دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرءوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد

January 2025 20 الكاتب: **د. محمد العامري** المشاهدات: 2,224



دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية

The role of administrative leadership in development and administrative development

تمهيد :



لقد كان القرن العشرين حقبة انطلاق شعلة العلم بشقيه الإنساني والتطبيقي التي أوقدها الباحثون، والعلماء على مختلف اهتمامهم، فقد كان البحث دائماً هو الرائد نحو فرضية أو نظرية جديدة وهو تلخيص لظاهرة واستمزاج لفكر ومن ثم فهو نافذة ذات آفاق نحو كون وخلاصة جديدة

.

وعلى امتداد هذا الفهم جاء مقالنا هذا ليدرس ويستقرئ ويحلل ومن ثم ليصل إلى نتيجته المرجوة وليكون إضافة نوعية .

إن البحث في مسألة الارتقاء القيادي وما يترتب على ذلك من قرارات وآليات تنفيذية من ناحية القبول أو الرفض من قبل المرءوسين ومن ثم ما يتأتى من نجاح أو فشل هي دائرة خصبة للبحث والتقصي والتي كان يؤمل في إثرائها في العقود الماضية استجابة مباشرة لحاجة المواطن لمثل هذه الدراسة .

فالقيادة على اختلاف ميادينها ومجال ممارستها هي في محصلتها فن إنساني بحاجة إلى مراجعة دائمة من أجل تقديمها في صورتها الأكثر قبولاً وهو ما يستدعي ممارسة كثير من التدريب والذي يصبح بدوره شرطاً موضوعياً لإنجاز مهمة قيادية ناجحة واتخاذ قرار إداري سليم .

وعلى ذلك فإن هذا البحث يستمزج كافة هذه الاهتمامات ليقدم خلاصة إلى القارئ ارتكازاً على قراءة الواقع الإداري ومتابعة لذاتية موضوعية العملية القيادية .

فهرس المقال

أسئلة المقال وأهدافه

تمهيد

ما نحاول الإجابة عنه في هذا المقال

أهداف المقال

المقدمة

القيادة: المفهوم ومصادر التأثير والنظريات

تعريف القيادة

أهمية القيادة

مصادر قوة القيادة وتأثيرها

نظريات القيادة

القيادة في التنظيم والممارسة

أنواع وأساليب وأشكال القيادة

القيادة الإدارية والاستراتيجية للمنظمة

أسلوب القيادة الإدارية

تنمية القيادة ومستويات القرار

التدريب على القيادة

صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل

خصائص القائد الناجح

أنماط القيادة

التعريف بالمستويات الإدارية المختلفة

المراجع

المرجع الرئيسي

المراجع

ما نحاول الإجابة عنه في هذا المقال :

رغم ارتكاز هذا البحث على عاملين متلازمين هما الارتقاء الوظيفي من ناحية وأسلوب اتخاذ القرار من ناحية أخرى، إلا أنه وغاية في عمل متكامل وواضح فإن البحث يتقصى إنجاز مجموع المشاكل التالية ذات العلاقة المباشرة والغير مباشرة .

1- كيف تؤثر طبيعة العمل والموقع القيادي (الوظيفي) على أسلوب القيادة المتبع ؟

- 2- ما هو أثر اللوائح والقوانين على أسلوب القيادة المتبع ؟

- 3- ما هو أثر اعتقاد القائد بجدوى العلاقات الغير رسمية على أسلوبه في القيادة ؟

- 4- ما هي علاقة التفويض بأسلوب القيادة ؟ وما هو العامل الذي يؤثر على درجة التفويض ؟

- 5- ما هو أثر ثقة القائد بمرءوسيه على أسلوبه في القيادة ؟

- 6- هل تؤثر درجة التعليم والثقافة على أسلوب القيادة ؟

- 7- ما هو تأثير اعتقاد القائد بجدوى الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية على أسلوبه القيادي ؟

- 8- ما هو أثر مفهوم السلطة عند القائد على أسلوبه القيادي ؟

- 9- ما هو أثر مفهوم الرقابة عند القائد على أسلوبه القيادي ؟

- 10- ما هو أثر اعتقاد القائد بجدوى الدورات التدريبية في تحسين الأسلوب القيادي ؟

- **أهداف المقال :**

- 1- بيان أثر طبيعة العمل والموقع الوظيفي على أسلوب القيادة .

2- بيان أثر اللوائح والقوانين على أسلوب القيادة المتبع .

3- مدى اعتقاد القائد بجدوى العلاقات الغير رسمية وأثرها في أسلوبه القيادي .

4- درجة التفويض وأثرها على أسلوبه القيادي .

5- بيان أثر ثقة القائد بمرءوسيه على أسلوبه في القيادة .

6- أثر درجة التعليم والثقافة على أسلوبه القيادي .

7- درجة اعتقادهم بجدوى الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية وأثرها على أسلوبه القيادي .

8- مفهوم السلطة عند القائد وأثرها على أسلوبه القيادي .

9- مفهوم الرقابة عند القائد وأثرها على أسلوبه القيادي .

10- جدوى الدورات التدريبية وأثرها على الأسلوب القيادي .

المقدمة:

القيادة عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بآخر فهي العلاقة القائمة بين الرئيس والمرءوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في

تغير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين ومن خلال إطلاعنا على مجموعة من كتب الإدارة المختلفة وجدنا أن كثيراً من الكتاب قد تطرق إلى موضوع القيادة وذلك من حيث :

- تعريف القيادة .
- أهمية القيادة .
- مصادر قوة وتأثير القيادة .
- نظريات القيادة .
- أنواع وأساليب وأشكال القيادة .
- صفات القائد الإيجابية .
- أنماط القيادة .
- التعريف بالمستويات الإدارية المختلفة .

📖 تعريف القيادة :

فمن التعريفات التي قيلت في القيادة : "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة"(1) .

تعريف آخر : "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدول بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة"(2) . فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية .

تعريف آخر : "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل

دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"(3) .

أهمية القيادة :

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشود فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادرة نسبياً "فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع"(1) .

فالحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية ويمكن القول أن القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المشروع الذي يعمل فيه، حيث إن الجانب السلوكي في علاقة الرئيس بمرءوسيه وبزملائه هو جوهر عمل القيادة ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كالآلات وحتى يستطيع الشخص القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن غيره من الأفراد .

مصادر قوة القيادة وتأثيرها :

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو الآتي :

أولاً : السلطة الرسمية : من مظاهر هذه السلطة :

- قوة المكافأة : ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه .
- قوة الإكراه : ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه .
- السلطة القانونية : ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل. أما قوة التأثير : فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية " التخصص : ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس .
- قوة الإعجاب : ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد .

نظريات القيادة :

تعددت نظريات القيادة وجاء ذكرها في جميع الكتب الإدارية التي تحدثت في موضوع القيادة ولكن يمكن تصنيفها بالشكل التالي الذي يضم جميع النظريات فهي نفسها في جميع الكتب وإن اختلفت المسميات في بعض الأحيان .

أولًا : نظرية السمات (القيادة الموروثة) :

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات :

- أنها فشلت في اعتبار تأثير الجماعة على المواقف والسياسات الإدارية .
- فشلت النظرية في تحديد الصفات الهامة من الصفات الموروثة كما فشلت في التعرف على الصفات التي يتميز بها القائد والضرورية لدعم شخصيته .
- فشلت النظرية في تحليل السلوك الإنساني واكتفت بوصف ذلك السلوك .
- فشلت النظرية في تحديد الصفات القيادية الموروثة وذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة والمشتركة .

ثانياً : نظريات سلوك القائد :

تعتبر هذه النظرية مناظرة لنظرية (القيادة المكتسبة) التي تستند إلى الخبرة وتمرس القائد في الحياة فالقائد الناجح هو الذي يكتسب صفات القيادة من عمله وممارسته القيادة في الجماعة ويشترط أن تتوافر فيه بعض السمات القيادية .

ونظراً لعدم قدرة نظرية السمات على تحديد سمات القائد الفعال والقائد غير الفعال أدى هذا إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك الفرد (القائد) ومن أهم هذه النظريات المرتبطة بسلوك الفرد :

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة :

تشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكاً قيادياً واحداً يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له .

ب- نظرية ليكرت في القيادة :

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القياد الديمقراطية

تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة :

1- النظام التسلطي (الاستغلالي) : وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرءوسيهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة

2- النظام المركزي النفعي : ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرءوسين تحت إشرافه ورقابته .

3- النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرءوسيهم ويستفيد من أفكارهم وآرائهم أما النظام الرابع فهو الأفضل .

4- النظام الجماعي المشارك : تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرءوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة .

■ ج- نظرية البعدين :

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما :

1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه .

2- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين .

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرءوسين .

د- نظرية الشبكة الإدارية :

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد :

1)

الاهتمام بالأفراد . 2) الاهتمام بالإنتاج .

● ثالثاً : نظرية الموقف :

فالموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات القياديين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى .

وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة "فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين"(1) .

● نظرية فدلر في القيادة :

تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار القائد . والموقف يتأثر بالعوامل التالية :

1- قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرءوسين) .

2- طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد) .

3- علاقة القائد بمرءوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة) .

جوهر هذه النظرية يشير إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية للمرءوسين في الحالات المتطرفة للمواقف (السهل جداً أو الصعب جداً) بينما القائد الذي يهتم بالعلاقات والنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية للمرءوسين في الحالات والمواقف المعتدلة (متوسطة الصعوبة) .

فمن وجهة نظر فدلر ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف أي القائد يجب أن يكون مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة لضمان نجاح فعالية القيادة .

تقسيمات أخرى لنظريات القيادة مثل :

- **القيادة العلمية - الاهتمام بالعمل :**

تنبع هذه القيادة من الحركة العلمية التي نشرها فريدريك تايلور ومن الأفكار التي حملتها تلك الحركة عن الإنسان وسلوكه تبعاً لما أطلق عليه دوغلاس ماكريغور بنظرية (×) التي تفترض أن الإنسان كسول لا يحب العمل ويعمل على تجنبه وأنه يجب مراقبته باستمرار ودفعه إلى العمل وأن العامل لا يحب المسئولية وأنه غير طموح ولذلك افترضت الحركة العلمية بأن تصحيح الوضع لا يتم إلا بإحدى الطريقتين :

1- تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة .

2- تحسين طرق العمل الموجهة لرقابة المستويات الدنيا .

- **القيادة الإنسانية - الاهتمام بالإنسان :**

وهي تؤكد على أهمية دور الفرد ومساهمته في المنظمة وأنه لابد من حفز الأفراد وتشجيعهم وتدريبهم من أجل الحصول على أقصى طاقاتهم الكامنة وتؤكد هذه النظرية أن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته السيكولوجية التي يمكن إشباعها ضمن إطار المؤسسة وهذا وضعه ماكريغور في نظريته الثانية وهي نظرية (Y) والتي هي عكس النظرية الأولى .

أنواع وأساليب وأشكال القيادة :

قسّم بعض الكتاب أنواع القيادة وتم تصنيفها في ثلاث مجموعات :

المجموعة الأولى : القيادة حسب سلوك القائد :

1- القيادة الأوتوقراطية (المتسلقة) : وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل

أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد . وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها .

2- قيادة عدم التدخل : عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ .

ويتصف القائد بالسلبية والتسامح والتودد فهو يلعب دوراً ثانوياً في التوجيه والإرشاد والتأثير على مرءوسيه ودوره يكون مركز في إعطاء معلومات لمرءوسيه بدلاً من تولي زمام المبادرة في توجيه أتباعه .

3- القيادة الديمقراطية :

فهي تنبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم .

فالقائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دوراً فعالاً في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات المرءوسين وطاقاتهم الكامنة . وأضاف كاتب نوعاً آخر للقيادة حسب السلوك وهو :

4- القيادة الديكتاتورية : يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرءوسين فيسلك المرءوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد .

● المجموعة الثانية : القيادة حسب الهيكل التنظيمي :

1- القادة الرسميين : وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرءوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرءوسين في العمل .

يهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وتفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرءوسيه إلا أن

هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما"(1) .

2- القادة غير الرسميين :

أو القادة الطبيعيين وهم الأفراد الذين يعملون داخل جماعات دون أن يكون لهم منصب رسمي بدرجات مختلفة ولهذا نلاحظ أن سلوك الجماعة الصغيرة ينبع من ظاهرتين هما:

1- يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها .

2- يعتبر القادة الغير رسميين قادرون على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها .

● المجموعة الثالثة : القيادة حسب الموقف والشخصية :

حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية . ويظهر هذا النوع من القيادة عادة في الشخص الذي يستطيع من خلال مقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه .

⚑ القيادة الإدارية والاستراتيجية للمنظمة :

إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع . والقيادة الإدارية والاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها . ويمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر(1) :

1- القوة المكافئة : وتبرز من إدراك الآخرين بأن استراتيجيي المنظمة يملكون القدرة على تحقيق نتائج إيجابية لهم وأن المكافئة التي يمكن الحصول عليها تكون بشرط التوافق مع رغبات وأهداف صانعي الاستراتيجية .

2- القوة القهرية : وتستند إلى إدراك الأفراد أن صانعوا الاستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة .

3- القوة الشرعية :

وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيهاً بحامل القوة والقائد الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سيتجه للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالقائد .

4- القوة الخبيرة :

وهي أكثر استقلالاً من الأنواع الأخرى لأن القائد الاستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل اهتمام الآخرين .

النوع الأول والثاني يستند على نظرية التوقع والتحفيز أي توقع المكافأة والجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي .

إن الصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء أو العاملين الذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجالات تخصصهم أكثر من قادة المنظمة والمشاركين في صنع استراتيجيتها هي إحدى المشاكل التي تواجه المنظمة، لذلك نجد أن القيادة الإدارية للمنظمة تميل إلى التركيز على عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من التركيز على التفاصيل الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المنظمة، إن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المنظمة(1) .

فكثير من الشركات الكبيرة أصبح نجاحها يقترن بأشخاص قادتها حيث أن هؤلاء القادة لهم الفضل الأول في تحقيق أعظم نجاح استراتيجي لمنظماتهم في ميدان الأعمال .

وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادرة ذوو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة استراتيجية بالمثابرة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود من الزمن وفشل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ استراتيجيات ناجحة إلا أن هذه المنظمات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين .

أسلوب القيادة الإدارية :

يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة هي :

1- طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل .

2- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية .

3- مجالات التركيز في بيئة العمل .

المتغير الأول :

نجد أن هناك إدارات تستند على أسلوب التحفيز الإيجابي من خلال التركيز على المسئولية والتمييز على أساس الكفاءة والجدية في العمل وتنمية مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة وتطبيق أسس عادلة للمكافأة المادية والتقدير المعنوي في حين تعتمد إدارات أخرى أسلوب التحفيز السلبي مثل التلويح بالتهديد وفرض أنظمة عقاب إداري صارمة وتطبيق أنظمة مباشرة في الرقابة والسيطرة .

المتغير الثاني :

فهو المؤثر في تحديد أسلوب القيادة الإدارية هو طريقة اتخاذ القرارات أي درجة تفويض صلاحيات اتخاذ القرار ودرجة مشاركة العاملين بعملية صنع القرار، فالقرارات قد تكون من صنع فرد واحد (توصف هنا القيادة بالأوتوقراطية)، أو قد تتخذ من قبل الإدارة العليا حصراً (توصف هنا القيادة بالبيروقراطية)، أو قد تتخذ القرارات عن طريق المشاركة وهو الأسلوب الذي يميز الإدارة اليابانية على وجه الخصوص .

المتغير الثالث :

يتعلق بالمنظور الذي يجد فيه المدير أو القائد بأنه أفضل طريقة لجعل الأفراد ينجزون العمل بصورة مرضية وهذه الأساليب في القيادة الإدارية تختلف باختلاف القادة والإدارات والمواقف التي تتطلب في بعض الأحيان أساليب إدارية مختلفة يمارسها أو يختارها المدير أو القائد الإداري .

أشكال القيادة :

أولًا : القيادة الجماعية :

تتضمن توزيع المسئوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها .

أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء .

وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تنبع من المبادئ الديمقراطية .

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

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

● ثانياً : القيادة الإدارية :

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

● أسس القيادة الإدارية :

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

أما الأسس فهي :

- إعطاء المرءوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسئولية وارتفاع الروح المعنوية .
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرءوسين .
- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

⛊ ثالثاً : القيادة العسكرية(1):

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

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

يهتم المسئولين في القوات المسلحة بما يسمونه "تربية فن القيادة وتنمية المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة واكتساب يجب أن تكون ديمقراطية وتهتم بتنمية الشعور بالمسئولية والتدريب

العملي ودراسة التاريخ الحربي وخلق القادة .

قال الحكيم الصيني ساما : أنت تستحق لقب القائد العظيم إذا صففت قواك بصورة فنية وركزتها بطريقة صحيحة ودفعتها للقتال في الوقت المناسب وأدرتها بحكمة وكافأتها بحق وحرستها بعناية ووزنت الأمور بدقة .



التدريب على القيادة :

النظرة الحديثة إلى القيادة هي أنها يمكن تعلمها وأن القائد يصنع أكثر مما يولد ويجب الاهتمام بتدريب القادة الجدد .

ومن طرق التدريب على القيادة التي ابتدعها "مورينو" المعروف باسم طريقة (القيام بالدور) حيث يقوم الفرد بدور القائد في مواقف متنوعة أشبه ما يكون بمواقف الحياة اليومية، ويرى البعض أن التدريب يمر بمراحل متتابعة فهو يبدأ بالعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها، يأتي دور ممارسة السلوك ثم نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة .

- إذاً المرحلة الأولى : التعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها .
- المرحلة الثانية : ممارسة السلوك .
- المرحلة الثالثة : نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة .



مثال تطبيقي على التعرّف والممارسة ونقل التعلّم إلى العمل.

صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل :

1- أن يضع القائد نفسه موضع مرءوسيه ويتحسس الأمور كما يرونها ويشعرون بها .

2- لابد أن يبتعد القائد عن اللوم والتقريع العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحقد .

3- عدم إيهام المرءوسين بقدرات القائد لأنهم سيكتشفون هذه القدرات .

4- لابد للقائد أن يكون قريب من مرءوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم .

خصائص القائد الناجح :

- يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين مقدرته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي .
- يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .

- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .
- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير .
- يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي .
- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .

■ وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلى بها القائد :

- الوعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً.
- الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلك أبداً ومن يمنح الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبداً .
- الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة .
- الثقة بالآخرين .
- على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل .
- يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة .
- يجب أن يتميز القائد بقوة الحدس .
- يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة .
- القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل .
- القادة يجب أن يكونوا استنباطيين .
- القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم .
- القادة يجب أن يكونوا ذوي عقول منفتحة .

خصائص القائد الأوتوقراطي :

1- حب السيطرة .

2- اتخاذ القرارات منفرداً .

3- شكه وعدم ثقته بالآخرين يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي .

أنماط القيادة :

1- المدير الديكتاتور :

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني (1).

- الافتراضات الأساسية : يفترض المدير الديكتاتوري افتراض أساسي عن طبيعة الناس (بغض النظر أدرك هذه الافتراضات أم لم يدركها) وهذه الافتراضات هي :

1-

العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس .

2-

معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسئولية .

3-

يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية .

4-

أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (مأكل، مشرب، مسكن) .

5-

لابد من الرقابة المباشرة على معظم الناس ويجب إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة .

- طريقة الإدارة : إن المدير الديكتاتوري يدير طريقته حيث يرى الكفاءة في العمل تحقق رضا الناس وبالتالي يعتقد أنه :

1-

مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .

2-

أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره .

3-

تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية .

4-

في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً .

5-

يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء .

- النظرة للأهداف : يعتقد المدير الديكتاتوري أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة فنظرته دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس مثل الربح المحقق حجم المبيعات- الوفرة في المصروفات- تقليل التكاليف... الخ .

أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس .

ويعتقد المدير الديكتاتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة .

- النظرة للزمن : إن نظرته للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبالتالي فإننا نتوقع منه ما يأتي:

الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة .

1-

البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً .

2-

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

3-

يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضيعة للوقت .

4-

يفضل التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة .

- مفهوم السلطة : مفهوم السلطة عند المدير الديكتاتور إنها الحق المخول له لاتخاذ قرارات يحكم تصرفات الآخرين ويستنتج من ذلك :

1-

أن السلطة حق له وليست حقاً للآخرين .

2-

إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى .

3-

السلطة تحكم تصرفات الآخرين والأساس فيها الالتزام بتنفيذ ما يطلب من الآخرين فالسلطة لدى المدير الديكتاتوري بمفهوم (سيد وعبيد) أو معناها الطاعة العمياء .

- نوع العلاقات : العلاقات السليمة عند المدير الديكتاتوري هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر وتعتبر استراتيجية المدير الديكتاتوري فصل المرءوسين عن بعضهم، ولا يفضل العلاقات غير الرسمية وكذلك الشخصية ويعتقد بأن هذا النوع من العلاقات لا يحقق الترابط بين المرءوسين ويؤدي إلى ضياع المسئولية والسلطة، وخلال الاجتماعات لا يجعل المناقشات تدور بين الأعضاء ويتصرف على أنه محور الحديث وأن وجهات النظر يجب أن تكون من خلاله، وكذلك فهو يعتقد أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد .
- طريقة التحفيز : يعتقد أن الأسلوب المفضل للتحفيز إعطاء الموظف المكافآت المادية أو الترقيات في مناصب أعلى ولا يؤمن بأساليب التحفيز الأخرى كما أنه يؤمن بأن الجزاء المادي هو الحافز السلبي الفعال لوقف الأفراد عن القيام بأعمال يجب ألا يقوموا بها .
- معالجة الأخطاء : إن الخطأ في نظر المدير خطأ متعمد وبالتالي فمن الضروري معاقبة الشخص المخطئ ليكون عبرة للآخرين ويرى كذلك أن التفتيش المفاجئ أفضل أنواع المتابعة .
- الابتكار : برامج العمل التفصيلية والسياسات والإجراءات الدقيقة كلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا، وإذا تم توصيل مقترحات من أسفل المدير فإنه غالباً ما يحكم عليها بسرعة وبأنها لن تنفع .
- تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم : إن المدير الديكتاتور يقيّم الناس كما يقيّم نفسه بالإنتاج أنه يتحدى نفسه ويتحدى الناس بما يحققه ويساعد مرءوسيه بالتزود بالجديد في إدارة العمل لتحقيق كفاءة أعلى دون النظر إلى التدريب في مجالات العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي .

• الصفات الشخصية : إن مفتاح فهم المدير الديكتاتوري يأتي من دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يحققه . إن إحساس هذا مستمد من أنه قوي في ذاته ليستمد توجيهاته من نفسه .

2- المدير المجامل :

هو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل فالناس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى .

• الافتراضات الأساسية :

1-

أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن وأن الحاجات الإنسانية تتدرج كالتالي : الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، المركز الأدبي، تحقيق الذات .

2-

أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم .

3-

أن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير .

• طريقة الإدارة : المدير المجامل يدير على طريقة أن رضا الناس يحقق الكفاءة ويعتقد من خلال تصوراته ما يلي :

1-

يعتقد أن كل شخص مسئول عن تنفيذ العمل حيث أن المدير المجامل يقود المرءوسين ولا يدفعهم .

2-

أن طريقته هي طريقة كماليات .

3-

تخطيط العمل ولكن بدون أحكام حيث أن الناس طيبون .

4-

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

5-

يعتمد على التنظيم غير الرسمي ليعرف ما يدور في التنظيم الرسمي ولا يتدخل للتصحيح بسرعة أو بعنف لكي لا يسبب مضايقات لأحد، فهو يرى أن الإدارة هي فن التعامل مع الناس .

- النظرة للأهداف : يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائماً أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد .
- النظرة للزمن : لا يعتبر المدير المجامل أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص، وهو يستخدم الوقت لبناء علاقات طيبة أكثر مما يستخدم في ترتيب طريقة العمل، وأنه يدير العمل كأنه في نادي أو مؤسسة اجتماعية، وينظر المدير المجامل للزمن على أنه من ذهب ويجب استخدامه في علاقات صداقة جديدة .
- مفهوم السلطة : يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرءوسين المتعلق بتنفيذ عمل معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة وليست سلطة الرئيس .

والمدير المجامل يعتبر أن رضا المجموعة عليه هو السلطة التي يتمتع بها، وفي غياب رضا المجموعة فهو لا يتمتع بأي سلطة .

- نوع العلاقات : المدير المجامل يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث وبالاهتمام بالناس وأنك تشعر في اجتماعاته مع مرءوسيه وكأنه في جلسة عائلية.
- طريقة التحفيز : يعتقد المدير المجامل أن وظيفته الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملوا، ويؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة فنجده يستخدم الكلمة الطيبة في التحفيز.
- معالجة الأخطاء : المدير المجامل لا يوقع الجزاء على المخطئ وإن اضطر إلى ذلك فيكون بطريقة خفيفة، وهو لا يحب التفتيش المفاجئ لأنها طريقة متابعة تضايق الناس ولكنه يعتمد على علاقاته غير الرسمية في معرفة ما يجري .
- الابتكار : المدير المجامل لا يعترض ولا يستهزئ بالاقتراحات الجديدة والتي تأتي من أسفل ولكنه يخشى أن أي تغيير سيسبب مشاكل .
- تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم :

إن علاقة المدير المجامل بالناس يجعله يحكم على الأفراد بطريقة تعاملهم مع الناس، فهو يختارهم على أساس مدى انسجامهم مع المجموعة .

والمدير المجامل مستعد دائماً لحضور برامج تدريبية أو محاضرات مسائية أو يرسل مرءوسيه إلى برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية ويعتبرها أهم من أي برامج أخرى .

- الصفات الشخصية :

آراء الآخرين هي التي تحدد سلوك المدير المجامل فهو موجه من الخارج ويفتخر بأنه شخص طيب أكثر من افتخاره بأنه حقق إنتاجاً .

● 3- المدير البيروقراطي :

يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطئ وتركيز الصلاحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين

كما تعني الفشل في تحديد الصلاحيات والمسئوليات في المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسئولية أو نقلها أو التخلص منها، أما البيروقراطية بالمفهوم العلمي هو الذي نعنيه في هذه الدراسة .

- الخصائص والافتراضات للبيروقراطية(1):

1-

تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة وأيضاً ضمن التخصص وتقسيم العمل .

2-

توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة .

3-

تخويل الصلاحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسئول إداري .

4-

الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المنظمة وبين الأعمال الشخصية وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعاطفة وإعطائها الدور الأساسي .

5-

تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل .

6-

تقسيم المنظمة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم .

7-

تعتمد الإدارة البيروقراطية في منهجها الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها .

8-

تتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي .

9-

تتميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد- زيادة الرواتب- العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية .

4-

المدير قائد الفريق :

هو النمط الذي يهتم بالعمل كثيراً وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً والذي يسيطر على عقد المدير هنا هو تحقيق أفضل النتائج وليس مجرد نتائج من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة .

- الافتراضات الأساسية :

1-

العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة .

2-

الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة .

3-

الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس .

4-

التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان .

5-

ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

- طريقة الإدارة :

1-

مسئولية تحقيق النتائج هي مسئولية الجميع وليس هو شخصياً، فنجاح الموظف يعني نجاح المنظمة والعكس .

2-

مسئولية التخطيط مسئولية الجميع فالكل يشارك بشكل حقيقي وفعال، فالالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية .

3-

الفهم العالي بالمسئولية والالتزام يجعل الرقابة ذاتية .

4-

الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر المجهود الجماعي في قالب واحد .

- النظرة للأهداف :

المدير الفعال يقوم بوضع أهداف المنظمة مع مرءوسيه ورؤسائه بحيث تكون هناك أهداف لكل من المناصب الإدارية متفقة مع المناصب الإدارية الأخرى رأسياً وعمودياً .

إن تحديد المسئولية عن تحقيق نتائج معينة بالنسبة لكل منصب إداري هو الوسيلة الوحيدة لنسج أهداف الفرد في أهداف المنظمة وتوفير الالتزام نحو تحقيقها .

- مفهوم المدير قائد الفريق عن النتائج :

1-

النتائج لا توجد داخل المنظمة ولكن تأتي من خارجها .

2-

النتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بحل المشاكل .

3-

النتائج تتطلب المبادرة والابتكار .

4-

النتائج تتطلب أن يركز المديرون جهودهم على المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر من النتائج .

- النظرة للزمن : يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أغلى شيء في الوجود ولا يمكن إحلاله ويجب استثماره .
- مفهوم السلطة : مستمدة من الوقت والموقف هو صاحب السلطة وهو يملي ما يجب عمله . وقائد الفريق لا يرى تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي . وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها .
- نوع العلاقات : علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة، علاقات فريق، علاقات ثنائية، علاقات فردية .
- طريقة التحفيز : يعتمد على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، يعتقد أن الحوافز المادية تتلاشى فعاليتها إذا تعود الشخص عليها وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة

رسالة .

- معالجة الأخطاء : مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، ولابد من معرفة سببه .
- الابتكار : يشجع المدير القائد الابتكار من خلال توفير مناخاً صالحاً لتوليد أفكاراً جديدة ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقادم .
- تقييم الناس : على أساس مدى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة وعلى أساس ما يمكن أن يحققوه في المستقبل .
- الصفات الشخصية : لا يتقيد بالتقاليد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد أعصابه لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين .

التعريف بالمستويات الإدارية المختلفة :

مستويات اتخاذ القرارات الإدارية تنقسم إلى ثلاث مستويات(1) :

1- المستوى الاستراتيجي (المستوى الأعلى) :

القرارات في هذا المستوى ذات صبغة غير تقليدية فهي قرارات تتعلق بالمستقبل لعمل خطط طويلة المدى والتي تؤثر في المنشأة ككل وهي تتعلق بمواقف جديدة غير محددة ولهذا نجد أن هذا المستوى يحتاج لاتخاذ قرارات غير مبرمجة وإلى نوع خاص من المعلومات التي تدعم منفذي الإدارة العليا .

فالمدير في المستويات العليا يمارس تأثيراً قوياً في مجريات نشاطات المنظمة (الوزارة) ويلعب دوراً استراتيجياً في وضع الخطة ويمارس نشاط الرقابة الشمولية أو الاستراتيجية وتعتمد مصادر البيانات والمعلومات التي يحتاجها المديرين في الإدارات العليا على المصادر الداخلية والخارجية ويمكن أن تكون هذه البيانات والمعلومات رسمية أو غير رسمية أي أنهم يستخدمون طرق مختلفة للحصول على المعلومات التي تساعدهم في حل المشكلات الغير نمطية والغير متكررة عادة هناك جزء لا بأس منه

من المعلومات التي يتم الحصول عليها في هذا المستوى تعتمد على مصادر ومعلومات غير رسمية فهي ذات أهمية كبيرة لأنها ليست معلومات روتينية يمكن الحصول عليها من أي مكان .

2- المستوى المتوسط (التكتيكي) :

القرارات في هذا المستوى شبه نمطية وإجراءات اتخاذ القرارات في هذا المستوى تكون محددة مسبقاً وفي ظروف شبه مؤكدة ولكن هناك حاجة إلى جمع معطيات حول الظروف الغير مؤكدة والخاصة بأي حالة جديدة قبل اتخاذ القرار .

تتعامل هذه القرارات في تحديد مسار العلاقات بين الوظائف وترتيب العمل وتدريب العاملين وحل مشكلاتهم، فهو خليط من كل نشاطي التخطيط والرقابة وهو يحتاج إلى نظم معلومات خاصة تلائمه وتساعده في اختيار القرار الأمثل لكل حالة من الحالات .

3- المستوى الأدنى (الفني) :

في هذا المستوى تكون القرارات تتعامل مع الأنشطة اليومية أي قصيرة المدى وتكون معايير قياسية وثابتة لذلك تكون أسباب ونتيجة القرار محددة وهذا النوع من القرار يتطلب الالتزام بأساليب وقواعد وأوامر وإجراءات خاصة بعمليات رقابية وعلى متخذ القرار الالتزام بها وتطبيقها ومراقبة تنفيذها في عملية اتخاذ القرار تتم بصفة آلية ولا تحتاج إلى معلومات من نوع خاص .



مثال تطبيقي: هدف واحد للخدمة عبر مستويات القرار الثلاثة.

المرجع الرئيسي:

الأغا، وفيق حلمي، بحث بعنوان: دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية، مقدم في المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، الذي نظمته المنظمة العربية للتنمية الإدارية، التابعة لجامعة الدول العربية، والمنعقد في دمشق – الجمهورية العربية السورية، في الفترة من 13إلى 16 أكتوبر (تشرين أول) 2003م، وقدم البحث د. د. وفيق حلمي الأغا، رئيس قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر – غزة - دولة فلسطين.

المراجع:

1-

الأعرجي، عاصم، (دراسات معاصرة في التطوير الإداري)، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، 1995م .

2-

الأعرجي، عاصم (الوجيز في مناهج البحث العلمي) دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع .

3-

الحسينة، سليم، (مبادئ نظم المعلومات الإدارية)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1998م .

4-

حسين، عبد الفتاح دياب، (التخطيط والرقابة)، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية .

5-

رضوان، شفيق، (السلوكية الإدارية)، المؤسسة الجامعية للدراسة والنشر والتوزيع، 1994م .

6-

روبير، بايبز (الموجه- الدليل العلمي للقيادات الإدارية) ترجمة : تمام الساحلي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1992م .

7-

زويلف، مهدف و د. العضايلة علي، (إدارة المنظمة- نظريات وسلوك) دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996م .

8-

سالم، فؤاد الشيخ وآخرون، (المفاهيم الإدارية الحديثة)، مركز الكتب الأردني، 1994م .

9-

عبيدات، ذوقان وآخرون، (البحث العلمي : مفهومه وأدواته، وأساليبه) دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع .

10-

عويس، خير الدين علي، (دليل البحث العلمي) دار الفكر العربي، 1997م .

11-

محجوب، وجيه (طرائق البحث العلمي ومناهجه)، 1998م .

12-

المغربي، كامل وآخرون، (أساسيات في الإدارة)، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995م .

13-

ياسين، سعد غالب، (الإدارة الاستراتيجية)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998م .

14-

ياغي، محمد عبد الفتاح، (مبادئ الإدارة العامة)، 1994م .

15-

نشرات وزارة التخطيط والتعاون الدولي، 2001، 2002، 2003م .