالصبر:

يعتبر الصبر هو أهم سمات المدير الناجح، حيث أنه من المهم أن يتحلى المدير بالصبر في المواقف المختلفة التي يمكن أن يواجهها خلال فترة العمل، وهذا يساعده على اتخاذ القرار السليم من جهة، وإنجاز العمل بدون تعطيله من جهة أخرى.

### ❖ التواجد الدائم في العمل:

من المهم أن يكون المدير منتظماً دائماً في التواجد في العمل، وأن يكون متواجداً في قلب الحدث طوال الوقت، حيث النظر إلى كافة الأمور بنظرة واقعية بدون الاعتماد على التقارير أو آراء الآخرين، وهذا يساعده على اتخاذ القرار السليم دائماً.

### ❖ أن يكون المدير حكيماً:

مما لا شك في أن الإدارة الناجحة دائماً تستند إلى الحكمة واتخاذ القرارات السليمة الحكيمة في الكثير من المواقف المختلفة، حيث على المدير أن يختار الأسلوب المميز وطريقة التعامل الحكيمة مع كافة المواقف المختلفة ومع المرءوسين، وعلى المدير الناجح أن يبتعد تماماً عن الغضب طوال الوقت، فإن كل من الغضب أو الحزم والشدة فكلها لها مواقفها التي من المهم أن تكون مناسبة لها، كما أن التسامح واللين مع المرءوسين لها أيضاً أوقاتها.

### ❖ العلاقات الطيبة مع الآخرين:

على المدير الناجح أن يحرص دائماً على أن يحظى بالعلاقات الجيدة والطيبة مع كل من حوله، وأن يكون محبوباً من الجميع، وأن يكون اجتماعياً وغير متعجرف مع الجميع وحتى أقل العمال في درجة العمل، فإن العلاقات الجيدة بالنسبة للمدير تضيء على جو العمل المزيد من البهجة وبالتالي دفعة للعمل الجيد، وإنهاء العمل على أكمل وجه.

فخلق مشاعر من الود والإنسانية بين المدير والموظفين تجعل منك مدير ناجح ومحبوب.

### ❖ الاهتمام بالرأي الآخر:

من المهم أن يحرص المدير الناجح على الأخذ بآراء الآخرين ولا يتحيز لشخصاً دون الآخر، فلا يجب أن يرفض المدير رأياً صواباً بمجرد أنه على خلاف مع صاحب الرأي، فمن المهم أن يضع في الاعتبار مصلحة العمل فوق كل اعتبار.

كما يجب عدم فرض الضغوط والسيطرة وإلغاء آراء باقي فريق العمل؛ لذلك يجب على المدير الناجح الاستماع إلى جميع الآراء ومناقشتها وتقديم وتنفيذ الحلول وأيضا المقترحات لحل المشكلات من وجهة نظر الموظفين.

يجب على المدير الناجح عمل اجتماعات من وقت إلى آخر لمعرفة المشاكل التي تواجه الموظفين في العمل وكيفية حلها داخل العمل مع مناقشة تجنب هذه المشاكل مره ثانية.

### ❖ البحث عن الإيجابيات:

يجب على المدير عدم البحث طوال الوقت عن الأخطاء أو سلبيات الموظفين أو حتى العمال، ولكن يجب عليه البحث عن الإيجابيات وتشجيع الموظفين على تقديم الأحسن وتقديم جميع ما لديهم للتطوير من العمل.

### ❖ الأهداف الواقعية:

على المدير أن يجعل جميع طموحاته وأهدافه واقعية بالتالي يصبح تحقيقها سهل وبسيط.

### ❖ الاهتمام بالعاملين وعدم التحيز:

حسن الاستماع لمشاكل العمال والموظفين يجعل من المدير شخصاً محبوباً ومقرباً لهم وكذلك عدم التحيز لشخص على حساب شخص آخر في العمل مهما كانت قدرته وذكائه في تخصصه، بل يجب على المدير تشجيع باقي الموظفين وخلق الثقة بداخل كلٍ منهم يجعلهم يقدمون الأفضل دائماً في العمل.

كما يجب على المدير الناجح احترام مبادئ كل موظف داخل منظومة العمل.

#### ❖ استيعاب الموظفين:

جميع الموظفين أو العمال لديهم مشاكل شخصية وهذه المشاكل تؤثر بشكل سلبي على العمل؛ لذلك يجب على المدير الذكي والناجح استيعاب مشاكل العمال وتقدير جميع الخلافات الاجتماعية التي تؤثر على نفسية وشخصية الموظفين.

فعلى المدير الناجح استخدام الطريقة الصحيحة والأسلوب الذكي في التعامل مع الموظفين حتى يتمكن من جذب وحب الموظفين.

ولابد على المدير الناجح والمحبوب في العمل أن يحسن ذكائه ومهارته في معرفة طرق التواصل مع الموظفين.

على المدير الناجح الابتسامة دخول العمل بصفة مستمرة حتى ييبث روح التفاؤل والمشاركة للموظفين وكذلك عدم التكبر على الموظفين فهذه من صفات المدير الناجح والمحبوب.

ويجب أيضاً على المدير الالتزام بجميع الوعود التي قالها للموظفين مثل الزيادات السنوية في المرتبات أو الإجازات في العطلات وغير ذلك.

وأيضاً تقديم كل جديد للموظفين في العمل بنفسه حتى يتعلموا منه ويثقون به بصورة أكبر.

### ❖ تسليط الضوء على إنجازات العمال:

يجب على المدير الناجح تسليط الضوء على جميع إنجازات العمال بالتالي وتوصيل شعوره لهم بالفخر والاعتزاز، كما لا بد أن يقوم بتشجيعهم على التقدم والتطور في العمل.

وكذلك يجب على المدير أن يشارك باقي الموظفين في العمل بنفسه ولا يكتفي بالإدارة فقط.

### ❖ عدم التكليف بأكثر من مهمة:

لا بد من العلم انه عندما تعطي شخص أكثر من مهمة لتنفيذها يصبح متشتتاً لذلك يجب على المدير الناجح تحديد مهمة واحدة للموظف حتى يتم إنجازها بالشكل الصحيح.

### ❖ إعطاء حقوق العاملين:

إعطاء الموظفين جميع حقوقهم وأيضاً الحوافز الخاصة لتشجيعهم تقديراً لهم على إنجاز الأعمال في وقتها الصحيح.

### ❖ عدم تسليط الضوء على الأخطاء وتقليل الجزاءات:

يجب عدم تسليط الضوء على الموظف الذي يرتكب الأخطاء أمام باقي زملائه حيث يمكن للمدير الذكي الناجح في العمل الاجتماع بهذا الشخص فقط وتحفيزه على تقديم الأفضل في العمل حتى يصبح شخص متميز وسط زملائه داخل المنظومة.

تجنب إعطاء الجزاءات طوال الوقت، حيث لكل موظف مسؤوليته الخاصة مثل توصيل الأولاد إلى المدرسة أو استخدام المواصلات العامة والتأخر بسبب ازدحام الطريق وغيرها فعلى المدير الناجح التعامل مع العمال بنفس الطريقة والأسلوب التي يتعامل بها مع ذاته.

### ❖ التدرج مع الموظفين الجدد:

إذا كنت تقوم بتعيين موظفين جدد داخل منظومة العمل يجب عليك إعطاء الموظفين الذين تم تعيينهم داخل العمل مهام صغيرة في البداية، بالتالي يتم تجنب الوقوع في الأخطاء وبعد مرور الوقت وتعلم الموظفين كيفية العمل وتوافر الخبرة الكافية لديهم يمكن إعطاء الموظفين مهام أكبر في العمل.

ويجب على المدير الناجح البحث عن كل جديد بداخل الموظفين لتنمية مهاراتهم وإخراج أفضل ما بداخلهم لخدمة المنظمة.

### ❖ تقدير العاملين:

المدير الناجح يبحث دائماً عن كيفية التطور داخل العمل أو الإدارة الخاصة، وأيضاً لا يجب أن يعامل المدير العمال أو الموظفين مثل الآلات التي تعمل بالكهرباء بالتالي يمكن التطور في الإدارة عن طريق تقديم دورات عملية وفنية وهذه الدورة تسمى بالمدرسة الكلاسيكية التي ابتكرها المفكر الألماني ماكس ويبر وهي تقوم بتقديم دورات للموظفين بطريقة مبسطة وسهلة يمكن تنفيذها داخل منظومة العمل.

### ❖ عدم الهروب من المشاكل ومواجهتها:

التواجد في مكان الأحداث من صفات المدير الناجح وعدم التخلي عن الموظفين والهروب من المشكلات والمواقف الصعبة وكذلك مواجهة جميع المشاكل بصدر رحب وعدم استخدام التهديد في العمل.

## 5- صفات القائد:

✓ قيادة الذات قبل قيادة الآخرين:

○ الإنسان هو المهندس الأول لبنان حياته وخطة مستقبله ونجاحه أو فشله:

تعلم كيف تخرج طاقاتك ومواهبك ، تعلم كيف تتعامل مع قدراتك وتكتشفه

○ اعرفوا أنفسكم لان الذين يعرفون نفوسهم يعرفون زمانهم:

- سأل سقراط والده النحات البارع كيف يصنع التماثيل هذه ؟

فأجابه: "عندما أن نحت من الصخر أسداً فاني أبصر الأسد كامنا في الصخر وأحس به هناك تحت السطح ينتظر

أن أطلق سراحه".

○ لا يقلد الآخرين:

كن نفسك فأنت نموذج فريد والله يريدك هكذا

○ يبذل قصارى جهد:

إذا أردت أن تصنع نفسك صناعة جيدة وبناءة لا تهدم عليك أن تبذل أقصى مجهود لأنه لا يوجد نجاح بلا ثمن.

✓ محدد الهدف والأهداف:

لأن الهدف يجمع شتات الشخصية مهما كانت مبعثرة لأن الهدف يقوي الإرادة والعزيمة لأن الشخصية التي بلا

هدف شخصية متحللة.

✓ ماهر في إدارة الوقت:

لأن إدارة الوقت هي إدارة الذات. والفريق بين الإنسان الناجح والأخير هو أن الأول استطاع أن يدير وقته ويستغله

لعمل يساعد دائما في بنائه وتكوينه أما الآخر فلم يستطع ذلك.

✓ ماهر في تطوير شخصيته :

إذا أردت أن تتطور فاحرص علي النمو الفكري باستمرار لأن الفرق بين الإنسان العظيم والأخير هو الكم المضاف إلي عقله أو هو المساحة المعرفية بين كل منهما. وأيضاً معرفة كيفية ترتيب واسترجاع هذه المعلومات وهذه المعرفة تتكون من : ( قراءة / خبرات آخرين / نصائح المخلصين / نقد بناء)

✓ تعلم من أخطائك وأخطاء الآخرين:

الاعتراف بالخطأ. حاسب نفسك علي أخطائك. لا تيأس ولا تحبط بعد الفشل.

✓ أن يجعل من حياته رسالة:

إن قيمتك الحقيقية هي فيما تحمله من رسائل. تجدد أو تبدد.

## 6- تنمية القدرات التمييزية والريادية للمدراء:

تتلخص عملية تنمية القدرات التمييزية والريادية والفردية بإتباع المنهج العلمي في تشخيص معوقات التميز والريادة ومعرفة أسبابها ومعالجتها.

وهناك مجموعة طرائق تتم من خلالها تنمية القدرات التمييزية والريادية لدى الموظفين المتواجدين في دائرة من الدوائر

أو مؤسسة من المؤسسات وهي:

أ. هل تفضل المناقشات التي تشجع الآخرين على طرح الأفكار؟

ب. هل لديك اهتمام بمعرفة آراء وخبرات الآخرين؟

ج. هل تشجع الآخرين على طرح آرائهم؟

د. هل تطرح تساؤلات أكثر من أن تعطي إجابات؟

هـ. هل تتصور حلول لكل مشكلة؟

فإذا كان هناك إجابات سلبية كثيرة على الأسئلة السابقة تكون هناك حاجة لإزالة المعوقات المؤثرة على عملية التميز والريادة والإبداع الفردي.

### 1- زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم:

- أ. هل تفترض التوصل إلى توقعات الآخرين بدون المناقشة معهم؟
  - ب. هل تعامل الجميع بنفس الطريقة بغض النظر عن الفروق المختلفة بينهم؟
  - ج. هل تنظر للموظفين والعاملين على أنهم أدوات أو معدات إنتاج؟
  - د. هل تنظر للموظفين نظرة ثابتة رغم مرور الوقت وتغير الظروف وهل ترى ضرورة للتغيير أو التطوير؟
  - هـ. هل ترى أن استجابة الموظفين لقرار ما يجب أن تكون بنفس الطريقة التي تستجيب بها أنت؟
- إذا تمت الإجابة عن هذه الأسئلة السابقة بنعم فإن المدير يكون لديه حساسية واهتمام كافي بالموظفين في الشركة أو الدائرة ويجب تطوير هذا الاهتمام والعناية بشكل دائم وبالالتجاه الصحيح.

### 2- التركيز على التخطيط الإستراتيجي:

يمكن التعرف على هذه المهارات من خلال الأسئلة التالية:

- أ. هل تصرف أغلب وقتك في معالجة المشكلات اليومية واتخاذ القرارات بشأنها؟
  - ب. هل تقتصر اتصالاتك على الموظفين المرتبطين بك بشكل مباشر؟
  - ج. هل تعامل الموظفين بطريقة عادلة وسليمة؟
  - د. هل تتحدث عن الأمور السابقة فقط؟
  - هـ. هل تركز على نقاط الضعف في أداء الموظفين؟
- إذا كانت الإجابة على هذه الأسئلة بنعم فهذا يشير إلى فقدان الرؤية الإستراتيجية والقدرة على التفكير والتخطيط الإستراتيجي وبالتالي فإن الإداري المتميز هو الذي يهتم بإيجاد تصور مستقبلي يعزز دور الدائرة أو المؤسسة ويركز على

المسائل الهامة ويتعامل مع مختلف المستويات ويعمل على تحفيز الموظفين من خلال التركيز على نقاط القوة في آرائهم وتخصيص قسم من الوقت للحدوث عن الأهداف المستقبلية.

### 3- زيادة القدرة على التركيز وتوفير الوقت:

أ. هل تعالج الأمور بتركيز وبدون تشتت؟

ب. هل يقتصر تركيزك على الأمور الهامة وهل يمكنك في الحالات الضرورية الانتقال من موضوع إلى الآخر

بدون تشتت؟

ج. هل يمكنك ترتيب الموضوعات حسب اهتمامك واهتمام الموظفين معك بها؟

د. هل تثير اهتمام الموظفين بموضوع ما وتحافظ على استمرار هذا الاهتمام؟

هـ. هل تحدد التفاصيل وما تنوى تغييره والآثار المترتبة عليه؟

و. هل تهتم بالفرد أو الموظفين الذين يمكنهم المساعدة في التغيير؟

من الأسئلة السابقة يتضح لنا أنه يجب مضاعفة القدرة على التركيز وتوفير الوقت في بعض الأمور التي يمكن القيام

بأشياء مميزة منها.

بينما يتم تفويض الأمور البسيطة التي لا تتغير نتائجها بسرعة ولكن بقياس مؤشر التميز والريادة والابتكار والإبداع

في هذه الحالة نجد أساس درجة الاهتمام التي يحظى بها موضوع ما.

فكلما كانت هذه الدرجة عالية كانت إمكانيات التميز والريادة والابتكار والإبداع أكبر. ومن هنا يجب توزيع الأدوار

في العمل على أساس درجة الاهتمام لدى المديرين والموظفين.

### 4- زيادة القدرة على التأقلم مع التغيير:

يمكن تنمية وزيادة القدرة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

أ. هل تتوقع التغيير أو تتفاجئ به من خلال اهتمامك بالبيئة المحيطة؟

ب. هل تتخذ قرارك بأحداث تغيير أم أنك تتفاجأ به؟

ج. هل الأخطاء التي تصادفها في التغيير أخطاء بسيطة أم أخطاء كبيرة؟

د. هل لديك القدرة على التحمل والتجرب في مجالات لا يريدونها الآخريين؟

إن الأسئلة السابقة تحدد درجة القدرة على التأقلم مع التغيير وبالتالي تحديد الحاجة لزيادة الجهود للتأقلم مع التغيير

بشكل أفضل.

### 5- مهارة الصبر:

يمكن تنمية هذه المهارة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

أ. هل تتمتع بالصبر على ما يستلزم إحداث التغيير وهل تستطيع تقييم ذاتك وتصوراتك أثناء ذلك؟

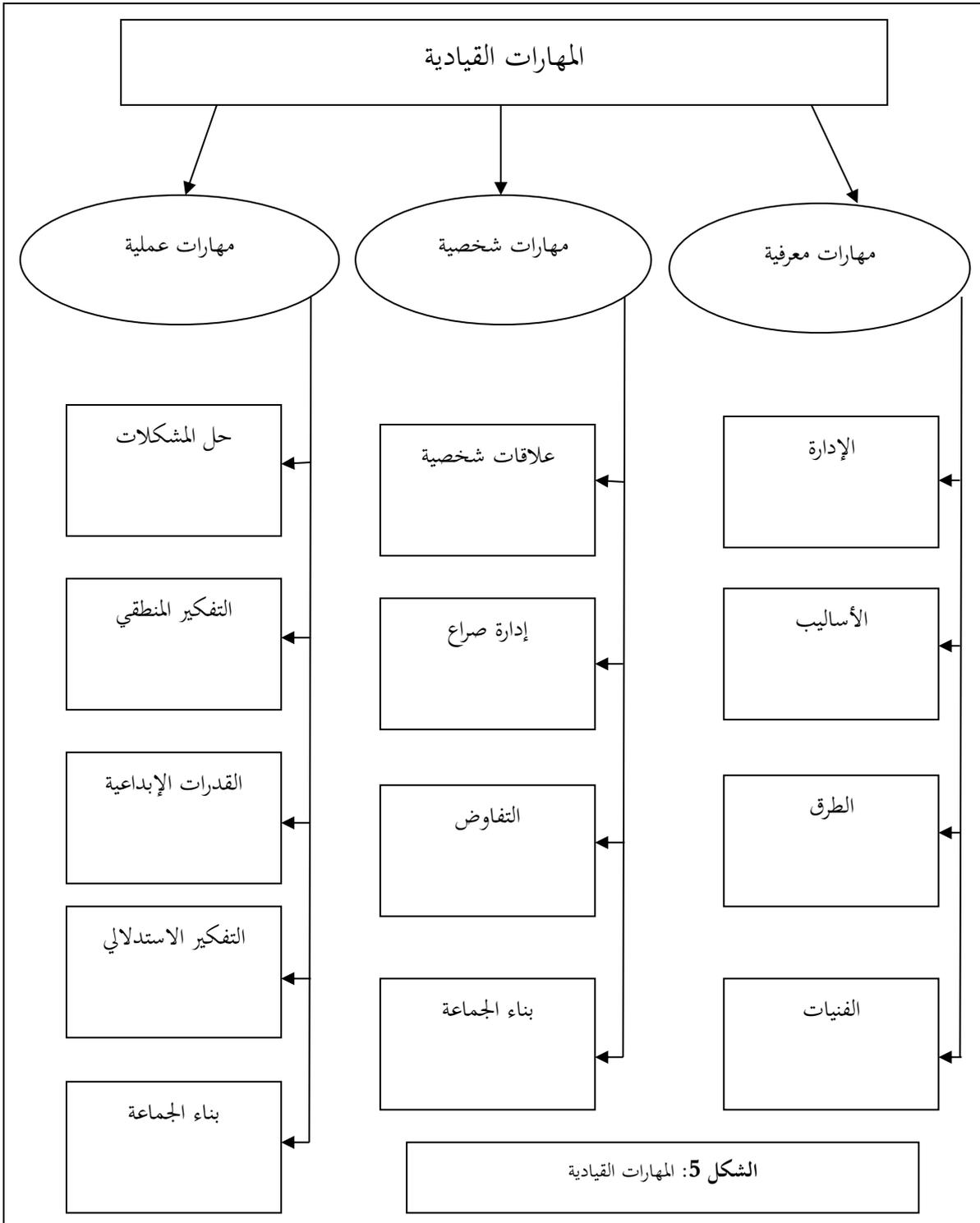
ب. هل لديك ثقة في رؤيتك للمستقبل؟

ج. هل تتجنب اتخاذ القرارات بسرعة وتركز على القرارات التي تنفذها؟

من خلال هذه الأسئلة يمكن معرفة فيما إذا كان المتميز صبوراً أو لا، أي أن المهارة تتمثل بالقدرة على إعادة تقييم

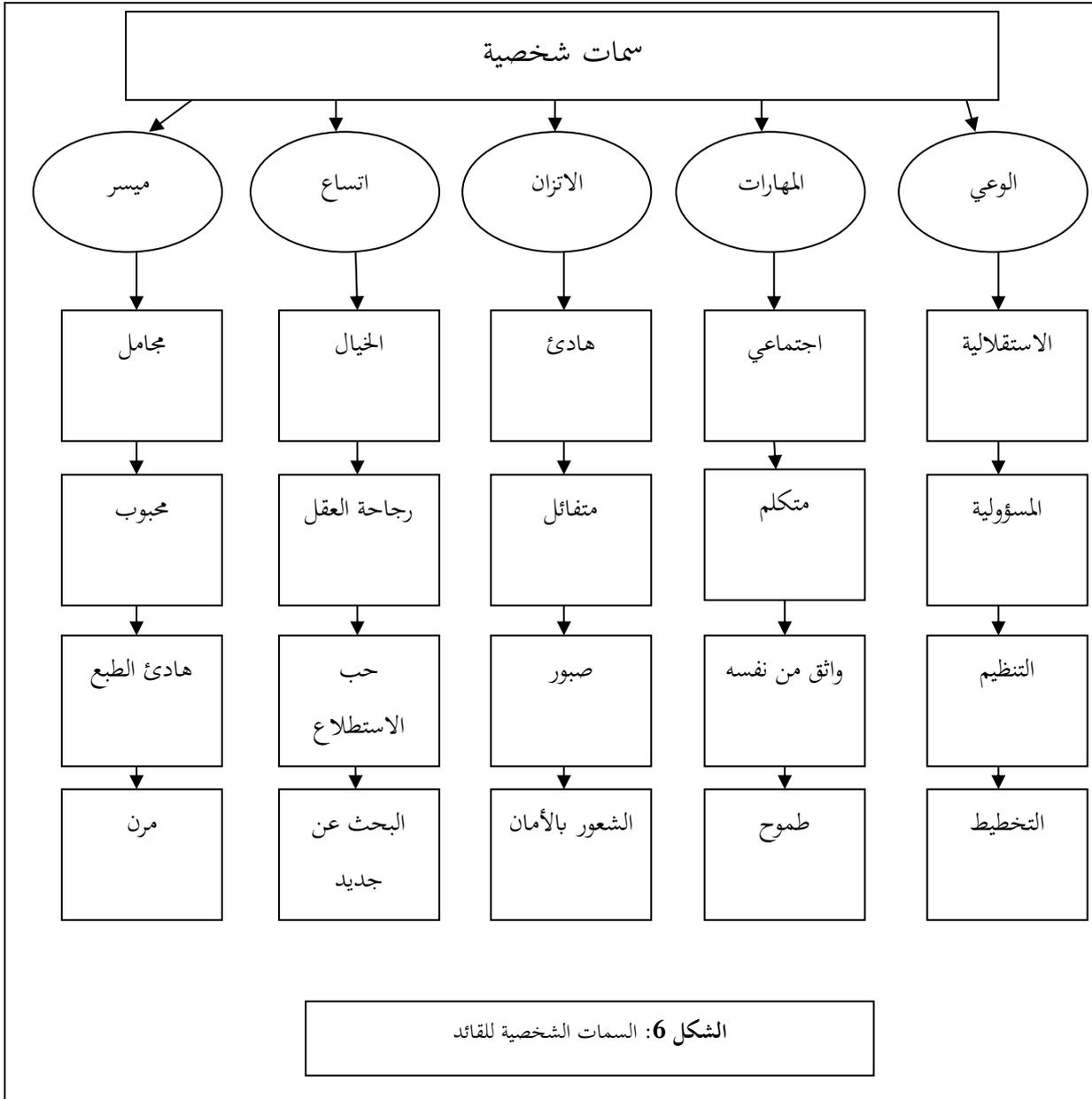
الذات.

الشكل 5: المهارات القيادية



المصدر: بلال خلف السكارنة ، القيادة الادارية الفعالة ، ص 239

الشكل 6: السمات الشخصية للقائد



المصدر: بلال خلف السكارنة ، القيادة الادارية الفعالة ، ص240

## الفصل السادس:

### القيادة الإدارية والوظائف

## الفصل السادس: القيادة الإدارية

### 1- الفرق بين القيادة والإدارة:

قد يخلط الكثير من الناس بين مفهومي الإدارة والقيادة وقد يظن البعض أن كل منهم له نفس المعنى ولكن بشكل مختلف، ولكن في الواقع يوجد فرق كبير بين كل منهم من أكثر من زاوية مختلفة وقد نجد أن الاختلاف الواضح بين كل من الإدارة والقيادة في الأشياء التي يقوم بها كل منهم، حيث تقوم الإدارة بوضع المخرجات وجميع المكونات المادية داخل المنظمات ولكن في ظل إهمال العنصر البشري داخل تلك المنشآت.

وهذا ما يحدث عكسه في القيادة فهي تقوم بالتركيز على العنصر البشري بشكل كبير كما تهتم كثيرا بتنمية المهارات الخاصة بهم، وزيادة قدر العنصر البشري على القيام بجميع المهام الخاصة بهم في العمل، وقد نجد أن القائد يهتم بتأثير الأفراد على المجتمع الذي يحيط بهم من خلال الاعتماد على القدرات الشخصية الخاصة بهم، كما أنه يتم التعامل بعقلانية شديدة من قبله، كما أنه يبعد عن استخدام السلطات التي وكلت له حتى لا يتم تحديد العلاقة بين وبين المرؤوسين.

ونجد أن المدير على عكس القائد في الكثير من الأشياء وهنا يقوم المدير بإجبار المرؤوسين على أداء الوظائف الخاصة بهم حتى يتمكن من تحقيق الأهداف التي تخص المنظمة من خلال الاعتماد على كافة القوانين والإجراءات التي تحكمها كما أن العلاقة بين المدير والمرؤوسين من العلاقات الرسمية.

\* فرق آخر:

يخلط الكثير بين مفهومي الإدارة والقيادة، ويعتبر أنهما نفس المعنى، إلا أنه في الواقع هناك اختلاف كبير بين المفهومين من أكثر من ناحية، ونقطة الاختلاف الأهم بين الإدارة والقيادة هي ما تركز عليه كل منهما، إذ تضع الإدارة

كل تركيزها على المخرجات أي نتائج الأداء والمكونات المادية في المنظمة مع إهمال العنصر البشري، وعكس ذلك تماماً في القيادة إذ تركز بشكل كبير على العنصر البشري وتهتم به وتنمية مهاراته وقدراته وتدريبه؛ لتحفيزه على أداء العمل وإنجاز الأهداف . كما أن هناك فروقاً واضحة بين الطرفين، إذ يهتم القائد بالتأثير بالأفراد بالاعتماد على قدراته ومهاراته الشخصية، ويشعر الأيدي العاملة بأنهم محط اهتمام، ويتعامل بحكمة وعقلانية لإشراك العاملين في العملية الإدارية، ويتعد كل البعد عن استخدام السلطة الموكلة له والصلاحيات الرسمية حتى لا تحدد شكل العلاقة بينه وبين مرؤوسيه . كما يواكب القائد التغيرات التي تطرأ في أي وضع راهن، ويسعى دائماً للتغيير المستمر، والأخذ بيد مرؤوسيه لتقدم المنظمة وازدهارها، ويشجع الآخرين على التغيير ويحفزهم بأسلوبه الخاص، ولا يشعرهم بأن هناك فرقاً في المسمى الوظيفي في العمل . أما المدير فيكون على عكس القائد بجميع ما ذكر، إذ يلجأ المدير إلى إجبار المرؤوسين على أداء الوظائف وتحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات والقوانين التي رسمتها الإدارة العليا في المنظمة، وتتصف العلاقة بينه وبين مرؤوسيه بأنها رسمية جداً، حيث تخلو من العاطفة والمشاعر نظراً لإهمال العنصر البشري في المنظمة . كما أن المدير لا يهتم لإحداث تغييرات بل إنه يسعى لتحقيق ما رسمته المنظمة دون تقدم أو نمو ملحوظ في أداء المنظمة وبالتالي تبقى على شكلها الاعتيادي، وبالإضافة إلى ذلك فإن المدير يتصف بأنه ذو تخطيط قصير الأجل، لذلك لا يهتم للتغيير بل يركز كل تفكيره في الوقت الراهن للمنظمة ويهمل الوضع المستقبلي لها، ويشار إلى أن المدير بينه وبين مرؤوسيه فجوة واسعة بسبب الاهتمام بالمسميات الوظيفية.

## 2- القيادة الإدارية وحل المشكلات واتخاذ القرارات:

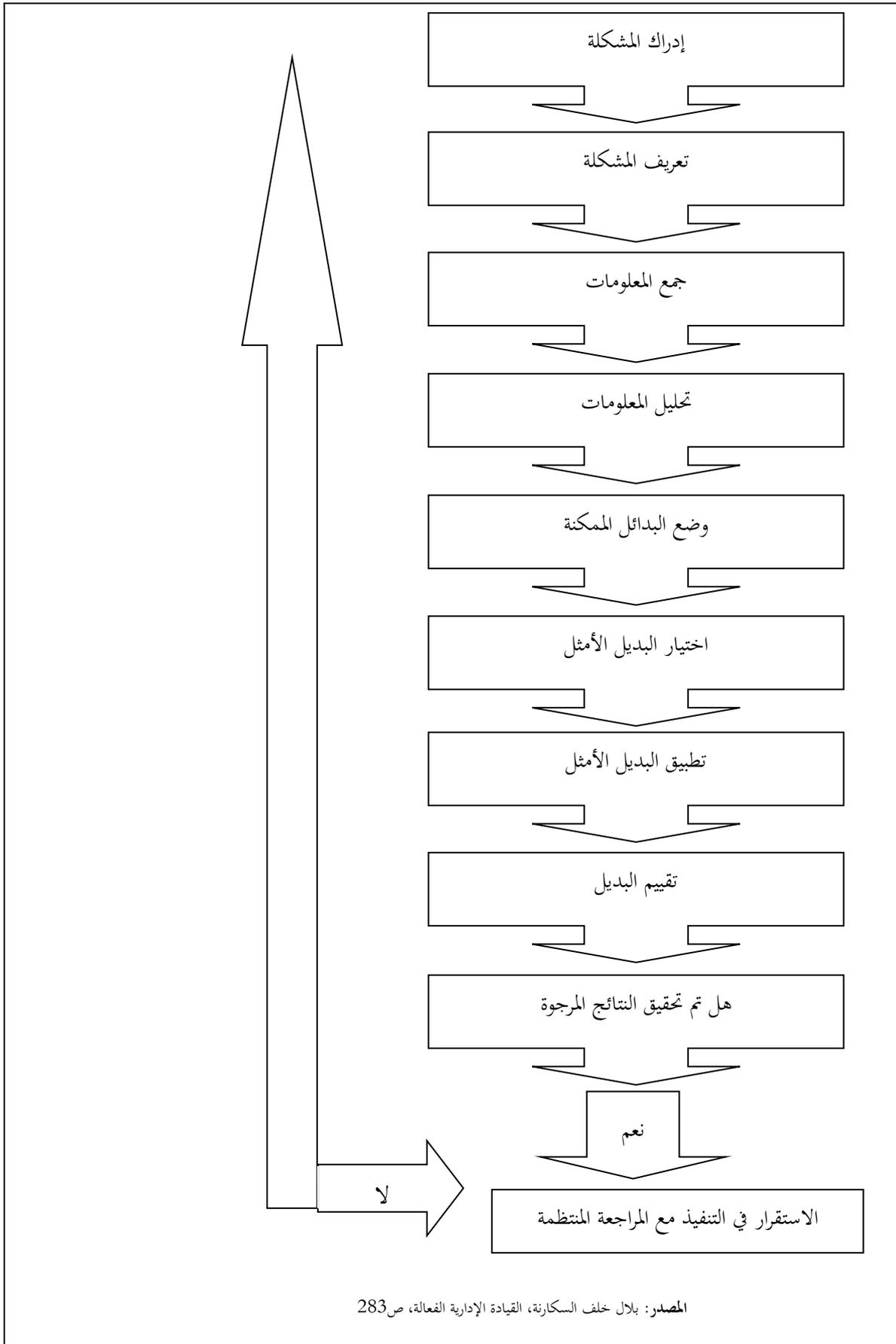
إن عملية حل المشكلات واتخاذ القرارات، عملية أساسية في حياة أي تنظيم، فهي شغل المدير الشاغل، ومحور أساسي من محاور نشاطاته، وهي كعملية الاتصالات، تتغلغل في كل مظهر من مظاهر الأعمال الداخلية للتنظيم، فالمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة تتعلق بوظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف.. الخ

بعبارة أخرى فإن هذه العملية عملية أساسية مستمرة من وظائف المدير وضرورية لنجاحه، ومعلم رئيسي يفرق بين المدير الفاشل والمدير الناجح ومعياري يميزه كمدیر فعال عن مدير غير فعال.

وعملية اتخاذ القرارات ترتبط دائما بحل المشكلات الإدارية، لذلك فإن نجاح المدير يعتمد على قدرته في تحديد أسباب المشكلة، وتطوير بدائل عملية لحل هذه المشكلة، بغية التخلص من أسبابها.

إن الربط المحكم بين حل المشكلات وعملية اتخاذ القرارات هي عملية ربط منطقي، لأن حل المشكلات من حيث المفهوم هو أشمل وأوسع من مفهوم اتخاذ القرارات، إذ أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر خطوة واحدة من خطوات حل المشكلات الإدارية، كما أن حل المشكلات الإدارية لا ينطوي فقط على عملية اتخاذ القرارات، بل على سلسلة من الاختيارات تنتهي بانتهاء حل المشكلة. وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات ما هي إلا مرحلة من مراحل حل المشكلة الإدارية.

الشكل 7: عملية تحليل وحل المشكلات



المصدر: بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ص 283

### 3- القيادة الإدارية والتمكين:

يتطلب التنفيذ الفعال للتمكين ثقافة تنظيمية جديدة، حيث يتطلب تطبيق التمكين تغيير ثقافة التنظيم القديمة وتبني ثقافة تنظيمية جديدة مساندة للتمكين. وتأخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار اتجاهات الفرد، سلوكياته، والممارسات التنظيمية كعناصر ترتبط بحياة المنظمة. ويقصد بثقافة المنظمة "أنماط من الافتراضات الأساسية الذي ابتدعته أو اكتشفته أو طورته مجموعة معينة خلال مراحل تعلمها كيفية التصدي للمشاكل الناشئة في بيئتها التي أثبتت نجاحها، اعتبرتها صحيحة وفعالة في جميع الأحوال وتصلح لأن تنتقل بطريقة التعلم إلى الأعضاء الجدد في هذه الجماعة كأسلوب ومنهج صحيح للتفكير والإحساس والإدراك في كل ما له علاقة بهذه المشاكل".

يتم تحديد جانب القيم من الثقافة التنظيمية بالثقافة الوطنية، أما جانب الممارسات فيتم تحديدها من قبل المنظمة كوسيلة للتكيف مع المتطلبات البيئية للتغيير، فالثقافة الوطنية أو الثقافة المشتركة للمجتمع تؤثر على ثقافة المنظمة، وبالتالي تؤثر على عملية التمكين.

الجدول 1: المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة

المبادرات المستخدمة	المعاني الإدارية
فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة/ مجالس العاملين/ التدريب المستمر/ مدراء الموظفين	التمكن من خلال المشاركة
دوائر الجودة/ برنامج الاقتراحات/ موجز الفريق	التمكين من خلال الاندماج
مشاركة العاملين في الملكية/ مشاركة العاملين في الأرباح/ برنامج علاوة الموظفين/ برنامج جودة الحياة في العمل	التمكين من خلال الالتزام
تصميم العمل/ إعادة التدريب/ فرق العمل المستقلة/ إثراء الوظيفة/ المشاركة في الأرباح/ برنامج علاوة الموظفين	التمكين من خلال تقليل المستويات الإدارية

#### 4- القيادة الإدارية وإدارة التغيير:

التغيير هو تحرك ديناميكي يفترض أنه يستخدم أساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق أهداف معينة والتغيير قد يكون سالباً أو موجباً أو أنه يحمل كل من النتيجتين، أما التفكير والحلول غير التقليدية فهي ترتبط بتقديم حلول في مواقف معينة.

ويوجد تأثير متبادل بين المتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والتحول الاجتماعي الذي يترتب على ذلك، إذ أن المجتمع قد تطور خلال حقبة زمنية لا تتجاوز ربع قرن من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات والصناعات الحديثة، ومن تقنية الصناعة إلى تقنية المعلومات والاتصالات، ومن العمل اليدوي إلى النشاط المعرفي، ومن العمل من خلال الأسواق المحلية إلى العمل من خلال الأسواق العالمية، وهو ما يستلزم قطعاً الاتجاه والتحول والاستفادة من التغيير لاقتناص الفرص الجديدة. ونعتقد أن جزء هاماً من نجاح التغيير يقع عاتقه على إدارة التغيير وهي التي تتحمل عبئه وعليها أن تقوم بما يلي:

- 1- حسن استخدام الوسائل التقنية المتاحة.
- 2- العمل على تطوير الوسائل التقنية بجلب واستخدام الملائم منها من حيث التكلفة والإمكانات.
- 3- حسن استخدام الإمكانيات البشرية المتاحة بما يعني إتاحة الفرصة لها لإظهار أعلى قدراتها وإمكاناتها.
- 4- العمل على تطوير المهارات البشرية المتاحة وجلب الأفضل منها بقدر ما تتحمله ميزانية المشروع.
- 5- استخدام الوسائل التقنية الفكرية مثل براءات الاختراع وشراء حقوق الملكية الفكرية التي تساعد في تحقيق أفضل لأهداف المشروع.

6- البحث العلمي المستمر للتطوير وتقديم منتج أفضل يمكنه اختراق السوق العالمي.

ويرى مجموعة من الخبراء أنه يمكن حل المشكلات التي تواجه التغيير بما يلي:

- 1- استخدام الوسائل التقنية.

2- تطوير المهارات السلوكية.

3- ديناميكية الأهداف والأساليب الفنية.

4- العناصر البشرية التي تنقسم إلى نوعين: نوع يتأثر بالتغيير ويستجيب له إيجاباً أو سلباً ونوع يحدث التغيير ويسهم في تحقيق أقصى فائدة ممكنة منه.

5- لكي يكون التغيير حقيقياً وفعالاً لا بد من وجود سبعة محاور هي:

\* رؤية مستقبلية ورسالة مشتركة بين الجميع لربط توجهات الناس ببعضها.

\* قيم وقناعات إنجاز مشتركة تساند التوجه الجماعي من خلال منظومة أخلاقية ومهنية قوية.

\* إستراتيجية هجومية أساسها التمييز ورضا العملاء التام من خلال تحليل الفرص والتهديدات ونقاط الضعف والقوة.

\* هيكل تنظيمي مدمج ومرن بمستويات إدارية قليلة وصلاحيات قرب التنفيذ.

\* قوى بشرية ماهرة ومحفزة جيداً.

\* نظم تشغيل سريعة ومنضبطة.

\* قادة تحويليين يجبون التغيير (ليسوا مديرين) قادرون على استخدام محاور التغيير وهم القادة التحويليين.

**\* أهمية دور القيادة في نجاح التغيير:**

لا يحدث التغيير تلقائياً أو أوتوماتيكياً، وإنما يحدث إذا اقتنعت الإدارة بضرورته، وللقيادة دور عظيم في نجاح

التغيير كما أن لها دور فعال في فشله، لذلك يعتبر التغيير المطلوب في مجتمعنا المعاصر اختباراً أو ترمومتر القيادة

الرشيدة، حيث يتضح منها مدى استيعابها ومدى استجابتها لمتطلبات التغيير التي تحتاجها المؤسسة، وكيفية الاستفادة

من الطاقات المادية والتقنية والفكرية المتاحة.

وعلى الرغم استخدام الحاسبات في الإنتاج ووضع خطط التمويل والتسويق والجوانب المالية والمحاسبية وكافة جوانب التنظيم، حيث يتم توظيف أساليب الذكاء الاصطناعي لحل المشكلات المرتبطة بتلك الجوانب، إلا أن العقل البشري يظل هو الحاكم الأول لكل هذه الأدوات.

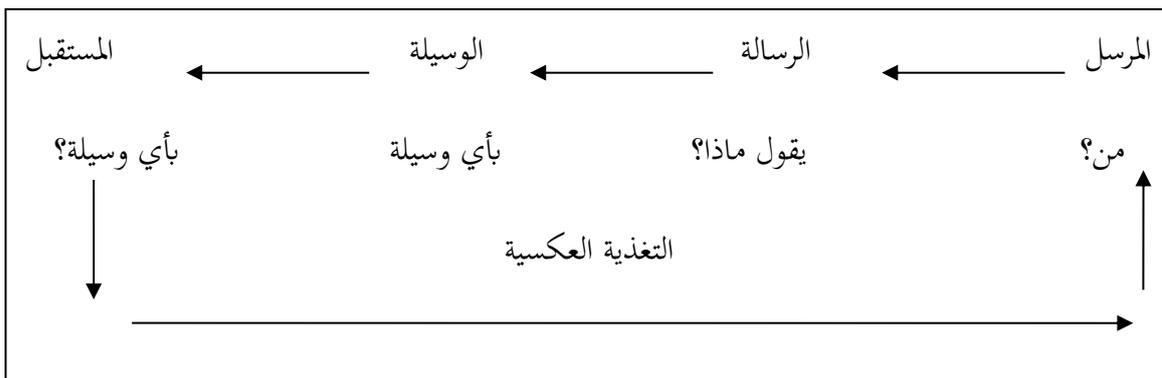
ويرى البعض اختلاف القيادة عن الإدارة، فالإدارة لها وظائف روتينية معروفة مثل: التخطيط، التنظيم، الرقابة، وحل المشكلات، أما القيادة فهي تحدث تغييرات جوهرية في المنظمة وتساعد على الملائمة مع متطلبات البيئة ووظائفها هي: تحديد الاتجاه، تعبئة أعضاء المنظمة، تحفيز وتشجيع الناس لتحقيق الرؤية وبصرف النظر عن المعوقات. ولذلك تكون وظيفة القائد التحويلي هي تغيير الأوضاع الحالية من خلال إقناع الناس بالحاجة للتغيير من خلال صياغة رؤية مستقبلية عن عالم أفضل، ولذا فلا بد له من اختيار نموذج التغيير ومساراته، ويضع إستراتيجية تنافسية متكاملة الأبعاد والمتطلبات وهو ما قد يحتاج إلى فترة انتقالية.

## 5- القيادة الإدارية والاتصال:

الاتصال هو عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. أما بالنسبة لعلاقته مع القيادة، فإن الاتصال الناجح يتحقق بوجود قائد منصت وفعال في منظمته، كلما كان التفاهم موجود بنسبة كبيرة، كلما كانت فعالية الاتصال كبيرة، وكلما كانت سيرورة العمل والمعلومات أكبر، وبالتالي تعود على المنظمة وأهدافها بالإيجاب.

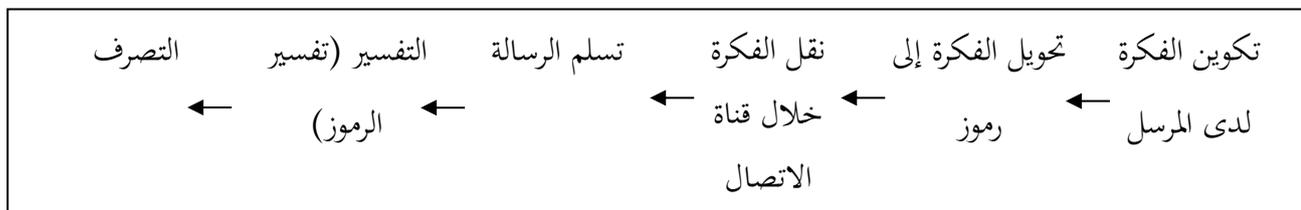
لا يمكن أن نقول عن مسؤول المنظمة بأنه قائد طالما لا يملك مهارات اتصال فعالة، تسمح له بالتواصل مع عماله وعمالته بطريقة سلسلة وسهلة. وأيضاً لا يقتصر الاتصال عليه هو فقط، بل يشمل حتى العمال داخل المنظمة وبين المصالح، لذلك من واجب المسؤول الأول أن يقوم بتوظيف عمال ذوو كفاءة عالية ولهم القدرة على الاتصال بسهولة وسلاسة.

الشكل 8: عملية الاتصال البسيطة



المصدر: سالم و الاخرون، مهارات الاتصال، 1994، ص221، في <https://sway.com/s/zeDVv4TlqMDR4Lj2/embed>

الشكل 9: عمليات الاتصال عند ديفيز



المصدر: مهارات الاتصال، 1994 <https://sway.com/s/zeDVv4TlqMDR4Lj2/embed>

يتضح من الجدول السابق ارتباط كافة الأهداف التي تسعى عملية الاتصال لتحقيقها بمهام وأدوار، وبذلك تتضح عملية الاتصال بالنسبة له.

الجدول 3: طرق الاتصال

الاتصال البدني	الاتصال اللفظي	الاتصال الكتابي
* يوضح ردود الفعل العكسية	* يقوى روح التعاون والصدقة	* يسهل الرجوع إليه لتحديد
* مؤثر في الروح المعنوية	* يزيل التوتر والضغط نتيجة	المسؤوليات
للموظفين، حيث أن الأفعال	إخراج ما في الصدور	* يوثق المعلومات للاستفادة منها في
تحدث بصوت أعلى من	* يشجع على تبادل الأسئلة	المستقبل
الكلمات	ولذلك فهو فعال في تقريب	* يضمن نقل بعض المعلومات
* له أثره البالغ لدى الموظفين	المفاهيم	والأجوبة لعدد كبير من العاملين
ذوي الكفاءات والثقافة العالية	* يسرع عملية تبادل الأفكار	مثل:
مثل:	والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت	- التقارير، المذكرات
- الإيماءات	والجهد	- المنشورات، الشكاوى

- اللوحات البيانية	مثل: المقابلات الشخصية	- حركات الوجه
- وسائل الإيضاح البصرية	- المكالمات الهاتفية	- السكوت، الغضب، والانفعال
- جريدة العمال والجرائد الحائطية	- اللجان والاجتماعات والمؤتمرات	- السلام باليد
	- المحاضرات	- الابتسامة

## 6- القيادة الإدارية وإدارة الوقت:

يعرف هنري فايول الإدارة بأن تتنبأ وأن تخطط وأن تنظم وأن تراقب وأن تصدر الأوامر وأن تنسق وأن تراقب. ومهما تعددت التعريفات فإن الإدارة بصورة عامة هي عملية استغلال الموارد المتاحة من خلال تنظيم جهود جماعية مشتركة بقصد تحقيق الأهداف ضمن وقت محدد في كفاية وفاعلية، وهنا يجد الوقت مكانه في هذه العملية، فالعملية محكمة بالوقت، فالوقت مورد لا يتجدد ولا يحتزن ولا يستأجر ولا يمكن الاستغناء عنه، وما يضيع منه لا يمكن أن يستثمر أو يسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر الوقت مورداً من الموارد المتاحة التي يجب استغلالها بكفاية، فقد أصبح بعداً مهماً ولا بد من استغلاله حاضراً والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل. ولقد أصبحت إدارة الوقت أحد المعايير الرئيسية التي تؤخذ في الاعتبار في تحديد نجاح الإداري وفاعليته لأن سوء استغلاله سيؤثر سلباً على المنظمة. وإذا اتفقنا على اعتبار عنصر الوقت محدوداً وثميناً ونادراً فإن التركيز ينصب على تحقيق الاستغلال الأمثل له، والمفهوم الإداري لإدارة الوقت لا يقتصر فقط على وقت المدير والعاملين معه. بل يشمل وقت الأجهزة والمعدات والأبنية، لذلك إن إدارة الوقت لا بد أن تصبح إحدى المفاهيم الأساسية للمدير في المنظمات الحديثة.

### \* ماذا نعني بإدارة الوقت؟

هي الطرق والوسائل التي تعين المرء على الاستفادة القصوى من وقته في تحقيق أهدافه وخلق التوازن في حياته ما بين الواجبات والرغبات والأهداف.

والاستفادة من الوقت هي التي تحدد الفارق ما بين الناجحين والفاشلين في هذه الحياة، إذ أن السمة المشتركة بين

كل الناجحين هو قدرتهم على موازنة ما بين الأهداف التي يرغبون في تحقيقها والواجبات اللازمة عليهم تجاه عدة علاقات، وهذه الموازنة تأتي من خلال إدارتهم لذاتهم، وهذه الإدارة للذات تحتاج قبل كل شيء إلى أهداف ورسالة تسيير على هداها، إذ لا حاجة إلى تنظيم الوقت أو إدارة الذات بدون أهداف يضعها المرء لحياته، لأن حياته ستسير في كل الاتجاهات مما يجعل من حياة الإنسان حياة مشتتة لا تحقق شيء وإن حققت شيء فسيكون ذلك الإنجاز ضعيفاً وذلك نتيجة عدم التركيز على أهداف معينة.

### هناك ثلاثة حقائق أساسية لتحقيق فاعلية إدارة الوقت بالنسبة للإداريين وهي:

- 1- استخدام الوقت: وتتحكم فيه عوامل كثيرة أهمها حجم المنظمة وطبيعة عملها وأسلوب التعامل بين القائد الإداري والمرؤوسين.
- 2- وقت العمل محدد بساعات معينة: ومهما تمت محاولة تنظيم الوقت فإن هناك عوامل أخرى تتحكم في الوقت مثل الرؤساء والمرؤوسين والزملاء.
- 3- فاعلية الإداري في استثمار وقته وإدارته: يقتضي أن يأخذ معظم وقته، لذلك يجب أن يسجل وقته ويحلل توزيعه لمعرفة أي الأعمال تستحق الاهتمام في أولوياته.

### \* إدارة الوقت هي إدارة الذات:

قد يكون لفكرة إدارة الوقت النصيب الأكبر من الفهم الخاطئ عنها من المفاهيم الأخرى، ذلك لأنه لا يمكن للوقت أن يدار على الأقل، بالطريقة التي يتم بها إدارة الموارد والمصادر الأخرى.

إن دنيا الأعمال إنما تعنى بالإدارة الحكيمة لخمسة أنواع من المصادر: رأس المال، الكيان العضوي، الكيان الإنساني، المعلومات، والوقت، ويمكن التعامل مع الأربعة مصادر الأولى وتناولها في اتجاهات متعددة، فبالإمكان التحكم في إدارة الموارد البشرية، ذلك أنه يمكنك زيادة حجم قوة العمل لديك أو العمل على إنقاصها، كما يمكنك تغيير مكوناتها، بزيادة عدد أصحاب تخصصات معينة والتقليل من أعداد تخصصات أخرى. ويمكنك أن تسحب

العاملين من خطوط معينة للإنتاج ووضعهم ضمن مهام أخرى، كما تستطيع إدارة رأس المال، ذلك أنه يمكنك زيادته أو توفر فيه أو أن تنفقه، أو أن تحافظ على قيمته، وبوسعك أن تستثمره أو أن تضعه في استخدامات إنتاجية جديدة أو أن تباع بعض أسهم الشركة أو الحصول على قرض أو زيادة أسعار منتجاتك.

أما الوقت، ذلك المورد الخفي غير المرئي فأمره فريد، ذلك لأنه لا نهائي وغير محدود، هناك الكثير منه -نعم- لكن وبصرف النظر عما تقوم به، لن تستطيع الحصول على المزيد منه، ذلك أنه ليس بالإمكان الإسراع بالساعة، أو إبطاؤها.

إن الوقت هو المورد الوحيد الذي يتعين إنفاقه فور وصوله وتلقيه، كما ينبغي إنفاقه بمعدل ثابت على الدوام وهو ستون ثانية لكل دقيقة وستون دقيقة لكل ساعة.

لذا، فإن القول بإدارة الوقت يعد تسمية مضللة، لأننا لا نستطيع أن ندير الوقت، إن ما نستطيعه هو إدارة أنفسنا فحسب بالنسبة للوقت أو في مواجهته، وهذا هو كل ما هناك، إننا لا نستطيع التحكم في كم الوقت الذي لدينا، إنما نستطيع فقط التحكم في كيفية استخدامنا له ونحن بمجرد إضاعتنا للوقت، فإنه يكون بذلك قد أفلت منا ومضى عنا، وهو مالا يمكن استعادته أو تعويضه.

### \* الإدارة الفعالة للوقت:

يلخص بعض الدارسين خصائص أكثر الإداريين فعالية بما يلي:

- 1- القدرة على التنفيذ الفوري.
- 2- القدرة على التفويض.
- 3- الرغبة بدعم وتشجيع والاهتمام بالمرؤوسين.
- 4- رفض تضييع الوقت في القيام بمهام مستحيلة، والاعتراف بالهزيمة والانتقال إلى أعمال أخرى.
- 5- القدرة على توقع مكانته بالمستقبل.

- 6- لديه الإحساس بالوقت والتوقيت والشعور بالحقيقة.
- 7- القدرة على تحديد مواعيد إنهاء معقولة لكل نشاط.
- وفيما يلي بعض المقترحات لإدارة الوقت الفعال:
  - 1- خصص فترات طويلة متواصلة للمهام الرئيسية.
  - 2- تحكم بالمعترضات خلال الفترات الحرجة بعدم قبول زائر أو اتصال هاتفي.
  - 3- خصص وقت للتخطيط الإبداعي والتحضير.
  - 4- اجمع الأعمال المشابهة لتوفر لك الابتداء والتوقف عن العمل مراراً.
  - 5- ضع الأعمال الأقل أهمية في الوقت الذي تكون فيه في ذروة نشاطك حتى تنجز منه الكثير بأقل وقت.
  - 6- حدد الأولويات حسب أهميتها وأولوياتها.
  - 7- نظم أوراقك، الأوراق التي تتطلب البت السريع والتي تقرأها وتمررها إلى الآخرين أو تحفظها وتلك التي يمكن رميها والتخلص منها.
  - 8- تجنب التأجيل والتسويف والمماطلة.
  - 9- انتبه متى تضيق وقتك وقم بعمل ملائم.
  - 10- سجل أفكارك دائماً ولا تثق في ذاكرتك.
  - 11- ركز على عمل واحد في زمن معين.
  - 12- اجعل المخاطبات قصيرة وموجزة.
  - 13- لا تضع أوراقاً على مكتبك واجعله دائماً مرتباً.
  - 14- إذا كان معك زميل في المكتب لا تحدته باستمرار واجعل المحادثة في أوقات متقطعة.

15- مراقبة مدى التقدم بالعمل.

16- استخدم الحاسوب وبرامجه المتعددة في شأن إدارة الوقت.

### \* خطوات تنظيم الوقت:

هذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتا، لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت المهم

أن يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت. لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت.

1- فكر في أهدافك، وانظر في رسالتك في هذه الحياة.

2- انظر إلى أدوارك في هذه الحياة فأنت قد تكون أب أو أم، وقد تكون أخ، وقد تكون ابن، وقد تكون موظف أو

عامل أو مدير، فكل دور بحاجة إلى مجموعة من الأعمال تجاهه، فالأسرة بحاجة إلى أن تجلس معهم جلسات عائلية،

وإذا كنت مديراً لمؤسسة، فالمؤسسة بحاجة إلى تقدم وتخطيط واتخاذ قرارات وعمل منتج منك.

3- حدد أهدافاً لكل دور، وليس من الملزم أن تضع لكل دور هدفاً معيناً، فبعض الأدوار قد لا تمارسها

لمدة، كدور المدير إذا كنت في إجازة.

4- نظم، وهنا التنظيم هو أن تضع جدولاً أسبوعياً وتضع الأهداف الضرورية أولاً فيه، كأهداف تطوير النفس من

خلال دورات أو القراءة، وأهداف عائلية، كالخروج في رحلة أو الجلوس في جلسة عائلية للنقاش والتحدث، أو

أهداف العمل كأعمال خطط للتسويق مثلاً، أو أهدافاً لعلاقاتك مع الأصدقاء.

5- نفذ، وهنا حاول أن تلتزم بما وضعت من أهداف في أسبوعك، وكن مرناً أثناء التنفيذ، فقد تجد فرص لم تخطر

ببالك أثناء التخطيط، فاستغله أو لا تخشى من أن جدولك لم ينفذ بشكل كامل. في نهاية الأسبوع قيم نفسك،

وانظر إلى جوانب التقصير فتداركها.

وهذه الخطوات بإمكانك أن تغيرها أو لا تطبقها بتاتا، لأن لكل شخص طريقته الفذة في تنظيم الوقت المهم أن

يتبع الأسس العامة لتنظيم الوقت. لكن تبقى هذه الخطوات هي الصورة العامة لأي طريقة لتنظيم الوقت.

\* ملاحظة: التنظيم الأسبوعي أفضل من اليومي لأنه يتيح لك مواجهة الطوارئ والتعامل معها بدون أن تفقد

الوقت لتنفيذ لأهدافك وأعمالك.

## الفصل السابع:

### المهارات المقاولاتية

## الفصل السابع: المهارات المقاولاتية

### 1- تعريف المهارات المقاولاتية:

إن المقاولون يشكلون الغراء أو "المرئي في الشطيرة" بين القادة ومديري العمليات، وتشمل مهامهم الرئيسية اجتذاب مهارات وموارد جديدة لدعم العلاقات القائمة على الثقة بين المؤسسات، والسعي إلى تحقيق تحسين مستمر في الأداء اللازم لتعزيز روح الغايات والتطلعات المشتركة، وخلق الفرص والسعي إلى تحقيقها وفقا للأفكار الجديدة للقادة.

عرف ( Wickham, 2006.p.100) المهارة على أنها " المعرفة التي تتضح من خلل العمل"، فهي القدرة على الأداء بطريقة معينة، فالمقاول هو من لديه فكرة عمل جيدة ويمكن له تحويل هذه الفكرة إلى وإنما يعمل على واقع ملموس، ولكي يكون ناجحا يجب على صاحب المشروع ألا يحدد الفرصة فحسب، فهمها أيضا بشكل جد عميق، ولهذا يجب على المقاولين أن يكونوا قادرين على اكتشاف الفجوة في السوق والتعرف على المنتجات أو الخدمات الجديدة التي ستملأ هذه الفجوة، ومنه معرفة المميزات التي لديهم ولماذا يعملون على جذب العميل ( Wickham, 2006).

### 2- أنواع المهارات المقاولاتية:

يجب على المقاول أيضا معرفة كيفية إبلاغ العميل عن عرضه الجديد وكيفية تقديمه له، كل هذا يتطلب معرفة دقيقة لقطاع معين من الصناعة، فتحويل فكرة إلى واقع يدعو إلى نوعين من المهارات، الأولى هي مهارات الإدارة العامة، فهذه المهارات مطلوبة لتنظيم الموارد المادية والمالية اللازمة لإدارة المشروع، والثانية هي مهارات إدارة الأفراد من أجل الحصول على الدعم اللازم من الآخرين لكي ينجح المشروع (Wickham, 2006).

ولخص (Wickham, 2006) المهارات العامة للإدارة المقاولاتية في:

- ✓ **مهارات إستراتيجية:** وهي القدرة على النظر في الأعمال ككل، لفهم عملية تناسبها مع السوق، وكيف يمكن تنظيمها لتقدم قيمة إضافية للعميل بطريقة أفضل من المنافسين.
- ✓ **مهارات التخطيط:** هي القدرة على التنبؤ بما يمكن أن يقدمه المستقبل، وكيف سيكون تأثيره على الأعمال وما يجب القيام به للتحضير له الآن.
- ✓ **مهارات التسويق:** القدرة على رؤية عروض الشركات الماضية ومميزاتها، فهي تكسب حاملها القدرة على معرفة ما الذي يجذب العميل لهم، لكي يتم تلبية احتياجاتهم.
- ✓ **المهارات المالية:** هي القدرة على إدارة الأموال، وعلى اكتساب القدرة لتتبع النفقات والتدفقات النقدية، وأيضاً القدرة على تقييم الاستثمارات من حيث إمكاناته ومخاطره.
- ✓ **مهارات إدارة المشاريع:** هي القدرة على تنظيم المشاريع، تحديد الأهداف، وضع الجداول الزمنية، والتأكد من أن الموارد اللازمة متوفرة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.
- ✓ **مهارات إدارة الوقت:** هي القدرة على استغلال الوقت بشكل مثمر، والقدرة على إعطاء الأولوية للوظائف الهامة وإنجاز الأمور حسب البرنامج.
- صاحب المشروع فعالاً، يجب أن يبرهن على مجموعة واسعة من المهارات في طريقة تعامله مع الأشخاص الآخرين،
- ويمكن ذكر بعض مهارات إدارة الأفراد (Wickham, 2006):
- ✓ **مهارات القيادة:** هي القدرة على إلهام الناس للعمل بطريقة محددة والاطلاع بالمهام اللازمة لنجاح المشروع، إن القيادة هي أكثر من مجرد توجيه الناس بل هي أيضاً دعمهم ومساعدتهم على تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.

✓ **مهارات التحفيز:** هي القدرة على إثارة الناس وحملهم على إعطاء الالتزام الكامل بالمهام المقدمة لهم، والقدرة على تحفيز تتطلب فهم ما يدفع الأفراد وما الذي يتوقعونه من وظائفهم، ولا ينبغي أن ننسى أنه بالنسبة للمقاول فالقدرة على تحفيز ذاته لها نفس أهمية القدرة على تحفيز الآخرين.

✓ **مهارات التفويض:** هي القدرة على تخصيص المهام لمختلف الأفراد، فالتفويض الفعال يتطلب أكثر من إعطاء التعليمات، فهو يتطلب فهما كاملا للمهارات التي يمتلكها الأفراد، وكيفية استخدامها، وكيف يمكن تطويرها لتلبية الاحتياجات المستقبلية.

✓ **مهارات الاتصال:** فهي القدرة على استخدام اللغة كتابيا وشفويا للتعبير عن الأفكار وإبلاغ الآخرين، فالتواصل الجيد هو أكثر من مجرد تمرير للمعلومات، فهو يتعلق باستخدام اللغة للتأثير على عمل الأفراد.

✓ **مهارات التفاوض:** إن كون صاحب المشروع مفاوضا جيدا يتمحور حول القدرة على تحديد السيناريوهات المرحة للجانبين وكيفية التواصل معهم، أكثر من كونه قادرا على المساومة بشدة.

إن جميع هذه المهارات المختلفة مترابطة، فالقيادة الجيدة تتطلب القدرة على التحفيز، ويتطلب التفويض الفعال القدرة على التواصل، أما المهارات اللازمة للتعامل مع الأفراد يجب تعلمها فهي ليست فطرية، وبالنسبة للقيادة فهي مهارة مكتسبة بقدر ما هي القدرة على التخطيط الفعال، القدرة على التحفيز والتفاوض يمكن تعلمها بنفس طريقة تعلم تقنيات إدارة المشاريع.

يجب على المقاولين مراجعة قدراتهم باستمرار في هذه المجالات، والاعتراف بنقاط القوة وأوجه القصور، والتخطيط

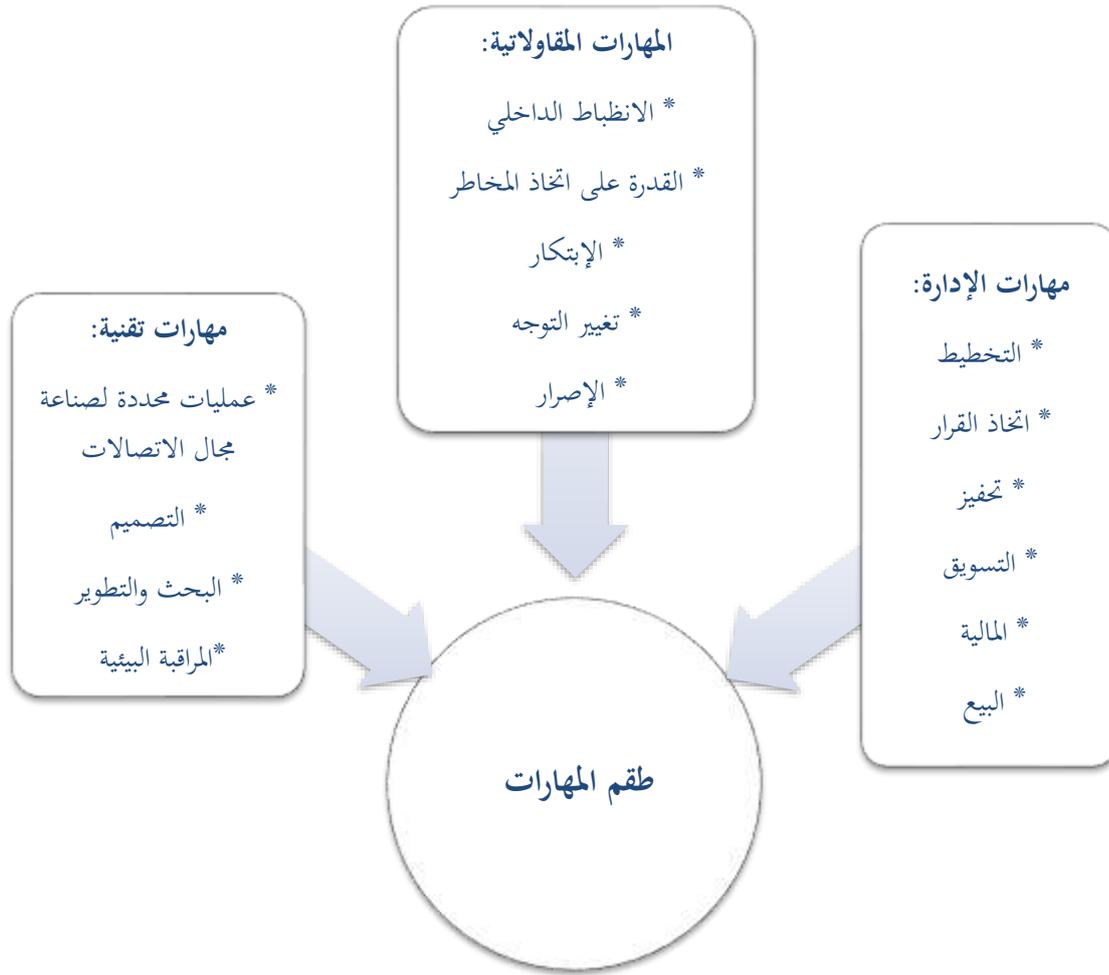
لكيفية تطوير هذه المهارات (Wickham, 2006).

ولقد أتت دراسة (Cooney, 2012) لتعطي ملخصا كاملا حول أنواع المهارات التي تطرقت إليها الدراسات

السابقة وسماه بـ"طقم المهارات"، ففي الشكل (5) قسم (Cooney, 2012) المهارات إلى ثلاثة مجموعات وهي:

مهارات مقاولاتية، المهارات التقنية، والمهارات الإدارية .

الشكل 10: طقم المهارات



المصدر: (Cooney, 2012)

ويمكن تلخيص كل هذه الأنواع من المهارات وتقسيمها إلى ثلاثة فئات كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 4: أنواع المهارات المقاولاتية

مهارات شخصية	مهارات تسييرية	المهارات التقنية
* الالتزام	* وضع الأهداف	* القدرة على الاتصال
* المخاطرة	* القدرة على التسيير وتنظيم العمل	* مراقبة البيئة
* الإبداع	* صنع القرار	* العمل ضمن فريق
* المثابرة	* التسويق	* بناء العلاقات والشبكات
* القيادة	* المالية	* مهارات التدريب
* الثقة بالنفس والتفاؤل	* المحاسبة	
	* الرقابة	
	* التفاوض	

المصدر: بن فرحات صورية، دور المهارات المقاولاتية في تفعيل التوجه المقاولاتي لدى الشباب: دراسة ميدانية على عينة من حاملي المشاريع المتوجهين

إلى ANSEJ، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015، ص9

الخاتمة

### الخلاصة:

القيادة هي التأثير في الآخرين من أجل توجيههم لأداء ما هو مطلوب منهم بكفاءة كبيرة، وينبغي على القائد أن يتمتع بقوة الشخصية والقدرة على الاتصال والإقناع وغيرها من الخصائص التي تجعله قادرا على تسيير المجموعة. تتعدد الأساليب القيادية من الأسلوب الاستبدادي القائم على الانفراد بالرأي إلى الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة الجماعية، وأسلوب القيادة غير الموجهة الذي يكون ما بين الأسلوبين السابقين. وهناك عدة عوامل تؤثر في نوع الأسلوب القيادي المستعمل. نظريات القيادة تطورت من مفهوم إلى آخر من النظريات القائمة فقط على السمات التي يتمتع بها القائد والتي ترى أن القائد يولد ويحمل صفات وراثية، ثم أتت نظريات أخرى ترى أن القائد سيعتمد على سلوكيين اثنين قائمين على العمل أو على العمال. أما النظرية الموقفية فتري أن القيادة هي تفاعل ثلاث عناصر هي خصائص القائد وما ينتظره المرؤوسون والموقف.

تعتبر القيادة الإدارية ظاهرة إنسانية لا يمكن للحياة البشرية أن تنتظم بدونها، والقيادة في أي جماعة أو منظمة هي بمثابة الرأس و القلب من جسم الإنسان، فلا يمكن تصور جيش منظم دون قيادة عسكرية ولا يمكن قيام دولة باعتبارها منظمة كبرى بدون قيادة سواء كانت فردية أو جماعية، والأمر نفسه ينطبق على باقي المؤسسات والمنظمات في المجتمع، و نظرا لأهمية القيادة في حياة المؤسسات والمجتمعات، فقد تم إخضاعها للدراسة والتحليل العلمي من قبل الباحثين، في مختلف التخصصات العلمية نظرا لأنها ظاهرة معقدة تتدخل فيها عدة عوامل فعلماء النفس يدرسون القيادة من حيث تأثير السلوك القيادي للقائد على نفسيات وسلوكيات الأتباع والعكس أي تأثير الجماعة على نفسية وسلوك القائد.

اهتم الكتاب بالمدير الفعال وأجروا دراستهم ليتوصلوا إلى أهم المميزات التي يتميز بها والمهارات التي يجب أن يجوزها، فهو ذلك الرجل الذي يمارس وظائف الإدارة، ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعا.

## المصادر والمراجع

## قائمة المراجع والمصادر:

### - المصادر بالعربية:

- أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الإدارة والاستثمار، بيروت، 1992
- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014
- سكوت ديرو، جريشن سبريتزر، بريان فلانغان، بنيامين ألين، ترجمة: يارا عمار، تطوير القادة القادرين على التكيف في الأوقات العصيبة: نموذج ميشيغن للقيادة، [/ https://atharah.com/developing-adaptive-leaders-for-turbulent-times-the-michigan-model-of-leadership](https://atharah.com/developing-adaptive-leaders-for-turbulent-times-the-michigan-model-of-leadership)
- الطويل، هاني عبد الرحمان، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، عمان، 1986
- عدي عطا حمادي، القيادة الإدارية الحديثة في إستراتيجية التنمية، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013
- علي عبد الوهاب، مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة، 1979
- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009
- رداح محمود الخطيب، أحمد محمود خطيب، القيادة دراسة حديثة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014
- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2010
- محمد بن علي شيبان العامري، مهارات النجاح للتنمية البشرية، <https://sst5.com/Article/1247/19/www.sst5.com>
- مرسي، محمد منير، الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها، القاهرة، 1977
- مريم مونس، نموذج ميشيغان للقيادة الفعالة: ركز على العلاقة مع الموظف ثم وجه الإنتاج، 19/09/2021، <https://www.arageek.com/2021/09/16/michigan-model-of-leadership>
- المغربي، كامل ورفاقه، أساسيات في الإدارة، عمان، 1995

## - المصادر بالأجنبية:

- ALTMAN, S., VALENZI, E., HODGETTS, R. M. (1979), *Organizational behavior*, Online version: Altman, Steven. Orlando : Academic Press, 1985 (OCOLC)569139344
- BELORGEY P., VAN LAETHEM, N. (2019), *La MEGA boîte à outils du Manager Leader*, DUNOD, Paris, 2016, 2019.
- COONEY, T.M. (2012) – *Reducing Recidivism Through Entrepreneurship Programmes Inside Prison* – International Journal for Entrepreneurship and Innovation, Vol 13, No 2, 2012, pp 99–107
- FIEDLER, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- GEORGE, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- GOLEMAN, D. (1996). Emotional Intelligence. Why It Can Matter More than IQ. *Learning*, 24, 49-50.
- HANSON, E. Mark. (2003), *Educational administration and organizational behavior*, Fifth edition, Boston.
- HEMPHILL, J. K. (1949). Situational factors in leadership. *Ohio State University. Bureau of Educational Research Monograph*, 32, xii, 136.
- HOY, H., MIKSEL, C. (1978), *Educational Administration Theory- Research and Practice*, McGraw Hill; 9th edition (March 22, 2012).
- IVANCEVICH, . M. , SZILAGYI, Jr., A. D., WALLACE, Jr., M. J, *Organizational Behaviour and Performance*, (Goodyear Publishing Company Inc., 1977)
- PRINGLE, C. D., JENNINGS, D. F., LONGENECKER, J. G. (1988), *Managing Organizations: Functions and Behaviors*, Merrill Pub Co.
- LEWIN, K., LIPPITT, R., & WHITE, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10, 271–299. <https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- NIGRO, A. F. (1984), *Modern public administration*, New York : Harper & Row, ©1984.
- RUE, L., BYARS, L. (1989), *Management theory and application*, Richard d Irwin; Subsequent edition.
- SMITH, M. (1991), *Analyzing organization behavior*, Manchester School of Management UMIST Manchester UK.
- STOGDILL, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. Free Press.
- SZILAGYI A. D. (1981), « Management & Performance », Scott, Foresman, Université de l'État de Pennsylvanie, 1988.

- TANNENBAUM, R., SCHMIDT, W. H. (1973), How to choose a leadership pattern, Harvard Business Review: May-june 1973.
- TEBOUL, J. DAMIER, P. (2017), Neuroleadership, Le cerveau face à la decision et au changement, Odile Jacob, Paris.
- WICKHAM, P. A. (2006). Strategic entrepreneurship. Essex, UK : Prentice Hall.

الجدول والأشكال

## الجداول والأشكال

\* قائمة الجداول:

الرقم	العنوان
(1)	المعاني الإدارية للتمكين والمبادرات المستخدمة
(2)	أغراض الاتصال
(3)	طرق الاتصال
(4)	أنواع المهارات المقاولاتية

\* قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان
(01)	العناصر المؤثرة في عملية القيادة
(02)	النظرة المتكاملة للقيادة
(04)	الترتيب المنطقي لوظائف القيادة
(05)	مهارات القيادة
(06)	طقم المهارات
(07)	عملية تحليل وحل المشكلات
(08)	عملية الاتصال البسيطة
(09)	المهارات القيادية
(10)	السمات الشخصية للقائد

الفهرس

## الفهرس

4	المقدمة:
6	الفصل الأول: القيادة، أساليبها، أنماطها
6	1- تعريف القيادة
8	2- مفهوم القيادة
9	3- أهمية القيادة
10	4- عناصر القيادة
12	5- أنماط القيادة
17	6- نموذج ميتشغان للقيادة الفعالة
21	الفصل الثاني: نظريات القيادة
22	1- نظرية السمات القيادية ونظرتها للنمط القيادي الفعال
26	2- النظريات السلوكية
31	3- النظريات التوافقية في القيادة
36	4- النظرية الموقفية
37	5- الاتجاهات الحديثة في القيادة
38	- القيادة الإجرائية أو التبادلية
39	- القيادة التحويلية
40	- الذكاء العاطفي
47	- نظرية القيادة في الإسلام
51	الفصل الثالث: وظائف القيادة في الفكر الإداري
52	وظيفة التخطيط

52	.....وظيفة التنظيم
53	.....وظيفة التوجيه
54	.....وظيفة الرقابة
56	.....التنسيق
58	.....الفصل الرابع: متطلبات القيادة وأسس إعداد القائد
59	.....1- سمات القيادة الفاعلة
59	.....2- مهارات أساسية في القيادة الفاعلة:
59	.....المهارة القيادية
60	.....المهارة الفنية
61	.....المهارة الإنسانية
61	.....المهارة التنظيمية
62	.....المهارة الفكرية
62	.....3- النماذج السبعة للقيادة المميزة
65	.....الفصل الخامس: القيادة الإدارية الناجحة
66	.....1- من هو القائد الناجح:
68	.....2- الفرق ما بين القائد والمدير:
70	.....3- أدوار المدير:
74	.....4- لكي تكون مديرا ناجحا:
80	.....5- صفات القائد:
81	.....6- تنمية القدرات التمييزية والريادية للمدراء:
87	.....الفصل السادس: القيادة الإدارية

88	1- الفرق بين القيادة والإدارة:
90	2- القيادة الإدارية وحل المشكلات واتخاذ القرارات:
92	3- القيادة الإدارية والتمكين:
93	4- القيادة الإدارية وإدارة التغيير:
95	5- القيادة الإدارية والاتصال:
97	6- القيادة الإدارية وإدارة الوقت:
103	الفصل السابع: المهارات المقاولاتية
104	1- تعريف المهارات المقاولاتية:
104	2- أنواع المهارات المقاولاتية:
109	* الخاتمة:
111	* قائمة المراجع والمصادر:
114	* الجداول والأشكال