

جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

مطبوعة في مقياس القيادة التنظيمية

للسنة الثانية ماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير

الموارد البشرية

من اعداد:

د/ كريمة محيوز

السنة الجامعية: 2019-2020

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
01	مقدمة
	المحور الأول: تطور القيادة عبر العصور التاريخية
04	المحاضرة الأولى: القيادة في الفكر الإداري القديم
04	-القيادة في الحضارة المصرية
04	-القيادة في الحضارة الصينية
05	-القيادة في الحضارة اليونانية
06	-القيادة في الحضارة الرومانية
06	-القيادة في الحضارة العربية الاسلامية
08	المحاضرة الثانية: القيادة في الفكر الإداري الحديث
08	-نظرية التنظيم العلمي للعمل
09	-نظرية التقسيم الاداري
10	-النظرية البيروقراطية
11	-نظرية العلاقات الانسانية
11	-نظرية التنظيم الاجتماعي
14	المحور الثاني: القيادة: مفومها، عناصرها، صفاتها، علاقتها ببعض المصطلحات الإدارية، أهميتها، مهاراتها
14	-المحاضرة الثالثة: القيادة: مفومها، عناصرها، صفاتها
18	-المحاضرة الرابعة: القيادة: علاقتها ببعض المصطلحات الإدارية، أهميتها، مهاراتها
25	المحور الثالث: أنماط القيادة
25	-المحاضرة الخامسة: تصنيف الأنماط القيادية وأهم العوامل المؤثرة على هذا التصنيف

25	أولاً: تصنيف الأنماط القيادية
25	حسب سلطة القيادة
26	-قيادة رسمية
26	-قيادة غير رسمية
27	حسب الأسلوب القيادي
27	-القيادة الأوتوقراطية
29	-القيادة الديمقراطية
32	-القيادة الحرة
35	ثانياً: العوامل المؤثرة في نمط القيادة
38	المحور الرابع: نظريات القيادة
38	المحاضرة السادسة: النظريات التقليدية
38	-نظرية الرجل العظيم
39	-نظرية السمات
42	-النظرية السلوكية
50	المحاضرة السابعة: النظريات التقليدية: النظرية الموقفية
58	المحاضرة الثامنة: نظريات القيادة: النظريات الحديثة
58	-النظرية التفاعلية
65	-النظرية الكارزمية
66	-نظريات القيادة في بيئة العمل الجديدة
70	المحور الخامس: القيادة واستراتيجيات صنع القرار
70	المحاضرة التاسعة: اتخاذ القرار: المفهوم، الفرق بينه وبين صنع القرار، أهميته، خطواته، مقوماته الأساسية، علاقته بالوظائف الرئيسية للقيادة
81	المحاضرة العاشرة: اتخاذ القرار: تصنيفه، أساليبه، طبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرار، مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية، معوقات القرار الفعال، القيادة المعيارية في عملية اتخاذ القرار
98	خاتمة
99	المراجع

فهرس الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
35	الأنماط القيادية واتخاذ القرار	01
46	مصفوفة أهابو للقيادة	02
49	نظرية الشبكة الإدارية	03
51	نموذج تنبوم وشميدت للسلوك القيادي	04
54	نظرية المسار الهدف	05
55	دور القائد في نظرية المسار الهدف	06
57	القيادة الموقفية وفق نموذج دورة الحياة	07
60	أدوار القائد التبادلي	08
63	خصائص القائد التحويلي	09
76	خطوات عملية اتخاذ القرار	10
80	العلاقة بين اتخاذ القرار والوظائف الإدارية الرئيسية	11
87	نموذج شجرة القرارات	12

مقدمة:

تعددت النظريات والدراسات حول موضوع القيادة التنظيمية من مقالات وكتب و أوراق بحثية وعلى الرغم من ذلك مازالت مسألة القيادة وأسس نجاحها وما يمكن أن يؤدي بالقائد للنجاح في قيادته، مسألة معقدة، فالقيادة في الحقيقة هي تفهم الآخرين والتعرف على احتياجاتهم ومن ثم العمل على تحقيقها لهم والاحتياجات قد تختلف حسب الموقف ولكنها في النهاية أمر يتم تحقيقه وعند تحقيق احتياجات العاملين فإن تحقيق أهداف المنظمة سيصبح من مسؤوليات العاملين دون أن يتم حثهم لتحقيقها لأنهم سيشعرون بالولاء لهذا القائد ولهذه المنظمة ، فيسعون للعمل على نجاحها دون احتساب رغباتهم الذاتية لأنهم على ثقة بأنها ستتحقق مع نجاح المنظمة والقيادة.

لقد جاءت المادة العلمية لهذه المطبوعة في اطار البرنامج التدريسي للسنة الثانية ماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية معبرة عن جهد كانت فيه دقة البحث وتوسيعه أصعب بكثير من كتابته في شكل محاضرات، وهي محصلة لأهم أفكار ومعلومات تجسد جهود العلماء والباحثين الذين كان لهم الفضل في البحث والاستقصاء في موضوع القيادة خاصة وأن الأبحاث مازالت تشهد تطورات سريعة في السنوات الأخيرة ، باعتبار أسلوب القائد وطريقة اتخاذه للقرار لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة لهذا برزت أهمية تدريب القائد واعداده ليكون عضوا فعالا ومؤثرا وحتى لا يكون مجرد رئيس يفرض حكمه انطلاقا من سلطته الرسمية بل إضافة إلى ذلك يكون ملهما ومرغبا للجماعة حتى تتبعه بمحض ارادتها الأمر الذي يسهل تحقيق أهداف التنظيم .

ويعتبر تدريس وحدة القيادة التنظيمية للسنة الثانية ماستر أمر غاية في الأهمية كونهم سيكونون مختصين في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية ونجاح أي عمل متوقف على نوعية وأسلوب القيادة خصوصا وأن عمل المختص سيكون في مجال الإدارة وبالتالي يجب أن يتعرف على فنياتها وأسسها، وكيف عليه أن يكون مؤثرا وكيف يصنع القرار الإداري ومتى يتخذه وهذا بالاطلاع على ما توصلت اليه النظريات من معلومات نظرية وتطبيقية ، من أجل ذلك حاولنا قدر الإمكان ترجمة الجهد المبذول في اعداد مضمين هذه المطبوعة بأن تكون ذات أسلوب علمي مدعم لتحقيق اهداف إجرائية اثرء لجهود الطالب التعليمية، خدمة لذلك قسمنا عملنا هذا إلى خمسة محاور وعشر محاضرات كالتالي :

المحور الأول: حول تطور القيادة عبر العصور وضم محاضرتين ، الأولى حول القيادة في الفكر الإداري

القديم وتم التعرض الى كل من الحضارة، المصرية-الصينية-اليونانية-الرومانية-العربية الإسلامية ، أما المحاضرة الثانية فكانت حول

ونظرية العلاقات الإنسانية وأخيرا نظرية التنظيم الاجتماعي، أما المحور الثاني فخصص للقيادة من ناحية، المفهوم، العناصر، الصفات، علاقتها ببعض المصطلحات الإدارية، أهميتها، مهاراتها وقسم هذا المحور إلى محاضرتين، المحاضرة الثالثة حول القيادة من ناحية المفهوم والعناصر والصفات، أما المحاضرة الرابعة حول القيادة من ناحية علاقتها ببعض المصطلحات الإدارية، أهميتها، مهاراتها.

المحور الثالث خصص لأنماط القيادة الإدارية وضم المحاضرة الخامسة حول تصنيفات الأنماط

القيادية والعوامل المؤثرة فيها، أما المحور الرابع فتعلق بنظريات القيادة الإدارية وضم المحاضرة السادسة حول النظريات التقليدية من نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية السلوكية، أما النظرية الموقفية فخصصت لها محاضرة سابعة نظرا لطولها، المحاضرة الثامنة فكانت تخص النظريات الحديثة في القيادة من النظرية التفاعلية، النظرية الكارزمية، القيادة في بيئة العمل الجديدة.

المحور الخامس والأخير فخصص للقيادة واستراتيجيات صنع القرار وقسم بدوره الى محاضرتين، المحاضرة التاسعة خصت اتخاذ القرار من ناحية، المفهوم، الفرق بينه وبين صنع القرار، أهميته، خطواته، مقوماته الأساسية، علاقتة بالوظائف الرئيسية للقيادة.

المحاضرة العاشرة والأخيرة فخصصت اتخاذ القرار من ناحية، تصنيفه، طبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرار، مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية، معوقات القرار الفعال، القيادة المعيارية عند اتخاذ القرار، في الأخير وضعت خاتمة للموضوع.

المحور الأول: تطور القيادة عبر العصور التاريخية

المحاضرة الأولى: القيادة في الفكر الإداري القديم

-القيادة في الحضارة المصرية

-القيادة في الحضارة الصينية

-القيادة في الحضارة اليونانية

-القيادة في الحضارة الرومانية

-القيادة في الحضارة العربية الاسلامية

المحاضرة الثانية: القيادة في الفكر الإداري الحديث

-نظرية التنظيم العلمي للعمل

-نظرية التقسيم الاداري

-النظرية البيروقراطية

-نظرية العلاقات الانسانية

-نظرية التنظيم الاجتماعي

المحور الأولي: تطور القيادة عبر العصور

المحاضرة الأولى: 1- القيادة في الفكر الإداري القديم:

تمهيد:

يلقى موضوع القيادة اهتماما كبيرا منذ أمد بعيد وتعاقب الحضارات ويرجع ذلك الى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة من حيث المحافظة على كيانها ونجاحها. وسوف نحاول عرض مفهوم القيادة في أهم الحضارات القديمة.

1.1- القيادة في الحضارة المصرية:

يذهب كل من ماكس فيبر و جيمس بريستاد وميشال روستوفتزنف إلى أن مفهوم القيادة في هذه الفترة، كان يقوم على التنسيق التام لكل الجهود الاقتصادية، من أجل تحقيق أعلى درجات الرخاء والرفاهية، حيث كان الحكام يعتبرون مصر ملكا لهم، وأنها بيتهم الواسع، مما حدا بهم لإتباع الأسلوب الأبوي في القيادة، كما عملت الإدارة المصرية على تدريب كبار موظفي الدولة وتوسيع مداركهم وتنمية قدراتهم لتمكينهم من القيام بدورهم القيادي في الإدارة، كما قدمت نظاما للحوافز يقوم على تقديم مشجعات مادية ومعنوية للموظفين كما شهدت الإدارة المصرية في الفترة ما بين (2475- 1900 ق.م) تنظيما وتنسيقا للجهاز الحكومي على درجة عالية من الكفاءة، يدل على مدى تقدم الإدارة آنذاك، فكان التنظيم الحكومي يضم حكومة مركزية على رأسها الملك الملقب بفرعون والذي تتركز في شخصه كل السلطات ويليه في النفوذ وزيره الأول الذي يستعين به باعتباره المنظم لجهاز الحكومة ويخضع لإشراف الوزير عددا من المصالح الحكومية كالخزانة ومخازن التموين، الزراعة والأشغال العامة (كنعان، 1999، ص27-28)

2.1- القيادة في الحضارة الصينية:

بعد عام 2357 ق.م حظيت القيادة في الحضارة الصينية باهتمام كبير خاصة بعد تشكيل الدولة على يد الامبراطور (ياو) بعد أن كانت دويلات متناحرة وفي عهد شن العظيم شهدت القيادة الإدارية في الصين مستوا عالمياً من الدقة والتنظيم واعتمدت في تلك الفترة على عدة مبادئ أساسية منها: التخطيط

والتوجيه والتخصص بالعمل وتنظيم الإدارة، كما عرفت الصين في تلك الفترة نظام استخدام المستشارين " أي الوزراء وكبار الموظفين وذلك للوصول إلى أفضل قرار ممكن.

وشهدت نظم الإدارة وضعاً متطوراً في الإدارة الصينية القديمة، حيث أثرت في الفكر الإداري بما قدمته من حلول متقدمة وناجحة لحل المعضلات التي تواجه القادة الإداريين. وأوجدت أكثر الوسائل تقدماً لشغل المناصب القيادية عن طريق نظام الامتحانات الذي طبقته على مدى أكثر من ألفي عام، إدراكاً منها لأهميته في الكشف عن المهارات القيادية. كما عرفت الإدارة الصينية الاتصالات الإدارية وجعلت لها مستشاراً خاصاً؛ كما كان للمبادئ الإدارية المستوحاة من فلسفة كونفوشيوس (confucius) أثراً بارزاً في تطوير مفهوم القيادة وأساليبها وخصائصها، وتمثل ذلك في التوجهات التي قدمها لترشيد سلوك القادة وتحديد الأسس التي يقوم عليها الأسلوب الديمقراطي في الإدارة، كالحكمة، القدوة الحسنة والإدراك الواعي لعادات وتقاليد المرؤوسين والأخذ بأرائهم وتحذيره من الأسلوب الأوتوقراطي القائم على إكراه المرؤوسين للقيام بالأعمال عن طريق العقاب وتقريره لبعض السمات الواجب توفرها فيمن يتولون المراكز القيادية كالمعرفة والنظرة العميقة إلى جانب النزاهة والايثار. (كنعان، 1999، ص 31-32)

3.1- القيادة في الحضارة اليونانية:

تتضح أهمية القيادة في الإدارة اليونانية من خلال تعريفات سقراط (socrat) (496-399 ق.م) للقيادة، فالقيادة عنده تعني: "مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية والخبرة" وهذا التعريف يوحي بأن الإدارة اليونانية أدركت أهمية المواهب والمهارات الذهنية بالنسبة للقائد وهذا قريب الشبه للمفهوم الحديث للمهارات القيادية.

أما أفلاطون (Platon) (467-347 ق.م) فقد أقام فهمه للقيادة الإدارية - في كتابه الجمهورية - على توسيع المسافة بين القائد والمرؤوسين باعتبارهما جانبي العمل، فينظر للقائد على أنه شخص لا يلتزم بالعمل وإنما مهمته التحكم في مرؤوسيه القادرين على التنفيذ.

كما أشاد الفلاسفة الاغريق بديمقراطية القيادة حيث وصف بيركليس الجهاز القيادي في عهده بالديمقراطية قائلاً: " إن حكومتنا ديمقراطية لأن الإدارة بيد الأكثرية لا بيد القلة" (كنعان، 1999، ص 40)

4.1- القيادة في الحضارة الرومانية:

شهدت الإدارة الرومانية في الفترة ما بين (280 - 78 ق.م) أي في عهد الجمهورية الرومانية، تركيز السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المحتكر من قبل الطبقة الأرستقراطية، حيث كانت المؤهلات المطلوبة للانتماء إلى هذه الطبقة هي: الثروة والأصل النبيل، بينما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها أصبح شغل الوظائف القيادية قاصرا على الرجال ذوي القدرات الذهنية والعملية، كما تم تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة في عهد دقلديانوس (Dogldyanose) حيث أشرك معه ثلاث من زملائه في ممارسة مهامه القيادية، لاقتناعه بأن قدرات الفرد الواحد أيا كان لا تكفي للاضطلاع بالسلطة، كما قسمت الإمبراطورية في عهده إلى أربعة أجزاء عين على كل جزء منها حاكما وبلغت الإدارة الرومانية درجة عالية من التنظيم حينما أصبحت المسيحية دين الإمبراطورية وغدت الكنيسة الكاثوليكية الرومانية مثال التنظيم الإداري الكفاء في تاريخ الحضارة الغربية، ومن أبرز المبادئ الإدارية التي طبقتها الكنيسة في مجال القيادة الإدارية مبدأ الهيئات الإدارية الاستشارية التي عرفتھا الإدارة الحديثة وأولتها أهمية خاصة.

5.1- القيادة في الحضارة العربية الإسلامية:

عاش المجتمع العربي حالة من التفكك وعدم النظام قبل الإسلام، وبظهور الإسلام وإقامة دولته الأولى في عهد رسول الله صلى الله عليه وسلم شهدت الإدارة العربية تنظيما إداريا متقدما شمل جميع أجهزة الدولة، وأصبح للعرب ولأول مرة في تاريخهم، دولة لها أركانها الثلاثة: الأرض، الشعب والنظام. وأوجد الرسول الكريم نظاما إداريا خاصا، لا علاقة له ولا تأثير عليه من أية حضارة سابقة (مجدلاوي، 2003، ص51).

ففي عهده عليه الصلاة والسلام كان التنظيم الإداري يقوم في ظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وكان هو المشرع، القائد ورئيس الإدارة كلها. فقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية لقوله صلى الله عليه وسلم لا يحل لثلاثة يكونون بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم". ومن أهم السمات القيادية التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول القدوة الحسنة، الإخاء، البر والرحمة والإيثار، وكان عليه الصلاة والسلام يحثّ أولي الأمر على أن يولوا أعمال المسلمين أصلح من يجدونه لذلك العمل، لقوله

عليه الصلاة والسلام " من ولي من أمر المسلمين شيئا فولى رجلا وهو يجد من هو أصلح منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنون" (مصباح عامر، 2003، ص16).

واختيار الأصلح كما يقول الإمام ابن تيمية يكون باختيار الأمثل في كل منصب بحسبه ويعرف الأمثل بقوته وأمانته لقوله تعالى: " إن خير من استأجرت القوي الأمين " (سورة القصص، الآية 26) والقوة تكمن في الحكم بين الناس بالعدل والقدرة على تنفيذ الأحكام، والأمانة ترجع إلى خشية الله، كما طبقت الإدارة في هذه الفترة، مبدأ الأجر على قدر العمل تطبيقا لأحكام الآية الكريمة: " ولكل درجات مما عملوا ولنوفيههم أعمالهم وهم لا يظلمون " (سورة الأحقاف، الآية 19) وطبقت الإدارة كذلك مبدأ الشورى الذي يعتبر من أهم مقومات القيادة الإدارية في الإسلام لقوله تعالى: "وأمرهم شورى بينهم" (سورة الشورى، الآية 38)، كما عمل الرسول بمبدأ تقسيم العمل حيث عين اثنين وأربعين كاتباً، يقوم كل منهم بعمل معين، فكان علي ابن أبي طالب كاتباً للعهود إذا عاهد والصلح إذا صالح، وكان حذيفة بن سليمان صاحب سره. كما له كتاب ينظمون أموال الصدقات، المغانم، الديون، المعاملات، كما كان زيد بن ثابت ترجمانه بالفارسية والرومية والحبشية واليهودية.

وفي عهد الخلفاء الراشدين عرفت الإدارة كثيرا من المبادئ الإدارية تمثلت في الأسلوب الديمقراطي لشغل الوظائف القيادية، مبدأ التنظيم الإداري، مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية، مبدأ المكافأة وتقدير الجهودات ومبدأ تقسيم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص.

وفي عهد الأمويين، اقتضى اتساع رقعة الدولة الإسلامية وصعوبة الاتصالات، لتطبيق مبدأ تفويض السلطة، حيث قام الخلفاء بتفويض الولاية لمباشرة سلطاتهم الشبه مطلقة في الولايات التي يشرفون عليها، كما تشدد الأمويون في توافر سمتين هامتين فيمن يتولى المناصب القيادية هما: المقدرة والأمانة.

أما في عهد العباسيين، فقد شهدت الدولة نظاما إداريا محكما يضم أحد عشر ديوانا بعد أن كان في عهد الدولة الأموية خمسة دواوين، حيث أدت صعوبة الاتصالات إلى منح الولاية حق الإشراف التام على ولاياتهم، كما عرفت الإدارة العباسية العديد من المبادئ لترشيد السلوك الإداري كالرقابة الأمنية على الموظفين والتوجه لبناء علاقات إنسانية طيبة معهم، كالتزوي في إصدار القرارات ومشاورة أهل الخبرة والتجربة، انجاز العمل والبت السريع في الأمور، حسن المقابلة للمرؤوسين والاستماع لهم وتفهم مشاكلهم (مجدلاوي، 2003، ص 5).

المحاضرة الثانية: 2- القيادة في الفكر الحديث:

تمهيد:

لقد شهد التراث السوسيوإداري اهتماما كبيرا بالقيادة الإدارية سواء من طرف الباحثين أو النظريات المختلفة في التنظيم، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري. النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي.

1.2- نظرية التنظيم العلمي للعمل:

استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور (Frederik Taylor) إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصوره انه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك أن أجره مرتبط بإنتاجه، فإنه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن.

كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة الإدارية ويتضح ذلك من خلال تصورات له لمهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة. وان يختار مرؤوسيه ويديهم على أساس علمي، وان يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وان يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل وتنظيمه ويتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية. (القربوتي، 2006، ص 52-56)

ورغم ما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية، العواطف والمشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وتأثيرها في الإنتاج.

2.2- نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن أبرز رواد هذه النظرية: فيول، جوليك وأرويك.

وتقوم أفكار هنري فيول (Henry Fayol) على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية (تصنيع وإنتاج)، تجارية (بيع وشراء)، مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال)، الحماية والأمن (حماية الممتلكات والأشخاص)، محاسبية (تقدير وتكاليف) والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر (le commandement) والرقابة، وهي المهام الرئيسية للقائد أو المدير.

ويرى بعض الكتاب أن فايول استخدم كلمة (commandement) للدلالة على إحدى المهام الخمسة التي تناط بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه وليس إصدار الأوامر. ومن الإسهامات الرائدة لهنري فيول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في القائد المدير وهي: صفات جسمية، ذهنية، أخلاقية، وسعة الاطلاع والثقافة العامة، المعرفة المتخصصة بالعمل والخ (Carole et al, 2004, p14)

أما لوثر جوليك ، (luther julick) فأسهم في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة (POSDCORB) والتي تعني الحروف الانجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تتدرج في اختصاص المدير وهي: التخطيط (Planning)، التنظيم (Organizing)، شؤون الموظفين (Staffing)، التوجيه (Directing)، التنسيق (Coordinating) النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق (Reporting) والنشاط المالي (Budgeting) ومع اختلاف تسميات هذه المهام إلا أنها في الأصل مهام إدارية، ولكنها يمكن أن تكون قيادية إذا أحسن المدير استخدامها أما إسهامات تيندول أرويك، (Tyndall Urwick) في إثراء موضوع القيادة الإدارية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة، حيث رأى أن من مقومات التفويض الناجح: شجاعة القائد وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته، لان عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلبا على روحه المعنوية (Carole et al,2004,p24)

3.2- النظرية البيروقراطية:

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية:

السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة الإدارية، تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وان المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين و يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد نابعة من مركزه القيادي (كنعان، 1999، ص 7)

أما نموذج السلطة التقليدية: فتقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدرسية التقاليد التي تقوم عليها السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

أما السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بان القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على إنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فهنا السلطة يمارسها القائد بنفسه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى نموذج ماكس فيبر أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري متجاهلا العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية وقد أكدت الدراسات التجريبية لكل من بيتر بلو (Peter Bleu) وريتشارد سكوت (Richard Scott): أن هناك أنماط أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا أحسن استخدامها (كنعان، 1999، ص 71)

4.2- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها جورج إلتون مايو (George Elton Mayo) في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة وسترن إلكترىك (western Electric) بمصنع هاوثورن (Hawthorne) الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين (1927-1932) وقد كشفت نتائج هذه التجارب على أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية (مقاربة تايلور) بل بقدراته الاجتماعية إي انتمائه الاجتماعي.

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة الإدارية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وإن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة الإدارية؛ الدراسات التي قام بها كيرت ليوين (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وأن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد، كما أكد كارل روجرز (Carl Rogers) من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم (كنعان، 1999، ص 78-81)

5.2- نظرية التنظيم الاجتماعي:

تنظر نظرية التنظيم الاجتماعي للتنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، ومن بين الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي: دراسات كل من "باك"، "أرجيرس" و"ليكرت".

فقد حدد باك (Bakke) أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه؛ الموارد البشرية والمادية والطبيعية؛ الأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة

بين أجزائه. والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم (كنعان، 1999، ص 82)

كما أسهم أرجيريس (Argyris) في تطوير مفهوم القيادة الإدارية، من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على عنصرين أساسيين هما: الفرد والتنظيم الرسمي. ويرى أن هناك تعارضاً بين متطلبات الأفراد العاملين في التنظيم وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي.

إن هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالفشل، مما ينعكس سلباً على الكفاءة التنظيمية. كما أن استخدام القيادة الإدارية للأساليب الآمرة والشديدة قد يصل بالمرؤوسين إلى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذاً للتخفيف من أسباب التوتر والإحباط والفشل، فتوصل أرجيريس إلى أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية هو إزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد والتخفيف من حدة الرقابة وهو ما يؤدي بالفرد إلى الشعور بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويتاح له المجال لتحقيق نموه وتطوره وزيادة قدراته الفنية في العمل.

أما ليكبرت (LiKert) فيرى أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني، يتوقف نجاحه على القيادة، الاتصال، الحوافز، عمليات التفاعل والتأثير المتبادل، اتخاذ القرارات، تحديد وترتيب الأهداف والرقابة، وفي تحليله لعملية القيادة يرى أن الأسلوب القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مركزة على الاهتمام بالمرؤوسين والنظر لهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم على أنهم أشخاص يؤدون عملاً. (كنعان، 1999، ص 82-83).

المحور الثاني: القيادة:

مفهومها، عناصرها، صفاتها، علاقتها ببعض المصطلحات

الإدارية، أهميتها، مهاراتها

-المحاضرة الثالثة : القيادة:

مفهومها، عناصرها، صفاتها

-المحاضرة الرابعة : القيادة :

علاقتها ببعض المصطلحات الإدارية، أهميتها، مهاراتها

المحور الثاني: القيادة: مفهومها، عناصرها، صفاتها، علاقتها ببعض المفاهيم الإدارية، أهميتها، مهاراتها

المحاضرة الثالثة: القيادة: مفهومها، عناصرها، صفاتها

1- مفهوم القيادة:

1.1- القيادة لغة:

وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد (ابن منظور، 2001، ص315)

أما حسب كاروس فالقيادة عمل قائد الجيش، ويقال قاد الجيش بمعنى رأسه وتدبر أمره (الجر، 1987، ص9)

2.1- القيادة اصطلاحا:

عرفها نجم" أن القيادة ظاهرة مركبة ثلاثية الأبعاد حيث أنها تتشكل في عملياتها وتأثيرها من: كالقائد - المرؤوسين - الموقف"

وعرفها هاشم: "أنها قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة"

كما عرفها ليكرت: "بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم و إرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة" (حسن ماهر، 2004، ص 19)

-يعرفها روبنس: أن القيادة هي قدرة القائد على التأثير على الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف. (Robbins, 2003,p 314).

إن التعريفات السابقة تتفق بأن: القيادة هي عملية جماعية تعتمد على وجود الجماعة بالدرجة الأولى كما تركز على التأثير الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين وهي وظيفة ودور القائد.

2-عناصر القيادة:

إن القيادة تتكون من عناصر أساسية وجوهرية لازمة لوجود القيادة الفاعلة وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر وتنقسم عناصر القيادة إلى:

1.2-القائد:

وهو أحد أفراد الجماعة المميزين يمتلك القدرة على التأثير فيهم للحصول على ولائهم الطوعي واستجاباتهم وتفاعلهم كي يمتلك القوة في اتخاذ القرارات وعليه فلا يكون القائد قائداً إلا إذا حصل على ولاء الجماعة التي يعمل معها.

2.2-الجماعة:

توفر جماعة منظمة للأفراد بتبنيان مسئوليات أعضائها وظهور شخص بين أفرادها في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها.

3.2-الهدف:

تحقيق الأهداف المرغوبة وهناك أهداف خاصة بالقائد وأخرى خاصة بالجماعة ويقصد به الغاية العليا التي يتم السعي لتحقيقها.

4.2-الموقف:

وهو البيئة التي تمارس فيها القيادة إذ لا بد من وجود ظرف لممارسة القائد الفعال دوره في قيادة هذه المجموعة من الأشخاص وفي هذا الظرف تحدث عملية التأثير.

5.2-التأثير:

هو السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه ويعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة. (الفار وآخرون، 2007، ص137)

وتخلص الباحثة إلى أن القيادة هي ظاهرة نفسية واجتماعية تستند إلى العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء الجماعة فلا يمكن لأي منها أن يكون قائداً بمفرده، فعملية القيادة لا تقوم إلا إذا وجد من يقود

ومن يقادون وهدف مشترك مطلوب تحقيقه في إطار ظروف وموقف معين يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة وعليه يجب على القائد أن يحدد عناصر القيادة لتنظيم العمل وتحديد الأدوار التي يقوم بها المرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

3-صفات القيادة الفعالة:

ويرى مطاوع أن من أهم الصفات الواجب توفرها في القائد وتزيد من فاعلية القيادة :

1.3-الإنابة أو تفويض السلطة:

وهو أن يخول غيره سلطة القيام ببعض الأعمال التي تدخل في حدود صلاحياته.

2.3-إنسانية القائد:

على القائد الفاعل أن يذكر دائماً أن مرؤوسيه بشر يحملون أحاسيس ومشاعر فعليه أن يحترمها ويراعيها وكذلك يجب عليه إعطاؤهم الحرية في التعبير عن أنفسهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وإقامة المساواة بينهم ويتعامل معهم بإنسانية الأخلاق وعليه أن يتحلى بأخلاق كريمة وحسنة حتى يكون أسوة وقدوة حسنة للعاملين .

3.3-الذكاء والبداهة والمبادرة وأخذ القرار:

إن الذكاء والبداهة والشجاعة في تحمل المسؤولية صفات لازمة لكل قائد ناجح وان اتخاذ القرار من مهام القائد، لذا وجب عليه توخي الحذر ودراسة الأمور جيداً قبل اتخاذ أي قرار وان القائد الفاعل هو من كان دائماً على أهبة الاستعداد للعمل والمبادرة ويجب ألا يبقى القائد سلبياً أو غير منتج وأن يضع حل لكل عقبة .

4.3-الانضباط:

إن من صفات القائد الفاعل أن يتحلى بروح الانضباط، فالمثل العسكري يقول الانضباط هو قوة الجيش الرئيسية " بل قوة الأمة التي تريد الحياة وان القائد يجب أن يكون قدوة لمرؤوسيه في الانضباط والالتزام بالواجبات والمسؤوليات .

5.3- التواضع:

لقيادة مهمة اجتماعية يجب أن تخلو من الأنانية والمصالح الفردية وعلى القائد ألا يتحدث كثيرا عن نفسه ويُلغى من حديثه " الأنا " فإن ذلك يعرضه لعدم التقبل أو الترحاب من الجميع .

6.3- الواقعية:

يجب أن يكون القائد الفاعل واقعي في كل الأمور، لأن عدم الانسجام مع الواقع أول خطوة لفقدان زمام الأمور وعلى كل قائد أن يتعرف على الجهة الواقعية للأمور حتى لا تكون بين أفكاره المثالية والحياة العملية هوة كبيرة. (مطوع، 2003: 78)

7.3- الخبرة:

الخبرة هي أساس العمل وعلى القائد أن تكون لديه خبرة في مجال عمله وأن ينميها بالعلم والمعرفة والدورات التي تفيده في عمله كما له أن يستعين بخبرات السابقين وذلك لنمو وازدهار العمل والرقى به (عبيدات، 2001، ص55)

8.3- المعرفة:

المعرفة أساس من أسس السلطة ودعامة من دعائمها وتزداد القيمة المعنوية للقائد بازياد معلوماته فعليه أن ينميها ليكون أهلا لخدمة الهدف بشكل مباشر وعلى القائد أن يلم بفنون القيادة والإدارة والتخطيط وكيفية التعامل وتحمل المسؤوليات من خلال الاطلاع والدراسة (عباس، 2004، ص36)

9.3- الصفات الاجتماعية:

يتسم القائد الفاعل بالتعاون وتشجيع روح التعاون بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع وكسب ثقتهم فيه وثقتهم في أنفسهم ويتسم بالمهارة الاجتماعية والقدرة على خلق روح معنوية عالية في الجماعة (السمادوني، 2007، ص225-226)

تخلص الباحثة إلى أنه لا يوجد نسق أو نمط معين للصفات القيادية الفاعلة التي تميز القائد بصفة عامة كما أنه من النادر أن تجتمع كل الصفات اللازمة للقائد الكفاء في رجل واحد وعلى القائد الفاعل أن يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى أتباعه ويكون عنده سعة الأفق وامتداد التفكير

وسداد الرأي ويتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير وأن يتحلى بالصفات الإنسانية وذلك لكسب طاعتهم واحترامهم وولائهم ومن أهم الصفات للقائد الفاعل كما تراها الباحثة هي أن يكون شجاعاً وذكياً وجيد الفهم والتصور لكل ما يقال أمامه كما يكون حسن العبارة وقوي اللسان ومحباً للعلم والعلماء وصادقاً ومحباً للصدق والوفاء و العدل ويكره الظلم كما له عزة نفس محباً للكرامة و يكون اجتماعياً ومتواضعاً وقوي العزيمة على الهدف مقدماً غير خائف وهكذا تتكامل الصفات الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية في صياغة مستوى فاعلية القيادة .

المحاضرة الرابعة: القيادة: علاقتها ببعض المفاهيم الإدارية، أهميتها، مهاراتها

4- القيادة وعلاقتها ببعض المصطلحات الادارية:

1.4- القيادة والرئاسة:

يميز كميول يونج (K.Young) بين المفهومين على أساس أن القيادة هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة دون إلزام قانوني. وذلك باعترافهم التلقائي بقيم القائد في تحقيق أهدافها وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم بالشكل الذي يريده فالقيادة تتبع من الجماعة، ويشعر الأعضاء بالحاجة إليها، وتؤمن بأهداف الجماعة، أما الرئاسة فيستمدّها الشخص من قدرته القانونية التي يخوله إياها مركزه القانوني والوظيفي مثل حق إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين الذين يجب عليهم الامتثال. فالرئاسة تستمد سلطتها من خارج الجماعة، ويقبل الأعضاء سلطاتها خوفاً من العقاب، فالرئيس مفروض على الجماعة، وبهمه صوتاً لمركزه الإبقاء على ما بين أجزاء الجماعة من تباعد. وعليه فليس كل رئيس رسمي قائداً للجماعة، فقد يكون الرئيس الإداري قائداً وقد لا يكون، فإذا فشل الرؤساء في أن يكونوا قادة اضطر المرؤوسون والموظفون إلى إيجاد قادة غير رؤسائهم - قادة غير رسميين - وغالباً ما يكون متعارضاً مع أهداف المنظمة فيكون مصيرها الفشل.

2.4- القيادة والتأثير:

فالتأثير هو عبارة عن مجموعة من الأعمال السلوكية التي من شأنها أن تحدث تغيير في المواقف وسلوك الفرد والجماعة، ويمكن القول أن القيادة تقوم على عامل التأثير، أي تأثير القائد في أتباعه. (العنبي وآخرون، 2007، ص 165-166)

3.4- القيادة والإدارة:

يذهب ماكورميكالي إلى أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص والكل بالجزء، ولكنه يعني في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي، في حين أن القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها كما ميز جون كوتر (John-Kotter) بين القيادة والإدارة، حيث يرى أن الإدارة تهتم بالتخطيط ووضع الموازنات، وتحديد خطوات التنفيذ وتخصيص المواد الضرورية لهذا التنفيذ، بينما تهتم القيادة بتنمية الرؤية المستقبلية ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لإنجاز تلك الرؤية، كما تقوم الإدارة بتوظيف وتنظيم الموارد البشرية من خلال وضع الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤوليات، تفويض السلطة وبناء نظام لمتابعة التنفيذ بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الأخطاء، بينما تقوم القيادة بتوصيل الاتجاه الجديد وفهم الرؤية والعمل على تحقيقها، على كل المعوقات من جهة وتحقيق تغييرات جوهرية ومفيدة من جهة أخرى، وهكذا يؤكد جون أن الإدارة تعمل على تحقيق المخططات من خلال الرقابة وحل المشاكل، بينما تقوم القيادة بتوجيه الأفراد وتحفيزهم للتغلب على كل توتر، إن القيادة مكتملة للإدارة وليست بديلاً لها.

وبصفة عامة تتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير القيادية في عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير وتحتاج المؤسسات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أردت أن تحقق الفعالية لعملياتها. فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة. والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها.

ويمكن تلخيص الفرق بينهما في النقاط التالية:

- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
-تحديد الاتجاه والرؤية.
-حشد القوى تحت هذه الرؤية.

- التحفيز وحشد الهمم.

- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.
 - تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل ".
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.

4.4- القيادة والزعامة:

تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهداف بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة. يتجلى لنا من خلال هذا التعريف أن الزعامة هي إحدى أشكال القيادة ويقصد بها تأثير الفرد (الزعيم) على العاملين وجعلهم يذعنون له.

5.4- القائد والمدير:

يرى أبراهام وزالزنك أن توجه المدير سلبى نحو الأهداف بينما التوجه الفكرى للقائد شخصى. ونشيط نحو الأهداف، كما أن المدير صاحب حل وسط ومحافظ ويتجنب المخاطرة فى الوقت الذى يكون فيه القائد مبتكراً، وكذلك يعمل المدير بصفة مراقب بينما يفكر القائد بتقوية الآخرين وتحفيزهم، كما يشغل المدير ويشغل بالنظم والتنظيمات الحالية، إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة. (الهورى، 1999، ص34).

كن قائدا وليس مديرا" لأن المدير إنما يستمد صلاحياته من التنظيم أى السلطة الرسمية، ويكون مفروضا على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكونون له الاحترام والطاعة عن رضا لما فى شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال وليس كل مدير قائدا، ولكن كل قائد مدير.

6.4- القيادة والإشراف:

يقوم المشرف بأعمال أكثر إشرافية وتنظيمية، وتزداد المشكلة تعقيدا بسبب الخلط الذي يقع فيه كثير من دارسي التنظيمات لتحديد طبيعة الإشراف والقيادة. وعموما فإن القائد يستمد شرعيته من خلال الموافقة والقبول أولا من الأعضاء، ويقدم أعمالا بفعالية أكثر من المشرف، فإن لم يستطع فإنه مشرف ناجح وليس قائدا كفا (محمد فهمي، 1996، ص 53).

5- أهمية القيادة:

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقييم العدل بينها حيث أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم " رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف. وقديماً قال القائد الفرنسي نابليون " جيش من الأرناب يقوده أسد، أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب " وعليه فأهمية القيادة تكمن في النقاط التالية:

- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

-مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

-أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.

ملاحظة: يوجد في غالب كليات الجامعات الغربية أقسام للقيادة كما يوجد في جامعاتهم

مراكز متخصصة لأبحاث القيادة.

6- مهارات القيادة:

هي قدرة القائد الفاعل بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق

بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق.

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بمهارات 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 يحوز أو يكتسب خمسة مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى وهذه المهارات هي:

1.6-المهارات الفنية:

ويقصد بهذه المهارة أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه, ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً بمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها وأن يكون بإمكانه كذلك استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل وهذه المهارة مرتبطة بحصيلة القائد من المعرفة المتخصصة في مجال من مجالات العلم وبكفاءته في استخدام هذه المعرفة بأفضل وجه في أداء العمل بالشكل الذي يحقق الهدف فالقائد الناجح يتمتع بمعرفته المتخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية المتاحة, والوسائل الفنية الضرورية لإنجاز العمل بمهارة و إتقان.

2.6-المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها القائد التعامل بنجاح مع الآخرين و يجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء, وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة القائد في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات والمهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحابية متعاطفة (السكارنة، 2010 ، ص149).

3.6-المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وكذلك 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 التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمنظمة وعلاقة المنظمة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه ومن الضرورة أن يمتلك القائد

خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري وهي خصائص تميز القائد الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها و ينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

4.6-المهارة الفكرية:

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

5.6-المهارة الإدارية:

ويقصد بها قدرة القائد على فهم عمله وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ومتابعة الأداء وتطويره والتنسيق بين النشاطات المختلفة وتبسيط الإجراءات ومراقبة تنفيذ الأعمال والقيام بها على أكمل وجه. (العلاق، 2010، ص 33).

المحور الثالث: أنماط القيادة

-المحاضرة الخامسة : تصنيف الأنماط القيادية وأهم العوامل

المؤثرة على هذا التصنيف

أولاً: تصنيف الأنماط القيادية

حسب سلطة القيادة

-قيادة رسمية

-قيادة غير رسمية

حسب الأسلوب القيادي

-القيادة الأوتوقراطية

-القيادة الديمقراطية

-القيادة الحرة

ثانياً: العوامل المؤثرة في نمط القيادة

المحور الثالث: أنماط القيادة التنظيمية:

المحاضرة الخامسة: تصنيف الأنماط القيادية وأهم العوامل المؤثرة على هذا التصنيف:

تمهيد:

الأنماط القيادية الإدارية هي الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين، هذه الطريقة تتأثر بمكونات الوضع القيادي وهي (القائد ، المرؤوسين و الوضع نفسه) أي الهدف المراد تحقيقه والعمل المطلوب انجازه، وبذلك نرى تباينا في القيادات فبعضها يلاقي المديح والآخر يتعرض للنقد وبعضها ينجح في تحقيق مهمته والآخر يخفق بل ونلاحظ القائد نفسه ينتقل من نمط قيادي معين لآخر مع نفس المرؤوسين وفي نفس المنظمة ولقد تعددت الأنماط القيادية بتعدد المفكرين وتعدد النظريات القيادية التي حاولت تفسير حقيقة القيادة وفي ضوء ما تم استعراضه من مفاهيم متعددة للقيادة وأبعاد السلوك القيادي اتضح اختلاف تقسيمات الأنماط القيادية التي ذكرها علماء القيادة و الإدارة ، إلا أن التقسيم الذي يركز على سلوك القادة وطريقتهم في التأثير يعتبر من أكثر التقسيمات شيوعا حيث تندرج تحته جميع التقسيمات الأخرى . وستتناول الباحثة نوعين فقط من التقسيمات نظرا لتشابه البقية في المعنى، كما سنتطرق إلى العوامل المؤثرة على هذا التصنيف.

أولا: تصنيف الأنماط القيادية:

1- حسب سلطة القيادة :

تتأثر القيادة الإدارية بالعديد من المتغيرات، فهي تظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في تابعيه أو مرؤوسيه، بحق السلطة الرسمية التي يمتلكها كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل، وهكذا فلا يعد الدور القيادي حكرا على الطابع الرسمي، بل قد يكون الإطار الرسمي للفرد غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية بالمقارنة مع التأثير الذي يحققه في إطار التفاعلات غير الرسمية للأفراد وذلك يظهر نوعين من أنماط القيادة الإدارية حسب السلطة وهما كآلاتي:

1.1- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي. ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية اتجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم. وعليهم، كمرؤوسين، تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة.

ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مديرا لقسم أو لشعبة أو لوحدة، أو ملاحظ للعمل. وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها، وتعقيدها، ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تخويل الصلاحيات.

2.1- القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، إذ لا يكون للبائع الرسمي دورا في بروز هذا النوع من القيادة. ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسميا، كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها ومن هنا يتضح بان القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس ثقة الفرد بالقائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة. ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (إنتاجية، تسويقية، بشرية، مالية، أو مجموعة متكاملة منها) للمنظمة المعنية كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية، بشكل عام إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين من خلال إعطائهم مراكز رسمية

لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها. غير أن هذه الحالة غالبا ما تواجه الكثير من الصعوبات، وبخاصة المواقف المتعلقة بالإفادة من القيادات غير الرسمية لصالح المنظمة الرسمية. (مليوت، 2001، ص77)

نلاحظ مما تقدم أن أنواع القيادة حسب السلطة نوعان، الرسمية وغير الرسمية، فالقيادة الرسمية: هي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسئوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي، والقوانين واللوائح المعمول بها التي تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. أما القيادة غير الرسمية: فهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة الفنية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل من هذا القائد ناجحا. فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية.

2- أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي:

هناك تقسيم آخر لأنماط القيادة حسب الأسلوب القيادي وأجواء العمل على ثلاثة أنماط رئيسية هي: القيادة الاستبدادية والتي يطلق عليها صفة (الأوتوقراطية) والقيادة الديمقراطية والقيادة الفوضوية وسيحاول الباحث تسليط الضوء على هذه الأساليب وفق الآتي:

1.2- القيادة الأوتوقراطية:

يتصف القائد الأوتوقراطي بمحاولته تركيز السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحدا في مباشرة وظيفته فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبا في العمل و لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها بل لا يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته ويستند هذا النمط من القيادة إلى فرضية أن معظم الناس أشرار والبعد عنهم غنيمة، ليس من مسئولياته التحفيز ومن يريد شيء يسعى إليه ويعتبر القائد الأوتوقراطي أقرب إلى الرئيس منه للقائد لأنه يتحكم في مرؤوسيه بغير إرادتهم فهو يفعل ما يريد ، وهناك نوعان من القادة المستبديين قادة جائرين و قادة عادلين:

أ-القائد الجائر:

هو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد، ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته.

ب-القائد المستبد العادل:

غالبا ما يكون محبا للخير، يدير الجماعة بروح الأسرة بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتمادا مطلقا في تدبير كافة شؤونها. بيد أن الاعتماد المطلق هذا للقائد يعرض الجماعة للخطر متى غاب قائدهم عنها كذلك فان الفرصة تكون ضعيفة أمام معاونين لكي يصبحوا قادة في المستقبل لان القائد المستبد يلغي شخصياتهم ويفقدهم القدرة على القيادة وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير، وبخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة. ولكن على المدى البعيد، تتحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنظمة، لأنها تجعل المرؤوسين يتدمرون ويتحولون إلى أعداء، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ويصيبهم الإحباط وكان هذا الأسلوب سائدا لعدة سنوات ومازال مرغوبا فيه من جانب بعض المديرين ولكنه في الوقت الحاضر بدأ يتلاشى في المؤسسات بسبب ارتفاع المستوى الثقافي للعاملين ووجود النقابات العمالية. (كنعان، 2009، ص167)

1.1.2-مزايا القيادة الأوتوقراطية: تشير الخبرة في مجال أنواع القيادة إلى أن القيادة

الأوتوقراطية المطبقة جيدا ستكون فاعلة في المواقف التالية:

- أن بعض أشكال هذا الأسلوب قد يكون ناجحا في التطبيق العملي وخاصة في المواقف التي تهدد التنظيم والعاملين خلال فترة الأزمات.

- في ظل الظروف الطارئة يكون النمط الأوتوقراطي النمط الأمثل في التعامل مع بعض الموظفين الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية وتنقصهم الثقة بالنفس.

-عندما يكون الموظفون جددا وقدراتهم بسيطة.

-إذا كان القائد خبيرا معترفا بقدراته في مجال حل المشكلات.

-عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة وقبوله من المرؤوسين له أهمية بسيطة.

-بالإضافة إلى ذلك فإن استخدام أسلوب القيادة الأوتوقراطي يوفر سرعة في العمل ووضوح في الاتجاه ويستفيد الموظفون من الأوامر التي تبلغهم ما يجب عليهم فعله (كنعان، 2009: 167)

2.1.2-عيوب القيادة الأوتوقراطية:

يوجد بعض المآخذ على أسلوب القيادة الأوتوقراطية بالرغم من أن هناك ظروفًا ومواقفًا معينة تقتضي تطبيق هذا الأسلوب وفيما يلي أهم المآخذ على القيادة الأوتوقراطية

- تعطيل التغذية العكسية بسبب استخدام القائد لنمط الاتصالات الذي يسير في اتجاه واحد.

- عدم احترام التسلسل الإداري مما يؤدي إلى عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.

- إحساس المرؤوسين بالقلق والسخط والاضطراب مما يؤدي إلى إيجاد متاعب في العلاقات بين القادة والمرؤوسين مع وجود التجمعات غير الرسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي مثل النقابات.

- عدم قيام المرؤوسين بأي عمل ما لم يكن لديهم أوامر صريحة ومحددة من قائدهم تجنبًا للخطأ والتعرض للعقاب. (السكرانة، 2010، ص 181)

- ظهور السلوك العدواني للموظف، مثل السلبية، روح التخريب، تعمد ارتكاب الأخطاء في العمل والتهديد بالتوقف عن العمل الغياب غير المبرر عن العمل بين الموظفين بدون عذر أو لأعداء مختلفة ارتفاع معدل دوران العمل.

وتخلص الباحثة أن القيادة الأوتوقراطية تؤدي إلى تذمر الموظفين في العمل وزيادة عدد الشكاوى المقدمة منهم وأن هذه القيادة غير صالحة للعمل وتؤدي لكثرة المشاكل بين القائد والمرؤوسين وعدم تحقيق أهداف المؤسسة وإن كانت لها بعض الإيجابيات المحدودة.

2.2-القيادة الديمقراطية:

ظهر هذا النوع من القيادة كرد فعل للقيادة الاستبدادية التي أدت إلى تجميد الأفكار وشل الحركة والتطور أو الإبداع، حيث أن القائد الديمقراطي يملك الثقة والتقدير بمرؤوسيه ويمنحهم المشاركة في

تحديد الأهداف وتقويم النتائج ويشجع آراء وأفكار مرؤوسيه ويعمل على استخدامها ويتخذ القرارات بصورة مشتركة مع مرؤوسيه ويكثف اتصالاته بهم وهذا النمط يبعث روح التعاون ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ويدفع المنظمة إلى أقصى درجة من الإنتاج والكفاية فالنمط الديمقراطي يقوم على أساس المشاركة وتفويض السلطة و إشباع حاجات العاملين وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم وتستند القيادة الديمقراطية على ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة

1.2.2- أشكال القيادة الديمقراطية:

أ. نموذج القائد الديمقراطي الذي يعطي قدرا بسيطا من الحرية للمرؤوسين لمشاركتهم في صنع القرار من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه وطلبه منهم مساعدته في وضع حلول مناسبة. وهو بذلك يقدر آراء واقتراحات مرؤوسيه التي قد تضع حلولاً للمشكلة، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الذي يحقق الهدف (عباس، 2004، ص161).

ب. نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدودا معينة ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود فهو هنا يفوض مرؤوسيه باتخاذ قرارا في أمر ما بعد ما يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.

ج. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة محددة لمشاركته في صنع قراراته ويكون ذلك في الغالب عندما يرى القائد أن ظروف اتخاذ القرار لا تساعد على إشراك المرؤوسين في صنع القرار ولكنه يهتم بأن يكون القرار مقبولا لديهم بقدر الإمكان.

د. نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وأنه بدوره سيقبله إذا وافقوا عليه (كنعان، 2009، ص220)

2.2.2- مزايا القيادة الديمقراطية: تتضح مزايا القيادة الديمقراطية في الجوانب التالية:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط.

- المشاركة في عملية صنع القرارات تساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار وعلى جعله أكثر

ثباتا مما يضمن عدم تعديله. (حسن ماهر، 2004، ص 76)

- ازدياد وتلاحم العلاقات الإنسانية بين الأفراد في المؤسسة وما يترتب عليها من إشاعة جو اجتماعي يشعر فيه الجميع بالانتماء للمنظمة وشعورهم بالأمان والاستقرار والمسئولية وتسوده روح التعاون والالتزام.

- المشاركة الفاعلة في التخطيط وتحديد السياسات وبرامج المؤسسة وذلك لأن إتاحة الفرصة أمام المرؤوسين للمشاركة في هذه العمليات يؤهلهم لتحمل المسئولية وتهيئ لهم فرص التدريب على القيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

- الإيمان بقيمة الفرد ومنحه الحرية مع مسئوليته عن تصرفاته والعدل والمساواة بين الافراد ومراعاة الفروق الفردية عند توزيع المسئوليات واحترام الرأي والرأي الآخر.

- نشوء جماعة أكثر تعاونا وإيجابية وانسجاما، الأمر الذي يجعلها أكثر إنتاجية وتنجز الأعمال الموكلة إليها بسرعة وبدقة متناهية.

- وجود تعاون وتنسيق في الجهود بين الأفراد بصورة تمكنهم من تحقيق الرؤية بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب وإحداث نوع من التوازن بين السلطة والمسئولية وتحديد الأعمال بدقة بحيث لا تتداخل أو تتعارض أثناء التنفيذ.

- ممارسة التوجيه الذاتي للمرؤوسين واستخدام قدراتهم في التصرف الذكي والتفكير العقلاني عند مواجهة المشكلات الخاصة بالمنظمة.

3.2.2-عيوب القيادة الديمقراطية:

على الرغم مما للقيادة الديمقراطية من مزايا وإيجابيات فإن عليها بعض المآخذ منها:

أ -أنها تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه (الغامدي،2013، ص65).

ب-كذلك فإن استخدام أسلوب القيادة الديمقراطية يسبب إحباطا للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع ويعتبرون الحوار مضيعة للوقت وإعاقة التقدم (السكرانة،2010، ص181).

ج -وجود مشاكل إنسانية كثيرة تواجه القائد الديمقراطي تكون في الغالب نتيجة وجود بعض الفئات من العاملين ممن لا يجدي الأسلوب الديمقراطي في التعامل معهم (كنعان،2009، ص15)

تخلص الباحثة أن القيادة الديمقراطية لها ايجابيات كثيرة تجعلها أفضل أنماط القيادات وذلك لأنها تعطي العاملين حرية في العمل والرأي والتعبير عن ذاتهم مما يؤدي للإبداع في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة والرقي بها إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب التي قد تؤثر على أداء العاملين في المؤسسة.

3.2-القيادة الحرة:

يرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر أسلوباً لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا

-يتسم سلوك القادة في هذا النوع باستخدام القليل من الشدة في توجيه مرؤوسيهم بحيث يتركون لهم الحرية الكاملة في اتخاذ القرارات دون أي نوع من التقييم أو المتابعة لأدائهم وهذا يعني غياب القيادة الحقيقية في الموقف الذي يوجد فيه هذا النوع من القيادة. (السمادوني،2001، ص252)

1.3.2-خصائص نمط القيادة الحرة:

من أهم الخصائص المميزة لأسلوب القيادة الحرة ما يلي:

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

ب- تفويض القائد السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة

ج -اعتقاد القائد الذي يتبع الأسلوب الحر أن التعليمات العامة تتيح للمرؤوسين فرصة الاعتماد على النفس كما تجعله يتعلم كيف يقيم نتائج عمله وكيف يصدر قرارات أدنى إلى الصواب من خلال تحليله وتقييمه ومراجعته للعوامل والظروف التي أحاطت باتخاذ القرار (كنعان،2009، ص14)

د- سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في القيادة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به

لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها فسياسة الباب المفتوح لا تعنى استعداد القائد للاستماع إلى مشاكل مرؤوسيه وتفهمهما ومعالجتهما و إنما إعطاء التوجيهات والتعليمات العامة بشأنها تاركا حرية التصرف حيالها على ضوء تجربتهم في العمل (العنوم وآخرون، 2011، ص72) ويرى كنعان أنه بالرغم من كل المآخذ على سلوك القيادة الحرة فقد ثبت أن مثل هذا السلوك له وجود في الواقع العملي وأنه يترتب عليه نتائج مرضية إذا ما توفرت بعض العوامل والشروط التي تساعد على نجاحه .

ومن أهم هذه العوامل هي:

أ-قيام العاملين ببذل أقصى جهودهم بمجرد شعورهم بثقة قائدهم في قدراتهم

ب-تأهيل القيادات الصغرى وتمكينهم من اكتساب الخبرة في ظل مواجهة المشاكل ودراساتها وإيجاد الحلول المناسبة لها

ج-تشجيع روح الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الإبداع الشخصي والحصول

على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل.

ويرى العجمي أن العوامل والشروط التي تساعد على نجاحها ما يلي:

- قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية عالية كما في مؤسسات الدراسات والأبحاث

- أسلوب أفضل للأفراد الذين يتحلون بقدرات إبداعية ابتكارية ويتجاوبون جيدا مع الحرية

- العلاقة مع القائد تتسم بقدر من الحرية والتلقائية فهذا يشجع الأفراد على القيام بأدوارهم وبالتالي يسير العمل ويقل العدوان بين أفراد الجماعة وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم (العجمي، 2010، ص82)

2.3.2-عيوب نمط القيادة الحرة:

- إن معظم أوجه النقد لأسلوب القيادة الحرة تتركز حول الآثار السلبية التي يربتها سواء على التنظيم أو على المرؤوسين ومن هذه الآثار السلبية:

-ازدواجية الجهود وإضاعة الوقت

-إهمال بعض الجوانب المهمة في أوجه النشاط (كنعان ، 2009 ، ص256)

-عدم وجود حماس حقيقي عند العاملين والإخفاق في تعبئة طاقة كبيرة و إهمالهم لعملهم

-أن القادة الذين ينتهجون هذا النمط يكونون ضعفاء في الرقابة و الإشراف على المرؤوسين أو

قد تكون معدومة بسبب التفويض وإعطاء مساحات كبيرة من الحرية في إنجاز الأعمال كما أن في ظل

هذا الأسلوب تعم الفوضى وإصدار قرارات خاطئة في أغلب الأحيان بسبب إطلاق العنان في أداء العمل

للمرؤوسين.

- أنه أسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على

التهرب من المسؤولية.

-عدم اكتساب المرؤوسين للخبرات اللازمة التي تفيدهم في المستقبل وضياع الوقت والجهد

وانتشار التفكك في العلاقات وفقدان الروح الجماعية (السمادوني،2001، ص181)

-غموض فلسفة المنظمة وذلك نتيجة طبيعية لتولي مقاليد القيادة ممن ليس أهلا لها وبالتالي

عدم مقدرته على رسم السياسة التي يجب أن يلتزم بها المرؤوسون.

-تفويض متطرف للسلطة والمرؤوسين هم الذين يتخذون القرارات (القيوتي،2001، ص 129).

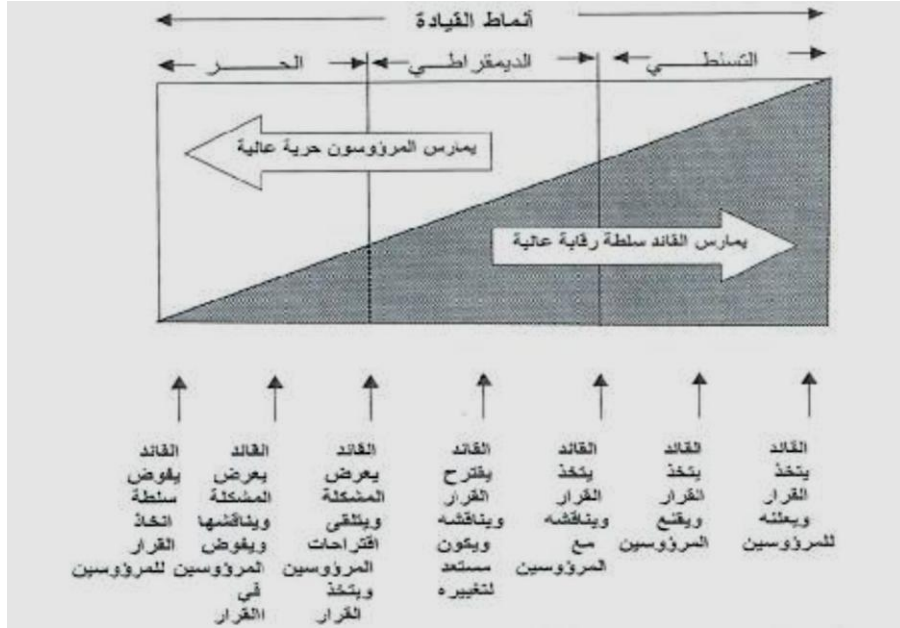
تخلص الباحثة بعد هذا العرض لأنماط القيادة أن لكل نمط من هذه الأنماط مميزاته وعيوبه وان

الظروف وطبيعة الوظيفة تأخذ بالحسبان عند اختيار النمط القيادي في المؤسسة ولكن يبقى النمط القيادي

الديمقراطي هو الأفضل لوجود مشاركة في اتخاذ القرار بالإضافة لتفويض السلطات من أجل تحقيق

الهدف المنشود للمؤسسة. سنوضح الأنماط القيادية الثلاثة في الشكل التالي:

الشكل رقم(1): الأنماط القيادية واتخاذ القرار



المصدر: عيسى غانم، 2015، ص59

ثانيا-العوامل المؤثرة في نمط القيادة:

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل هي: خصائص القائد-خصائص المرؤوسين - خصائص النسق التنظيمي - خصائص المهمة.

وسنذكر كل عامل فيما يلي:

- خصائص القائد:

وتتضمن العناصر التالية: السمات الشخصية - الجاذبية الشخصية-الحزم -الحيوية- استيعاب الآخرين - القيم والمعتقدات - الأفكار والخبرات-طموحات القائد - دافعيته للإنجاز .

- خصائص المرؤوسين :

وتتضمن العناصر التالية: المستوى العلمي - قيمهم ومعتقداتهم -استعدادهم لتحمل المسؤولية - سلوكهم مع القائد.

- خصائص النسق التنظيمي :

وتتضمن العناصر التالية:

- الثقافة التنظيمية

- حجم المنظمة وجماعة العمل

- هدف المنظمة

- الهيكل التنظيمي

- الاتصالات الإدارية.

- خصائص المهمة:

المهمة نمطية متكررة أم تحتاج إلى ابتكار وإبداع

- المهمة مؤقتة أم دائمة

- تتطلب أداء جماعي أم فردي

- مدى وضوح المهمة.

المحور الرابع: نظريات القيادة

المحاضرة السادسة: النظريات التقليدية

-نظرية الرجل العظيم

-نظرية السمات

-النظرية السلوكية

المحاضرة السابعة: النظريات التقليدية: النظرية الموقفية

المحاضرة الثامنة: نظريات القيادة: النظريات الحديثة

-النظرية التفاعلية

-النظرية الكارزمية

-نظريات القيادة في بيئة العمل الجديدة

المحور الرابع: نظريات القيادة:

تمهيد:

أدت مساهمات الباحثين والمفكرين إلى بلورة عدد من النظريات التي تناولت القيادة والتي تقوم بشرح الخصائص والسمات والفروق التي تميز القائد عن غيره واستخدمت هذه النظريات معايير مختلفة لقياس فاعلية القيادة وأهمها الأداء والإنتاجية والرضا عن العمل وإشباع حاجات الأفراد ومشاعرهم ورفع روحهم المعنوية وفيما يلي عرض لأهم النظريات حسب التسلسل الزمني لها:

المحاضرة السادسة: النظريات التقليدية

1- النظريات التقليدية: (Classical Theories in Leadership)

شكل موضوع القيادة والقائد وكيفية ظهوره والسمات التي يتمتع بها نقطة محورية للبحث والاستقصاء في العلوم الإدارية وإدارة الأعمال، باعتبار أن المدير القائد الذي يمتلك مؤهلات وصفات وخصائص معينة يستطيع استخدامها في التأثير الإيجابي على سلوك العاملين وبالتالي يتحقق نجاح المنظمة إن أول هذه النظريات مثلت مدخلا تقليديا لدراسة ظاهرة القيادة بوصفها ظاهرة اجتماعية إنسانية تجد لها تفسيراً بدراسة سيرة القادة العظام وخصائصهم الشخصية.

1.1- نظرية الرجل العظيم The Great Man Theory:

الرجل العظيم Great Man هو ذلك الإنسان الذي تأتي عظمته من خلال موهبة وقدرات فردية وراثية ويتمتع بشخصية كاريزمية. هذه النظرية قدمها الفيلسوف توماس كارليل في القرن التاسع عشر ، مؤكداً على أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائداً دون سمات خاصة به تميزه عن غيره من الناس (الجارودي، 2011، ص23) ثم تبعه العديد من الباحثين ليؤكدوا أن هناك رجالاً عظاماً يبرزون في المجتمع لهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقورية غير عادية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها وقد حاولت هذه النظرية دراسة موضوع القيادة من خلال التركيز على تحليل شخصيات قادة عسكريين وسياسيين متميزين لذلك اعتبروا أن القائد هو إنسان عظيم، مفترضين أن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطها الله سبحانه وتعالى بالفطرة والوراثة لمثل هؤلاء الأشخاص. فالقائد في إطار هذه النظرية هو شخص عظيم يتمتع بشخصية كاريزمية ساحرة

يحظى بولاء أعداد كبيرة من الناس ينقادون طوعا له ويقدمون التضحيات راغبين غير مكرهين لتحقيق انجازات عظيمة وفي الإطار السياسي أو العسكري يمكن أن نتذكر شخصيات فذة من التاريخ القديم والحديث. وفي إطار الأعمال يمكن أن نجد شخصيات فذة ساهمت في نجاح منظمات كانت صغيرة وتحولت إلى أعمال يشار لها وحقت نجاحات هائلة.

ولتقييم هذه النظرية يمكن القول أنها تفسر جانبا من ظاهرة إنسانية معقدة ومهمة جدا في إطار تركيزها على أمثلة بارزة وواضحة لقادة عظام وكبار سياسيين وعسكريين ورجال أعمال لكنها لا تساعد على تفسير ظاهرة القيادة بشمولية من خلال وجود قادة صغار ناجحون ولكنهم غير معروفين من جهة أخرى لا يمكن القول أن القيادة هي خصائص وراثية محضة توهب للبعض وتحجب عن الآخرين إلا إذا تحدثنا عن الأنبياء لكن عامة الناس قد يطوروا مهاراتهم القيادية من خلال التجارب والدراسة والاطلاع.

أما عن استخدام هذا النوع من القيادة في المنظمات الإدارية فلا مجال له نظرا لأن القائد الإداري لا بد وأن يتقن مهارته وخبراته عن طريق التعليم واكتساب الصفات التي تؤهله للعمل القيادي. إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات (شفيق، 2009، ص 15).

2.1- نظرية السمات Trail Theory :

ترتبط نظرية السمات ارتباطاً وثيقاً بنظرية الرجل العظيم والتي تقوم على فرضية أن القادة يولدون ولا يصنعون، فالقادة ولدوا وهم يحملون عدد من الخصائص الموروثة أو السمات الشخصية التي تجعلهم قادة ناجحين، في إطار هذه النظرية تم دراسة خصائص مجموعة كبيرة من المدراء والقادة الناجحين لمعرفة الصفات والخصائص التي يمكن اعتبارها ضرورية ومحددة لنجاح القائد. وبالرغم من ان النظرية والباحثين في إطارها أشاروا إلى مجموعة كبيرة من الصفات والخصائص إلا إنها لم تؤثر بدقة خصائص معينة ترتبط دائما بتحقيق النجاح فالفرد الذي لديه شعور عال بالمسؤولية ودرجة الذكاء عالية وتصرف حاسم في المواقف الحرجة والاندفاع العالي والثقة بالنفس والقدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي والأصالة والاستقامة والأمانة والإلمام بالمعرفة الجيدة بالعمل وغيرها يمكن اعتبارها صفات ضرورية للنجاح لكنها غير كافية لتفسير ظاهرة القيادة. وفي مراحل متأخرة حدد بعض الباحثين سمات ضرورية للقيادة إذ ترتبط بجوانب السلوك والقدرة على العمل مع الآخرين وامتلاك مهارات الاتصال

والتواصل، بحيث يستطيع إثارة حماس الآخرين ويعطي القدوة الحسنة للآخرين باعتباره مرجعا للسلوك الملتزم والأخلاقي القويم، وتأتي هذه في إطار كون القائد ذا بصيرة ورؤية وأصالة واستقلالية في التفكير إن جميع هذه الجوانب تعتبر سماتاً تساعد على النجاح وتساهم في زيادة تأثير القائد.

ولقد توصل أنصار هذه النظرية من خلال دراساتهم إلى مجموعة من السمات الضرورية للقيادة منها: الذكاء، الأمانة الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية، الطموح، القدرة على اتخاذ القرار وغيرها. ومن هذه الدراسات:

-دراسة رالف ستوغديل Stogdill Ralph:

من خلال تقديمه لأكثر من 15 دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من انسان ما قائدا ناجحا وذلك عامي (1904-1947) توصل إلى أن أهم هذه الصفات هي:

-المقدرة: ويتحقق فيها الذكاء وطلاقة اللسان، اليقظة والأصالة والعدالة

-مهارة الإنجاز: ويتحقق فيها الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على الإنجاز ببراعة.

-تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة والثقة بالنفس، المثابرة والاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح.

-المشاركة: وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتخلي بروح الفكاهة.

-المكانة الاجتماعية: وتتطلب الشعبية أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا.

-القدرة على تفهم الموقف: وتتطلب مستوى ذهني جيد ومهارة في تلبية حاجيات المرؤوسين أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف. (المساد، 2003، ص108)

وفي دراسة قدمها "ارنست ديل" قام بجمع الصفات التي تأخذها في عين الاعتبار ثماني شركات لاختيار مديرها، فأتضح أن عددها بلغ 41 صفة.

ويرى براون أن من صفات القائد سبعة صفات وهذا ما توصل إليه كل من كيرك باتريك ولوك وهي: وجود دافع وطموح عالي -الصدق والأمانة -الحافز إلى القيادة -الثقة بالنفس - القدرة العقلية - الابتكار والإبداع -المرونة.

ولتقييم هذه النظرية فإنه يمكن القول أنها كانت مدخلا لدراسة شخصية القائد وسماته ومكنت أيضا من إيجاد وسيلة لقياس مدى تمتع المدراء والقادة بهذه السمات أو الخصائص واستعدادهم لاستخدامها في العمل وبالمقابل فإن أهم ما يؤخذ عليه هو توسع قائمة السمات وازدياد الخصائص التي يفترض أن يتمتع بها القائد وصعوبة وضع هذه السمات في إطار أولويات حسب أهميتها وهكذا تبرز دائما سمات جديدة حسب الزمان والمكان والموقف بالتالي فإنها تفسر جانبا من القيادة ، أما المأخذ الآخر عليها فإنها لم تقدم تفسيراً مقبولاً لعدم استطاعة من يمتلكون هذه الصفات أن يصبحوا قادة معروفين وناجحين في حين برز آخرون يتمتعون بخصائص أو سمات أقل كذلك تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات منها:- أن المؤيدين لهذه النظرية ركزوا على القائد مع إهمال الجوانب الأخرى للقيادة كالمرؤوسين والتنظيم حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دورا كبيرا في نجاح عمل القائد، بالإضافة إلى بعد نظرية السمات عن الواقع نوعا ما فقد كان هناك قادة برزوا لم يتصفوا بأي سمات خارقة و لا يمكن حصر سمات القيادة في سمة معينة يمتلكها شخص معين و إنما قد يكون هناك قائد تتوفر فيه سمة واحدة من سمات القيادة، كما لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة ، كذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فاعلية القائد ، حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جداً أن يوجد تشابه تام بين أي قائدين . لم يتفق العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة كما فشلت في أن تجد نمطا متسقا من السمات التي تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة .كذلك فإن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، قد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل سمات: الذكاء، المميزات الجسمية، والحماسة... وغيرها -كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على انه مستقل عن الموقف، بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف .لم تفرق بين السمات الموروثة والسمات التي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبر لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد وأنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة، ففي الوقت الذي تكون فيه هذه الصفات قد تجاوزت المائة في بعض الدراسات، يتضح أنها قد هبطت إلى ما دون الخمسة في دراسات أخرى (الجارودي،2011، ص 24). وبشكل عام فإن هذه

النظرية تعطي توجها يساعد مراكز البحوث والجهات المعنية بأمر القيادة بتأهيل مناسب للأفراد وتعزيز هذه السمات الايجابية لديهم من خلال الدراسة والبحث والاستقصاء.

3.1- النظرية السلوكية Behavioral Theory :

بعد فشل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في وضع نموذج واقعي ومحدد وواضح للصفات الواجب توفرها في القائد الناجح، ظهرت دراسات اهتمت بدراسة فعالية القيادة على افتراض أن فعالية القائد تتوقف على السلوك القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه، وقدمت ما يعرف بالنظريات السلوكية للقيادة وقد قامت جامعة أوهايو بوضع برنامج لبناء استنبانه وصف سلوك القادة ، وهو من أشمل البرامج حيث تم بناء قائمة ب 1800 سلوك محتمل للقيادة وهي ما تسمى الآن بالاستقصاء الوظيفي للسلوك القيادي وسنتعرض فيما يلي لأبرز النماذج والدراسات التي قامت على دراسة سلوك القائد :

1.3.1- النماذج الثابتة لأنماط القيادة:

كانت بداية الاتجاه السلوكي في دراسة أنماط القيادة في الدراسة التي عرفت بأبحاث ديناميات الجماعة والتي أشرف عليها كيرت لوين Kurt Lewin في جامعة إيوا Iowa في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1939 وقام بإجرائها رونالد ليببيت ورالف وايت Ronald Lippitt & Ralph White هم أساتذة في علم النفس الاجتماعي في جامعة إيوا الأمريكية وأجريت هذه الدراسة على مجموعة من التلاميذ في سن العاشرة تم تشكيلهم في فرق صغيرة كل منها يمثل ناديا للهواة.

وتعد هذه الدراسة بمثابة أول دراسة ميدانية تتناول تأثير أنماط القادة في مجموعات العمل كما أنها ألقت الضوء على الأنماط القيادية المختلفة التي يمكن أن تسبب ردود فعل مختلفة لدى الجماعات (العديلي، 1995، ص332) تلقى كل قائد تعليمات من القائمين بالتجربة بإتباع نمط معين من السلوك اتجاه مجموعته وكان هناك ثلاثة أنماط من السلوك القيادي هي:

أ- النمط الأوتوقراطي:

طُلب من قائد المجموعة الأوتوقراطية تحديد سياسات وخطوات وإجراءات العمل بشكل تفصيلي بصورة يصعب معها معرفة الخطة الكاملة للعمل، توزيع المسؤوليات على الأفراد دون أخذ رأيهم استخدام حوافز (سلبية أو إيجابية) على أساس شخصي وتوجيه النقد غير البناء دون شرح أسباب الخطأ.

ب- النمط الديمقراطي:

طُلب من قائد المجموعة الديمقراطية أن يتصرف بالطريقة التالية: أن يعطي للطلبة حرية وضع سياسات وإجراءات العمل ويقدم لهم المعلومات اللازمة لتسهيل تنفيذ المهام، وأن يمنح لكل عضو من أعضاء الجماعة حرية اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذها، واختيار الزملاء الذين يرغب في إنجاز العمل معهم وأن يكون نقده أو مديحه مقترنا بشرح الأسباب.

ج- النمط الحر:

طُلب من قائد هذه المجموعة أن يتصرف على النحو التالي: إعطاء الحرية الكاملة للطلبة فيما يخص اتخاذ القرارات وطريقة إنجاز المهام، مع الالتزام بالحد الأدنى من المشاركة. فالقائد هنا لا يواجه ولا يقوم بأي عمل إلا إذا سُئل من قبل أفراد الجماعة.

إن أهم النتائج التي أسفرت عليها هذه الدراسة، كانت كالتالي:

-إنتاجية الجماعة في ظل النمط الديمقراطي أقل من إنتاجية الجماعة في ظل النمط الأوتوقراطي ولكن يجب الإشارة هنا إلى أن ارتفاع إنتاجية الجماعة في ظل النمط الأوتوقراطي مشروط بوجود القائد في مكان العمل

-درجة الابتكار في ظل النمط الديمقراطي أكبر منها في ظل النمط الأوتوقراطي

-الدافع إلى العمل في ظل النمط الديمقراطي أقوى من دافعية الجماعة في ظل النمط

الأوتوقراطي

-روح الفريق والتفاعلات الاجتماعية تسود بدرجة واضحة في سلوك الأفراد في ظل النمط الديمقراطي في حين لوحظ قلة التفاعلات الاجتماعية وكثرة الصراعات والنزاعات بين أفراد الجماعة في ظل النمط الأوتوقراطي.

يلاحظ من خلال النتائج السابقة تفوق النمط الديمقراطي على النمط الأوتوقراطي، أما بالنسبة للنمط الحر فكان مستوى الإنتاجية والروح المعنوية فيه أقل مما كان في النمط الديمقراطي.

-تقييم دراسة جامعة إيوا: رغم أن الدراسة كانت رائدة في مجال التعرف على سلوك الأفراد، وفي الكشف على أن الأفراد يختلفون في استجاباتهم، إنتاجيتهم، رضاهم ودافعيتهم في ظل أنماط القيادة المختلفة، إلا أنه من الصعب تعميم نتائج هذه الدراسة للأسباب التالية:

-لا يمكن اعتبار الأطفال غير الناضجين الذين قاموا بدور المرؤوسين في الدراسة، عينة ممثلة لأفراد راشدين يعملون في مؤسسات معينة ويقومون بأعمال ومهام معقدة

-التجربة أهملت تأثير شخصية ودوافع الأفراد

-من الصعب الحصول على نفس النتائج إذا ما أجريت هذه التجربة في ثقافة ومجتمع آخر غير المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه هذه الدراسة.

وبالرغم من وجود المآخذ السابقة على هذه الدراسة، إلا أن نتائجها شجعت عددا من الباحثين على إجراء دراسات أخرى حول أنماط القيادة.

2.3.1-نظرية البعدين: ويطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أوهايو وتعتبر من أهم

دراسات سلوك القائد حيث قامت بها جامعة ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1950 حيث درست خلالها محددات سلوك القائد وتحديد فعاليات أنماط القيادة وجماعات العمل من حيث الانجازات والرضا وقد قام مكتب الأبحاث بجامعة أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية المكون من مجموعة من الأساتذة بسلسلة من الدراسات عن القيادة وقد بدأت هذه الدراسات بعد الحرب العالمية الثانية بهدف:

- التوصل إلى أقل عدد ممكن من الأبعاد التي يمكن من خلالها وصف سلوك القائد

- معرفة مدى التأثير الذي يتركه الأسلوب القيادي على أداء الجماعة ورضاها عن العمل، أو بعبارة أخرى معرفة كيف يرتبط موقع القائد على هذه الأبعاد بفعالية قيادته.

وقد تمكن الباحثون إلى الانتقال إلى دراسة أنماط القيادة ذات البعدين وهما:

أ- **الاهتمام بالمشاعر (التقدير أو الاعتبار):** يشير هذا البعد إلى السلوك القيادي الذي يهتم بـمشاعر المرؤوسين واتجاهاتهم وحاجاتهم عن طريق: بناء علاقات طيبة مع العاملين ومعاملتهم باحترام وإظهار الثقة بهم

سؤال العاملين عن آرائهم واقتراحاتهم والعمل على تنفيذها، أي إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات

تشجيع الاتصالات، الأمر الذي يؤدي إلى تدعيم مشاعر الثقة بالذات ورفع الروح المعنوية.

ب- **هيكل المهام (تنظيم بنية العمل):** ويشير هذا البعد إلى تحديد العمل وتنظيمه، من حيث تحديد واجبات كل فرد من أفراد الجماعة، والوقت اللازم لتنفيذها، واتخاذ قرارات لها علاقة بالواجبات والحفاظ على مستويات معينة من جودة الأداء.

أما عن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات فكانت كما يلي:

- إنتاجية الأقسام التي يتصف مشرفوها بالتركيز على المهام أكبر من إنتاجية الأقسام التي يتصف مشرفوها بالتركيز على الاعتبارات الإنسانية

- القائد الفعال الذي يحقق مرؤوسيه أداءً عالياً وروحاً معنوية مرتفعة هو الذي يُظهر سلوكاً عالياً في كل من بعدي القيادة وهما الاهتمام بالمشاعر وبهيكل المهام معاً والشكل رقم (1) يوضح أكثر هذه النظرية:

الشكل رقم(2): مصفوفة أهايو للقيادة

<p>عالي</p> <p>الاعتبارات (الاهتمام بالمشاعر)</p> <p>واطي</p>	<p>اهتمام واطي بهيكلية العمل وعالي بالاعتبارات. الاهتمام بإشباع حاجات العاملين الاجتماعية من قبل القائد وبناء مجموعات.</p>	<p>اهتمام عالي بهيكلية العمل وكذلك بالاعتبارات. يلجأ القائد إلى موازنة بين انجاز الأعمال والعلاقات الطيبة وبناء مجاميع العمل.</p>
	<p>اهتمام واطي بهيكلية العمل وكذلك بالاعتبارات. دور سلبي واهتمام بالمصلحة الذاتية للقائد.</p>	<p>اهتمام عالي بهيكلية العمل وواطي بالاعتبارات. هنا يوجد قائد اهتمامه للعمل وانجازه أما الاعتبارات الشخصية فلها أهمية قليلة.</p>
	<p>واطي</p> <p>الاهتمام بهيكلية العمل وإجراءاته</p> <p>عالي</p>	

المصدر: "قاسم شاهين، بريس العمري، 2009، ص 61.

3.3.1-دراسات جامعة ميشيغان Michigan:

بدأت هذه الدراسة مترامنة مع دراسات جامعة أوهايو (Ohio) قام بها باحثون أهمهم (ليكرت، كان، وكاتز) Robert Kahn-Rensis Likert-Daniel Katz بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة. خلص ليكرت إلى النتائج التالية:

- أن هناك محورين (بعدين) أساسيين للقيادة هما: القائد المركز على العاملين ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو، والقائد المركز على الإنتاج ويتشابه مع النمط المرتكز على هيكلية الأنشطة في دراسة جامعة أوهايو إن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا

- أن الرؤساء الذين يهتمون بمروؤسيهم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس تقل فاعليتهم
- إن المشرفين (القادة) في نمط الاهتمام بالمروؤسين حققوا إنتاجية مرتفعة، كما أنهم يهتمون

بالعاملين

حتى خارج نطاق عملهم، أما القادة في النمط الثاني كانت إنتاجيتهم منخفضة وتركز أسلوبهم في إعطاء أوامر صارمة وعقاب شديد للعمال المخالفين (بلال محمد، 2005، ص 270-271)

-وتوصل ليكارت إلى استنتاج عام مؤداه، إن نمط الإشراف (القيادة) المرتكز على الاهتمام بالمرؤوسين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الاهتمام بالإنتاج، ووضع نموذجاً يقوم على أربع نظم أساسية للقيادة، مرتبة على محور القيادة من الأقل كفاءة إلى الأكثر كفاءة (النظام الأول: المتسلط الاستغلالي) يعد أقل النظم كفاءة، و(النظام الرابع: الديمقراطي المشارك) يعد أكثر كفاءة، أما النظامين الثاني والثالث فيتوسطان النظامين الأول والرابع من حيث الكفاءة والفعالية (العميان، 2008، ص 267-268) وهذا شرح مبسط لها :

أ-النظام التسلطي-الاستغلالي: يركز القادة على الانجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيهـم، مع عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ بأسلوب الاتصال الهابط، واللجوء إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة.

ب-النظام التسلطي-النفعي: أقل مركزية من سابقه، يتقبل القائد أحياناً آراء ومقترحات مرؤوسيهـم

والسماح لهم بالاتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافأة، ويلجأون إلى التهديد والعقاب لتحقيق الإنجاز.

ج-النظام الاستشاري: يظهر القادة ثقتهم بمرؤوسيهـم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، ويتخذ القادة القرارات المهمة، وتفوض الروتينية منها إلى المرؤوسين، و إفساح المجال للعاملين لإبداء الآراء وتعزيز الاتصال ذي الاتجاهين (هابط وصاعد) وحفز الأفراد عن طريق الثواب و أحياناً العقاب

د-النظام الجماعي-المشارك: حيث يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهـم، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقاً من الحرص على إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ومنح الثواب والمكافأة بناء على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الهدف.

- إن ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب القيادي ويعتبره الأكثر فعالية من بين كل الأنظمة السابقة لأنه يؤدي إلى تحقيق الرضا لدى المرؤوسين مما يساهم في انجاز الأهداف.

ولقد وجهت عدة انتقادات إلى دراسة جامعة ميشيغان من أهمها: صعوبة إيجاد علاقة سببية بين سلوك القائد وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا)، فافتراض أن نمط الإشراف (القيادة) هو المتغير الوحيد المؤثر على الإنتاجية والرضا، يفتقد الدليل التجريبي ويشير البعض إلى وجود علاقة سببية مغايرة لما افترضته دراسات ميشيغان، فقد يكون نمط القيادة والمركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية

هؤلاء المرؤوسين وليس سببا لها (بلال محمد، 2005، ص 272) وبرزت دراسات أخرى تعتبر الأنماط القيادية ما هي إلا نتيجة للتفاعل بين بعدي السلوك القيادي (الاهتمام بالمرؤوسين والاهتمام بالإنتاج) وهذا ما قدمته الشبكة الإدارية لبلاك وموتون.

4.3.1- نظرية الشبكة الإدارية: **The Managerial Grid Theory** قام بتطوير هذه

النظرية كل من **بلاك وموتون Robert Blake and James Mouton** 1964-1978 وهو أحد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة، ولقد اعتمدا في بناء هذه الشبكة على نتائج دراسات جامعة ميشيغان وأوهايو وبالرغم من اختلاف أسلوب البحث المستخدم إلا أن هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية.

- قام كل من **بلاك وموتون** ببناء الشبكة وذلك بوضع البعد الأفقي لتمثيل (الاهتمام بالإنتاج) والبعد الرأسي يمثل (الاهتمام بالمرؤوسين) وتقع درجات الاهتمام على كل من البعدين على مقياس تدرجي من 9 درجات تعطى فيها درجة 1 لأقل درجات الاهتمام بالإنتاج أو المرؤوسين، و 9 درجات لأعلى اهتمام بالإنتاج أو المرؤوسين وعليه فإنه يوجد في إطار الشبكة عدد لانتهائي من أنماط السلوك الإداري، يتحدد كل منها بدرجة على كل من البعدين، إلا أن **بلاك وموتون** ركزا على خمسة أنماط أساسية هي:

أ- **النمط الأوتوقراطي المتسلط (9-1):** يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الاهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة، وشعاره الإنتاج فقط أما المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج، فهو يخطط ويدقق في كل التفاصيل، يتخذ كل القرارات، يطلب طاعة مطلقة، يراقب كل النتائج ويستعمل التعليمات والعقاب.

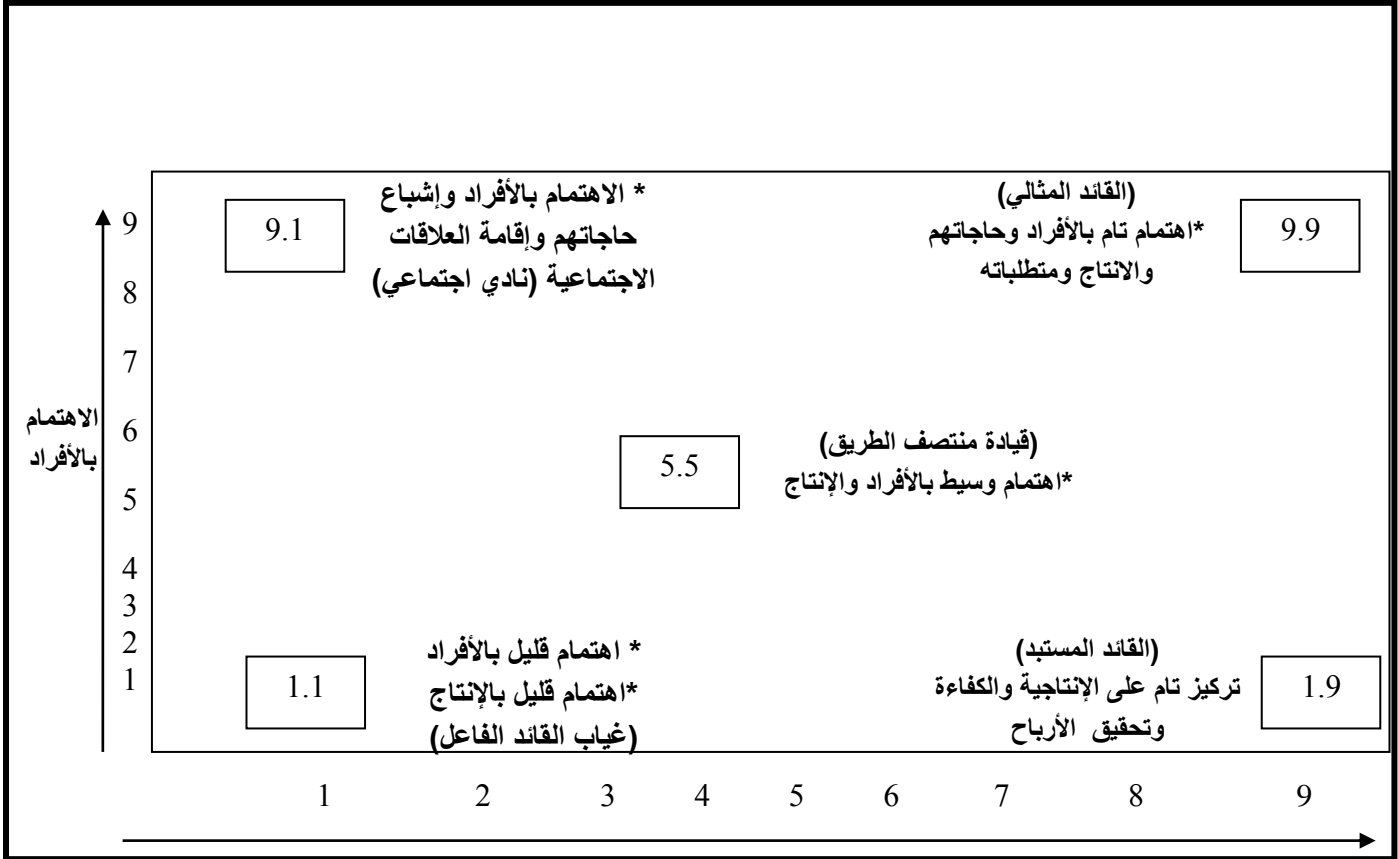
ب- **النمط الاجتماعي (9-1):** يهتم بجو العمل ولا يهتم كثيرا بالإنتاج، بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، يعمل على تجنب الصراعات ويمارس رقابة بسيطة ويترك الحرية للمرؤوسين في توجيه أنفسهم، كما يؤمن القائد أن زيادة الإنتاج تكون بتحقيق الرضا للأفراد.

ج- **النمط التسبيبي (1-1):** هذا النمط يهتم إلى أدنى حد بكل من الأفراد والإنتاج والقائد لا يتدخل في العمل، أي أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه المرؤوسين ويبدل الحد الأدنى من الجهد.

د- **النمط المعتدل (5-5):** يحاول القائد الموازنة بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين (العلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر وهو ما يجعل اهتمامه متوسط بكل منهما.

هـ- النمط المتكامل (9-9): في هذا النمط يدعم القائد التزام العاملين لإنجاز الأهداف بإيجاد جو من الثقة وتشجيع المبادرة، كما يبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات أي أنه يعطي اهتماما كبيرا للعاملين والإنتاج ويعمل على بناء فريق عمل من أفراد ملتزمين محفزين للعمل.

والشكل رقم (3) يوضح أكثر هذه النظرية:



المصدر: "قاسم شاهين، بريسم العمري، 2009، ص 61.

وعليه فقد بحثت النظريات السلوكية أساسا عن النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من تحقيق أهداف المؤسسة من جهة وإرضاء مرؤوسيه من جهة أخرى وعلى الرغم من مزايا الشبكة الإدارية في كونها تساعد على قياس النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف إلا أن أهم الانتقادات التي وجهت إليها أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين، درجة هيكل المهام، والعلاقات بين القائد والمرؤوسين، هذا ما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية في محاولة لتفسير أثر العوامل الموقفية على القيادة الإدارية.

المحاضرة السابعة: النظرية الموقفية

4.1- النظرية الموقفية: Situational Theories

- تشير هذه النظرية إلى أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفراد ليتبوؤوا مكانة القيادة ، فالفرد قد يكون قائداً في موقف دون الآخر (شفيق،2009، ص 15) فالسمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فمدير الشركة مثلاً يحتاج لمهارات وسمات مختلفة عن تلك التي تلزم رئيس القسم ، وهذه النظرية لا تنكر ما للسمات الشخصية من دور هام في تحديد خصائص القيادة إلا أنها ترى أنه لا بد لتحديد السمات القيادية أن نضع الموقف بما فيه من ثقافة المنظمة وفلسفتها وظروف بيئة العمل في الاعتبار الأول باعتباره المؤثر في تحديد تلك السمات (كنعان،2009، ص345-347) و من أمثلة هذه النظريات:

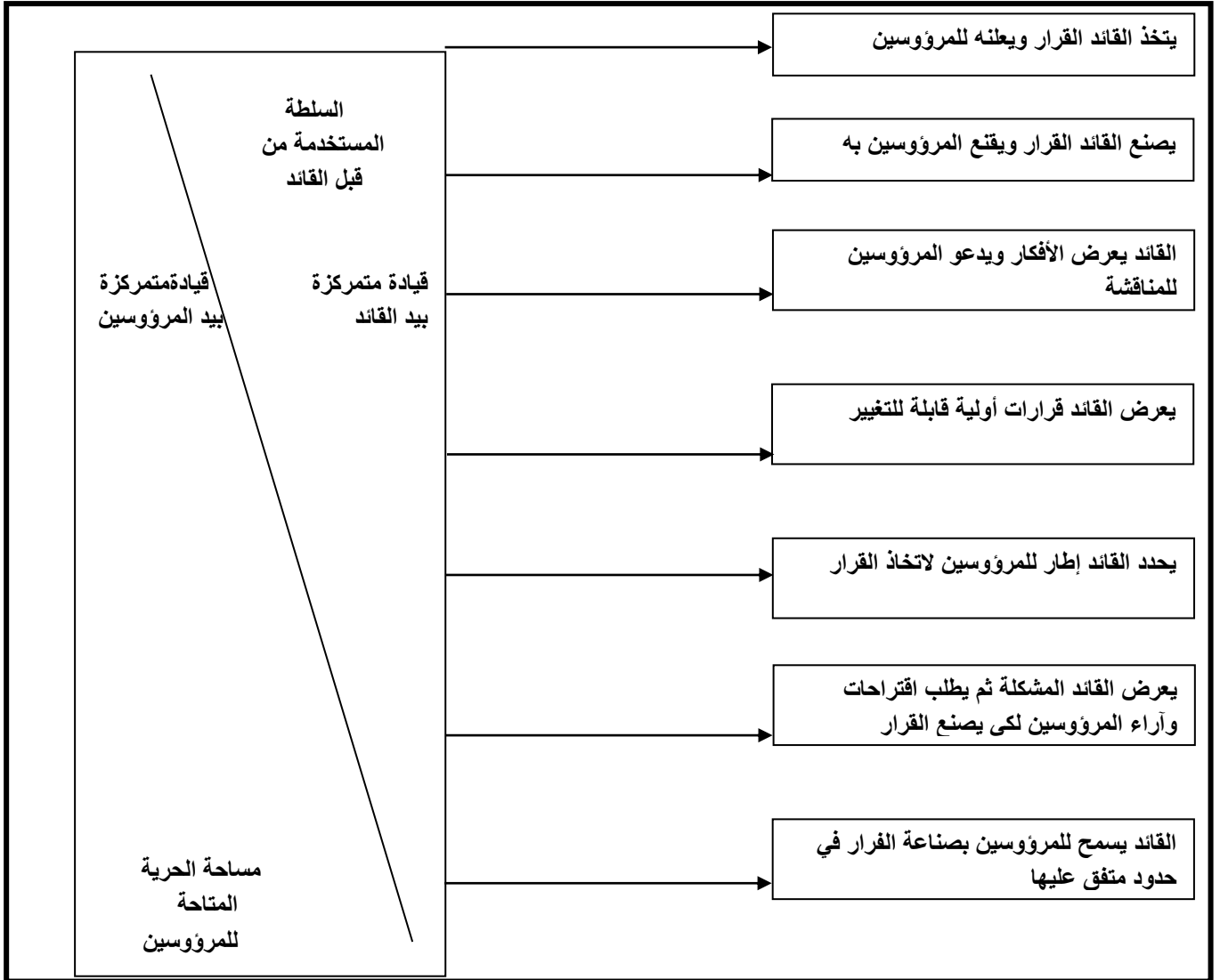
1.4.1-نظرية الخط المستمر في القيادة أو نظرية الأنماط المتاحة أو الخط المتصل

R.Tannenbaum & Acontinuum of Leadership: أو المسماة بنظرية تاننباوم و شميدت

W.H.Shmidt في القيادة:

-لقد ظهر في عام1958 في مجلة هارفارد للأعمال مقالا تحت عنوان "كيفية اختيار الأسلوب القيادي أعده كل من تاننباوم و شميدت و قد لاقى هذا المقال بين أوساط المديرين التطبيقيين انتشارا واسعا لأنه قدم نموذجا مختلفا في مجال القيادة، بدلاً من اختياره لأسلوبي القيادة الديمقراطي أو الأوتوقراطي و طبقا لنموذج التسلسل القيادي الذي و ضعاه فيما بعد سنة1973 فقد تم منح القائد أساليب عدة يستطيع إتباعها في أثناء تعامله مع المرؤوسين دون وصف أي منهم بالصحة أو الخطأ حيث أن أسلوب القائد الفعال يتوقف على قدرات القائد نفسه و قدرات مرؤوسيه و الموقف الذي يكون فيه و عليه فقد حدد العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متصل أو مستمر، ومعنى ذلك أن القائد لا يختار أسلوبا واحدا بل يكون مرنا بدرجة كافية ليتلاءم مع الموقف. ولاعتماد أسلوب القيادة الأكثر فعالية وفق هذا الطرح، يجب على القائد أن يأخذ الاعتبارات التالية في الحسبان: قوى القائد، شخصيته، قيمه- قوى التابعين والمرؤوسين -قوى الموقف أو الوضع (طبيعة ودرجة أهمية الموقف الذي يتعين معالجته). (العامري وآخرون، 2007، ص438) ولأكثر توضيح أنظر الشكل أدناه:

الشكل رقم 04: "نموذج ثاننوم وشهيدت" للسلوك القيادي



المصدر: 'قاسم شاهين، بريسم العمري، 2009، ص 63.

2.4.1- نموذج فيدلر الموقفي:

أسهم فرد فيدلر Fred Fiedler في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية ومن خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها وامتدت من عام 1951 حتى عام 1967 توصل إلى أن الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل

بين القائد والموقف القيادي أما الموقف القيادي الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلب تشخيص للموقف الذي يمارسه القائد ومرؤوسه، من خلال تحليل ثلاثة عناصر للموقف وهي :

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

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

ج-سلطة مركز القائد: وتعني مقدار سلطة القائد الشرعية والعقابية والمكافآتية، بمعنى أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة القيادية واختصاصها ومسؤولياتها من السعة بحيث يمكن للقائد توقيع العقاب أو تقديم الثواب كلما كان الموقف أكثر ملائمة لاستخدام نمط قيادي معين.

وهذه العوامل الثلاثة تترتب حسب أهميتها وحسب قوة تأثيرها وفعالية القيادة ترتبط بمعرفة القائد لهذه العناصر وطبيعة المتطلبات لكل عنصر منها (الجارودي،2011، ص63).

كما يؤكد سكلر أن هناك مجموعات من القوى تهم القائد في اختياره للنمط القيادي المرغوب فيه وهذه المجموعات هي:

-القوة الكامنة في القائد: وتتجلى في قدرة القائد على التقييم وثقته بنفسه وبمرؤوسيه.

-القوة الكامنة في المرؤوسين: وأهمها الاستقلالية وتحمل المسؤولية ومدى ارتباطهم بقائدهم والمنظمة الإدارية

-القوة الكامنة في الموقف وأهمها: نمط التنظيم، مدى فعالية الموقف، طبيعة مشكلة الموقف.

3.4.1-نظرية المسار-الهدف:

تعتبر نظرية المسار نحو الهدف التي قدمها روبرت هاوس **Robert House** سنة 1971 محاولة للربط بين السلوك القيادي والدافعية ومشاعر المرؤوسين ومصطلح "المسار-الهدف" مشتق من الاعتقاد الذي يرى أن القادة الفعالين هم الذين يوضحون الطريق للعاملين، من أجل مساعدتهم على

اختيار البداية الصحيحة باتجاه أهدافهم بأقل ما يمكن من المعوقات أو المشاكل التي تصادفهم على هذا الطريق. تقوم هذه النظرية على عنصرين أساسيين هما:

أولاً- **الأنماط القيادية**: وفقاً لنظرية المسار-الهدف يوجد أربع أساليب أساسية للقيادة:

أ- **القيادة التوجيهية: Directive Leadership** التركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بما هو متوقع منهم القيام به من مهام ومسؤوليات ومعدلات أداء وأساليب عمل مع ضرورة وضع معايير جدولية أو ورقة عمل واضحة وتوضيح أساليب المكافأة

ب- **القيادة المساندة Supportive Leadership** : توفير المشورة والرعاية والاهتمام باحتياجات المرؤوسين، وخلق جو عمل إيجابي أكثر متعة من خلال المساواة بين أعضاء المجموعة ومد جسور الصداقة والاحترام والاهتمام بالعاملين كافة بلا تمييز.

ج- **القيادة متوجهة للإنجاز: Achievement-Oriented Leadership** توضع هنا أهدافاً تحدي تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل مع إظهار الثقة الكاملة بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف ووضع معايير أداء مرتفعة.

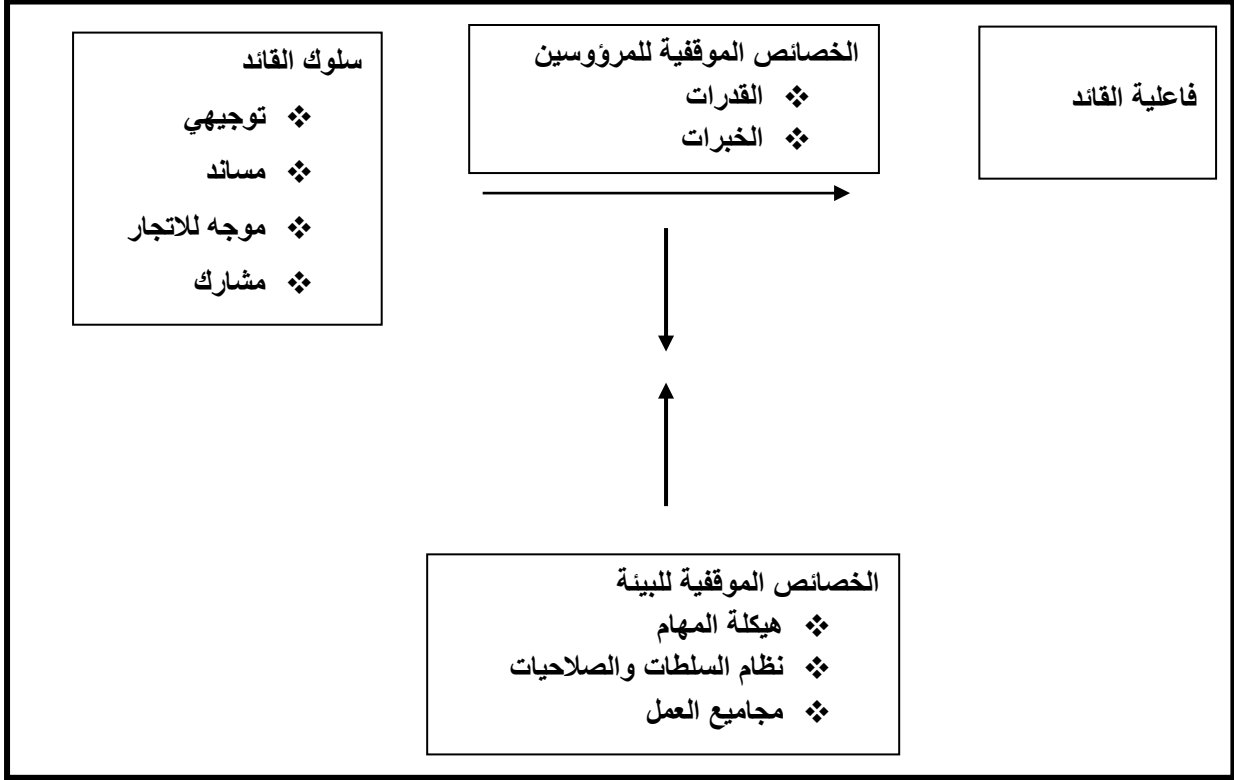
د- **قيادة تشاركية Participative Leadership**: مشاركة الرئيس المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات.

ثانياً-العوامل الموقفية: أما أهم العوامل الموقفية التي تم الأخذ بها وفق نظرية المسار- الهدف والتي تؤثر في سلوكيات المرؤوسين وانجازهم لما هو مطلوب منهم فهي:

أ- **الخصائص الشخصية للمرؤوسين**: تتمثل في القدرة، الحاجات والدوافع،...

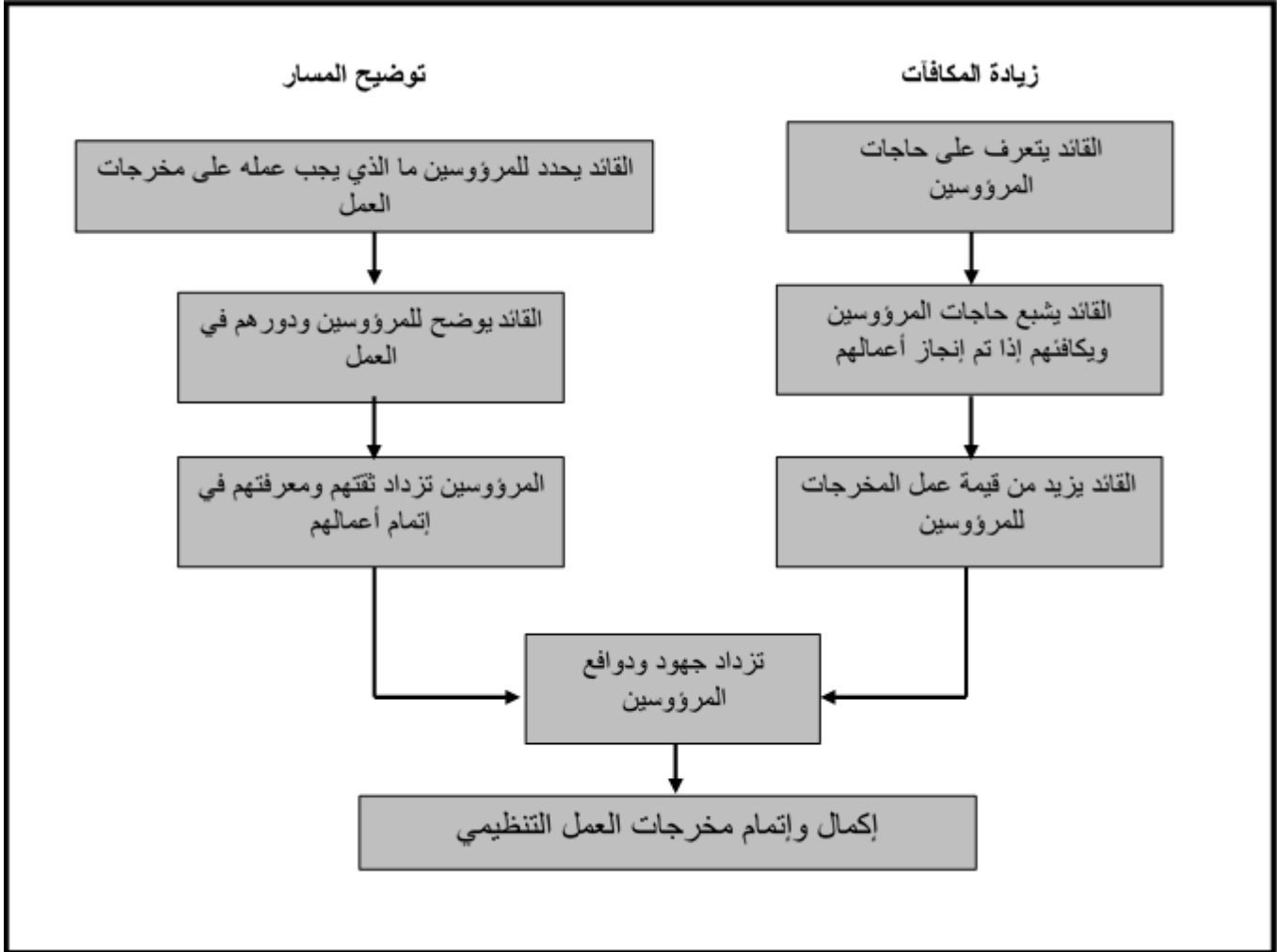
ب- **خصائص بيئة العمل**: وهي كل المتغيرات التي لا تخضع للمرؤوسين مثل هيكلية العمل، النظام الداخلي للمؤسسة، أعضاء فريق العمل...، ويمكن توضيح تلك العوامل الموقفية وسلوكيات القائد وتأثيراتها على أداء المرؤوسين ولأكثر توضيح أنظر الشكلين أدناه:

الشكل رقم(05): يوضح نظرية المسار الهدف:



المصدر: قاسم شاهين، بريسم العمري، 2009، ص 67.

الشكل رقم (06): دور القائد في نظرية المسار الهدف



المصدر: قاسم شاهين، بريسم العمري، 2009، ص 66

4.4.1- نظرية نضج الأتباع (هيرسي وبلانشارد):

يدعى هذا النموذج أيضاً بنظرية النضج الوظيفي للعاملين أو "نظرية دورة الحياة" والتي طورها كل من بول هرسي وكينيث بلانشارد (Paul Hersey & Kenneth Blanchard) خلال الدراسات التي أجريت في مركز أبحاث القيادة بجامعة أوهايو . تشير هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي المناسب يختلف تبعاً لدرجة نضج الأتباع ومدى تقبلهم لأداء مهامهم المطلوبة. (الجارودي، 2011، ص 56)

وهناك أربع مراحل للنضج عند الأتباع تختلف من حيث مدى تركيزها على العلاقات ومن حيث تركيزها على المهمة، وكل مرحلة تتطلب طريقة تعامل محددة، وعلى القائد التنقل بين الأساليب المناسبة بما يتفق مع احتياجات المرؤوسين، وهذه المراحل هي:

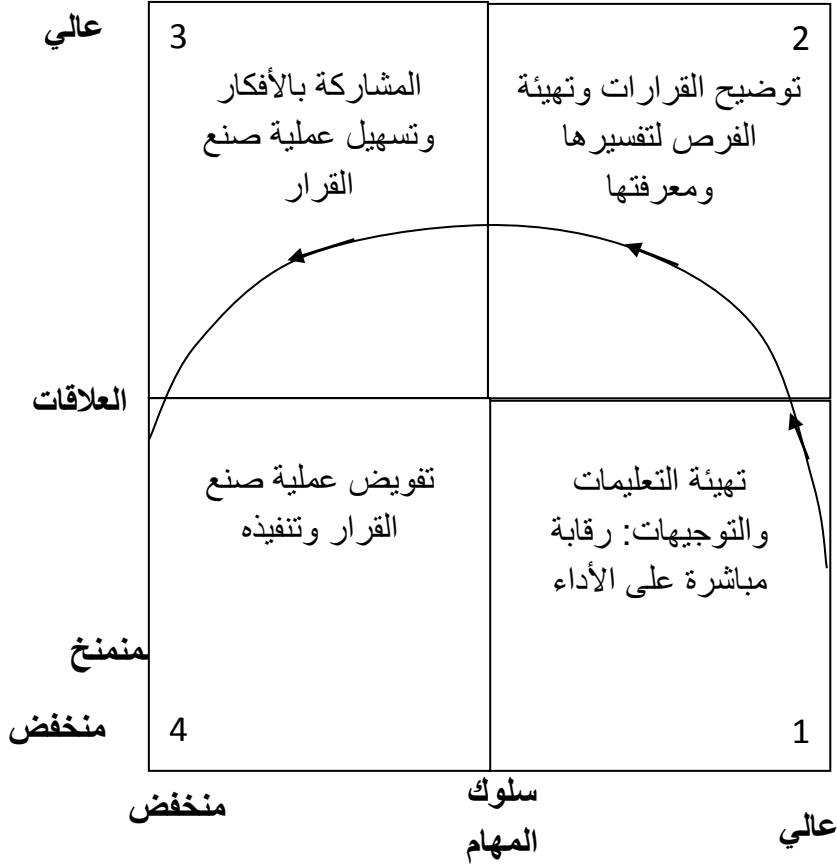
أ- **مرحلة الانضمام المبكر:** وهي المرحلة التي ينضم فيها الموظف الجديد للمنظمة والقائد هنا: يتبع السلوك التوجيهي حيث يركز على إعطاء التوجيهات والاهتمام بأداء المهمة.

ب- **مرحلة العضوية المبدئية:** في هذه المرحلة يكون الموظف قد اكتسب بعض الخبرات والمهارات إلا أنه مازال قليل الثقة بقدراته، والقائد هنا يتطلب منه سلوك قيادي يقوم على الإقناع.

ج- **مرحلة العضوية التامة:** في هذه المرحلة يكون المرؤوس مستعدا للقيام بالمهام المطلوبة منه دون أي توجيه مباشر من القائد، فالسلوك القيادي المطلوب في هذه المرحلة يتطلب اهتماما عاليا بالعلاقات مع العاملين واهتمام منخفض فيما يتعلق بالعمل.

د- **مرحلة النضج العالي:** في هذه المرحلة يكون للأتباع قدرة على تحمل المسؤولية وبالتالي دور القائد ينخفض إلى أقصى درجة حيث يتبع السلوك القيادي التفويضي مع المرؤوسين (القحطاني، 2008، ص 103، 101) ويمكن تلخيص نظرية دورة الحياة في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: القيادة الموقفية وفق نموذج دورة الحياة



-المصدر قاسم شاهين، بريسم العمري، 2009، ص68

- مزايا المدخل الموقفى للقيادة: يرى نواف كنعان أن المدخل الموقفى تميز بالعديد من النواحي

الايجابية ذكر منها:

- أسهم إسهما بارزا في تحديد خصائص القيادة من خلال تركيزه على الموقف وإبرازه كعامل هام

يؤثر في تحديد هذه الخصائص.

- قدم مفهوما ديناميكيا للقيادة لأنه لم يربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط، وإنما ربطها

بالموقف الإداري على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به، هي التي تحدد السمات التي

يمكن أن تعزز مكانة القائد ومركزه ونجاحه.

- قدم منظورا ديمقراطيا للقيادة من خلال رفضه للمفهوم القائل بأن "القادة يولدون ولا يصنعون وتأكيدهما على أن هناك بعض السمات والمهارات القيادية التي يمكن اكتسابها بالتعليم والتدريب.

- **مآخذ المدخل الموقفي للقيادة:** ويؤخذ على المدخل الموقفي ما يأتي :

- ليس هناك اتفاق حول عناصر الموقف الإداري التي يمكن على ضوءها تحديد ما إذا كان الموقف ملائما أم لا.

- تجاهل الناحية الوجدانية عند القائد

- تجاهل نوعية المجتمع نامي، متقدم، مثقف، أمي.

المحاضرة الثامنة: النظريات الحديثة في القيادة:

2- النظريات الحديثة في القيادة:

1.2- النظرية التفاعلية:

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات وتتفاعل عوامل في القيادة، هي: القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته.

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة. فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب.

وفي هذه النظرية لا يتوقف نجاح القيادة على السمات التي يتمتع بها القائد (كما حددتها نظرية السمات) وليست السمات المطلوب توافرها في القائد في مواقف معينة (كما تقول نظرية الموقف) ولكن السمات التي تحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة المرؤوسة وتحقيق أهدافها.

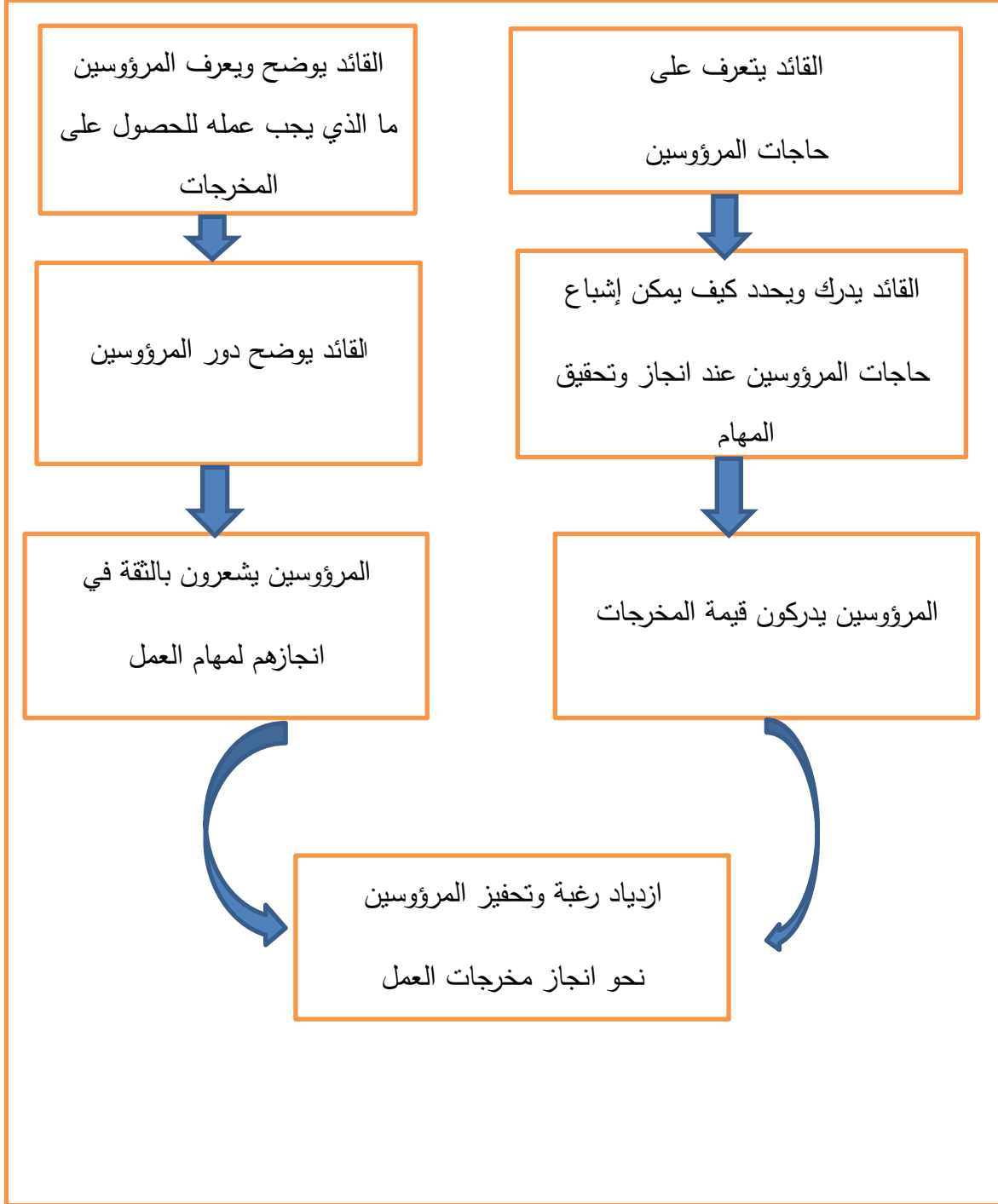
ومن أهم نظريات المدخل التفاعلي في القيادة:

1.1.2-النظرية التبادلية:

تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين ، التبادل على أساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم والقيادة التبادلية عند (باس) تعني أن القائد يبحث عن الاستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية، فهو يقدم لهم احتياجاتهم الدنيا (المادية) مقابل عقد يلزمهم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال (الجارودي، 2011، ص7) ويرى بلو على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الأعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد بقدر كبير، كما يستفيد أعضاء الجماعة عند إتباع نصائحه الجيدة والتمتية، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية ، أما جيمس ج.هانت وآخرون فيرون أن القيادة التبادلية مرتبطة بالمبادلات الضرورية بين القائد و التابعين له لتحقيق مستوى الأداء اليومي المتفق عليه .وهذه المبادلات الضرورية بالنسبة للقائد هي التوجيهات، التقدير، المكافآت، الترقية، تصميم هيكل العمل التكليف بالمهام...أما في المقابل بالنسبة للمرؤوسين فتتمثل في تنفيذ القرارات، إنجاز الأعمال، تقدير واحترام القائد. وعليه يرى جاك وبس أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من اجل تحقيق أهدافها وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وانجاز الأعمال الموكلة إليهم دون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.

ويمكن توضيح دور القائد التبادلي في شكل أدناه:

الشكل رقم (08): ادوار القائد التبادلي



المصدر: قاسم شاهين، بريسم العمري، 2009، ص 70

2.1.2- نظرية القيادة التحويلية:

سميت بهذا الاسم لأن القادة هنا يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة وقد اعتمد بيرنز على حركة علم النفس الإنسانية في كتاباته حول القيادة التحويلية، لاقتراح نموذج القائد التحويلي، الذي: يغير، يرفع، ويحفز القيم والأهداف للأتباع بغية تحقيق تغيير كبير في الأداء. و هذان النوعان من القيادة مكملان لبعضهما فالقيادة التبادلية تعتبر حجر الأساس للقيادة التحويلية إلا أن القيادة التبادلية غير كافية لمواجهة التحديات في البيئة المعاصرة لوحدها و لكنها تعتمد على القيادة التحويلية لأن القيادة التحويلية هي قيادة التغيير فهي تسعى إلى تغييرات في مستويات إدارية مختلفة و ثقافية واستراتيجية و هذا النوع من القيادة لا يعتمد على القوانين و التعليمات لتسيير أمور المنشأة أما القيادة التبادلية فتعمل على تحديد المهام و الأدوار غير الآنية و التركيز على رضا الأفراد و تحسين الإنتاجية حيث تلتزم هذه القيادة بمتطلبات التخطيط و البرامج التقليدية. أما التحويلية فلديها رؤية مستقبلية ثابتة و تحدث تغييرات جوهرية و جذرية و تهتم بالقيم الثقافية و المبادئ من أجل التحفيز و تهتم بتنمية مهارات الفرد و نمو المؤسسة و تعمل على تغيير واقع المؤسسة إلى واقع مختلف تماما فهذه هي الخصائص الهامة لكل من القيادة التحويلية و التبادلية.

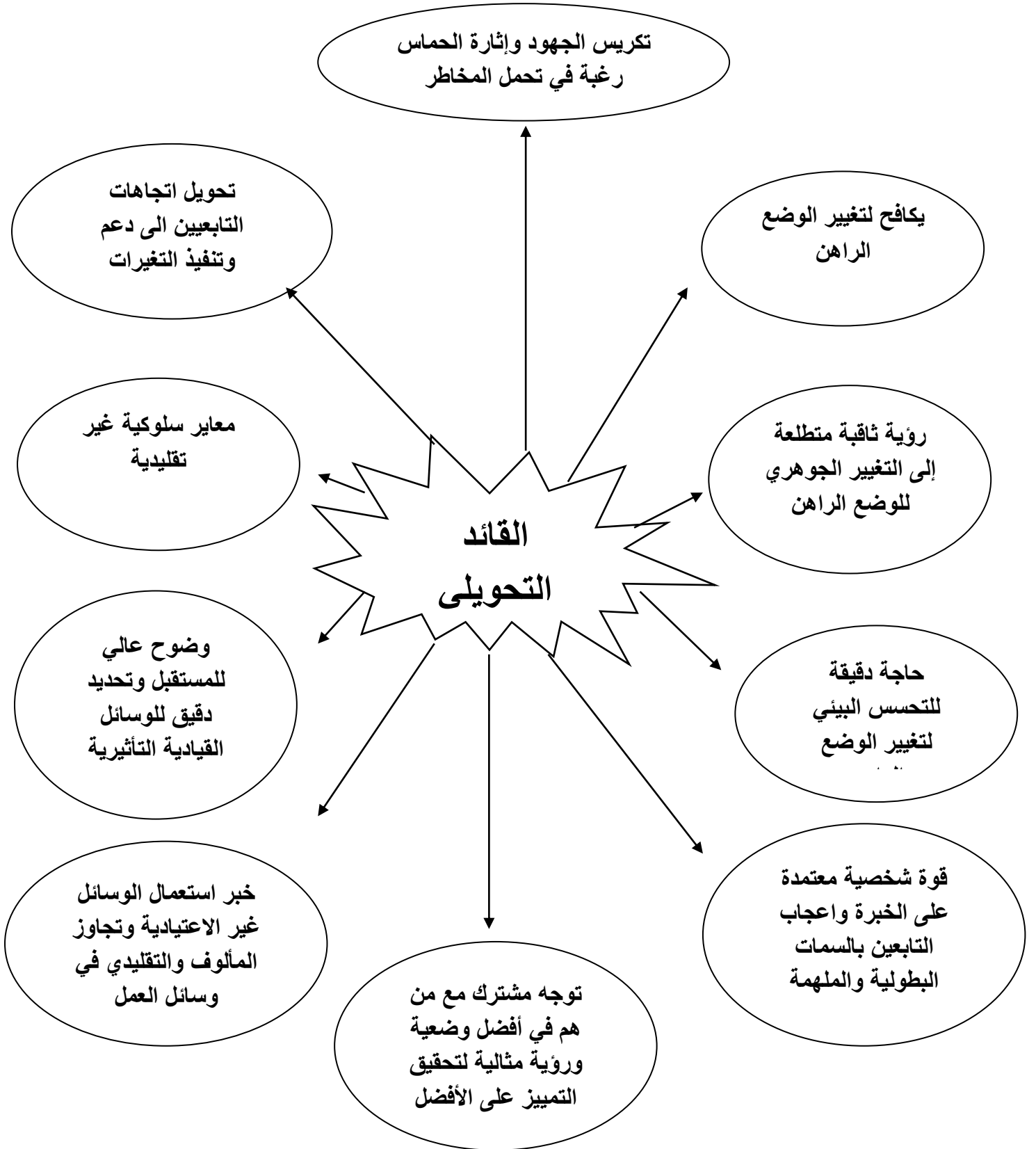
والقيادة التحويلية قيادة ايجابية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن فهي القيادة التي لها قدرة فائقة في الإيحاء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكن من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالأداء واهم ما يميزها هو الأثر الاستثنائي الخارق على المرؤوسين والقيادة التحويلية تشبه القيادة الكاريزمية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام طرق جديدة لحل المشاكل القديمة وتشجيعهم على مناقشة الحالة الراهنة دائما والقيادة التحويلية تخلق تغييرا مهما على صعيد المرؤوسين والمنظمة فضلا عن قدرتها على قيادة التغيير في رسالة المنظمة واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها وكذلك الارتقاء بالإبداع التكنولوجي سواء كان منتجات أم عمليات إنتاجية.

إن القيادة التحويلية وهي تواجه تحديات إدارية مستمرة تحاول باستمرار أن تطور جوانب الشخصية للتعامل مع هذه التحديات، وهنا فان امتلاك السمات القيادية والمعرفة بالسلوكيات القيادية والعوامل الموقفية لا يكفي لوحده للنجاح في مهمات أصبحت معقدة وهذا يعني أن المدير يجب أن يكون

مهياً للقيام بدور إيجابي روجي بدون أي قسر أو إكراه للمرؤوسين ومن المهم الإشارة إلى إن القيادة التحويلية المهمة بالتطلعات وتحقيق الالتزام بالأداء وبناء الثقة يفترض أن تتمتع بالخصائص التالية (الرؤية. التمكين الكاريزما. خصوبة الخيال. الرمزية. النزاهة) (عوض الغزو، 2010، ص 98)

ويمكن من خلال الشكل أدناه توضيح دور القائد التحويلي:

الشكل رقم(09) يوضح خصائص القائد التحويلي



قاسم شاهين، بريس عمرى، 2009، ص 71

3.1.2-اسهامات ساتفورد Sanford:

المتعلقة بالأبعاد والخصائص التي يمكن على أساسها تحليل وتحديد مكانة ووضع الجماعة ومدى ملائمتها لعمل ما بغية تمكين القائد من التفاعل معه، هذه الاسهامات ساعدت في اكتشاف أبعاد مهمة في خصائص القيادة من أهم هذه الابعاد نجد:

-**المناخ التنظيمي:** ويقصد بها البيئة الداخلية التي يعمل في اطارها الافراد، حيث أنه كلما كان المناخ خاليا من مظاهر التوتر والصراع كلما ساعد ذلك على تعاون الأفراد مع بعضهم البعض وهذا بدوره سيؤدي الى التجاوب مع القائد للشعور بروح الفريق الواحد.

-**الأفراد:** وذلك من خلال عددهم وحجمهم ومدى استقرارهم وما يتعلق بهم من مهارات وامكانيات ومستوى تعليمي وكذا الخلفية الاجتماعية السائدة لديهم.

-**الاختلاف بين الأفراد العاملين:** يرجع هذا الاختلاف في الآراء حول مختلف الاقتراحات والتعليمات هنا يبرز القائد كموجه ويعمل على إزالة الخلافات وتوحيد الآراء لذا لا بد على القائد أن يحقق أكبر درجة من التفاعل مع مرؤوسيه الأمر الذي يقوي الصلة بينهم ويكفل له النجاح في القيادة.

4.1.2-اسهامات أدوين هولاندر Edwin Hollander:

يرى أنه لا يمكن تحديد خصائص القيادة إلا من خلال عملية التفاعل بين القائد و المرؤوسين ، بالاعتبار أن المرؤوسين يشكلون العامل الهام الذي تقوم عليه القيادة و يتوصل أدوين هولاندر الى انه يمكن فهم خصائصها الاقي اطار نظام التأثير الذي يقوم على التفاعل بين القائد و مجموعة المرؤوسين في موقف معين فقد أسهمت هذه النظرية في تحديد الخصائص الإدارية حيث نجد انها لم تلغي اسهامات نظرتي السمات و الموقف في القيادة وهدفها هو جمع بين النظرتين كمييار جديد لتحديد القيادة، ان هذه النظرية تؤكد على أهمية السمات الشخصية النابعة من علاقة القائد و المرؤوسين كما اكدت على ان نجاح القيادة يعتمد على قدرة القائد في اختيار النمط القيادي الذي يتلائم مع الموقف و مع حاجات المرؤوسين في ظل ظروف البيئة الاجتماعية.(نصب،2009، ص73)

-تقييم المدخل التفاعلي في القيادة:

أولاً: مزايا المدخل التفاعلي في القيادة: من بين أهم مزايا هذا المدخل ما يلي:

-لم ينكر أهمية المداخل السابقة، بل حاول الجمع بينها من منطلق عدم كفاية أي منها بمفردها لتحديد خصائص القيادة الإدارية.

-أوضح هذا المدخل أن النجاح في القيادة يعتمد على قدرة القائد على اختيار النمط القيادي الذي يتلاءم ليس فقط مع متطلبات الموقف، بل أيضاً مع حاجات المرؤوسين وتوقعاتهم.

-أعطى إسقاط واقعي-منطقي في آن واحد، إذ يربط نجاح القائد من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، ومن ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

-التركيز على البيئة الاجتماعية، وتوجيه اهتمامات الباحثين في الوقت الحاضر إلى إيجاد أساليب لاختيار القادة لا تقوم فقط على قياس السمات الشخصية في مواقف معينة وإنما النظر لهاته السمات في إطار البيئة الاجتماعية.

ثانياً: مآخذ المدخل التفاعلي في القيادة:

يقول علوي عبد الله الطاهر: "على الرغم من أن النظرية التفاعلية قد أسهمت إسهاماً إيجابياً في تحديد خصائص القيادة، إلا أن التطورات الحديثة التي تمت في مجالي القيادة والإدارة أثبتت عدم كفاية هذه النظرية في تحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن خصائص أخرى تتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، وإغناؤه بخصائص جديدة.

2.2- النظرية الكارزمية (السحرية):

ظهرت نظرية القيادة الكارزمية التي نشرها هاوس و كونجر في عام 1976 و تؤكد هذه النظرية على أن القائد يستطيع كسب التابعين له بسلطة الشخصية والجاذبية وليس بسلطة المركز وقد حدد روبرت هاوس في نمودجه القيادة الكارزمية صفات القائد وقدرته على التأثير عبر الشخصية جمعها تحت ثلاث فئات وهي : الصفات الشخصية والسلوك والمؤثرات الموقفية وكمثال للشخصية

الكارزمانية اختار شخصية غاندي الذي استطاع التأثير في أمة وهو ليس غنياً ولا يملك سلطة موروثية ولخصت دراسة حول قيادة السلوك الكارزماتي في المنظمات الميزات الرئيسية للقائد في نقاط هي: أن القائد يمتلك رؤية مستقبلية عالية ويتحمل درجة عالية من المخاطر لتحقيق هذه الرؤية، ويستخدم لتحقيقه استراتيجيات غير تقليدية.

القائد الكاريزمي (Charismatic Leader) هو الذي لديه قابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات ولديه قدرة على الإيحاء والإلهام للعاملين بحيث يستخدموا أقصى طاقة لديهم ويلتزمون تماماً تجاه المنظمة التي يعملون فيها متجاوزين مصالحهم الخاصة ومضحين من أجل صالح هذه المنظمة ويأتي الأثر الكاريزمي للقائد من الآتي:

-صياغة رؤية شاملة لمستقبل طموح يكون الأفراد سعداء بالانتماء إليه.

-بناء نظام قيمي متكامل يعرف كل عضو في المنظمة موقفه فيه.

- كسب ثقة الزبائن وودهم وبالتالي إخلاصهم في العمل بشكل دائم.

وعادة ما يكون القائد الكاريزمي ذو شخصية قوية ومحبوبة وينظر إليه كبطل ولديه أيضاً مهارات في توضيح الرؤية القيادية التي تخاطب قلوب وأحاسيس العاملين جاعلة منه جزءاً أساسياً من بناء كبير يتجاوز حدودهم الذاتية. والقائد الكاريزمي لديه رؤية قوية للمستقبل ويستطيع تحفيز الآخرين لمساعدته في إنجازها، فتأثيره العاطفي على المرؤوسين كبير ويتمتع بنظرة بطولية من هؤلاء المرؤوسين. ومن المفيد إجمال الصفات الكاريزمية التي اجمع عليها الباحثون وهي: ثقة عالية بالنفس. رؤية مستقبلية. قدرة على تفصيل الرؤية وجعلها مفهومة من قبل الآخرين. قناعات كبيرة بالرؤية التي يطرحها. سلوك غير معتاد وخارق. يتمتع بمظهر الرجل الذي يؤمن بالتغيير ويعمل من أجله باستمرار. حساسية عالية جداً للتغيرات البيئية وما يحيط به من أحداث (الجارودي، 2011، ص78)

3.2- القيادة في بيئة العمل الجديدة Leadership in NewWorkplace :

إن التطور الحاصل في بيئة الأعمال والتحديات الكبيرة التي تواجه منظمات الأعمال قد غير من مفهوم القيادة فالعولمة والتجارة الإلكترونية والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ساهمت في خلق مكان عمل جديد وغيرت من مصالح العاملين وتوقعاتهم وخلقت تنوع عال وهذه جميعها وجهت بشكل آخر

إطار التفكير حول الممارسات القيادية بالرغم من إن المجالات التي أصابها التغيير كثيرة إلا إننا سنقتصر على البعض منها بما يأتي:

1.3.2- القيادة الافتراضية (Virtual Leadership):

هناك الكثير من العاملين الذين يؤدون أعمالهم في فضاء الانترنت أو عن بعد من خلال منازلهم وهذا يعني وجود بيئة عمل مفترضة وليست فعلية وقد لا يجتمع العاملون مع بعضهم إطلاقاً. هنا تواجه القيادة مصاعب للموازنة بين الهيكل والمساءلة مع المرونة: فالمشكلة هنا كيفية التأكد من إن العاملين يؤدون ما هو مطلوب منهم بدون رقابة وإشراف مباشر بالطرق المعروفة. إذ يحدد القادة الأشراف والمهام بشكل واضح وتكون مهمتهم الرئيسية هي خلق الالتزام وتحفيزه لدى العاملين وإبقائهم على علم بما يجري في المنظمة بشكل مستمر بدون معرفة بعضهم البعض وعليه فإن القادة الافتراضيين يجب أن يتمتعوا بصفة العقلية المتفتحة والمرنة مع التركيز على الحلول وليس المشاكل بذاتها. كما تكون لديهم قدرات اتصال عالية وقدرات تدريبية في مجال بناء العلاقات التي تعتبر أهم المهارات المطلوبة في هذا المجال. إن اختيار التكنولوجيا المناسبة وكيفية التعامل معها وتوظيفها بمقتضى طبيعة العمل هو مهمة أخرى من مهام القادة الافتراضيين.

2.3.2- القيادة الخدمائية الداعمة (Servant Leadership)

إنها قيادة تعمل من أجل انجاز حاجات وأهداف العاملين وكذلك الوصول إلى أهداف المنظمة وتحقيق رسالتها. إن القيادة في بيئة العمل الجديدة وضمن منظور القيادة الداعمة الخدمائية نرى أن وجود العمل وتطوره مرتبط بالعاملين الذين يفترض أن يؤدوا أعمالهم بأفضل الصيغ بعد أن تتاح لهم الفرصة كاملة بذلك، حيث ينظر للقيادة بأنها تدعم المرؤوسين لان المهمة الأساسية للقائد هي خدمة الآخرين والمنظمة. إن القيادة الخدمائية تتطلق في عملها من مستويين: الأول، انجاز أهداف وحاجات المرؤوسين من أجل هدف أكبر هو تحقيق رسالة المنظمة ومبرر وجودها. والثاني، إعطاء معنى للأفكار وللقدرة والمعلومات وللإنجاز، وهنا فإنهم يقيمون الآخرين حقيقة ويشجعون المشاركة وتقاسم القوة والتكريس التام للجهود وإيقاظ قوى المرؤوسين على توليد الأفكار والإبداع والالتزام.

3.3.2- القيادة النسائية: (Women Leadership):

تشير أدبيات الإدارة الخاصة بموضوع القيادة إلى إن هناك أساليب قيادية نسائية لها خصوصيتها حيث إن نتائج بعض الدراسات تشير إلى أن الأداء وتقييمه من قبل الرؤساء أو النظراء أو المرؤوسين والخاص بالمديرات هو أفضل منه لدى المدراء الرجال خصوصا في بعض القابليات الإدارية مثل القدرة على تحفيز الآخرين وتشجيع الاتصالات ومهارات الإصغاء أو الإنصات. وقد سمي هذا المدخل الخاص بالقيادة النسائية بالقيادة التفاعلية أسلوبا قياديا يتصف بالعمل التعاوني وبناء العلاقات والعناية وهذا يعني أن القائد يفضل أسلوب الاجتماع بالآخرين والعمل التعاوني ويؤثر في الآخرين من خلال العلاقات وليس بالقوة النابعة من الموقع الوظيفي أو السلطة الرسمية. إن هذا يعني أن الأسلوب ليس مقتصرًا على النساء فقط بل أصبح مطلوبًا من كافة المدراء الرجال للنجاح في مكان العمل (قاسم شاهين، 2009، ص 73)

المحور الخامس: القيادة واستراتيجيات صنع القرار

المحاضرة التاسعة: اتخاذ القرار:

المفهوم، الفرق بينه وبين صنع القرار، أهميته، خطواته، مقوماته الأساسية، علاقته بالوظائف الرئيسية للقيادة

المحاضرة العاشرة: اتخاذ القرار:

تصنيفه، أساليبه، طبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرار، مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية، معوقات القرار الفعال، القيادة المعيارية في عملية اتخاذ القرار

المحور الخامس: القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرار:

تمهيد:

تعد عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في العصر الحاضر، من أهم مقومات الإدارة الناجحة داخل المنظمات، وهي من أهم عناصر العملية الإدارية ومن أهم الأعمال اللازمة لعمل القيادات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية المختلفة، وعليه فإن مقدار النجاح الذي تسعى لتحقيقه أية منظمة يتوقف بشكل كبير على فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة، ودرجة ملاءمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات الإدارية.

المحاضرة التاسعة: اتخاذ القرار: المفهوم، الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار، أهمية اتخاذ القرار، خطوات اتخاذ القرار، المقومات الأساسية لفعالية القرار، العلاقة بين اتخاذ القرار والوظائف الإدارية الرئيسية.

1-اتخاذ القرارات الإدارية:

1.1-مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية: يعد اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ونظرا لأهميته، فقد قام العديد من الكتاب والباحثين المختصين بتعريف اتخاذ القرار على النحو الآتي: "اتخاذ القرار يمثل اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة وأن صنع القرار هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة والبدائل المتاحة ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل لتلك المشكلة. (الفضل،2009، ص49).

2.1-أوجه الشبه والاختلاف بين صنع القرار واتخاذ القرار: أشار (بال،2015) بأن هناك الكثير ممن يخلط بين اتخاذ القرار، وصنع القرار ظانين أنهما عملية واحدة، لكن الحقيقة أنهما ليستا عملية واحدة بل تختلفان في كثير من النواحي؛ وذلك لكونهما يقومان على آليات مختلفة من حيث المحتوى والأداء والأثر، وعليه يكون من الضروري الوقوف على النقاط الفاصلة بينهما، حتى نتدارك التداخل الذي قد يقع عندما يتعلق الأمر بالخوض في أحدهما أو كلاهما، بما يتطلبه الموقف العلمي، كما يظهر في الجدول الآتي:

أوجه المقارنة	صنع القرار	اتخاذ القرار
المراحل	تحديد المشكلة بدقة، تحليل أسباب المشكلة، البحث عن البدائل، تقييم البدائل المختلفة، اختيار البديل الأمثل، تطبيق البديل الأمثل، متابعة وتقييم النتائج	هي مرحلة اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة
درجة الشمول	أشمل وأدعم حيث أنه يتضمن عدة مراحل	يتمثل في مرحلة واحدة فقط
المستوى الإداري	يشترك في صناعة القرار جميع المستويات الإدارية	اتخاذ القرار مسؤولية القائد الإداري فقط
متابعة تحقيق النتائج	لا بد من متابعة التنفيذ حتى نتأكد من تحقيق الأهداف	تنتهي عملية اتخاذ القرار بالوصول إلى القرار المناسب
المعلومات	تجميع وتحليل البيانات من أجل اتخاذ القرار المناسب	يستخدم القائد المعلومات المجمعة ويتخذ القرار في ضوئها
الوقت المستغرق	طويل نسبياً	قصير نسبياً
العلاقة بينهما	تشتمل صناعة القرار على عملية اتخاذ القرار	هي جزء من عملية صناعة القرار

المصدر: (بلال، 2015، ص9)

3.1- أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

وتأتي أهمية اتخاذ القرارات في أنها تساهم بشكل دقيق في تمكين المنظمة من الاستمرار بأنشطتها بكل كفاءة وفاعلية، وتعدّ عملية اتخاذ القرارات جوهر الأداء للعديد من المديرين في مختلف

مستوياتهم الإدارية، كما أنها مرتبطة بشكل أساسي بالوظائف الإدارية الرئيسية كالخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و الجدير بالذكر أن قدرة المدير في اتخاذ القرار الناجح تعتمد بشكل كبير على مدى توافر المعلومات الدقيقة بالوقت المناسب وتعدّ عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية والهامة في حياة أية منظمة، ولها أهمية كبيرة لدى المديرين وأولوية من أولويات أنشطتهم الإدارية، وتشبه إلى حد ما عملية الاتصالات، في أنها عملية متداخلة في كل جانب من جوانب الأعمال الإدارية داخل المنظمة، وهنا يقوم المدير باتخاذ العديد من القرارات الكبيرة أو الصغيرة، روتينية أو استراتيجية وجميعها تتعلق بالوظائف الإدارية الرئيسية كالخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية (عليان، 2010، ص 58).

4.1-خطوات عملية اتخاذ القرار:

يبين كل من (أبو علام وآخرون) بأن عملية اتخاذ القرار تتم لمعالجة مشكلة محددة، أو لمواجهة مواقف أو حالات معينة محتملة الوقوع وتتم عملية اتخاذ القرار غالبا بالمراحل الآتية:

أ- **تحديد المشكلة:** والمشكلة هي عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب بها وتحديد المشكلة تحديدا دقيقا أمر غاية في الأهمية، وهنا نتذكر المقولة التالية " المشكلة المحددة تحديدا سليما مشكلة نصف محلولة " .

تصدر القرارات لمعالجة مشكلة ما تعترض المنظمة و تختلف القرارات باختلاف طبيعة المشكلة فقد تكون المشكلة بسيطة لا تحتاج إلى جهد كبير لتحديدها فيتمكن الرئيس من معالجتها انطلاقا من خبرته وموقعه و مؤهلاته فينطلق من الواقع و التجارب السابقة و المعلومات التي تصل اليه فتسمح له بتحديد المشكلة واتخاذ القرار المناسب فيها ومن امثلة هذه المشاكل البسيطة ، اهمال العمال و نقص التمويل وقد تكون المشكلة معقدة تحتاج الى جهد ووقت لتحديدها و تحديد أسلوب معالجتها و لا يعني ذلك عدم مراعاة العنصر الزمني عند اتخاذ القرارات بل ينبغي ان تصدر القرارات في الوقت المناسب .

وقد تحتاج عملية اتخاذ القرارات الى استشارة أجهزة خارجية كالمصالح التقنية المتخصصة مثلا وقد تحتاج العملية الى دراسة يجريها التنظيم لتحديد المشكلة وكيفية معالجتها. فعلى سبيل المثال المشاكل المتعلقة بالاستثمار وانخفاض المبيعات وتعديل أسلوب الإنتاج لا تتوقف على قدرة القائد وتجربته بل تتعداه لان مثل هذه المشاكل تحكمها متغيرات خارجية كالتمويل وإجراءات التجارة الخارجية والنمط

الاستهلاكي ونقل التكنولوجيا وينبغي على القائد الإداري عند تحديد المشكلة ان يراعي بعض القواعد منها:

-تحديد الأولوية للمشاكل المطروحة فقد تواجه المنظمة على سبيل المثال عدة مشاكل تقتضي من القائد أن يحددها حسب أهميتها وذلك اقصاء للوقت والجهد ويتطلب ذلك القدرة على التحليل والتقييم بمعنى دراسة ابعاد المشكلة وأثرها على سير المنظمة

-معرفة الأسباب الحقيقية للمشكلة المطروحة لان التقيد بأسباب ظاهرة ما دون تعميق الدراسة والتحليل يؤدي الى ضعف تشخيص المشكلة او الابتعاد عنها.

-مراعاة العنصر الزمني في تحديد المشكلة ذلك أن اهمال هذا العنصر يؤدي إلى اتخاذ القرار بصفة متأخرة وفي وقت تكون المشكلة قد افرزت كل اثارها (الطماوي،1987، ص85)

ويمكن تقسيم المشاكل التي تواجه صناع القرار في الأنواع التالية:

المشاكل التقليدية: وهي المشاكل التي تتكرر بصفة دائمة وهي نوعان يتعلق الأول منها بالمشاكل الروتينية مثل أخطاء العاملين والقرارات التي تتخذ لمعالجتها وغالبا ما تكون للمنظمة لائحة او قانون لمحاسبة العاملين وتتم المعالجة هنا بالرجوع الى المواد المتعلقة بالخطأ والقرار في هذه الحالة سهل بعد التحقيق في المشكلة لان كل خطأ له عقاب معين اما النوع الاخر فهو المتعلق بالأعمال اليومية التي تقوم بها المنظمة تنفيذا لأهدافها ويعتمد على حل مثل هذه المشاكل على قدرات وخيرات صانع القرار والصفات التي يتمتع بها.

المشاكل الحيوية: هذه هي المشاكل التي تتعلق بالخطط والبرامج والسياسات التي توضع لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي لمثل هذه المشاكل الحيوية ومسؤولية القيادة الإدارية التي ينبغي لها ان تتصدى لها قبل ان تنتج عنها اثار قد تؤثر على تحقيق الأهداف والتصدي لمثل هذه المشاكل قد يتطلب من القيادة الإدارية اشراك العاملين في الامر او التشاور مع المختصين بغية الوصول الى القرار الذي يتناسب وحجم المشكلة.

المشاكل الطارئة: مثل هذه المشاكل قد تحدث فجأة ودون أن تكون هناك مؤشرات بحدوثها ويعتمد حلها على قدرة القيادة على التصدي للمشاكل وعليها في هذه الحالة أن تتخذ القرار بالسرعة

والحزم المطلوبين قبل أن تكون هذه المشكلة الطارئة سببا في خلق مشاكل يصعب حلها (غانم، 2015، ص13)

ب- جمع البيانات ودراستها: لا يمكن للقائد أن يعالج مشكلة مهما كانت طبيعتها دون أن يستند إلى المعلومات والبيانات التي تشكل المادة الرئيسية لعملية اتخاذ القرار ويتحصل القائد الإداري على المعلومات مهما كان مصدرها ويجب أن تكون صحيحة ودقيقة ليتمكن من اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة وعادة ما يلجأ القائد إلى متخصصين سواء كانوا داخل المنظمة أو خارجها كمكاتب الدراسات والاستشارات والخبراء وتمكن الوسائل التكنولوجية حاليا من الوصول إلى معلومات بطريقة علمية من خلال الأنظمة الإعلامية وما تطرحه من بدائل افتراضية إعلامية وينبغي على القائد أن يستبعد البيانات والمعلومات غير الضرورية

ج- تحديد الهدف: وهو الهدف أو مجموعة الأهداف أو الغايات التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها ولا بد من التحديد الدقيق للأهداف المطلوبة؛ وذلك للمفاضلة بين الحلول البديلة لمشكلة معينة.

د- البحث عن البدائل: يقصد بهذه المرحلة التحري والتفتيش عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة في المرحلة الأولى وفي هذه المرحلة يتم وضع أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة لحل المشكلة المطروحة.

هـ- تقييم البدائل، واختيار أفضلها: وتتمثل صعوبة هذه المرحلة في أن مزايا كل بديل وعيوبه، لا تظهر وقت بحثها إنما تظهر فعلا في المستقبل، ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأمثل الذي يحقق مجموعة من الشروط (إمكانية التنفيذ، التكاليف المالية، الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج، وغيرها) في هذه المرحلة يكون صانع القرار في وضع للمفاضلة بين البدائل الملائمة للموقف الذي يواجهه وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة منطلقات لاتخاذ القرار وهي:

-الخبرة: وهنا يعتمد صانع القرار على خبرته حيث أن صناع القرار يعتقدون أن لهم خبرة كافية في ممارسة العملية ويعتقدون أن انجازاتهم وتجاربهم تعتبر رصيذا يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات وقد يكون هذا صحيحا في حالة القرارات الروتينية التي قد يرجع فيها متخذ القرار إلى حالات مماثلة أما فيما يتعلق بالقرارات الاستراتيجية فإن الخبرة وحدها غير كافية

-**التجربة:** قد يعتمد البعض في اتخاذ القرار على التجربة استنادا على سياسة ممارسة (التجربة والخطأ) فيقومون بتجربة كل بديل للوصول الى البديل الأمثل وهذا أمر لا يمكن الاعتماد عليه خصوصا في هذا العصر نسبة للوقت والجهد الذي يمكن صرفهما على مثل هذه العملية إضافة الى التكاليف المادية الناتجة عن عملية التجربة.

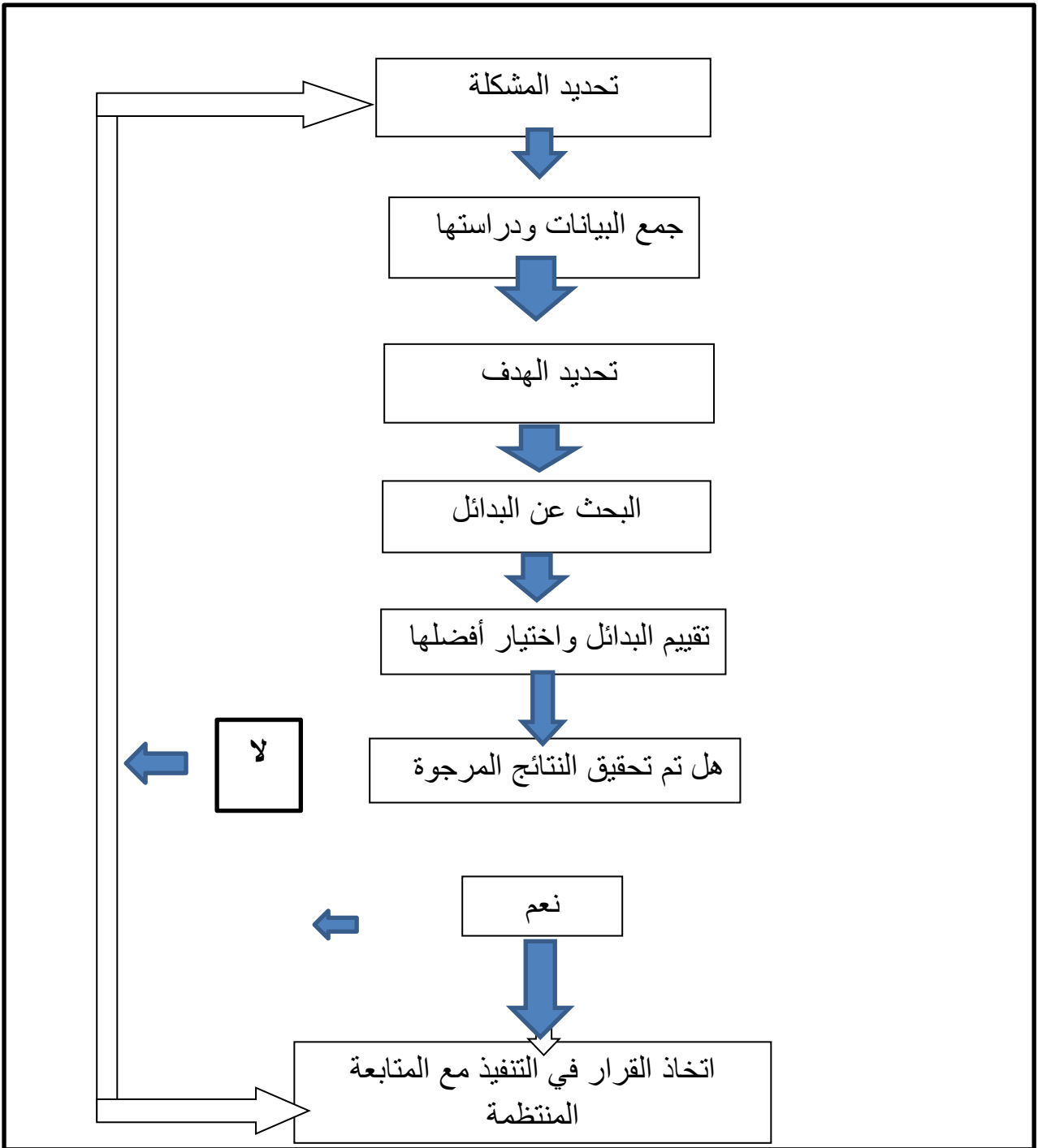
-**أسلوب البحث والتحليل:** هذا هو الأسلوب الأمثل الذي يقوم على البحث والدراسة في ضوء المعلومات المتوفرة ثم معرفة إيجابيات وسلبيات كل بديل وكذلك القيود التي تصاحب كل بديل ثم الوصول الى البديل الأفضل وهذا يوصل الى الهدف الى حد كبير.

و-**تنفيذ القرار ورقابته:** حيث لابد من تنفيذ القرار الذي اتخذ في المرحلة السابقة ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ، وصحة القرار.

ن-**متابعة التطبيق:** حيث لابد من المتابعة المستمرة لعملية التنفيذ وذلك بسبب التغير المستمر للعوامل والظروف المحيطة بعملية اتخاذ القرار. (أبو علام وآخرون، 2014، ص542)

يمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل رقم(10): خطوات عملية اتخاذ القرار



المصدر: من انجاز الباحثة

5.1-المقومات الأساسية لفاعلية اتخاذ القرارات: لكي يتصف القرار بالفاعلية لابدّ من توافر

المقومات الأساسية الآتية:

أ-القانونية: فيجب أن تتم عملية اتخاذ القرار في جو من الشرعية القانونية وأن يتم طبقاً للشروط المتعامل بها والمتعارف عليها من قبل المحيط.

ب-الكفاءة: فليس الجميع قادراً على عملية اتخاذ القرار الرشيد وهذا يتطلب أفضل الشروط في متخذ القرار.

ج-الإبداع والتطوير: هذا الشرط يضمن استمرارية المؤسسة في المستقبل، ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر، ففاعلية القرار تتوقف على مدى قدرته على ضمان هذا المطلب.

د-القبول: ففاعلية القرارات تعتمد على مدى تقبل البيئة لها وهذا القبول له جانبان، الأول: يتعلق بقبول العاملين في المؤسسة للقرار وتنفيذه والدفاع عنه والثاني: يتعلق بقبول المجتمع للقرار خاصة الفئات المتأثرة به.

6.1-خصائص القرار الإداري: للقرار الإداري مجموعة من الخصائص التنظيمية والإنسانية

والاجتماعية نذكرها في النقاط التالية:

أ-القرار عملية فكرية بحتة لذلك فإن متخذ القرار بحاجة إلى التحليل والتنبؤ والتفكير في اختيار أفضل البدائل المتاحة.

ب-القرار عملية استمرارية؛ ذلك أن كل نشاط يتم داخل التنظيم هو نتيجة لعملية اتخاذ قرار حيث أن عملية اتخاذ القرارات في التنظيم تتم بصورة متواصلة.

ت-تتضمن عملية اتخاذ القرار وجود عدة بدائل لاختيار الأفضل منها

ث -القرار عملية إنسانية؛ لأنه يتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم

ج-عملية اتخاذ القرار هي إجابة لمشكلة معينة، فإذا لا توجد مشكلة لا يوجد قرار.

د-تعتمد عملية اتخاذ القرار على الحقائق العلمية والمرتبطة بالمشكلة التي تحاول الإدارة اتخاذ

القرار لحلها

هـ-القرار هو نتيجة تفاعل لمجموعة من الجهود المشتركة داخل التنظيم

و-يتأثر القرار الإداري بالقيم والأعراف والعادات والاتجاهات التي يؤمن بها متخذ القرار

ي-يتأثر القرار بالعوامل البيئية المحيطة به (الحريري،2012، ص229-231).

7.1-العلاقة بين اتخاذ القرار والوظائف الإدارية الرئيسية:

يعتبر اتخاذ القرار مكونا أساسيا من مكونات العملية الإدارية وهو ذو ارتباط بوظائف الإدارة الأربعة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تدخل في اطارها كل الممارسات الإدارية في المنظمات وان كان اتخاذ القرار يدخل في كيفية أداء وظائف الإدارة الأربعة الا انه وثيق الصلة بالوظيفة الأولى والاهم وهي وظيفة التخطيط وتجمل هذه العلاقة بعبارة ان كل "خطة قرار وليس كل قرار خطة"

واتخاذ القرارات عملية تمارس في كافة المستويات الإدارية في المنظمات مع اختلاف نوع واهمية القرار الذي يتخذ في هذه المستويات وهي مستوى الإدارة العليا والتي تتخذ القرارات المتعلقة بالخطط والسياسات والاهداف ومستوى الإدارة الوسطى والتي تتخذ القرارات الخاصة بتنفيذ الخطط والسياسات والإدارة المباشرة "التنفيذية" والتي تتخذ القرارات اليومية التفصيلية في العمل الروتيني و العمل التنفيذي اليومي ومن هنا نجد الارتباط الوثيق بين اتخاذ القرار وبين التخطيط وهي أولى واهم وظائف الإدارة وبما انه ما من مؤسسة او منظمة تستطيع أن تعمل من دون خطة قائمة على جمع المعلومات وتحليلها وطرح بدائل يختار من بينها فان قيادة المنظمة تتخذ قرار او قرارات في كل خطوة ومرحلة من مراحل العملية التخطيطية ثم مراحل التنفيذ و المتابعة والتقييم ثم الحصول على التغذية الراجعة التي تتخذ على ضوءها قرارات أخرى بتعديل الخطط الجاري تنفيذها او تطوير مراحل عمليات التخطيط للمستقبل بحيث تكون اكثر علمية ودقة.

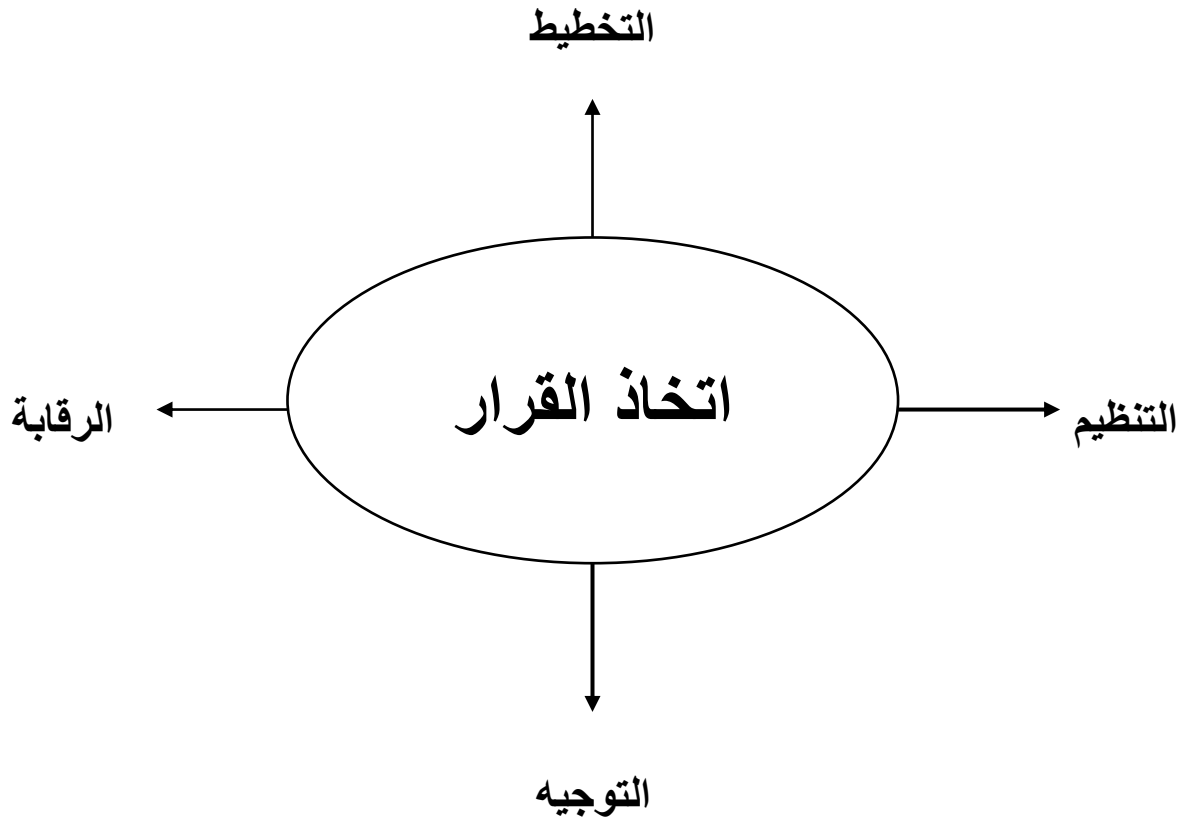
وفيما يتعلق بالتنظيم فعملية اتخاذ القرار تعتبر أداة لقياس السلوك التنظيمي وسلوك العاملين أفرادا وجماعات والعوامل النفسية التي تؤثر في أداء التنظيم وكفاءته والعلاقات الهرمية بين قيادة المنظمة وقاعدتها ومدى التعاون والتنسيق وتفويض السلطة والنشاطات الإدارية الأخرى التي تتم داخل التنظيم والتي تؤثر كلها في كفاءة التنظيم وقدرته على اتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها والتنبؤ بأثارها (بشارة،1999، ص8)

ومن المكونات المهمة في التنظيم ما تتخذه الإدارة أو القيادة من قرارات للتأثير على سلوك العاملين بما يمكنهم من القدرة على التنفيذ حيث يسعى إلى إشراك العاملين في عمليات ومراحل صنع القرار مما يدفع العاملين إلى الشعور بالرضا وخلق روح الجماعة وإمكانيات القبول والتعاون في التنفيذ وبالإضافة إلى ذلك فإن القيادات تعمل على وضع سياسات هادفة للتدريب بغرض تغيير اتجاهات وسلوك العاملين بما يمكنهم من فهم عملية اتخاذ القرار والاختيار من بين البدائل لاختيار القرار المناسب الذي يحقق الأهداف الموضوعية.

أما فيما يتعلق بالوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة وهي وظيفة التوجيه والتي تكون من الاتصال الإداري والقيادة الإدارية والحفز والدافعية فإنها أيضاً ذات ارتباط وثيق باتخاذ القرارات وهي تؤثر فيها ونجد أن حركة الاتصال الرأسية والافقية والقطرية والخارجية هي التي تساعد في انتقال المعلومات والتي تشكل الفهم المشترك حول أهداف المنظمة والقرارات الواجب اتخاذها وكيفية تنفيذها بغرض تحقيق تلك الأهداف.

وكذلك هناك علاقة قوية ومباشرة بين وظيفة الرقابة واتخاذ القرار والرقابة تتم على أداء المنظمة من خلال المعايير التي تضعها خطة العمل ولا بد لمتخذ القرار أن يتابع نتائج الرقابة التي قد تشير إلى انحراف عن المعايير الموضوعية مما يستدعي تدخل صاحب القرارات لمعالجة الانحراف في الوقت المناسب وإزالة أسبابه والاستفادة من التغذية الراجعة (بشارة، 1999، ص 9) ويمكن توضيح هذه العلاقة في الشكل أدناه:

الشكل رقم(11): العلاقة بين اتخاذ القرار والوظائف الإدارية الرئيسية



المصدر: عيسى، غانم، 2015، ص 42

المحاضرة العاشرة: القيادة واستراتيجيات صنع القرار: تصنيف القرار، أساليبه، طبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرار، مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية وانعكاساتها على اتخاذ القرار، معوقات القرار الفعال، القيادة المعيارية في اتخاذ القرار.

2- تصنيف القرارات الادارية:

هناك تصنيفات مختلفة، ومتنوعة للقرارات وضعت حسب معايير عدة تبعا للمواقف والحالات المختلفة التي يواجهها متخذ القرار، وفيما يأتي توضيح لأهم هذه التصنيفات:

1.2-القرارات المبرمجة وغير المبرمجة:

-القرارات المبرمجة:

القرار المبرمج يتسم بأنه روتيني وعام، ويمكن احتسابه، ويتم التفاوض والمساومة عليه وتكون بنية القرار إجرائية ومنتبأ بها وتقوم على التأكيد من ربط السبب بالنتيجة ويحدث هذا القرار ضمن قنوات معلومات واضحة، وغالبا ما يرتبط بالمستويات الإدارية الأدنى ويتناول مسائل فرعية ويكون قصير المدة، كما يكون احتمال حدوث التفضيلات المرغوب التوصل إليها إما مؤكدا أو غير مؤكد وتقوم استراتيجية هذا القرار على الاعتماد على القواعد والمبادئ التي تحكم العمل.

- القرارات غير المبرمجة:

يمثل هذا النوع من القرارات استجابة للمواقف والحالات غير المتكررة، والفريدة في خصائصها، أو التي تكون غير مهيكلة أو محددة الأبعاد وتؤثر على أنشطة التنظيم

2.2-القرارات الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية:

هناك ثلاثة أنواع من القرارات تصنف بناء على المستوى التنظيمي وهذه القرارات هي:

-القرارات الاستراتيجية:

القرارات الاستراتيجية تعنى بتحديد آليات العمل المستقبلية للمنظمة وإعداد كافة الخطط المستقبلية وتحديد السياسات وغالبا ما تتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق وعليه تقوم المؤسسة باستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الخارجية.

-القرارات الإدارية:

هي قرارات يقوم باتخاذها المدراء و الرؤساء في الإدارات المختلفة، أو ما يسمى (الإدارة الوسطى) وتهدف غالبا إلى تحديد ما يلزم لتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ الخطط و إعداد الهيكل التنظيمي، وتحديد شكل العلاقات بين الموظفين وبيان حدود المسؤولية والسلطة، وتفويض الصلاحيات وتقسيم العمل وتشكيل قنوات الاتصال .

-القرارات التشغيلية:

وهي القرارات المتعلقة بمشكلات العمل اليومية، ومدى تنفيذها وأيضا بالأنشطة الجارية في المنظمة وهي من اختصاص الإدارة التنفيذية، أو الإدارة المباشرة، ولا تحتاج إلى المزيد من البحث والجهد والإبداع من قبل متخذ القرار، بل يتم اتخاذها في ضوء التجارب والخبرات السابقة وعادة ما تكون القرارات التشغيلية لا مركزية، حيث يتم اتخاذها داخل الأقسام التشغيلية حسب الظروف والمتطلبات.

3.2-القرارات وفقا للنمط القيادي السائد:

-القرارات الأوتوقراطية:

وهي القرارات التي يصدرها المدير بنفسه دون المشاركة من مرؤوسيه معتمدا في ذلك على سلطاته التنفيذية.

-القرارات الديمقراطية:

وهي القرارات الجماعية الصنع حيث يشترك المرؤوسون في المناقشة وإبداء المقترحات مما يرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من اقتناعهم بضرورة التعاون في تنفيذ القرارات المتخذة.

3-أساليب عملية اتخاذ القرارات:

1.3-الأساليب التقليدية:

يقصد بالأساليب التقليدية أو (غير الكمية) تلك التي تفتقر للتدقيق العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات ويوجد عدد كبير من الأساليب التقليدية لاتخاذ وحل المشكلات ومن بين هذه الأساليب ما يلي:

أ-البديهية والحكم الشخصي:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له والتقدير السليم لأبعادها وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.

ولهذا الأسلوب مزايا ومساوئ يمكن تلخيصها على النحو التالي:

المزايا: وتشمل:

- الوصول إلى قرار في أقصر وقت ممكن
- فعالية في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود.
- استغلال المقدر الشخصية وبعد النظر والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المديرين.

المساوئ:

- قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب.
- قد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار.
- قد تكون هناك وسائل أفضل في اتخاذ القرارات لم ننظر إليها.

ب-التجربة:

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات إذ مما لا شك فيه أن هناك كثيرا من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة. (غانم، 2015، ص 45)

فإذا كانت تلك القرارات قد أدت نتائج طيبة من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية.

وإذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة أو أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار فقد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم على موقف ما، وقد

تكون المشكلة الحالية مشابهة لمشكلة سابقة ظاهريا ولكنها تحمل في طياتها عناصر جديدة تحتاج إلى وسائل إضافية بجانب التجربة عند اتخاذ قرار بحلها أو علاجها.

ج-الأراء:

ان الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أسلوب لا ينتهجه كل المديرين ولكنه يظل على أية حال أسلوبا أفضل في اتخاذ القرارات الآتية من القرارات الفردية وكذلك فإن القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال الذي يخصه غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون هو الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحمل المداولة أو التأخير.

د-أسلوب العصف الذهني:

هو عبارة عن هجوم خاطف وسريع على مشكلة معينة ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة حتى تأتي الفكرة التي تحقق الهدف أو تحل المشكلة.

هـ-أسلوب دلفي:

يعتمد هذا الأسلوب على تحديد ومناقشة البدائل غيابيا في اجتماع أعضاء غير موجودين وجه لوجه وتتمثل خطوات هذا الأسلوب في الآتي:

-تحديد المشكل ويلاحظ هنا أن المشكلة معروفة بشكل مسبق.

-تحديد أعضاء الاجتماع من خبراء وذوي الرأي

-تصميم قائمة الأسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل أو سلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل

عليها.

-ارسال قائمة إلى الخبراء كل على حدى طلبا لرأيهم.

-تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة.

-كتابة تقرير مختصر بالإجابات.

-إرسال تقرير إلى الخبراء مرة ثانية طلبا لمعرفة رد فعلهم. (غانم، 2015، ص46)

2.3- الأساليب الحديثة:

تتميز الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات عن نظيرتها التقليدية في أنها تقلل من التميز الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير وفي هذا الخصوص يمكن تناول بعض الأساليب الحديثة على النحو التالي:

أ-بحوث العمليات:

بحوث العمليات اليوم تشير إلى تطبيق الطريقة العلمية لمشكلات تتعلق بأعمال العديد من الوحدات كالأعمال التجارية، الأعمال الحكومية، أو المؤسسة وفي الإدارة حيث تستخدم بحوث العمليات لتوفير أساسي عددي للقرارات.

تعريف بحوث العمليات:

تعرف على انها تطبيق الطريقة العلمية بتوفير الأساليب الكمية باستخدام أدوات وأساليب رياضية واحصائية والتي تساهم مساهمة فعالة في معالجة المشاكل التسييرية في المجالات المختلفة وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

من خلال التعريف السابق نستنتج أن بحوث العمليات من أبرز الأساليب الكمية الحديثة المستخدمة لحل المشاكل واتخاذ القرارات.

-خطوات بحوث العمليات:

-تحليل المشكلة حيث يتم تعريف أهداف البحث وصيغة الحل المطلوب.

-اختيار النموذج الرياضي ومن خلاله يتم فحص مدى تأثير بعض العوامل على الحل.

-الحصول على الحل للمشكلة عن طريق تغيير قيمة العوامل التي يرغب في فحصها ومعرفة

تأثيرها على النتيجة.

- يحدد الباحث الشروط التي يجب توافرها لاستخدام الحل مع تحديد نقاط الضعف الموجودة والنتيجة عن الافتراضات في النموذج المستخدم.

- استخدام النموذج حيث يجري تصميم استخدام النموذج وإبراز نقاط القوة والضعف فيه. (غانم، 2015، ص47)

ب- شجرة القرارات:



تعرف شجرة القرارات على أنها: "نموذج بياني يوضح كافة الاتجاهات والخيارات المتاحة أمام متخذ القرار، مع بيان النتائج المحتملة لكل خيار أو بديل مطروح.


وكذلك تعرف على أنها: "نموذج تخطيطي يمثل هيكلية مشكل القرار"

ومنه نستنتج أن شجرة القرارات من الأساليب الكمية الحديثة التي تستخدم في تحليل العديد من المشكلات كمشكلات الاستثمار والاسعار ومن الاستخدامات الشائعة لشجرة القرارات ما يلي:

- تستخدم شجرة القرارات كأسلوب في معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاج كتصميم العمليات واستخدام الموارد المتاحة.

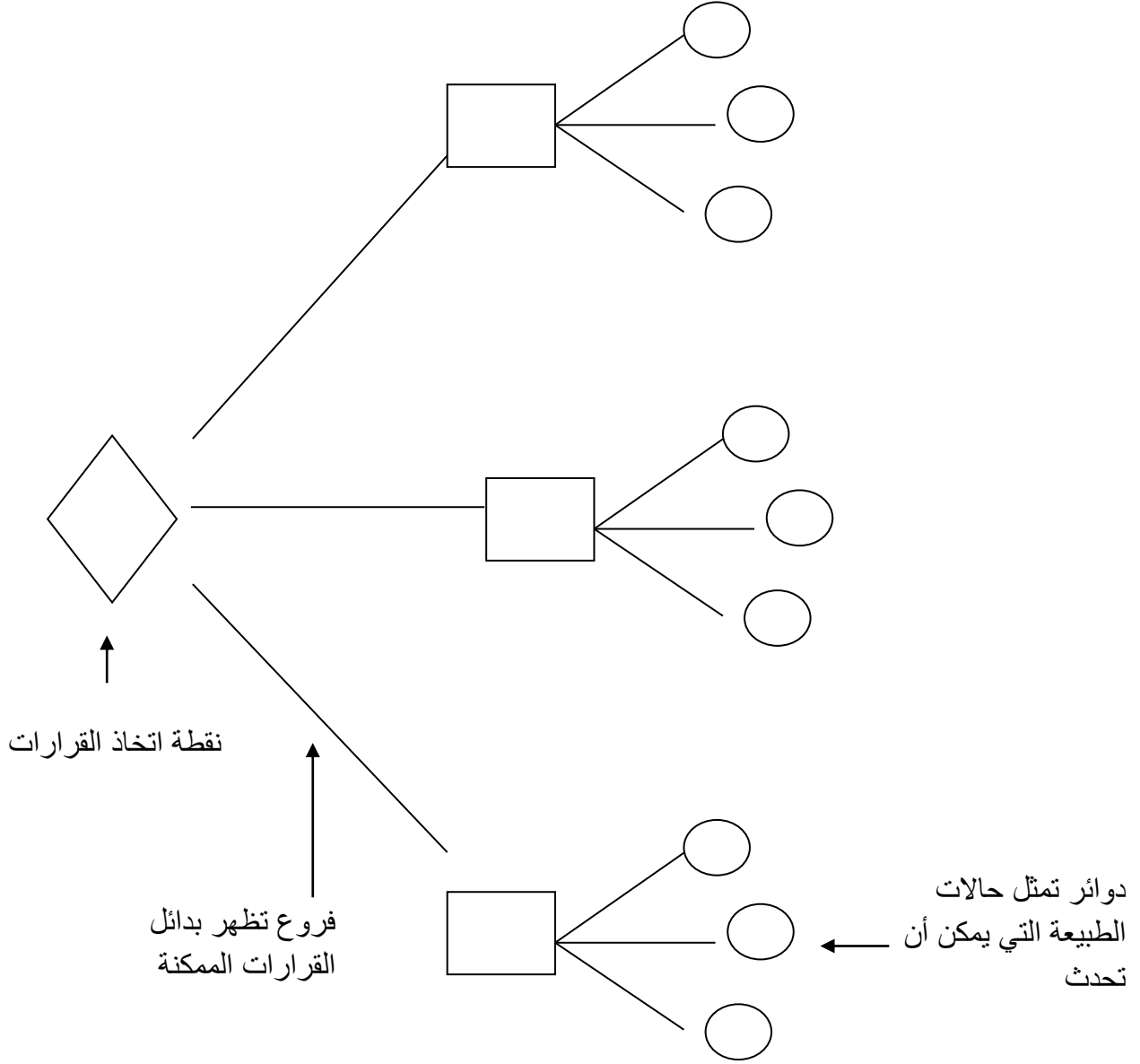
- من خلال شجرة القرارات تتمكن المؤسسة من المفاضلة بين بدائل استثمار، بدائل تسعيرية عند شراء المعدات وغيرها. (غانم، 2015، ص48)

تبدأ شجرة القرارات من نقطة اتخاذ القرارات ويرمز لها بالرمز  وهي عبارة عن نقطة زمنية يتم فيها اختيار القرارات البديلة وقد يكون أكثر من مربع في شجرة واحدة يتم رسم البدائل التي تخرج من نقطة اتخاذ القرارات في الشكل  حيث يمثل كل مربع البدائل التي يمكن ان تحدث.

يتم تمثيل حالات الطبيعة المختلفة بدوائر  في نهاية كل نوع من فروع الشجرة وتشير الارقام الموجودة في نهاية كل نوع الى العوائد المحققة نتيجة لاتخاذ قرار معين وعادة نقرأ الشجرة من اليسار الى اليمين.

وسنوضح من خلال الشكل رقم (12) نموذج شجرة القرارات:

الشكل رقم (12): نموذج شجرة القرارات



المصدر: عيسى غانم، 2009، ص 48

ج-نظرية الاحتمالات:

تعتبر الحاجة الى استخدام اسلوب الاحتمالات انعكاسا جيدا للدرجة الملحة من قبل المديرين في منظمات الأعمال في محاولة القضاء أو التخفيف من درجة عدم التأكد والتي تميز نتائج الكثير من القرارات الإدارية وفي كثير من الحالات يبدو أن لدى المدير بعض المعلومات والخلفيات السابقة عن موضوع معين تجعله يتوقع نتائج مهمة من اتخاذ قرار معين، غير أن ما هو مطلوب هو زيادة الحيطة والتأكد من أن القرار الذي سيتخذه لابد وأن يجنب المنظمة أقصى قدر من النتائج السلبية وهذا لا يأتي إلا من خلال التنظيم الجيد للمعلومات السابقة وتقديمها في صورة إحصائية أو رقمية يمكن خلالها حساب احتمالات الصحة أو الخطأ أو احتمالات الكسب أو الخسارة.

إن نظرية الاحتمالات تقوم في الواقع على الاعتقاد المدعم بالتجربة بأن احداثا يمكن التنبؤ بحدوثها من خلال نمط معين. وإذا ما حدث اختلاف في التقدير الاحتمالي فإنه يحدث في حدود يمكن التنبؤ بها وبذلك فإن الاحتمال المتوقع يصبح بمثابة معلومة يمكن الاستناد عليها بدلا من الخوض في المجهول ومن ثم فإن احتمال الخطأ أو الانحراف يصبح محدودا.

د-نظرية المباريات:

يعتبر هذا الأسلوب في مجال الإدارة أسلوبا فريدا ومفيدا في المشاكل التي تتعلق بالمنافسين والمنافسة.

ويقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الافتراضات هي أن الهدف الإنساني هو تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة وأن الانسان يتصرف من واقع المنطق والمعقولية وأن الشخص الآخر في الطرف المنافس ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنظور ويلاحظ أن أسلوب المباريات اليوم لا يزال قاصرا على استخدامه لقياس ردود فعل المنافسين، ولتتطور أدواته الرياضية بعد لتشمل الأوجه المختلفة للنشاطات الإدارية في منظمات الأعمال.

ه-دراسة الحالات:

يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشكلة التي تواجههم.

ويقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة وإذا كانت التطبيقات العلمية لهذا الأسلوب في مجال اتخاذ القرارات قد كشفت عن أنه يتسم بالواقعية أكثر من غيره من الأساليب الأخرى من حيث أنه يضع المدير متخذ القرار في وضع مشابه للواقع الذي يعيشه في العمل من حيث عدم كفاية المعلومات المتعلقة بالمشكلة أو زيادتها أو دقتها ومن حيث تمكنه من تقييم قدراته ومهاراته والعمل على تطويرها وتحسينها.

ومن الوسائل الهامة لتطبيق أسلوب دراسة الحالات أسلوب التدريب على اتخاذ القرارات والذي يهدف إلى تدريب المدير على كيفية اتخاذ القرارات في مواقف مشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهه في عمله وذلك عن طريق تلقيه لمجموعة من الرسائل البريدية تتضمن مشاكل وحالات مختلفة ويطلب إليه اتخاذ قرارات فيها على ضوء ما تتضمنه من معلومات. (غانم، 2015، ص57)

نقول بالرغم من هذه المزايا لهذا الأسلوب إلا أن مما يؤخذ عليه أن سهولة التوصل إلى حل المشكلة أثناء التدريب قد يعطي المدير المتدرب انطبعا خاطئا عن سهولة اتخاذ القرارات لحل المشاكل التي تواجهه في الواقع العملي حيث يشعر أثناء التدريب أن الموقف الذي واجهه في دراسة الحالات ليس موقفا فعليا يتطلب منه تحمل مسؤولية الحل مما يجعله لا يعطي أهمية لإيجاد الحل المناسب للمشكلة محل القرار.

4-طبيعة السلوك القيادي عند اتخاذ القرار:

هناك أربعة أساليب أساسية للسلوك القيادي عند عملية اتخاذ القرار وهي التي سماها "بلانشارد" في نظريته بالقيادة الظرفية أو الموقفية، حيث أن السلوك القيادي للفرد القائد يتغير حسب ظروف ودرجة المخاطرة للقرار المراد اتخاذه وهذه الأساليب الأربعة يمكن إيجازها في النقاط التالية:

1.4- السلوك التوجيهي:

وفي هذا السلوك يكون الاتصال في اتجاه واحد بين الموجه والمتلقي حيث يبين القائد للمرؤوس ماذا عليه أن يعمل وأين ومتى وكيف ويكون حجم المراقبة في هذا السلوك عاليا جدا وكذلك مرتفعا وبالمقابل يكون التشجيع ضعيفا وعادة ما يلجأ القائد (المسؤول) إلى مثل هذا السلوك إذا كان المتلقي (المرؤوس) قليل الخبرة أو مبتدئ أو أن درجة نضجه قليلة وكفاءته قليلة ولكن التزامه مرتفع ومتحمس للتعلم.

2.4- السلوك التدريبي:

وفي هذا السلوك يكون الاتصال بين الرئيس والمرؤوس جيدا، حيث يكون كل من التوجيه والتشجيع مرتفعا، كما أن القائد في هذه الحالة يعتمد إلى تفسير قراراته وطلب رأي المتلقي، حيث أن القائد يوجه عملية التنفيذ كما أنه يسلك وسيلة الانصات والتشاور قبل اتخاذ القرار، بالإضافة إلى كونه يعمل على توضيح الأدوار والأهداف وإعطاء المتلقي تعليمات واضحة، هذا ويقوم القائد بمراقبة سير المهمة. وعادة ما يلجأ القائد إلى هذا السلوك القيادي التدريبي عندما يكون المتلقي في طور التقدم وعنده بعض الكفاءة وخبرته لا بأس بها إلا أنه أقل ثقة وتحمسا والتزامه ضعيف.

3.4- السلوك التشجيعي:

في مثل هذا النوع يستعمل القائد الانصات والتشجيع ومشاركة المرؤوسين اتخاذ القرارات المختلفة حيث يكون التشجيع مرتفعا والتوجيه ضعيفا ويلجأ عادة لهذا الأسلوب عندما يكون المرؤوسين في طور النضج ولكنهم متأرجح الثقة بنفسه كما أن التزامه متغير ومتقلب وحماسه أقل لكنه خبير بعمله وذو كفاءة عالية.

4.4- السلوك التفويضي:

في هذا السلوك يكون التوجيه والتشجيع ضعيفا وتقع القرارات ومسؤولية التنفيذ على عاتق التابع ويلجأ القائد إلى هذا السلوك عندما يكون المرؤوس ناضجا وذاتي الاندفاع. (غانم، 2015، ص58)

5-مشاكل ومعوقات القيادة الإدارية وانعكاساتها على عملية اتخاذ القرارات:

إن الدول النامية مازالت تعاني من وضع القيادات الإدارية وهو ما سوف يتم إبرازه من خلال أهم المشاكل والمعوقات المرتبطة بوضعها بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة والتي يمكن أن تنعكس على عملية اتخاذ القرارات والتي نذكر منها:

-عدم توفر الكوادر القيادية الكفاءة: حيث أن أغلبها هاجرت إلى الدول المتطورة

-عدم ملائمة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية: حيث أن معايير الاختيار تعتمد على طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائدة في مجتمعات هذه الدول من محسوبية والتركيب الطبقي وكلها عوامل تتحكم في شغل الوظائف القيادية في هذه الدول.

-عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية:

حيث تبدو مظاهر خوف القادة من المسؤولية والذي يرجع إلى أسباب منها:

-ضعف كفاءة القائد: مما يحرمه من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التي تترتب على كل منها، وبالتالي تقييم البدائل وترتيبها كما أن نقص الخبرة قد تؤدي بالقائد إلى اختيار بديل مثالي أو محاولة إرضاء كافة الناس الذين يمسهم القرار وهو أمر يتعذر تحقيقه.

-كثرة التعديلات والتنقلات في الأنظمة الإدارية إضافة إلى غموض الأهداف وعدم وضوح الرؤية وكذلك خوف القائد من القوى الضاغطة الأخرى التي قد لا تكون راضية عن القرار .

-حادثة القائد في العمل تجعله يتردد في قراراته لنقص الخبرة لديه

وهذه الأسباب هي التي قد تدفع القائد إلى نقل عملية اتخاذ القرار إلى جهة أخرى موازية له (زملاؤه مثلا) أو دفعها لجهة أدنى (مرؤوسيه) أو ارجاعها لجهة أعلى (رؤسائه) لتتولى اتخاذ القرار بدلا منه.

-اعتماد القيادات على الخبرة والاستشارة الأجنبية:

حيث أن نقص الكوادر القيادية والفنية ذات الكفاءة العالية في الدول النامية وتدني مستوى الوعي الإداري لدى صانعي القرار يؤدي إلى استخدام الخبرات الأجنبية ذات التكلفة الاقتصادية والمالية العالية

والتي قد لا تتناسب مع أعمالها، كون هذه الكوادر لا تدرك أبعاد المشكلة محل القرار وذلك بسبب عدم تفهمها للعوامل البيئية والحضارية ذات الأثر الهام في فعالية القرارات وسلامتها.

ويرى العديد من الباحثين والمختصين الإداريين أن الخطة المثلى للاستفادة من المستشارين والخبراء الأجانب تستلزم أن يقدموا استشاراتهم وتوصياتهم حول المشاكل التي يقومون بدراستها إلى فريق آخر من الخبراء والمستشارين الوطنيين لا إلى القادة الإداريين مباشرة.

وتكون مهمة هذا الفريق الوطني هي إعادة فحص الدراسات التي تقدم بها الخبراء الأجانب ومدى ملائمتها بما يتفق مع أحوال وطبيعة المجتمع والظروف والعوامل السياسية والاقتصادية والحضارية المتداخلة في الموقف الذي خلق المشكلة محل القرار وكل هذه العوامل تؤثر في ملائمة القرار المتخذ لحلها. (غانم، 2015، ص 69)

6- معوقات اتخاذ القرار الفعال:

تعني عملية صنع واتخاذ القرار وجود المنظمة سواء أكانت عامة أو خاصة إذ أن لكل منظمة أهداف تسعى لتحقيقها ولا تتحقق هذه الأهداف إلا باتخاذ القرارات وتنفيذها إلا أن هذه العملية الهامة تحددها حدود وقيود تنشأ داخل المنظمة أو خارجها وتؤثر على كفاءة وفعالية القرار وفيما يلي بعض هذه القيود والمعوقات:

1.6- عوائق إنسانية :

وهذه العوائق مرتبطة بالقيادات الإدارية والمؤوسين وتتمثل في:

-ندرة وجود كوادر قيادية ذات كفاءة

-ضعف القدرة على التخطيط مع جعل الرؤية غير واضحة، ويصعب تحديد الهدف.

-ضعف الرضا والأمان الوظيفي

-التردد والحيرة في اختيار البديل الأفضل

- ضعف القدرة على إتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار

- قلة تفعيل مبدأ المشاركة الجماعية عند اتخاذ القرار

- ضعف الثقة والوفاق بين المدير ومروؤسيه.

2.6-عوائق تنظيمية :

وهي مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة فيما يأتي:

-غموض الأنظمة واللوائح المعمول بها

- تعقيد الإجراءات المتبعة

-قلة الإفصاح عن المعلومات .

-المركزية في اتخاذ القرارات وندرة تفويض الاختصاصات والصلاحيات

- التكرار والازدواجية في اختصاصات الأجهزة الإدارية وصلاحياتها

- وجود أزمات مالية. (ثعلب،2011، ص48)

3.6-المشاكل الخارجية:

المنظمات أنظمة مفتوحة تعيش في البيئة التي تخدمها تتأثر بها وتؤثر فيها مما يعني بالضرورة وضع القيود والعقبات على المنظمات العامة والخاصة وبالتالي تحد من قدرتها على اتخاذ القرار ومن هذه القيود نذكر ما يلي:

أ-عامل الوقت:

عامل الوقت مهم وبالرغم من ان المنظمة ينبغي لها ان لا تتأخر في صنع القرار إلا أن عامل الوقت مهم أيضا بالنسبة لجمع المعلومات وصنع القرار ولكن الضغوط الخارجية لا تريد فقط توجيه القرارات وجهه معينة ولكنها أيضا ترغب في اتخاذ القرارات في أقصر وقت.

ب- عدم توفر المعلومات:

المنظمات لا تصنع القرارات فقط بالمعلومات المتوفرة لديها فهي في حاجة إلى معلومات من منظمات أخرى ومن المجتمع العريض وتجد صعوبات في الحصول على هذه المعلومات إما لعدم توافرها وإما لغياب التنسيق بين المنظمات وعدم انسياب المعلومات. (غانم، 2015، ص18)

ج-العوامل البيئية والثقافية:

المنظمات أجهزة متطورة نسبيًا وخاصة في المجتمعات النامية والتي تعيش في ظل تقاليد وثقافات تحد من قدرتها على فهم دور هذه المنظمات وبالتالي تفهم قراراتها مما يجعل المنظمات موقف حرج في بعض الأحيان خوفاً من عدم تقبل المجتمعات لقراراتها.

د-العوامل السياسية:

العوامل السياسية لها أثر في الحد من قدرات المنظمات في صنع القرار وخصوصاً في المجتمعات غير المستقرة والتي تعمل على إضعاف القيادات الإدارية وعزلها وكذلك عدم الاستقرار التنظيمي والقانوني مما يؤثر في أداء المنظمات الحكومية.

هـ-العوامل الاقتصادية:

تؤثر العوامل الاقتصادية في قدرة المنظمات على التصدي للمشاكل وذلك بسبب شح الموارد وعدم ثباتها. هذا بالنسبة للمنظمات الحكومية، أما المنظمات الخاصة فهي خاضعة لسياسات الحكومة المتغيرة وعدم حرية المنظمات فيما يتعلق بالإنتاج والتسعير وفرض الحكومات الكثير من الضرائب والرسوم التي تقعد بالمنظمات عن تطوير نفسها والحرية في إصدار القرارات التي تخدم أهدافها. (غانم، 2015، ص19)

4.6-التقدم التكنولوجي:

إن الثورة التكنولوجية الحديثة التي بدأت في مطلع الستينات من هذا القرن وما رافقها من اختراعات كالأجهزة الإلكترونية أحدثت تغيرات جوهرية في بعض جوانب العملية الإدارية كإعداد الخطط والاتصالات واتخاذ القرارات.

5.6- انسجام القرار مع الصالح العام:

لابد على متخذ القرار أن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف أغلب المواطنين وليس فئات محدودة منهم قد تكون صاحبة مصلحة خاصة في اتخاذ القرار ومن هنا يجب على متخذ القرار أن يراعي عدالة وموضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع الصالح العام. (كنعان، 2007، ص 298)

7- القيادة الإدارية المعيارية في عملية اتخاذ القرارات:

ويتعلق الأمر هنا بضرورة اختيار القائد للوقت المناسب والمكان المناسب لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات حيث أنه وفقا لنظرية القرار المعياري لـ "بيتون و فروم " Vroom & Yetton " إلى أن القائد الفعال هو الذي يسعى دوما إلى المعيارية في اتخاذ القرار، وتتلخص استراتيجية القرارات وفقهما فيما يلي:

أ- أوتوقراطي مستوى (1):

القائد ينفرد باتخاذ القرارات اعتمادا على ما لديه من معلومات

ب- أوتوقراطي مستوى (2):

يعتمد القائد على المرؤوسين في الحصول على المعلومات ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

ج- استشاري مستوى (1):

يشارك القائد المرؤوسين في المشاكل كلا على حدا ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات

د- استشاري مستوى (2):

يشارك القائد المرؤوسين في اجتماع جماعي ولكنه ينفرد باتخاذ القرارات.

هـ- المشاركة الجماعية:

يشارك القائد المرؤوسين في المشاكل في اجتماعات ويصلون معا إلى قرار عن طريق الاجماع

وبصرح العالمين أنه كما لا توجد طريقة مثلى في القيادة فإنه لا توجد طريقة مثلى في اتخاذ القرارات فلكل عيوب ومميزات، وأن القائد الفعال هو من يختار أنسب وسيلة لاتخاذ القرار بحيث تعظم الأرباح وتقلل الخسائر وتوصل العالمين الى وضع قواعد لحماية جودة القرار هي:

-قانون معلومات القائد:

وتفترض إذا كانت جودة القرار هامة ولا تملك كقائد معلومات كافية أو خبرة لحل المشكلة، قم بإلغاء الأسلوب الأوتوقراطي في اتخاذ القرار.

-قانون انسجام الهدف:

إذا كانت جودة القرار هامة والمرؤوسين غير قادرين أو غير أكفاء في اتخاذ القرارات لا تستخدم أساليب المشاركة في اتخاذ القرار. (غانم، 2015، ص 62)

-قاعدة المشكلة غير مبنية:

إذا كانت جودة القرار هامة وتفتقد المعلومات والخبرة وتفتقد المشكلة، قم باستبعاد الأسلوب الاوتوقراطي في اتخاذ القرار

كما وضع العالمين قواعد لحماية قبول القرار وهي:

-قاعدة القبول:

إذا كان قبول القرار عامل أساسي لفعالية التنفيذ قم باستبعاد الأسلوب الاوتوقراطي في اتخاذ القرار.

-قاعدة النزاع:

إذا كان القبول من المرؤوسين عامل أساسي لفعالية التنفيذ ولكن آرائهم متضاربة حول كيفية تحقيق ما هو مطلوب قم باستبعاد الأسلوب الاوتوقراطي في اتخاذ القرار.

-قاعدة العدالة:

إذا كانت جودة القرار غير هامة ولكن قبول القرار هام، استخدم الأسلوب الأكثر مشاركة.

-قاعدة أولوية القبول:

إذا كان القبول هام وليس مؤكد ما ينتج عن قرار أوتوقراطي وإذا كان المرؤوسين غير متحمسين للوصول إلى أهداف المنظمة، قم باستخدام أساليب المشاركة في اتخاذ القرار.

ويعتبر أسلوب العالمان من الأساليب الناجحة التي تفيد القائد لأنها تأخذ في الاعتبار أهمية مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار الصحيح عن طريق الاختيار من عدة طرق تبعاً للموقف.
(غانم، 2015، ص63)

خاتمة:

في ختام هذا العرض لأهم عناصر موضوع القيادة التنظيمية الذي تمحور حول مراحل تطور القيادة عبر العصور، القيادة والمفاهيم المتعلقة بها من تعريف وعناصر وصفات وأهمية، أنماط القيادة، نظريات القيادة، القيادة واستراتيجيات صنع القرار وحولنا إعطاء معايير القيادة الفعالة، توصلنا الى أن القيادة الفعالة هي التي تأخذ بعين الاعتبار خصائص القائد وسماته وخصائص الاتباع كأفراد وكجماعات و خصائص الموقف القيادي وأن الاهتمام يجب أن يكون متساويا بين الجانب العملي والجانب الإنساني للمهمة حتى تحقق المنظمة أهدافها وأن ليس كل رئيس رسمي قائد للجماعة فقد يضطر أعضاء التنظيم لاختيار قائد غير رسمي يتعارض مع أهداف المنظمة إذا لم يجدوا في رئيسهم الرسمي مميزات القيادة وهي اقتناعهم بأفكاره و قراراته كون النمط القيادي له أثر كبير في صنع واتخاذ القرار الذي هو جوهر العملية الإدارية والسبب الحقيقي لوجود واستمرار أي منظمة لهذا فإن صناعة القائد الناجح هي صناعة منظمة ناجحة قادرة على الصمود أمام كل التحديات سواء الداخلية أو الخارجية .

أخيرا نأمل أن نكون قد أحطنا بمختلف جوانب الموضوع بما يحقق الفائدة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية ويزودهم ببعض المعلومات التي تؤهلهم لأداء أدوارهم المهنية بكفاءة مستقبلا، كما تعتبر إضافة لموضوع القيادة تمكن المهتم بهذا المجال من اكتساب معلومات وإضافة أخرى بحكم أن العلم تراكمي.

المراجع:

- 1-ابن منظور. (2001). **لسان العرب**، المجلد 12، ط 1، بيروت: دار صادر
- 2-أبو علام، رجاء واليماني، فاطمة وإبراهيم، أماني. (2014)، اتخاذ القرار وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، **مجلة العلوم التربوية**، 1(3)، 534-566.
- 3- بشارة، محمد عبد الرحمان. (1999). **اتخاذ القرار: بإشارة خاصة الى اتخاذ القرار في عمل الشرطة** مركز البحوث والدراسات، شرطة الشارقة، الشارقة: الامارات العربية المتحدة
- 4-بلال محمد، إسماعيل. (2005). **السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**، القاهرة: دار الجامعة الجديدة.
- 5-بلال، ساسي. (2015). **فعالية اتخاذ القرار في المنظمة الاقتصادية . مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية**، 8- 23، 31 (2).
- 6- ثعلب، سيد صابر. (2011) . **نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية**، ط1، عمان: دار الفكر.
- 7-الجارودي، ماجدة بنت إبراهيم. (2011) . **قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة**، الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- 8-الجر، خليل. (1987). **لاروس، المعجم العربي الحديث**، باريس: مكتبة لاروس
- 9- الحريري، محمد سرور. (2012) . **إدارة الموارد البشرية**، ط1، عمان: دار البداية للنشر والتوزيع
- 10-حسن ماهر، محمد صالح. (2004). **القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم**، ط1، الأردن: دار الكندري
- 11-السكرانة، بلال خلف. (2010) . **القيادة الإدارية الفعالة**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

12- السمدوني، السيد. (2007). الذكاء الوجداني: أسسه، تطبيقاته، تنميته، عمان: دار الفكر للنشر.

13- السمدوني، السيد. (2001). الذكاء الوجداني والتوافق المهني للمعلم: دراسة ميدانية على عينة من المعلمين والمعلمات في التربية والتعليم"، مجلة عالم التربية، مجلد (2)، عدد (4)، مصر.

14- شفيق، محمد. (2009). القيادة تطبيقات العلوم السلوكية في مجال القيادة، القاهرة: نهضة مصر للنشر.

15- الطماوي، محمد سليمان. (1987). مبادئ علم الإدارة العامة، ط7، القاهرة: مطبعة جامعة عين شمس.

16- عليان، رحي مصطفى. (2010). العمليات الإدارية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

17- عباس، علي. (2004). أساسيات علم الإدارة، عمان: دار المسيرة للنشر.

18- عبيدات، زهاء الدين. (2001). القيادة والإدارة التربوية في الإسلام"، عمان: دار البيارق.

19- العتوم وآخرون. (2011). القيادة والتغيير الطريق نحو النجاح، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.

20- العجمي، محمد. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

21- العلاق، بشير. (2010). القيادة الإدارية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

22- العديلي، ناصر. (1995)، السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، الرياض: معهد الإدارة العامة.

23- عوض الغزو، فاتن. (2010). القيادة والإشراف الإداري، ط1، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

24-العتيبي، ضرار وآخرون. (2007). العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، ط1، اليازوري.

25- العامري، صالح وآخرون. (2007). الإدارة والأعمال، ط 1، عمان: دار وائل

26-العميان، محمود سلمان. (2008). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 9، الأردن: دار وائل للنشر.

27- الغامدي، سعيد. (2013)، القيادة الإدارية، السعودية: كلية الملك فهد الأمنية.

28-غانم، عيسى. (2015). دور القيادة الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

29-الفار، ماجد وآخرون. (2007). الإدارة المفاهيم والممارسات، غزة: كلية التجارة، الجامعة الإسلامية.

30-الفضل، مؤيد عبد الحسين. (2009). الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، عمان : إثراء للنشر والتوزيع.

31- القحطاني، سالم بن سعيد. (2008) . القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.

32-القيروتي، محمد قاسم. (2001). مبادئ الإدارة :النظريات والعمليات والوظائف، ط 1 ، عمان :دار وائل للنشر والتوزيع.

33-القيروتي، محمد قاسم. (2006). مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، ط 3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

34-قاسم شاهين، بريسمة العمري. (2009). أنماط القيادة وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، بغداد: العراق.

35-كنعان، نواف. (1999). القيادة الإدارية، ط1، ط 1، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- 36-كنعان، نواف سالم. (2007). القيادة الإدارية، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 37-كنعان، نواف. (2009). القيادة الإدارية، ط3، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 38-مطوع، إبراهيم. (2003). الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة: مكتبة النهضة.
- 39-مليوت، السيد. (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط 1، القاهرة: دار السماح
- 40-مجدلاوي، فاروق. (2003). الإدارة الإسلامية في عهد عمر بن الخطاب، ط3، عمان: دار روائع مجدلاوي.
- 41-مصباح، عامر. (2003). خصائص القيادة عند الرسول صلى الله عليه وسلم، ط1، الجزائر: دار هومة.
- 42-محمد فهمي، سامية. (1996). الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية .
- 43-المساد، محمود. (2003). الإدارة الفعالة، ط1، لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
- 44-نصب، لندة. (2009). دور القيادة المنتخبة في التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر
- 45-الهوري، سيد. (1999). القائد التحويلي: للعبور بالمنظمات إلى القرن 21، ط2، القاهرة: دار الجيل

46-Carole, Hamon et al. (2004). **Management de l'equipe commerciale**, Dunod : Paris, Néd.

47-Robbins's. P. (2001). **organizational Be hoveior 7 th. ed**, prentice Hall, New jersey.