



القيادة الإدارية د/ حسن مراد

إعداد / أم ريتاج / المنال

[/http://www.easyel.net](http://www.easyel.net)

فصول المقرر:

- الفصل الأول - القيادة الإدارية (تعريفها - أبعادها - الفرق بين الإدارة والقيادة - أهميتها - وظائفها - القيادة الفعالة - أنماطها - نظريتها).
 الفصل الثاني القيادة الفعالة واتخاذ القرارات .
 الفصل الثالث - القيادة الفعالة والإدارة بالأهداف والنتائج .
 الفصل الرابع - القيادة الفعالة والإدارة بالتجوال .
 الفصل الخامس - القيادة الفعالة والذكاء العاطفي.

الفصل الأول**مقدمة :**

- أن المتغيرات في العصر الحديث أصبحت سريعة جداً سوا اقتصادية أو سياسية أو إجتماعية التسارع الرهيب في الاكتشافات وتطبيقاتها والتقدم التكنولوجي، وتقدم المهارات البشرية والأساليب والنظم الإدارية بسرعة هائلة واستخدام وسائل الإتصال ظاهرة فقدان استقرار النظم الإقتصادية تغيير طبيعة الهياكل التنظيمية وحجم المنظمه وطبيعة اعمالها والتغيير في عناصر البيئة التي تتعامل معها المنظمات.
 - إن هذه التغيرات انعكست وأثرت على حياة المنظمات فباتت تعيش حياة جديدة تتغير فيها المعرفة والأفكار، والقيم، والثقافة، والنظم، وحتى طبيعة هذه المنظمات، مما أدى لحدوث تغيرات في سلوكيات العاملين .
 - أن هذه التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وفي سلوكيات العاملين، أوجبت أن يكون هناك سعي دائم لفهم مهارات وقدرات القائد المتميز، وكيفية صناعة هذا النوع من القادة.
 - أن القيادة الفعالة هي حجر الزاوية في حياة المنظمة ونجاحها. فالقيادة وظيفة هامة وضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية، والمديرون سواء أكانوا في مستوى الإدارة العليا، أم الوسطى، أم المباشرة يمكن أن يؤثروا إيجاباً أو سلباً على اتجاهات وتوقعات مرؤوسيههم، ويمكن أن يشجعوهم أو يبطئوهم، كما يمكن أن يعمقوا ولاءهم أو أن يبددوه.
 - وفي النظريات الحديثة قسموا الذكاء إلى قسمين : ذكاء عقلي وهو يقوم بتحليل وفهم الأمور / وذكاء عاطفي وهو إدارة العواطف في العمل . فالإدارة تقوم على القوة الذهنية (التفكير الذهني) . فالقيادة لاكتفي على الجانب العقلي فقط بل بينت الدراسات في السبعينات من القرن العشرين ان القادة والمديرين يعتقدون ان العمل يحتاج الى العقول لا الى القلوب(هذا النوع من القيادة يعظم الجوانب العقلية) اختلف الأمر في نهاية القرن العشرين فالدراسات أظهرت ان القائد الفعال هو الذي يعكس في قيادته الجوانب العاطفية معتمداً على المهارة والخبرة وحدث التفاعل مع مرؤوسية (التأثير)

ما هو جوهر السلوك القيادي ؟؟ ممارسة التأثير
أو ما هو اساس القيادة أو إهم فرق بين الإدارة والقيادة ؟؟ هو التأثير

الفرق بين القوة العاطفية والقيادة العاطفية : (مهم)

القوة العاطفية : درجة التأثير والفرق الذي يصنعه حضور الفرد سواء على الأفراد الموجودين او على سير الأمور .
القيادة العاطفية : هي التي تؤثر في الأفراد ليس اعتماداً على المنصب والقوة بل اعتماداً على الشخصية والمهارة العاطفية وحدها

ممارسة التأثير يمثل جوهر عملية القيادة , فالقائد يؤثر في الأفراد .

(1) تأثير إيجابي : بالإقناع

(2) تأثير سلبي : بالإكراه او الإجبار

اولاً - تعريف القيادة الإدارية :

- أما علماء الاجتماع فيفسرون القيادة على أنها ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين . في حين ركز علماء الإدارة في تعريفه لمفهوم القيادة على الأنشطة الوظيفية للقيادة التي تتم في إطار التنظيم الإداري.
تعريف الاتجاهات الخمسة للقيادة
 (1) القيادة كمرکز لتفاعلات الجماعة : أن القيادة " نقطة استقطاب تعاون الجماعة"، أن القائد "شخصٌ مركزي يوحد الجماعة".
 (2) القيادة على أساس السمات الشخصية : إن القيادة "مجموعة من الصفات التي تفسر أن كل من يملكها هو قائدٌ ناجحٌ ، ومن المرجح أن يكون قائداً في أي موقف".

(3) القيادة على أساس السلطة الممنوحة للقائد : القيادة بأنها " السلطة، ويجب أن يمتلك القائد كل السلطة اللازمة لممارسة مهامه القيادية".

(4) القيادة من خلال قدرة القائد على التأثير في التابعين للقيادة : بأنها " فن التعامل مع الطبيعة البشرية"، أنها "القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا في تحقيق هدفٍ يرغبون فيه

(5) القيادة من منظور الوظيفة أو المهام التي يؤديها القائد : القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماسٍ والتزامٍ إلى أداءٍ مثمرٍ يحقق أهدافاً مخططة"،

يمكن القول (مهم) : إن التعريف المناسب هو الذي يجمع بين الغاية والوسيلة معاً .
فغاية القيادة الإدارية هي القيام بالوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف الإدارية .
ووسيلتها في ذلك التأثير والاستمالة، فإن لم تجد نفعاً فلا بد من استخدام السلطة الرسمية

التعريف الشامل بنظر الدكتور حسن مراد

القدرة التي يمتاز بها القائد، والتي تساعد على ضبط وتوجيه وإثارة سلوك المرؤوسين واتجاهاتهم من خلال التواصل معهم، والاهتمام بمتطلباتهم، ومشاركتهم قضايا العمل، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة "

اللقاء الثاني :

ثانياً - ابعاد عملية القيادة الإدارية :

هناك خمس ابعاد لعملية القيادة الإدارية هي :

- 1- ان جوهر عملية القيادة هو التأثير ،
والتأثير هو الذي يمارسه القائد على سلوك الآخرين سواء على سلوكياتهم أو اتجاهاتهم أو مشاعرهم.
- 2- أن العناصر الأساسية لعملية القيادة هي :
 أ- أن عملية التأثير الذي يمارسها القائد
 ب- أن عملية التأثير هذه تقع على انشطة الأفراد والجماعات.
 ج - ينتج عن هذا التأثير اقتناع الأفراد وتحريكهم إدارياً لتحقيق هدف مشترك .
 د - يتم تحقيق الأهداف في إطار أو محيط معين تؤدي الجماعة منه عملها .
- 3- أن القائد يجب أن يكون في المقدمة.
- 4- ان الغاية من القيادة الإدارية القيام بالوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف ووسيلتها في ذلك عملية التأثير والدفع والإلهام .
- 5- أن نجاح القائد وفعالية الأسلوب الذي يستعمله تقاس وفق ثلاثة مقاييس هي :
 أ - مدى نجاح الجماعة في بلوغ هدفها بالكفاية الواجبة .
 ب - مدى انسجام أعضاء الجماعة ورضاهم عن علاقتهم وأجازاتهم .
 ج - مدى التفاف الأعضاء حول القائد وحبهم له واعجابهم بأسلوبه واستعدادهم برغبتهم واداراتهم.

ثالثاً - الفرق بين القيادة والإدارة :

تشابه الإدارة والقيادة في بعض النواحي وتختلفان في كثير منها فالفرق يمكن أن يكون قائد دون أن يكون مديراً أو أن يكون مديراً دون أن يكون قائداً في آن واحد .

القيادة	الإدارة
1 - تقوم على رؤية، وتخيل، وتبصر لما يمكن أن تكون عليه المنظمة ككل، أو كل وحدة تنظيمية فيها. 2 - تتطلب القيادة توليد وتشجيع التعاون بين العاملين، وإذكاء روح الفريق بينهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، واستخدام سبل التأثير والإقناع، ويعد التأثير جوهر القيادة، فبدون تأثير فإننا نعني المدير وليس القائد.	1 - تميل لأن تكون أكثر رسمية من القيادة، 2 - تعتمد على مهارات عامة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، وهي تمثل مجموعة أدوات وأساليب تقوم على علاقة السبب والنتيجة.

المقارنة بين القائد والمدير :

القائد	المدير	معايير المقارنة
* قوة تأثيره من خلال سماته الشخصية .	* المركز الرسمي في المنظمة	1- مصدر السلطة
* الاعتماد على ما يبثه في نفوس مرؤوسيه من ثقة وولاء يدفعان بهم إلى قبول القرارات والأوامر طواعية.	* الاعتماد على سلطة العقاب بصفة رئيسة وإصدار الأوامر والنواهي والاهتمام بالمسائل الروتينية والتفصيلية	2- السلوك
* الحرص على أن تكون علاقاته وثيقة مع المرؤوسين .	* لا يحرص كثيراً على وجود علاقة وثيقة بينه وبين المرؤوسين .	3- العلاقات مع المرؤوسين

* مسؤول عن وضع الأهداف واتخاذ القرارات بمفرده ولا يهتم بالتفويض .	* مشاركة في صنع القرارات
* يحقق الأهداف التنظيمية بغض النظر عن اهداف المرؤوسين .	* 5- الأهداف
* الاتصالات تتم من أعلى إلى أسفل (الاتصالات ذات الاتجاه الواحد) .	* 6- اتجاه أو نمط الاتصالات
* غير متسامح مع الأعضاء	* 7- قبول الخطأ
* لا يميل إلى التجديد والابتكار ورؤيته قصيرة الأجل .	* 8- التجديد والابتكار
* على الجوانب العقلية والمنطقية .	* 9- التركيز
* التخطيط - القواعد - القوانين - الرقابة - الإجراءات - الحسابات - العمل المكتبي .	* 10- الاهتمامات
* التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة .	* 11- الوظائف
* المديرون يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة . (بكفاءة)	* 12- أداء الأعمال
* المديرون يراقبون . * المديرون يحافظون . * المديرون يقلدون . * المديرون يقبلون الوضع الحالي .	* 13- فروق أخرى
* يشترك المرؤوسين في تحديد الأهداف وصنع القرارات , ويهتم بالتفويض .	
* بناء العضوية وتماسك الجماعة . * تحقيق الأهداف التنظيمية . * تحقيق أهداف المرؤوسين .	
* الاتصالات تتم في الاتجاهين (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى) .	
* يدرّب مرؤوسيه على كيفية التعلم من الأخطاء .	
* يركز على التجديد والابتكار , ولديه رؤية طويلة الأجل .	
* على الجوانب المعنوية والعاطفية .	
* التغيير , وأخذ المخاطر بالحسبان . * الديناميكية - الخلق والإبداع . * نفس الوظائف ولكن يختلف الأداء أو المهارات .	
* القادة يفعلون الأشياء الصحيحة . (الفعالية)	
* القادة يحركون . * القادة يطورون . * القادة يباعدون . * القادة يتحدون الوضع الحالي .	

خلاصة القول : هناك فرق بين الإدارة والقيادة , ففي حين تعني **الأولى (الإدارة)** حب السيطرة والتحكم من قبل المدير , والالتزام الكامل من المرؤوسين بالأنظمة والإجراءات , فإن **الثانية (القيادة)** مبيّنه على أساس التغيير . إلا أنهما مفهومان متكاملان - غير مترادفين - وهناك مساحات مشتركة بينهما , وقد يكون الفرد مديراً ناجحاً وقائداً ناجحاً , أو مديراً ناجحاً وقائداً فاشلاً .

رابعاً : أهمية القيادة الإدارية :

ماهي أهمية وجود القيادة الإدارية (مهم)

- 1- عدم شمولية تصميم المنظمة من الصعب وضع تصميم شامل وكامل لأي منظمة. فالواقع العملي أكثر تعقيداً وتنوعاً من هذه الهياكل والسياسات .
- 2- تغيرات البيئة الخارجية: تعتبر أي منظمة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتعامل مع البيئة المحيطة به واي تغيير في هذه البيئة يستدعي إدخال بعض التغيير في المنظمة, (سياسية - إجتماعية - إقتصادية - ديموغرافية) .
- 3- تغيرات البيئة الداخلية: (الأنظمة - القوانين الأمور المالية - العاملين) .
- 4- طبيعة الأفراد في المنظمات: العنصر البشري دائماً عندهم إختلافات بالدوافع والاتجاهات والاهتمامات , الانسان دائماً تتغير احتياجاته ورغباته .

خامساً : وظائف القيادة الإدارية :

1/التخطيط	2/التنظيم	3/التوجيه	4/التحفيز	5/الاتصالات	6/الرقابة
7/التنسيق	8/اتخاذ القرارات	9/العلاقات العامة	10/إدارة الموارد البشرية	11/النشاط المالي	12/المشاركة

- 1- **التخطيط:** ويقصد به تحديد الأهداف , ورسم السياسات , ووضع البرامج في ضوء الاحتمالات المستقبلية , ويتطلب ذلك من القائد سعة الأفق , وبعد النظر , وحسن الاختيار من بين البدائل المحتملة و وضع الخطة التي تكفل تحقيق الاهداف .
- 2- **التنظيم:** وهو الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية , والمتعاونة في تحقيق الهدف المشترك , وترتيبها احسن ترتيب ممكن و تحديد مسؤولية المرؤوسين وسلطاتهم بصورة دقيقة , وتحفيزهم على العمل .

- 3- **التوجيه**: وهو نشاط القائد المستمر , والمتعلق بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب , وتوجيههم نحو العمل الصحيح , ومنع السلوك الذي يسيء إلى المنظمة .
- 3- **التحفيز** يحرص القائد على حفز مرؤوسيه لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية , ولذلك فهو يسعى – دائماً إلى وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية فالقدرة على العمل , وتوافر المعلومات لدى المرؤوسين , لا تؤدي – وحدها من دون التحفيز – إلى الأداء المتميز , وتحقيق الهدف .
- 5- **الاتصالات** (مهم) يهتم القائد بإقامة اتصالات مستمرة ومتعددة وشاملة لكل وحدات التنظيم ويتحقق ذلك بتنظيم الاتصالات من تعلق إلى أسفل لإصدار التعليمات والتوجيهات والأوامر المتعلقة بإنجاز العمل , ومن أسفل إلى أعلى لتلقي البيانات والمعلومات . كما يعمل القائد على تنظيم الاتصال مع المنظمات الأخرى , التي تتصل أهدافها بأهداف منظمته.
- 6- **الرقابة**: تعني اهتمام القائد ومراقبته لكل ما يجري في منظمته , وسرعة حل ما يحدث من خلافات ومنازعات والتصدي بحزم لما يحدث من مشكلات قد تعوق تحقيق هدف المنظمة .
- 7- **التنسيق**: ينسق القائد بين أعضاء المنظمة , والوحدات المختلفة , ويوجه جميع الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف المنظمة , بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية , ويعمل بصفة مستمرة على تلافي التناقضات بين الحاجات المختلفة بما يحقق مصالح الجميع , على أن يتم ذلك في جو من المشاركة التي تتيح للجميع ان يعبروا عن آرائهم و يسهموا بجهودهم في تحقيق الهدف .
- 8- **اتخاذ القرارات**: يتخذ القائد القرارات المختلفة , سواء اكانت قرارات تتعلق بالأهداف أم بطريقة تنفيذها بالإضافة لوضع استراتيجية التغيير في المنظمة , وتهيئة المناخ لقبولها .
- 9- **العلاقات العامة**: يهتم القائد بإقامة علاقات طيبة متبادلة داخل المنظمة وخارجها , ومعاونة الجماعة , التي تعمل تحت قيادته , وتمثيل الجماعة رسمياً , والتعبير عنها امام الآخرين .
- 10- **إدارة الموارد البشرية**: يهتم القائد بكل ما يتصل بشؤون العاملين الذين يعملون معه , من ترقية ونقل وعقاب , ويهتم بتدريبهم سواء اكان ذلك في اثناء العمل , أو في مراكز التدريب المتخصصة .
- 11- **النشاط المالي**: القائد مسؤول عن أداء واجباته , وهو يحسن إدارة ما لديه من اعتمادات , ويحدد أوجه صرفها بدقة.
- 12- **المشاركة**: يبني القائد أسلوب ممارسته للقيادة على أساس من المشاركة , ويبتعد عن الأسلوب الاستبدادي , وسلطة الجزاء بقدر الإمكان. ويحرص على عدم تركيز السلطة في يده , ويعمل على تفويض أكبر قدر منها مدركا البواعث الإنسانية وفق قيم المنظمة

طبيعة القيادة الإدارية (علم وفن): ((مهم))

العلم هو استخدام أدوات وأساليب منهجية ومنطقية تعكس نتائج واحدة متفق عليها،
فإن الفن كيفية استخدام العلم بالواقع مهارة وخبرة ومرونة وتقدير شخصي في مختلف الأمور والمواقف.

● القيادة علم لأنها تعتمد على استخدام الأساليب والأدوات والمنهج العلمية التي من شأنها تعظيم فاعلية القيادة، ومن هذه الأدوات:

1- استخدام التنبؤ في تحديد حجم السوق والإنتاج والمبيعات.

٢ - استخدام الأساليب الكمية المالية كالتحليل والتخطيط المالي والموازنات في تعظيم كفاءة إدارة الأموال.

● القيادة فن أيضاً بسبب الحاجة الماسة دائماً إلى بعض المهارات السلوكية والفنية والشخصية للاستجابة للمواقف المتغيرة مثل:

1- سرعة التصرف في المواقف الطارئة، والتعامل مع الظروف سريعة التغيير

٢ - حل المشكلات ومعالجة الضغوط والصراعات.

والقيادة كفن تعتمد على نظريات عديدة كنظرية السمات، ونظرية القيادة الكارزمية، ونظرية القيادة الموقفية.

خلاصة القول: القيادة علم وفن في آن واحد ، فهي علم له نظرياته في علم الإدارة ، وهي فن لأنها مهارة تطبيق العلم في الحياة الإدارية العلمية، ولأنها فن سياسة الناس؛ أي يقود القائد مرؤوسيه ليؤلف بين قلوبهم في فريق عمل ناجح إلا أن الاستخدام الأكثر لأي منهما يعتمد على الموقف القيادي، وعلى طبيعة القائد والمرؤوسين، وهذا ما يشكل فاعلية القيادة،

ماهي القيادة الفعالة؟؟

القيادة الفعالة: ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا هم أنفسهم قادة

تعزيز القيادة الفعالة هي استخدام الادارة مع البعد العاطفي

المقاء الثالث:

1- عناصر القيادة الفعالة (مهم)

يتطلب نجاح القيادة وفعاليتها , توافر مجموعة من العناصر هي : **عناصر القيادة الفعالة ؟؟ 4 عناصر ((مهم))**

<p>أ -القائد إن القائد بما يمتلكه من صفات وخبرات، وقدرات وأهداف، وأساليب وعلاقات يمثل السلوك القيادي للمنظمة، والذي يتطلب منه تنمية الأفراد لتكون لديهم القدرة على القيادة الذاتية، أخذًا بالاعتبار خصائصهم وخصائص الموقف والمناخ التنظيمي، وذلك بغية تحقيق نتائج محددة.</p>	
<p>ب -الأفراد يملك الأفراد بالمنظمة صفات وخبرات، وقدرات وأهداف، وأساليب وعلاقات، وهي تظهر بشكل سلوك فردي وسلوك جماعي، حيث يراد من هؤلاء تنفيذ المهام الموكلة إليهم من قادتهم لتحقيق أهداف المنظمة، مع الأخذ بالحسبان أهدافهم الشخصية المادية والمعنوية.</p>	
<p>ج -الموقف وهو الإطار الذي تعمل من خلاله القيادة الفعالة، ويشمل إمكانية الحركة والفعل، وما هو موجود من موارد مادية ومعنوية، بالإضافة لما هو موجود من فرص وقيود (العلاقة بين القائد والمرؤسين هي الموقف)</p>	
<p>د-المناخ التنظيمي يتكون المناخ التنظيمي من كل العناصر، والعوامل، والعلاقات - التي يتعامل معها الأفراد- ذات التأثير على إمكانية تحقيق أهداف المنظمة. وهو يتكون من نوعين:</p> <p>1-مكونات معنوية: وتشمل الأهداف والسياسات، والقواعد والنظم، والإجراءات والهياكل التنظيمية، والقيم والعادات، والمشاعر والعواطف، والعلاقات الإنسانية.</p> <p>2- مكونات مادية: وتشمل المباني، والمعدات والتجهيزات، والأموال والموارد المادية، والمؤثرات الطبيعية (حرارة، رطوبة، إضاءة، ضوضاء).</p>	

2- مهارات القيادة الفعالة

- 1- يحدد القائد الفعّال رؤية مشتركة للأهداف والقواعد التي يجب مراعاتها عند العمل.
- 2 - القدرة على تطوير وزيادة روح التعاون وروح الفريق والالتزام بها.
- 3 - المرونة والقدرة على مساعدة المنظمات في إحداث التغيير فيها، ورفع مستوى كفاءتها في مواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة.
- 4 - القائد الفعّال يعرف كيف يستفيد من طاقاته الشخصية.
- 5 - تعتبر قدرة القائد على تحمل الآراء النقدية البناءة وغير الهدامة واحدة من أصعب المهارات التي يمكن تعلمها.
- 6 - القائد الفعّال لديه القدرة على إقناع الآخرين، والتأثير فيهم بشكل إيجابي وتفاؤلي.
- 7 - يتمتع القائد الفعّال بدرجة مرتفعة من: الوعي بالذات، وضبط النفس، والتوجيه الذاتي، والالتزان العاطفي، وتقدير الذات المرتفع، والقدرة على التعاطف والحساسية لمشاعر الآخرين.
- 8 - تحديد الأولويات.
- 9 - الرؤية والإبداع
- 10 - التفويض
- 11 - التحفيز الذاتي
- 12 - التنظيم
- 13 - صنع القرار
- 14- تقبل المخاطرة

مصادر النفوذ والقوة للقيادة الفعالة : بما أن التأثير إحدى المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة وفي اكتشاف القيادة الفعالة فإن القائد

الفعال هو القائد الذي يعرف كيف يؤثر على مرؤوسيه باستخدام التأثير للوصول إلى الأداء المرتفع الذي يحقق الأهداف التنظيمية ومن أهم مصادر زاساليب القوة والتأثير التي يمكن أن يتبعها (مصادر القوة لدى القادة التي تمارس بها قوتها على المرؤسين .) ((مهم))

- 1- استخدام المدعّمات والعقاب (منح أو سحب الحوافز الإيجابية والسلبية)
- 2 -تحديد أهداف العمل (تكون محددة وموضوعية وقابلة للقياس)
- 3 -جمع وتحليل المعلومات (بتحليلها وانتقاء الهام منها وما هو مؤثر منها في دافعية وأداء المرؤوسين .)
- 4 -تحديد أساليب العمل(بوصف مهام العمل وتحديد طرائق التنفيذ وتدريب المرؤوسين وتوجيههم)
- 5 -تهيئة ظروف العمل
- 6 -تقديم النصح والخبرة والمشورة
- 7-إشراك المرؤوسين في الأمور التي تهمهم
- 8 -تشجيع وزيادة دافعية المرؤوسين
- 9 -السلوك النموذجي (القائد قدوة) (بتقديم نفسه كنموذج لسلوك إيجابي يحتذى به , فيظهر توافقاً بين أقواله وأفعاله)
- 10-الوضوح والمباشرة
- 11 - التودد
- 12 - مبدأ تبادل المصالح (وهو أحد طرائق التأثير في الآخرين فتقع الإفادة للطرفين , والقائد التبادلي هو أفضل من يعمل بهذا المبدأ)
- 13 - تمكين العاملين

المستويات الخمسة للقيادة الفعالة : (حفظ مهم جداً)

توصل (John Maxwell. 2003) (مهم الاسم) إلى وضع خمسة مستويات للقيادة الفعالة , تنتقل خلالها من مرحلة إلى أخرى وصولاً للمرحلة الأخيرة , ويتم ذلك بالتسلسل ووفق خطوات محددة كما يلي :

لماذا يتبع الأفراد القائد في كل مستوى ؟

يتبع الأفراد القائد - في هذا المستوى من القيادة- لأنه من الواجب عليهم القيام بذلك، ويكون تأثير القائد في هذا المستوى مقيداً بسلطته الوظيفية. وتعتبر الفترة الزمنية التي يمضيها القائد في هذا المستوى هي الأطول مقارنة بفترات المستويات اللاحقة، ويتركز اهتمامه هنا على تحقيق إيرادات عالية، في حين إن اهتمامه بأخلاقيات العمل والروح المعنوية للأفراد أقل بكثير .	١-المستوى الأول: المركز الوظيفي/ الحقوق (اجباري)
يتبع الأفراد القائد - في هذا المستوى من القيادة- لأنهم يريدون ذلك، وتصل درجة تبعية الأفراد لقائدهم إلى ما بعد السلطات الممنوحة والمحددة له. ويسمح هذا المستوى لأن يكون العمل ممتعاً يشعر فيه الأفراد بالسعادة، إلا أنه يجب الانتباه إلى أن الاستمرار في هذا المستوى لفترة طويلة بدون التقدم للأمام سيتسبب بوجود أفراد يرغبون في البقاء فيه، وبالتالي قد توجد صعوبات للانتقال إلى مستوى آخر...	٢-المستوى الثاني: السماح/ العلاقات (اختياري)
يتبع الأفراد القائد - في هذا المستوى من القيادة- نظراً لما حققه من إنجازات للمنظمة، فيشعرون جميعاً بالنجاح الذي تحقق، ويتميزون بحبهم للقائد، وحبهم لكل ما يقوم به، وتكون المشكلات في هذا المستوى قليلة جداً .	٣-المستوى الثالث: الإنتاج/ النتائج (التبعية نظراً لما حققه القائد من نتائج للمنظمة)
يتبع الأفراد القائد - في هذا المستوى من القيادة- نظراً لما حققه من إنجازات شخصية لهم؛ فيحدث نمو طويل الأجل، ويلتزم القائد بتطوير الأفراد والمنظمة معاً، ويفعل كل ما يستطيع لتحقيق الإنجاز والبقاء في هذا المستوى نظراً للجانب الإنساني الهام فيه	٤-المستوى الرابع: الاهتمام بالناس/ التنمية (نظراً لما حققه من إنجازات شخصية لهم)
يتبع الأفراد القائد - في هذا المستوى من القيادة- لذاته ولما يمثله لهم، وهذا المستوى يخص القادة الذين قضوا سنوات عديدة من العمل لتحقيق النمو والتطور للأفراد للمنظمة، وللذين قدموا كثيراً من الجهد والوقت والعطاء المستمر لتحقيق هذه الإنجازات.	٥-المستوى الخامس: الذات الشخصية/الاحترام (لأنه يمثل قدوة لذاته)

اسئلة خلال اللقاء.

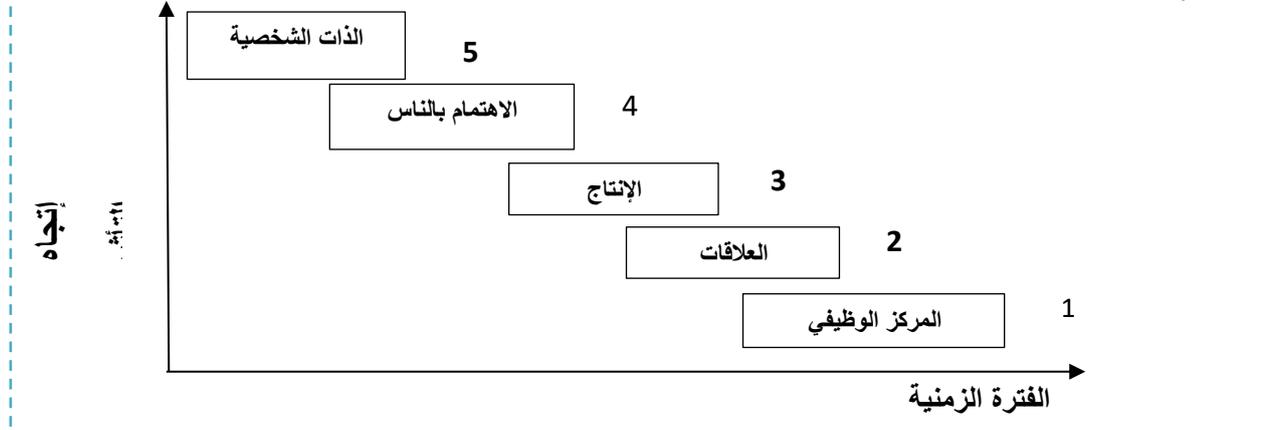
س/ ليس من مهارات القيادة الفعالة :

الرؤية والابداع ب- التفويض ج- التحفيز الذاتي د- تقييم الأداء

س/ John Maxwell حدد القيادة الفعالة ؟

أ/ أربع مستويات . ب/ ست مستويات . ج/ خمس مستويات . د/ سبع مستويات .

خلاصة القول: يمكن لكل شخص أن يكون قائداً , لأنه يؤثر بطريقة بطريقه أو بأخرى بشخص آخر , كما أن ليس كل شخص قائداً فعلاً , بل يمكن أن يكون قائداً جيداً .

المستويات الخمسة للقيادة الفعالة

أنماط القيادة الإدارية: Leadership Styles (مهمة جدا!!!)

لما كانت القيادة تقوم في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه، تعكس تبايناً في أساليب القيادة وأنماطها.

والنمط القيادي: **(مهم)** هو " أسلوب استخدام المدير للسلطة في قيادة المرؤوسين"

أنواع القيادة الإدارية من وجهات نظر متعددة.. (اربع وجهات نظر)

1- من وجهة نظر الدوافع 2 - من وجهة مصدر السلطة 3 - من وجهة نظر مركزية السلطة 4- من وجهة نظر الأنشطة الممارسة

<p>1- من وجهة نظر الدوافع (قيادة إيجابية و قيادة سلبية)</p> <p>أ- فالقائد الإيجابي: يدفع مجموعته إلى العمل، ويزيد كفاءتهم عن طريق إثارة حوافزهم الذاتية، وإقناعهم بالهدف، وكسب تعاونهم.</p> <p>* فالقائد الإيجابي يحقق أهداف المنظمة، وفي الوقت ذاته يحقق الرضا للعاملين.</p>	<p>ب- أما القائد السلبي: فيدفع أفراد مجموعته إلى العمل، باستعمال العقاب والشدة، واستخدام الحوافز القائمة على الخوف والتهديد.</p> <p>* القائد السلبي قد ينجح وقد يفشل في تحقيق الأهداف، ولكنه ينجح دائماً في نشر الاستياء والقلق بين مرؤوسيه.</p>
<p>2 - من وجهة مصدر السلطة (قيادة رسمية، وقيادة غير رسمية)</p> <p>أ- فالقائد الرسمي: يستمد سلطاته من مركزه الرسمي في المنظمة. (مركز وظيفي)</p>	<p>ب- أما القائد غير الرسمي: فيظهر من بين الأشخاص الذين ينتمون إلى جماعات التنظيم الاجتماعي غير الرسمي، حيث تكون سلطة القائد فيها نابعة من سمات شخصية أو فنية معينة، تجعل من آرائه واقتراحاته قوة إلزامية لدى تابعيه، دون أن يدعم من قبل السلطة الرسمية.</p>
<p>3 - من وجهة نظر مركزية السلطة (قيادة مركزية وقيادة لامركزية)</p> <p>أ- فالقائد المركزي: يعتمد على تركيز السلطة وعملية اتخاذ القرارات.</p>	<p>ب- أما القائد اللامركزي: فيعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين عند اتخاذ القرارات، مع الحفاظ على الرقابة على الموضوعات الهامة والضرورية.</p>
<p>4- من وجهة نظر الأنشطة الممارسة (تشمل ست أنماط من القياده)</p>	
<p>1- القائد صاحب الرؤية (شرط اساسيا و هدف واضح يسعى إليه ويعرف كيف يأخذ بأيدي من معه، ويضعهم على الطريق الصحيح الذي يحقق رؤيته).</p> <p>2- القائد المشارك (هو القائد الذي يبني علاقات جيدة مع موظفيه، ويتعاطف معهم في أمورهم الشخصية ويشاركهم وآمالهم وطموحاتهم ومشكلاتهم و إيجاد معادلة بين مراعاة مشاعر مرؤوسيه ومصصلحة العمل وتحقيق التوازن في ذلك)</p> <p>3-القائد المدرب (يوجهون الملاحظات إلى الموظف إذا أخطأ، القائد الذي يهتم بتطوير مرؤوسيه، ويساعدهم على معرفة نقاط ضعفهم ونقاط قوتهم، ويشجعهم على وضع أهداف بعيدة المدى لتطوير أنفسهم، وعلى رسم خطط لتحقيق هذه الأهداف)</p> <p>4-القائد المشاور (وهو الذي يأخذ آراء الآخرين يشعر الآخرين بأن أفكارهم ومشاعرهم محط اهتمام وعناية، وهذا وحده كفيلاً بإعطائهم الدافع إلى العمل، وغرس روح الفريق في نفوسهم. إن من يجب استشارتهم هم أصحاب الخبرة والذين على علاقة مباشرة بالموضوع، وليس كل المرؤوسين)</p> <p>5 -القائد الساعي إلى التفوق (هو القائد الذي يحث الآخرين على التميز دوماً، وهو لا يريد من مرؤوسيه الإنجاز فقط، وإنما يريد منهم الإنجاز الأفضل وهو يسعى لرؤية منظمته في المقدمة، ويطلب من مرؤوسيه أن يحققوا التفوق على المنظمات الأخرى، وعندما يحققون ذلك يطلب منهم أن يتفوقوا على أنفسهم، وأن يحطموا الأرقام القياسية للأداء).</p> <p>6 -القائد الأمر الناهي وهو نمط من القيادة يضطر القائد إلى استخدامه في أوقات الأزمات، وحالات التغيير المفاجئة، إلا أن الاعتماد عليه وحده يؤدي إلى الفشل الذريع إلا أن الاعتماد عليه وحده يؤدي إلى الفشل الذريع.</p>	

اسئلة خلال اللقاء :

س/ القائد المدرب هو الذي يبني علاقات طيبة جيدة مع موظفيه، ويتعاطف معهم في أمورهم الشخصية :

أ- صح **ب- خطأ** (القائد المشارك)

س/ نمط يضطر القائد إلى استخدامه في أوقات الأزمات، وحالات التغيير المفاجئة :

د- القائد الأمر الناهي

ج- القائد المشاور

ب- القائد الساعي إلى التفوق

أ-القائد المشارك

3/ دراسات انماط السلوك القيادي : Leader Behavior

أن فعالية القائد في تحقيق أهداف الأداء ورضا أفراد الجماعة يتوقف على النمط القيادي (سلوكه) الذي يمارسه القائد في علاقاته بالجماعة ووفقا لهذه الدراسات فإن المتغير الأساسي المحدد لفعالية القيادة هو ذلك المتغير الذي يشتمل على مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها القائد والتي تشكل في مجموعها أسلوبا عاما او نمطا لقيادته.

وفيما يلي اهم الدراسات بخصوص انماط السلوك القيادي:

- 1- دراسة ليفين، ليبيت، وايت (قراءة)
- 2- دراسة جامعة أوهايو : (Ohio)
- 3- دراسات جامعة ميتشجان.
- 4- نظرية الشبكة الإدارية : (Blake & Mouton)
- 5- نموذج ريدن (قراءة)
- 6- مودج تانينوم و شميدث (قراءة)

2- دراسة جامعة أوهايو

حاول الباحثون إجراء من الدراسات تمثل برنامجا متكاملًا للبحوث في مشكلات القيادة الإدارية بالمنظمات , وقد فقامت مجموعة من الباحثين عام (1945) بدراسة حول سلوك القائد .

كان الهدف العام (مهم) من هذه الدراسات بحث العوامل المحددة لسلوك القائد ومعرفة آثار النمط القيادي على مستوى الأداء الوظيفي لجماعات العمل المختلفة وكانت نتيجة دراستهم وضع نموذج يتكون **من بعدين أساسيين:**

ب- الاحترام والاهتمام بالمشاعر :
يبدى القائد اهتماما بالعلاقات الإنسانية - الصداقة والاحترام - وتظهر الثقة بينه وبين مرؤوسيه

أ- إعداد هيكل للمهام :
يهتم القائد بتخطيط وتنظيم العمل وبقنوات الاتصال , ويبين الدور المتوقع من كل عضو , وكذلك طرائق أداء المهام والاعمال المطلوب انجازها .

انماط القيادة الادارية وفقا لدراسة جامعة اوهايو(Ohio)

↑ مرتفع بالمشاعر والاهتمام والاحترام	* المهام -	* المهام +
	* المشاعر +	* المشاعر +
↓ منخفض	* المهام -	* المهام +
	* المشاعر -	* المشاعر -
	منخفض	مرتفع
	إعداد هيكل المهام	

يتضح من الشكل السابق

- ❖ أن القائد الذي يتميز بأنه يهتم اهتماما أكبر بمشاعر الآخرين عن مستوى الاهتمام بالمهام , يميل الى تشجيع التعاون بين المرؤوسين ويعمل في جو من الاحترام والثقة .
- ❖ إن القائد الذي يوجه اهتماما للمهام أكثر من اهتمامه باحترام ومشاعر الآخرين فإنه يهتم بالعمل أكثر من العاملين لذلك لا يتبادل مع العاملين الا المعلومات اللازمة لأداء العمل وانجازه .
- ❖ ان القائد الذي يهتم اهتماما أكبر بكل من هيكل المهام والاحترام والاهتمام بمشاعر الآخرين فإن اهتمامه بالعمل لا يقل عن اهتمامه بالعاملين وينتج عن هذا غالبا اداء عال يؤدي الى رضا مرتفع عند العاملين .

لقد توصل الباحثون في **دراسة جامعة اوهايو** الى ان **القائد الفعال** هو الذي يحقق رضا وانتاجية عالية لمرؤوسيه كما يتصف بدرجة عالية من توجيه العمل وتنظيمه بدرجة عالية ايضا من الحساسية تجاه الفرد.

3- دراسات جامعة ميتشجان

قام (RensisLikert) وزملاؤه بمعهد البحوث الاجتماعية بجامعة (Michiga)

بتقسيم أنماط القيادة الإدارية إلى أربعة أنماط أساسية بعد بحوث ودراسات استمرت ثلاثين عاما - هي: (مهم)

أ - النمط التسلطي (الديكتاتوري) الاستغلالي	يتصف القادة في هذا النمط بأنهم يتبعون الأسلوب الديكتاتوري فهم لا يتقنون في مرؤوسيهم ويميلون الى المركزية الشديدة في اصدار القرارات ويستخدمون أسلوب التهديد والتلويح بالعقاب في دفع المرؤوسين للعمل .
ب - النمط التسلطي (الديكتاتوري) النفعي	وهو نمط ديكتاتوري ايضا ولكن بطريقة أبوية فيلجأ القادة الى استخدام الحوافز الإيجابية وبعض التخويف والتهديد بالعقاب لدفع المرؤوسين للعمل ويعطون المرؤوسين بعض الثقة ويسمحون لهم في اتخاذ القرارات تحت إشرافهم ورقابتهم.
ج- النمط الديمقراطي الاستشاري	يتميز القادة وفق هذا النمط بتوافر قدر محدود من الثقة بينهم وبين المرؤوسين حيث يستشير القادة المرؤوسين ويتعرفون على آرائهم ومقترحاتهم مع احتفاظهم بسلطة اتخاذ القرار النهائي ويستخدم القادة في هذا النمط أسلوب الثواب والعقاب في تحفيز المرؤوسين.
د- النمط الديمقراطي بالمشاركة	يثق القادة وفق هذا النمط ثقة مطلقة في مرؤوسيهم ويستفيدون من أفكارهم ومقترحاتهم باستمرار كما يوجد اتصال ذو اتجاهين بينهم يسمح بتبادل البيانات والمعلومات كما يؤمن القادة أيضا بفاعلية الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات ويعتمدون عليه باستمرار والتحفيز في هذا النمط ينتج اساسا من الالتزام الذاتي والاحساس بالمسؤولية .

ويرى (Likert) النمط الرابع من الأنماط السابقة هو الأفضل والأنسب لعملية التطوير، من حيث زيادة كفاءة وفاعلية أداء المنظمة، وقد تبين أن المديرين الذين يستخدمون الأسلوبين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة

4 - نظرية الشبكة الإدارية

قام (Blake & Mouton) بإجراء عدد من الدراسات توصلوا من خلالها الى تصميم شبكة إدارية لتغيير أنماط السلوك والقيادة والممارسة الإدارية والعلاقات في المنظمة وتقوم هذه النظرية على استخدام محورين لوصف السلوك القيادي :

- 1- يركز الأول على الأفراد العاملين ويمثله المحور الرأسي .
- 2- يركز الثاني على العمل ويمثله المحور الأفقي.

تقسم الشبكة الى تسعة مربعات أفقيه وتسعة مربعات رأسيه حيث يغير الرقم (9) عن أعلى درجة من السلوك , والرقم (1) عن اقل درجة من السلوك وبالتالي يوجد مصفوفة مكونة من (81) نمطا قياديا يتحدد كل منها بدرجة على كل من المحورين إلا أن (Blake & Mouton) **اهتمام بخمسة أنماط قيادية رئيسة هي :**

9	9/1								9/9	
8										
7										
6										
5					5/5					
4										
3	3/1									
2	2/1									
1	1/1	2/1	3/1	4/1					1/9	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		منخفض			الاهتمام بالعمل				عال	

المدير المتوسط (5/5)	المدير السلبي (1/1)	المدير السلطوي (1/9)	المدير الاجتماعي (9/1)	المدير المتكامل (9/9)
يتصف هذا المدير بإيجاد التوازن بين احتياجات المرؤوسين وأهداف المنظمة , وأهم أهدافه الحفاظ على معنويات العاملين بالقدر الذي يكفي لتسيير أعمال المنظمة ويكون هذا المدير على غير المستوى (القيادي الناجح).	يتصف هذا المدير هنا بعدم الانتماء سواء للحفاظ على الأعمال أو لإنجازها ويتيح الفرصة للجماعة في أن تعمل ما تشاء وبذلك تزداد معاناة أعضاء الفريق نتيجة التنارع والصراع على القوة , ويكون مجرد سير الأعمال مع أقل جهد ممكن	يتصف هذا المدير بالتركيز على جانب العمل والاهتمام بجدول الإنتاج , ويتوقع من مرؤوسيه أن يفعلوا ما يأمرهم به دون مناقشة , وعندما يحدث خطأ يكون التركيز على معرفة المسؤول ومن الذي يجب أن يلام أكثر من التركيز على الإصلاح والتوجيه ومنع الخطأ ويكون من الصعب على المرؤوسين المساهمة بإيجابية في تحسين الاداء والتقدم .	يستخدم المدير هنا نظام الثواب للمحافظة على النظام العام , ويشجع الفريق على تحقيق الأهداف وعلى الجانب الآخر يتفادى استخدام القوة حتى لا يسيء ذلك إلى علاقته مع مرؤوسيه أهم أهدافه خلق مناخ مريح , وأن يستجيب اليه مرؤوسيه إيجابيا.	يكون قائدا للفريق ويقدم أمثله ايجابية (نمط القيادة الفعالة) ويشكل العمل الجماعي حيث يصل بجهود الأفراد الى اقصى طاقاتهم ويشعرهم بإنسانيتهم ويعاملهم بشكل جيد ويسد حاجاتهم فهو يقود بكفاءة وفريقة يكون تماسكا وانتماء وانتاجا

لقيت الشبكة الإدارية والتي تسمى حديثا بالشبكة القيادية قبولا واسعا وأثبتت فاعليتها كأسلوب لتحديد أنماط القيادة والتمييز بينها كما أثبتت البحوث أن الشبكة الإدارية وسيلة لتطوير فعالية المدير وقد اكتشفت منظمات كثيرة أنه يمكن وضع خطط تدريبية للمديرين الى نمط معين من الإدارة كما أكد Blake & Mouton توجه أنه لا يوجد نمط أفضل دائما وأنه يجب على المدير أن يستعمل النمط الذي يتناسب مع الموقف

4/ دراسات القيادة الموقفية : Situational Theory

إن عدم قدرة كل من نظرية السمات ونظرية الأنماط القيادية في تقديم افتراضات عن محددات فاعلية القيادة تقوم على أسس منهجية سليمة , قد دفع عددا من الباحثين إلى تقديم نظريات تقوم على فرضية أساسية , وهي **فاعلية القيادة تتحدد بناء على متغيرات الموقف (يعنى علاقه القائد مع المرؤوسين حسب الموقف)** وهو اتجاه جديد في نظريات القيادة يتسم بالمرونة بشكل كاف لتطبيقه على حالات وظروف مختلفة

ويرى أنصار هذه النظرية **أن القائد الأفضل هو** الذي يكون باستطاعته أن يكيف أسلوبه في القيادة ليتناسب مع أي مجموعة معينة وفي وقت معين وتحت أي ظرف . **يوجد دراستين حسب الموقف :**

1/ نموذج فيدلر (Fiedler) (قراءة)

2/ نظرية المسار والهدف : House

2- نظرية المسار والهدف : Path – Goal Theory

قام (House) وآخرون في فترة السبعينات من القرن العشرين بوضع نظرية تقوم على فكرة جديدة مخالفة تماما للأفكار التي قامت عليها دراسات القيادة السابقة , حيث اعتمد (House) في تحليله لماهية القيادة الفعالة على مفهوم نظرية التوقع في الدافعية والتي قدمها (Vroom) وتشمل محاولته الربط بين سلوكه القيادي وبين دافعية ورضا المرؤوسين فيؤكد أن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء من ناحية وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية من ناحية أخرى .

عناصر نظرية المسار والهدف (أربعة عناصر)	أنماط نظرية المسار والهدف (أنماط الأربعة للسلوك)
1) - ضرورة أن يقوم القائد بتوضيح تام للأعمال والقواعد بدقة .	وقد أضافه (House & Dessler) تعديلات تمثلت الأنماط الأربعة للسلوك طبقاً لهذا النموذج كما يلي: ((مهم))
2) تأكيد توقعات الحصول على المكافآت ومحاوله إشباع احتياجات العاملين.	1) نمط القيادة الموجهة: وفيها يحدد القائد التصرفات المتوقعة من المرؤوسين بإرشادهم وتوجيههم فيما ينبغي عليهم عمله دون أن يشاركوه في إبداء الرأي بشأن هذه الأمور.
3) من الضروري أن يكون سلوك القائد مقبولاً من المرؤوسين بالدرجة التي يشعر بها هؤلاء أن هذا السلوك هو مصدر حالي ومستقبلي لتحقيق الرضا.	2) النمط الإنساني: وفيه يتعامل القائد مع مرؤوسيه عن قرب كأصدقاء، ويهتم بمشكلاتهم وحاجاتهم ومشاعرهم .
4) أن سلوك القائد في حد ذاته وسيلة من وسائل التحفيز لدى المرؤوسين، وذلك يعني أن زيادة الجهد من الأفراد يؤدي إلى أن يعمل القائد على إشباع احتياجاتهم، مشروطاً بذلك بتحقيق النتائج المرجوة	3) النمط المشارك: ويقوم فيه القائد بالتشاور مع مرؤوسيه، وأخذ اقتراحاتهم وآرائهم قبل أن يقوم باتخاذ أي قرار.
	4) النمط المهمم بالإنجاز: وفيه يهتم القائد بتحديد أهداف طموحة لمرؤوسيه ويتوقع منهم أن يبذلوا قصارى جهدهم، وأن يظهرُوا أفضل ما لديهم، والقائد هنا يبين لمرؤوسيه ثقته في مقدرتهم على الوصول بالأداء إلى الأهداف الطموحة التي يتوقع منهم إنجازها.

وقد قدم بالمرحلة الثالثة (House & Mitchell) نوعين من المتغيرات الخاصة بالموقف هما :

- (1) خصائص المرؤوسين
- (2) متغيرات وظروف العمل

5/ نظرية دورة حياة القائد : مهم

عام (1972) أن درجة نضج المرؤوسين في تحملهم Blanchard&Heresy تفترض هذه النظرية التي توصل إليها للمسؤولية تزداد , مما ترتب على ذلك درجات مختلفة من السلوك القيادي الذي يهتم بالنشاط والعلاقات فالفرد حينما يتحول من مرحلة عدم النضج إلى النضج سيمارس أشكالاً مختلفة من السلوك , فإذا سمحت الإدارة للموظف أن ينضج ويتحمل المسؤولية فإنما يتم ذلك من خلال التغيير الذي يظهر في سلوك القائد :

- (أ) - إذا كان سلوك العاملين غير ناضج فلا بد أن يركز القائد اهتمامه على العمل أكثر من الاهتمام بالأفراد.
 (ب) - إذا كان الأفراد ذوي نضج متوسط فإن القائد يوازن بين الاهتمام بالعمل والأفراد.
 (ج) - إذا كان الأفراد ذوي نضج فوق المتوسط فإن القائد يعطي حرية التصرف الذاتي للمرؤوسين.

☒ الانتقادات الموجهة لنظرية دورة حياة القائد : (مهم)

تصلح النظرية للعمل في المنظمة خلال فترة زمنية قصيرة حيث لا يمكن وضع استراتيجية مستقبلية بناء عليها .

6/ النظرية الوظيفية

يرى اصحاب هذه النظرية أن وظائف القيادة لابد أن تختلف عن وظائف المرؤوسين - هذه الوظائف لا تتغير بتغير المواقف , وبالتالي يمكن تفسير ظاهرة القيادة من خلال الوظائف التي تنطوي عليها هذه الظاهرة مثل :

1- زيادة فعالية دور المرؤوسين	2- تحقيق أهداف الجماعة	3- ترشيد القائد لسلوكه الخاص
يستطيع القائد زيادة فاعلية الدور الذي يقوم به المرؤوسين عن طريق تشجيع العمل التعاوني واستقصاء الآراء بغرض حل المشكلات الفردية والجماعية وتزويد المرؤوسين بالبيانات والحقائق الصادقة بصفة مستمرة للتغلب على الشائعات في مجال العمل. وأن يقوم القائد بتوجيه المرؤوسين وتخصيص الوقت الكافي لشرح وجهة نظره بالنسبة للأعمال المكلفين بها والاهتمام بتنسيق الأنشطة المختلفة لمنع حدوث أي تعارض والتقويم الموضوعي المستمر لمجهودات مرؤوسيه وتحفيز الذين يحققون معدلات الأداء المطلوبة لرفع روحهم المعنوية والعمل على تحريك الدوافع لدى المرؤوسين والتحديد الواضح لخطوات عملهم .	يقتضي ذلك من القائد تحديد أهداف مقبولة للجماعة وتوفير المعلومات والحقائق لها والاهتمام بتخطيط العمل وتنظيمه ومتابعة تنفيذه والقدرة على اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات والعمل على تدعيم جوانب الاتفاق بين أفراد الجماعة ثم التقويم الموضوعي لإنجازات الجماعة .	يتطلب هذا من القائد زيادة حجم معرفته ومعلوماته لتدعيم القوة الفنية له بجانب سيطرته على عواطفه وانفعالاته وعدم تردده في اتخاذ القرارات والتقويم الموضوعي للذات مع الثقة بالنفس والاستعانة بخبرات الآخرين والتنسيق بينهما.

☒ الانتقادات الموجهة لنظرية الوظيفية :

يؤخذ على النظرية إغفالها لدور السمات وأيضاً طبيعة الموقف والذاتان قد يؤديان معا في علاقة تفاعل تبادلي إلى تغيير وظائف الأعضاء وأدوارهم ومن ثم مراكز القيادة في الجماعة.

7/ نظرية حاجات التابعين

يرى أنصار هذه النظرية وأبرزهم (Sanford) أن التابعين يشكلون احد أهم العناصر الهامة في القيادة الفعالة وبالتالي فإن هذه النظرية تقوم على أساس أن التابعين لهم حاجات أساسية يرغبون في إشباعها وأنهم يرتضون لهم قائداً متى كان هذا القائد قادراً على إشباع تلك الحاجات المختلفة سواء أكانت مادية أم نفسية وذلك من واقع أن الجماعة وخصائصها لها تأثير فعال في القيادة وعلى هذا فغنه يمكن التعرف على القدرة القيادية بدراسة سلوك القائد وأثره في إشباع حاجات تابعة .

x) الانتقادات الموجهة لنظرية حاجات التابعين :

يؤخذ على هذه النظرية تجاهلها للصفات المطلوب توافرها في القائد والموقف الذي يوجد فيه المناخ بصفة عامة واقتصارها فقط على توضيح أهمية التبعية كعنصر هام في القيادة.

8/ النظرية التفاعلية (المتكاملة) للقيادة

تقوم هذه النظرية على أساس التفاعل والتكامل بين العوامل المختلفة للقيادة وهي الصفات الشخصية للقائد وسلوكه واتجاهات العاملين وحاجاتهم ومشكلاتهم وخصائص الجماعة والعلاقة بين أفرادها والمواقف التي تواجهها وطبيعة العمل (المناخ التنظيمي) والوظائف التي تقوم بها وهنا يجب أن يشمل السلوك الإداري القيادي الإدراك المشترك بين القائد والعاملين والمواقف والوظائف.

فالقيادة في ضوء هذه النظرية عملية معقدة ومتكاملة تتطلب قدراً من الكفاءة التخصصية لإدارة الأفراد، وإدارة الموقف؛ حيث تتفاعل فيها

مجموعة من العوامل على النحو التالي: ((مهم))

- 1- خصائص المدير الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والخبرة والتعلم.
- 2- خصائص المرؤوسين الشخصية وتشمل الحاجات والدوافع والخبرة والتعلم والتوقعات لديهم
- 3- طبيعة العمل وطبيعة جماعة العمل والعوامل التنظيمية (البيئة الداخلية).
- 4 - الأنماط السلوكية للقائد من حيث عوامل النظام والأساليب القيادية.
- 5- الرضا الوظيفي ودوران العمل والدفاعية.

اسماء العلماء (النظريات القديمة) مطالبين فيها:

أقدم النظريات	نظريه الرجل العظيم
(Blake & Mouton)	نظرية الشبكة الإدارية :
Rensis Likert وزملاؤه بمعهد البحوث الاجتماعية جامعة Michiga	دراسات جامعة ميتشجان
House فترة السبعينات	نظرية المسار والهدف
House & Dessler	أضافه تعديلات تمثلت الأنماط الأربعة للسلوك
Heresy&Blanchard	نظرية دورة حياة القائد
(Sanford)	نظرية حاجات التابعين

النظريات الحديثة في القيادة

نظرية القيادة الكاريزمية

أولى الباحثون نظرية القيادة الكاريزمية اهتماما كبيرا منذ ان نشرها (house) عام (1976) **تعنى الكاريزما** (مهم): كلمة يونانية الاصل **تعنى الموهبة او الجاذبية الشخصية للفرد**

- ✚ **حيث يتميز القائد الكاريزمي** بعدة مواهب مختلفة وبخصائص تمكنه من القيام بأشياء غير عادية منها :
- ✓ القدرة على الحكم والسيطرة
- ✓ والقدرة على اقتناص المناصب والوصول اليها
- ✓ القدرة والتنبؤ والحكمة

✚ **قد قدم (Max Weber) عام (1947) تعريفا بعد الاكثر شهرة للكاريزما**
حيث قال : عنها خصائص شخصية خاصة تمنح الشخص قدرات فوق بشرية أو استثنائية ولا يملكها سوى القليلين من البشر وهي هبة من السماء وتؤدي إلى معاملة الشخص على إنه قائد .

وقد مر بين نوعين من الكاريزما هما :

- 1-الكاريزما النقية (الناتجة عن سلوك القائد).
- 2-الكاريزما الروتينية (الناشئة عن شغل منصب أو مركز رئيسي).

✚ **توسع (Weber) في تحليله لهذا المصطلح بحيث يشمل**
أي سلطة تستمد شرعيتها ليس من المناصب أو القائد والأعراف السائدة وإنما من الحب والإخلاص الشديد من جانب التابعين للقائد نتيجة لما يحوزه هذا القائد من صفات البطولة والقداسة مما يجعله نموذجا يحتذى به من قبل التابعين

- وفي عام (1987) جاء (Kuhnert & Lewis) (مهم) ليفرقا بين ثلاثة أنماط من الكاريزما هي :
- 1-الكاريزما الناشئة عن الصفات الشخصية .
 - 2-الكاريزما الناشئة عن العلاقة بين القائد والتابعين .
 - 3-الكاريزما الناشئة عن الهيكل الاجتماعي .

س1/ في نظرية القيادة الكاريزمية ثلاث أنماط من الكاريزما ماعدا ؟

- أ. الكاريزما الناشئة عن الصفات الشخصية .
- ب. الكاريزما الناشئة عن العلاقة بين القائد والتابعين .
- ج. الكاريزما الناشئة عن العلاقات الاقتصادية
- د. الكاريزما الناشئة عن الهيكل الاجتماعي.

وفي عام (1991) عرف (House) الكاريزما بأنها :
قدرة على نشر تأثيرة العاطفي في القيم والمعتقدات والسلوك والأداء الخاص بالآخرين من خلال سلوكه ومعتقداته وقدراته الشخصية
فهو يرى أن الكاريزما ما هي الا علاقة وصله الوصل بين القائد والمرووسين وليست فقط سمات شخصية للقائد وأن السمات الشخصية للقائد تسهم في تشكيل العلاقة الكاريزمية مع المرووسين .

الفروق الجوهرية بين القادة التقليديين والقادة الكاريزميين

وجه المقارنة	القائد الكاريزمي	القائد التقليدي
الهدف المستقبلی	يعترض بشدة على الوضع الراهن ويكافح من أجل تغييره	يوافق على الوضع الراهن ويعمل من أجل الإبقاء عليه واستمراره.
حسب التابعین	* رؤيته المثاليه تجعله جديرا بحبهم واحترامهم له ومثلا أعلى يحتذى به . * متساوٍ مع التابعين. * موحه ومعلم لتابعيه.	* قد يكون محبوبا منهم وقد لا يكون . * متفوق ومميز عن التابعين . * يخشاه التابعون .
الثقة	ثقة التابعين في القائد تأتي من خلال تحمله لقدر كبير المخاطر الشخصية .	ثقة التابعين في القائد ضعيفة غالبا لاعتقادهم أنه ممثل للإدارة تستخدمه المنظمة لتحقيق أهدافها .
الخبرة	لديه الخبرة في استخدام الأدوات والوسائل غير التقليدية ليتحول إلى النظام المثالي المستهدف.	تتوافر لديه الخبرة في استخدام الأدوات والوسائل التقليدية لتحقيق أهداف النظام الحالي .
السلوكيات	مبتكرة تجعله مثلا أعلى لمتابعية	تقليدية يعمل ضمن المعايير الموضوعية.
الحساسية البيئية	قدرة مرتفعة على التنبؤ بالظروف البيئية. التي تتطلب التغيير .	قدرة منخفضة على التنبؤ بالظروف البيئية. التي تتطلب التغيير.
الإقناع	قدرة قوية على التعبير والإقناع لتحديد الأهداف ودفع التابعين .	قدرة ضعيفة على التعبير والإقناع لتحديد الأهداف ودفع التابعين .
القوة	قوة شخصية تعتمد على الخبرة والاحترام والإعجاب بالبطل الفذ الوحيد.	القوة الوظيفية بجانب العرف والتقاليد .

يتمتع القائد الكاريزمي في المنظمة بمصداقية كبيرة ويحصل على التأييد الكامل والولاء الأعمى من جانب مرؤوسيه الى درجة شعور المرؤوسين بانقياد اعمى تجاه هذه الشخصية الكاريزمية

وقد حذرت بعض الدراسات حول القيادة من تزايد النتائج السلبية للقيادة الكاريزمية مفضلة القيادة العادية عليها .

فأي منهم أفضل القيادة التقليدية أو القيادة الكاريزمية :

- في الحالات العادية نحتاج إلى القيادة التقليدية
- في الأزمات والتغيير والتحويل نحتاج إلى القيادة الكاريزمية

الفصل الثاني القيادة الفعالة واتخاذ القرار

مقدمة :

تعد القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية، وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة، بل وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية

مالفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار ؟ (مهم)

صناعة القرار : تمر بمجموعة من المراحل و **اتخاذ القرار** : مرحلة من مراحل صناعة القرار (يعني اختيار البديل الأنسب) و **القرار** جوهر عمل القيادة الإدارية وتتخذ القرار في جميع المنظمة وجميع المستويات .

أولا : صناعة القرار واتخاذها (ماهيته . أهميته . مراحلها)

أ / ماهية عملية اتخاذ القرار

أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهة، وأن يختار الشخص ويبدرك بين البدائل المتوفرة لديه وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلا معيناً.
أن تكون هناك حلولاً متعددة لمواجهة تطرح للنقاش، ويمكن دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملاءمة والذي يتم وضعه عن وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير والذي يمكن تنفيذه بأقل تكلفة ويحقق أقصى عائد.

1/ العناصر اللازمة لوجود القرار

يتطلب وجود القرار – من وجهة نظر علماء الإدارة أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهة **وهذه الطرق تسمى بدائل** فإذا لم يكن هناك غير حل واحد وجب سلوكه حتماً لم تكن بصدد قرار وقد يكون أمام متخذ القرار إمكانية اتخاذ القرار أو الامتناع عنه وفي هذه الحالة يكون أمامه بديلان لا بديلاً واحداً وهما اتخاذ القرار أو الامتناع عنه .

2/ السمات المميزة لعملية اتخاذ القرار : (مهم)

❖ أنها عملية قابلة للترشيد: (اقتصادي . العائد أعلى من التكلفة . منطقي . معقول)

❖ أنها عملية تتأثر بعوامل سيكولوجية (نفسية) : نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذي يسهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به.

❖ أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية : نابعة من بيئة القرار، سواء أكانت هذه البيئة داخلية -داخل المنظمة- أم بيئة خارجية - خارج المنظمة - وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المنظمة نشاطها في إطاره.

❖ أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل

❖ أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة.

❖ أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول اختلاف انماطها سواء أكانت تجارية أو صناعية أو تعليمية وهي تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة

❖ أنها عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحياناً الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو بصدد اتخاذ القرار .

بعضها قانونية وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها وبعضها نابع من المرؤوسين وغيرهم ممن يسهم القرار . كما أن هذه العملية تتسم أحياناً بالبطء لكونها تستغرق وقتاً طويلاً بسبب تعقد المشكلة محل القرار .

❖ أنها عملية معقدة وصعبة وتتبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها .

ب/ أهمية اتخاذ القرار**١- اتخاذ القرار والتخطيط**

تتضح العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والتخطيط من خلال تحديد معنى التخطيط، وبيان خطوات العملية التخطيطية.

فالتخطيط عبارة عن (محاولة ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول وتأسيس القرارات طبقاً للأغراض والوقائع والتفديرات المدروسة)
والتخطيط يعنى (عملية اختيار بين عدد من البدائل المتاحة التي يتم تقييمها، لتحديد البديل المناسب الذي يحقق الهدف وأن عملية التخطيط تتضمن نشاطاً ذهنياً يتعلق بالمستقبل وبالاقتراحات والتنبؤات والتوقعات التي تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه.)

فقد تم تصنيف أنواع التخطيط، وفقاً للمستويات الإدارية التي تتولى وضع الخطة إلى ثلاثة أنواع :

- 1- **خطيط إستراتيجي** يتم في المستوى الأعلى للتنظيم،
- 2- **وتخطيط تكتيكي** يتم في المستوى الإداري الأوسط،
- 3- **وتخطيط تنفيذي** يتم في المستوى الأدنى للتنظيم.

وهكذا يتضح مدى الارتباط بين عمليتي اتخاذ القرار وعملية التخطيط وأن العملية التخطيطية في النهاية تقوم على اتخاذ القرار.

٢- اتخاذ القرار والتنظيم

ترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم من زوايا متعددة أهمها:

- الهيكل التنظيمي والإجراءات التنظيمية،
- وطبيعة العلاقات بين العاملين،
- وتقسيم العمل ومسئولية العاملين.
- ونقل عملية اتخاذ القرار إلى جميع أجزاء التنظيم سواء من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو على المستوى الأفقي والمستوى العمودي إن اختلاف التنظيمات الإدارية فيما بينها يترتب عليه اختلاف في أهمية وطبيعة وآثار القرارات.
- وهكذا يتضح مدى الارتباط بين عملية اتخاذ القرار والتنظيم وتأثير كل من العنصرين وتأثره بالآخر.

٣- اتخاذ القرار والتنسيق

يعتبر التنسيق عنصراً مهماً من عناصر العملية الإدارية، فالمدير الناجح هو الذي يقوم - أثناء قيامه بمهامه - بالتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة التي تدخل في نطاق سلطاته، وأن ارتباط التنسيق بعملية اتخاذ القرار يبرز من خلال تنظيم وتوحيد الجهود والطاقات البشرية والمادية في المنظمة، لضمان حسن استخدامها لاتخاذ القرار وتنفيذه.
ومن هنا يجب على المدير - متخذ القرار - مراعاة ثلاثة عناصر أساسية ترتبط بالتنسيق هي: ((مهم))

التوازن	الذي يستهدف تزويد كل إدارة باحتياجاتها التي تحقق لها مزيداً من الفاعلية على أن يكون ذلك بشكل متوازن.
التوقيت	الذي يتطلب اتخاذ القرار في الوقت الملائم دون أدنى تأخير لأن التأخير في اتخاذ القرار عن الوقت الملائم من شأنه إعاقة العمل، وبالتالي إعاقة كل الإنجازات الأخرى.
التكامل	الذي يستهدف وحدة التنظيم ككل وهذا يتطلب تحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام والفروع المختلفة وبين جهود العاملين في القسم أو الفرع الواحد ضمن إطار تعاوني متناسق يساعد على تحقيق التكامل وتوحيد الجهود وتعبئتها للوصول إلى الهدف المنشود بأفضل الطرق.

4- اتخاذ القرار والاتصالات

- إذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرار، لأن الاتصالات واتخاذ القرار يشكلان جانبين مهمين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منها على الآخر ويتأثر به.
- أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية وقد يتم النقل أيضاً بطرق أخرى لا تلزمه في سيرها قنوات الاتصال الرسمي كما هو في الاتصالات غير الرسمية.

هـ - اتخاذ القرار والتفويض

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقدتها إلى تزايد الأعباء، على عاتق القيادات الإدارية التي يفرض عليها مركزها القيادي في التنظيم، ذلك أن زيادة حجم التنظيمات الإدارية الحديثة، وتعقد أعمالها، وتشعب نشاطاتها أدى إلى تزايد مسؤوليات قياداتها، وأصبح من أهم الأعباء التي تواجه قادة التنظيم الإداري العمل على رفع الواجبات اليومية غير المهمة عن كاهل القائد ليتسنى له التفرغ والتفكير في العمليات الإستراتيجية والمهمة في التنظيم، ولتتيح له الوقت الكافي للإطلاع على نشاطات مرؤوسيه ومعالجة مشاكلهم. ولذلك أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها الإقدام على تفويض اتخاذ بعض القرارات للمستويات الإدارية الوسطى والمباشرة.

(ج) مراحل صناعة القرار:

يرى علماء الإدارة أن عملية صناعة القرار تمر بمراحل وخطوات متعددة هي: ((مهم))

1- تشخيص المشكله (تحديد الهدف) 2- تقييم البدائل 3- اختيار الحل المناسب 4- متابعة تنفيذ القرار

الشرح:

يعني تشخيص المشكله التعرف على المشكله وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وعرضها وآثارها.

من هذا المنطلق لابد أن يتوفر للحل البديل شرطان هما:

الأول: أن يسهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.
الثاني: أن تتوفر إمكانيات القدرة على تنفيذ هذا الحل وقت اختياره دون البدائل الأخرى.

وعدم توفر أي من هذين الشرطين، ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار ويتعين على متخذ القرار استبعاده من قائمة الحلول موضع البحث والمفاضلة.

1/ تشخيص المشكله

أن يتم اختيار الحل من بين عدة حلول متاحة، ولكل حل من هذه الحلول بعض المزايا والعيوب إذ لا تتساوى الحلول جميعاً من حيث قدرتها على تحقيق الهدف، ومن هنا تأتي أهمية الدراسات التحليلية للمشكلة.

ويتطلب تحليل هذه المرحلة بيان معايير تقييم كل بديل من البدائل المتاحة من حيث :
إمكانية تنفيذ البديل وتكاليف تنفيذه، وآثار تنفيذه على المنظمة، وكذلك الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات، ومدى مناسبة الوقت والظروف للأخذ بهذا البديل، ومدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل، والزمن الذي يستغرقه تنفيذه .

كل ماكان تثنى البدائل أفضل كان اختيار الحل الأفضل

2/ تقييم البدائل

تعد عملية الاختيار النهائي من بين البدائل المتاحة لحل المشكله، ومن أهم الخطوات التي يوليها متخذو القرارات غاية اهتماماتهم، وذلك لأن هذه العملية هي عملية وزن للنتائج المتوقعة مع الغايات المنشودة.

كما ينبغي استعانة متخذ القرار في اختياره للبديل الأمثل بالوسائل التالية:

*أن تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأمثل وفقاً للمعايير والاعتبارات السابقة.

*إخضاع كل بديل من البدائل المطروحة للاختيار للتأكد من مزاياه وعيوبه،

يتبين من خلال العرض السابق لمراحل عملية اتخاذ القرار أن هذه العملية لا تنتهي بمجرد اختيار متخذ القرار الذي لا يقوم في واقع الأمر بتنفيذ البديل الأفضل، وإنما يتم تنفيذه عن طريق جهود الآخرين

ومن المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة:

1. تهيئة البيئة الداخلية داخل المنظمة /ويقضي ذلك: إعلان القرار في مؤتمر، وشرح أسباب ودوافع اتخاذه وأبعاده، والغاية المنشودة من اتخاذه، وحث العاملين على تنفيذه. (لكي اتجنب المقاومة قبول التغيير)

2. تهيئة البيئة الخارجية خارج المنظمة / وهذا يتطلب: تهيئة الرأي العام لتقبل القرار، حتى يكون القرار معبراً عن رغبات الناس، ويحقق استجابتهم له وتعاونهم في تنفيذ مضمونه

4. متابعة تنفيذ القرار

مزايا متابعة تنفيذ القرار :

1- أن المتابعة المستمرة لخطوات تنفيذ القرار تمكن من اكتشاف الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ

2- أن المتابعة تمكن متخذ القرار من اتخاذ الاجراءات التي يراها مناسبة نحو القرار.

3- أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار يساعد على تنمية روح المسؤولية والمشاركة لدى المرؤوسين.

ثانيا: أنماط القرارات وتصنيفها: ((مهم))

((احدا))

: وتتضمن القرارات والامور التي تتناول الموارد البشرية مثل مصادر الحصول على العاملين، وطرق الاختيار والتعيين، وكيفية تدريبهم قبل وأثناء الخدمة، وتوصيف الوظائف.	1/قرارات تتعلق بالعنصر البشري	(1)تصنيف القرارات
: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب اتباعها، والسياسات وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم، وأساليب الاتصال والمعايير الرقابية، والنمط القيادي الملائم، وتقارير المتابعة.	2/ قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها	وفقا للوظائف الأساسية في المنظمة (3 قرارات)
: كالقرارات الخاصة بطرق التمويل وإعداد الميزانية العامة للمنظمة وكيفية توزيعها على الأبواب المختلفة.	3/ قرارات تتعلق بالتمويل	
: التي تتخذها الإدارة العليا وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله .	1/القرارات الإستراتيجية	(2)تصنيف القرارات
: التي تتخذها الإدارة الوسطى.	2/ القرارات التكتيكية	وفقا لأهميتها
: التي تتخذها الإدارة التنفيذية المباشرة والتي تتعلق بمشكلات تنفيذ أنشطة المنظمة،	3/ القرارات التنفيذية	المستوى الاداري3 قرارات
: ومثل هذه القرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذ القرار فيها إلى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير، مثل العمليات الكتابية وغير الفنية. وكالقرارات الصادرة بالترقية بالأقدمية أو منح إجازة اعتيادية.	1/ قرارات مبرمجة مجدولة أو معدة	3-تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها
: غير مجدولة أو غير معدة: وهي القرارات التي لا تتكرر.	2/قرارات غير مبرمجة	
: وصفية وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبرته وتجاربه	1/ قرارات كيفية	4-تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها
: وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على اختيار القرار الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل محرج بأعلى كفاءة وأقصر وقت وأقل جهد مبذول مع استغلال الإمكانيات المتاحة أفضل استغلال.	2/ قرارات كمية معيارية	
: وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار.	1/قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد	5-تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها
: ومثل هذه القرارات لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، وربما لا تتوفر له أية معلومات عن المشكلة،	2/قرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد	
: وهذه القرارات يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي ويعلمها على موظفيه دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في اتخاذها. فالمدير وحده الذي يحدد المشكلة، ويضع لها الحلول، ثم يختار الحل الذي يراه مناسباً.	1/ قرارات أوتوقراطية انفرادية	6/تصنيف القرارات وفقا لنمط القيادي لمتخذها
: وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق اشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم،	2/قرارات ديمقراطية تتم بالمشاركة	

ثالثاً: العوامل المؤثرة في عملية صناعة القرار واتخاذها:

1. العوامل الإنسانية
 2. العوامل التنظيمية : وتتمثل في: نمط التنظيم الإداري، وتعدد المستويات الإدارية فيه
 3. العوامل البيئية : وتتبع من الظروف البيئية المحيطة بالقرار.
 4. ضغوط متخذي القرارات .
- تنقسم إلى قسمين :
- (ضغوط داخلية تتمثل في ضغوط الرؤساء (ضغوط داخل المنظمة) / ضغوط خارجية تتمثل في ضغوط الرأي العام (ضغوط خارج المنظمة)

اللقاء التاسع**الفصل الثالث: القيادة الفعالة والإدارة بالأهداف والنتائج**

مقدمة:

تمثل الإدارة بالأهداف والنتائج اتجاهاً حديثاً في الإدارة يتميز عن الأسلوب التقليدي في الإدارة، والمعروف بالإدارة باللوائح والقوانين في أنه يضع كل اهتماماته حول مطلب تحقيق الأهداف بغض النظر عن درجة الالتزام بالقوانين واللوائح الموضوعية والتي غالباً ما تحد من حريات ومبادرات العاملين وتحكم على المنظمة بالجمود والتخلف.

ويساعد اتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج على إطلاق حرية المديرين في اتخاذ القرارات دون اللجوء أو الرجوع إلى الإدارة العليا. كما أن نجاح هذا الاتجاه يتوقف على توفر المعلومات الملائمة بالكمية والنوعية والتوقيت المناسبين، والاتفاق على مقاييس الأداء، ثم تقييم النتائج بناء على هذه المقاييس ومحاسبة الإداريين في ضوء الإنجازات التي تحققت مقارنة بالأهداف المحددة سلفاً.

أولاً: مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج ونشأتها:

(أ) - مفهوم الإدارة بالأهداف:

هناك العديد من التعريفات للإدارة بالأهداف والنتائج:

تعرف بأنها " أسلوب عصري في الإدارة تركز على أهداف معينة للمنظمة، ويتم تحديد هذه الأهداف بإشراك الرؤساء مع المرؤوسين، وبتحديد فترة زمنية معينة، وتحديد الطرق التي يجب إتباعها لتحقيق هذه الأهداف".

تعريف (تعريف) الإدارة بالأهداف والنتائج بأنها : مهم

العملية التي يقوم فيها الإداريون العاملون داخل المنظمة بوضع أهداف محددة وقابلة للقياس على أساس موضوعي ويكون كل عامل مسؤولاً عن إنجاز الأهداف المحددة له خلال فترة زمنية محددة وتقييم أدائهم بناء على النتائج التي حققوها"

أسس مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج:

- ١ - تحديد الأهداف البعيدة المدى لإدارة المنظمة.
- ٢ - وضع نظام جيد للمتابعة والتفويض يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم والتحسس في مستوى الأداء.
- ٣ - أن تحدد أغراض وظيفية لمستويات الإدارة في المنظمة ترمي إلى تحقيق الأهداف الكبرى.
- ٤ - وضع برنامج عمل يومي يرمي إلى تحقيق هذه الأهداف مع توضيح دور الأجهزة والأفراد فيه بوضوح
- ٥ - مشاركة الرؤساء والمرؤوسين في وضع أهداف الفرد والجماعة وتحديد فترة زمنية لتحقيقها، والوصول إلى النتائج المتوقعة في ضوء الإمكانيات المتاحة

(ب) نشأة الإدارة بالأهداف والنتائج وتطورها: مهم

وتتمثل في المراحل الآتية:

- ١ -تقييم الأداء (من الخمسينيات إلى أوائل الستينيات).
 - ٢ -مرحلة التحديد المشترك للأهداف والمعايير(من منتصف الستينيات حتى أوائل السبعينات).
 - ٣ -مرحلة التخطيط طويل الأجل والتخطيط الإستراتيجي (من بداية السبعينات حتى الآن).
- (ب) - مبادئ الإدارة بالأهداف والنتائج : تقوم الإدارة بالأهداف والنتائج على عدة مبادئ أساسية أهمها ((مهم))

- (1) مبدأ تحديد الأهداف.
- (2) مبدأ المشاركة.
- (3) مبدأ تحديد الوسائل والأساليب اللازمة .
- (4) مبدأ تقييم الأداء والتغذية الراجعة.

١. مبدأ تحديد الأهداف	الأهداف غاية في الأهمية في الإدارة بالأهداف والنتائج لأنها تحدد النتائج المراد تحقيقها. ويجب اعتماد هذه الأهداف في الواقع على جميع المستويات داخل الإدارة، وتبنى الأهداف على صميم تحديد الإنجازات التي يمكن أن تحققها الإدارة في المنظمة.
٢. مبدأ المشاركة	يتصل هذا المبدأ بضرورة المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة والعمليات المترتبة على صياغة هذه الأهداف. وتستخدم المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين كوسيلة لإعادة ترتيب وتنظيم علاقات العمل بين جميع العاملين في المنظمة.
٣. مبدأ تحديد الوسائل والأساليب اللازمة	هذا المبدأ يعمل على تحديد الوسائل والأساليب الواجب اتخاذها للوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج الموضوعية، ومراجعة النتائج التي تم تحقيقها لتحديد الأعمال في الفترة التالية.
٤. مبدأ تقييم الأداء والتغذية الراجعة	تبنى الإدارة بالأهداف والنتائج على وضع معايير محددة لقياس أداء الرؤساء في إنجاز الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة، والوصول إلى النتائج المتوقعة ثم التغذية الراجعة، ومعالجة السلبيات التي تظهر.

خصائص الإدارة بالأهداف والنتائج :

- ١- مشاركة المرؤوسين في تحديد معايير الاداء الخاصة بوظائفهم .
- ٢- نتائج المناصب الادارية أساس الرقابة الذاتية و تقييم الاداء .
- ٣- وضع الاهداف لكل منصب من المناصب الادارية داخل المنظمة .
- ٤- أهداف المناصب الادارية أساس أي تحسينات في المنظمة .
- ٥- وضوح و فهم معايير قياس الاداء
- ٦- تتم مكافأة الأفراد على اساس مدى تحقيقهم لاهدافهم .
- ٧- تمكن ادارة المنظمة من التخطيط للمستقبل .
- ٨- تقوم على مسئولية المحاسبية المشتركة لجميع العاملين .
- ٩- تفوض سلطة اتخاذ القرارات للمستوى الاداري الادنى و المناسب .

ملاحظة / فرّق بين المبادئ والعناصر

(ب)- عناصر الإدارة بالأهداف والنتائج: تشتمل الإدارة بالأهداف والنتائج على مجموعة من العناصر هي: ((مهم))

1/الأهداف	وهي عبارة عن النتائج أو الإنجازات المخطط الوصول إليها خلال الفترة الزمنية المحددة وتتضح أهمية الأهداف فيما يلي:
	<ul style="list-style-type: none"> • أن الهدف هو الذي يحرك الإنسان للعمل وينمي لديه الشعور بالمسئولية . • يتضمن الهدف تنسيق الجهود وتكاملها وتوجيهها نحو الغاية المرجوة. • يعد الهدف مقياساً لنجاح العمل • يسهل مهمة الرئيس ويوجه المرؤوسين نحو تحقيق المطلوب منهم.
٢/ إستراتيجية الوقت	يقصد بها إعداد برنامج زمني يتم بموجبه تنسيق الأنشطة المختلفة في المنظمة لجميع العمليات التي يقوم بأدائها العاملين.
الجهود الكلية للإدارة	تعني جميع الجهود المبذولة من قبل المديرين والأفراد بالمنظمة من أجل تحقيق النتائج المطلوبة منهم، ويتطلب من أعضاء المنظمة إتقان بعض المهارات التي يحتاجونها.
٤. دافعية الفرد	فالإدارة بالأهداف تعتمد على نظرية الدافعية التي تفترض أن العاملين يكونون أكثر إنتاجاً إذا شاركوا في وضع أهداف عملهم.
٥. الحوافز	تشمل الحوافز المادية مثل المكافآت والعاوات والحوافز المعنوية كالتشجيع والتقدير والاحترام والإثراء الوظيفي.

س/ الأهداف إستراتيجية الوقت هي:

أ_ مبادئ الإدارة بالأهداف والنتائج ب_ عناصر الإدارة بالأهداف والنتائج ج_ مراحل الإدارة بالأهداف والنتائج

النظم المساندة للإدارة بالأهداف والنتائج:

لكي تكون الإدارة بالأهداف نظاماً فعالاً فإنه من الأهمية بمكان أن تدعم مجموعة من النظم أهمها: ((مهم))

أ. نظم العاملين	بما يتميزون به من الرغبة الجادة والدوافع الملانمة والاستعداد للقيام بالأنشطة التي تستلزمها الإدارة بالأهداف والنتائج.
ب. نظم المعلومات	وما تتضمنه من دقة وصحة وتكامل واسترجاعها بسهولة ويسر
ج. نظم المالية	بما تشمله من حرية التصرف من قبل المسؤولين بدون قيود، وهذا كله يفرض على المنظمة أن تعيد النظر في اللوائح والتشريعات والقرارات الخاصة بها بما يتناسب مع اتجاه الإدارة بالأهداف والنتائج.

يتم ذلك عن طريق إرشاد العاملين من أجل تحسين الأداء، ويعتمد التوجيه على الاتصال الفعال والقيادة الرشيدة والاهتمام بحفز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.	٣. التوجيه للتجوال الإداري:
فالمتابعة من إحدى الوظائف الأساسية للإدارة بالتجوال، و ينبغي على القائد المتجول متابعة عدة جوانب رئيسية أثناء التجوال الإداري أو بعده؛ مثل متابعة تحقيق الأهداف ومتابعة التكاليف، ومتابعة المنتج، ومتابعة العمل كله	٤. المتابعة للتجوال الإداري:

ثالثاً : أدوات الإدارة بالتجوال وأساليبها

(أ) مهارات الإدارة بالتجوال وفيما يلي عرض لأهم هذه المهارات :

١. البحث عن القدوة والنموذج حيث يجب على القيادات أن تكون قدوة أو مثلاً للعاملين.
٢. تحقيق مشاركة العاملين في مشاكل العمل مع المشاركة في حل مشكلات العاملين بطريقة تتصف بالعدالة
٣. الإصغاء الذكي المستوعب لما يقال ويحدث.
٤. إزالة كافة أشكال الرهبة والخوف والخجل.
٥. البحث عن المبدعين والمبتكرين.
٦. الاستخدام الذكي للأسئلة وإدارة الحوار بالنقاش

(ب) أساليب الإدارة بالتجوال : (تعداد فقط)

- 1/ الاجتماعات المفتوحة والمغلقة .
- 2/ الندوات التخصصية والعامّة.
- 3/ الندوات .
- 4/ البرامج التدريبية
- 5/ المناقشات غير الرسمية.

أنواع التجوال الإداري: مهم

1/ أنواع التجوال الإداري من حيث الإخطار:

- أ- **جولة بإخطار مسبق** حيث يكون الهدف منها التعرف على الأشخاص والأعمال التي يقومون بها.
- ب- **جولة بدون إخطار مسبق** حيث يكون الهدف منها التفتيش والتحقق وجمع المعلومات والحقائق عن حادث معين .

2/ أنواع التجوال الإداري من حيث التوقيت :

- أ. **تجوال إداري يتم بالتتابع الدوري المنتظم**، وعلى فترات زمنية وفق جدول زمني محدد ومعلوم للجميع.
- ب. **تجوال إداري غير دوري**، قد يتم بشكل فجائي دون إخطار وبدون ارتباط بحادث معين

3/ أنواع التجوال الإداري من حيث الشمول:

- أ. **تجوال إداري شامل كلي**: وهذا النوع يشمل كل أجزاء المنظمة؛ حيث يقوم القائد بزيارة جميع الوحدات واللقاء مع كافة العاملين فيها، بهدف معرفة كل ما يجري في المنظمة واستطلاع رأي العاملين فيها.
- ب. **تجوال جزئي محدود**: وهذا النوع هو المعتاد والأغلب في الممارسة حيث تتدخل عوامل الوقت والتكلفة للتجوال

4/ أنواع التجوال الإداري من حيث التأثير المطلوب :

- أ. **جولات إدارية لخلق انطباع إيجابي** وتنمية الإحساس لدى العاملين في المنظمة بأنهم جزء منها.
- ب. **جولات إدارية لتحسين الصورة الذهنية** لدى العاملين في المنظمة وإزالة الصورة الذهنية المشوهة أو السلبية
- ج. **جولات إدارية لترك أثر طيب إيجابي** من خلال توفر خصائص القدوة والنموذج والصراحة والصدق في القائد المتجول

5/ أنواع التجوال الإداري من حيث الهدف :

- أ. **تجوال إداري بهدف الارتقاء بالجودة** والوصول إلى مستويات أعلى من الأداء.
- ب. **تجوال إداري لخفض التكلفة** والقضاء على الفقر وزيادة العائد.
- ج. **تجوال إداري من أجل تعميق الالتزام بالوقت** وضرورة تحقيق الاستفادة القصوى منه.
- د. **تجوال إداري لتحقيق المساواة بين العاملين** ومعالجة أي قصور في المعلومات بشأنهم.
- هـ. **تجوال إداري بهدف شرح وتوضيح القرارات** والسياسات الإدارية.
- و. **تجوال إداري من أجل حل الخلافات والنزاعات** والصراع الوظيفي والقضاء على القلق

16/ أنواع التجوال الإداري من حيث المستوى الإداري :

- أ. جولات إدارية للإدارة العليا: وترتبط بالإستراتيجيات العامة والتعديلات الهيكلية والخطط والتمويل.
ب. جولات إدارية للإدارة الوسطى: وترتبط بالسياسات والبرامج التنفيذية.
ج. جولات إدارية للإدارة التنفيذية: وترتبط بالإجراءات التنفيذية واستغلال الطاقات والموارد والعناصر المتاحة

17/ أنواع التجوال الإداري من حيث الدوافع :

- أ. جولات تفقدية للتأثير على العاملين وكسب ولائهم واحترامهم من خلال زيادة الإحساس بالمشاركة.
ب. جولات تفقدية لتفويض السلطة وتحديد الصلاحيات وتوزيع المسؤوليات على العاملين في المنظمة.
ج. جولات تفقدية لتقصي الحقائق حول مشكلة معينة أو موضوع غامض مشكوك في صحة البيانات التي وردت عنهما

اللقاء الحادي عشر والآخر

الفصل الخامس القيادة الفعالة والذكاء العاطفي

أولاً - أثر الذكاء العاطفي في زيادة فاعلية القيادة الإدارية:

مقدمه

مصطلح الذكاء العاطفي هو من المصطلحات الهامه جدا الذي ادى الى زيادة فاعلية قياده ..

إن القائد الذكي عاطفياً يستطيع التأثير والسيطرة على المرؤوسين، وتكون لديه القدرة على إقامة علاقات جيدة معهم، والاستفادة من ردود أفعالهم ومشاعرهم، فمن النادر أن يتم التأثير على المرؤوسين عقلياً فقط، بل للمشاعر والعواطف دور بارز يكاد يفوق الدور الذي يلعبه الجانب العقلي في هذا الشأن، ولذلك يحتاج القائد إلى المهارات العاطفية أكثر من حاجته القدرات العقلية للتأثير على المرؤوسين، وتحقيق النجاح على مستوى المنظمة، وهنا يلعب الذكاء العاطفي دوراً مهماً في توفير المناخ التنظيمي المناسب، كما يساعد ذلك على تكوين رؤية مشتركة للمنظمة تحدد مستقبلها، وتحدد خطط العمل فيها والأهداف المستقبلية.

الذكاء العاطفي تم استخدامه في العيادة وقام عالم النفس (Dunning) عام بتأليف كتاب 1995 عن الذكاء العاطفي .

س/ ماهو الذكاء العاطفي؟

هو أن يعرف الفرد عواطفه ثم يعرف كيف يديرها وأن يعرف عواطف الآخرين وكيف يديرها

ويمكن القول بأن مهارات الذكاء العاطفي تعمل على تزويد القائد بالقدرة على:

- 1- إدراك أهمية المناخ المحيط وضرورة الانفتاح عليه، والتعامل معه باعتباره مصدراً للموارد المختلفة.
- 2- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة، وتوظيفها بكفاءة لتحقيق مزيد من التفوق والتميز.
- 3- استثمار الوقت باعتباره من أهم الموارد المتاحة، والعمل على إدارته لتعظيم الاستفادة منه، وتوظيفه لصالح المنظمة.
- 4- التخلص من القوالب التنظيمية الجامدة، والأنماط والهيكل الإدارية التقليدية، وتصميم التنظيم المرن ليتناسب مع الظروف والمتغيرات.
- 5- العمل على تنمية العمل الجماعي وروح الفريق، وتنظيم الأعمال من خلال مجموعات مختلفة من الفرق المتفاعلة.
- 6- الإيمان بأهمية تفعيل الطاقات والإمكانات المتاحة للمنظمة، بإتاحة فرص التفاعل والتكامل بينها وصولاً إلى أعلى مستويات التميز.

دور القائد الذكي (مهم) (5 دور)	مهام القائد الذكي عاطفياً (مهمهم) (4 مهام)
1- تحدي الأعمال (مواجهة الأعمال) / يبحث القائد عن الفرص لتغيير الوضع الراهن، كما يبحث عن طرائق إبداعية لتطوير المنظمة،	1 - جعل كل فرد يشعر بملكيتة للمنظمة التي يعمل بها
2- الدفع نحو الرؤية المشتركة / يعتقد القائد أن بإمكانه التأثير في الآخرين، فيضع تصورات للمستقبل، ويبنكر أفكاراً جديدةً وصوراً فريدةً لما يمكن أن تصبح عليه المنظمة. كما أنه يأخذ بالحسبان مرؤوسيه؛ فيأخذ بأرائهم، ويشاركهم أحلامهم	2 - خلق البيئة المناسبة التي يشعر فيها كل فرد بالملكية، وذلك بجعل الفرد مسؤولاً عن أدائه الوظيفي.
3- تمكين العاملين / يتبنى القائد التعاون ويبني فرق عمل نشيطة ذات روح واحدة، يمنح المرؤوسين القوة، ويشعرهم بالقدرة على أداء كل ما هو مطلوب منهم.	3 - تطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين الشخصية، وكفاءتهم الوظيفية.
4- نمذجة العمل (معايير التميز) / ويهتم بألية وضع الأهداف ومتابعة تحقيقها، فيبتكر معايير التميز، يضع أهدافاً مؤقتة يعمل المرؤوسون على أساسها	4 - توفير الظروف التي تساعد على سيادة روح التحدي، والتنافس المثمر بين العاملين داخل المنظمة للتعلم، مع ضرورة مشاركة القائد في تلك الفعاليات التعليمية.
5- تشجيع الأفراد عاطفياً وأخلاقياً (التحفيز) / فإن القائد يحتاج لمرؤوسيه، ويغرس الأمل في نفوسهم، وإبداء كل مساعدة يحتاجونها معنوية كانت أو مادية. كما أن هذا القائد يشعر فريقه بأنه فريق متميز	

❖ جوانب ومظاهر الذكاء العاطفي التي تمثل أهمية كبرى لزيادة فاعلية القائد:

- ١ - يعي القائد تأثيره على الآخرين ويستفيد من ذلك التأثير:
- ٢ - يحكم القائد الفعل على الآخرين من خلال سلوكياتهم:
- ٣ - يهتم القائد الذكي عاطفياً بسلوكياته وبأسلوب أدائه للعمل:
- ٤ - يحقق القائد الذكي عاطفياً التوازن بين التفكير والعواطف في صنع القرار:
- ٥ - يتمتع القائد الفعال بمهارات تواصل جيدة مع المرؤوسين:
- ٦ - يهتم القائد الذكي عاطفياً بإقامة علاقات ناجحة بينه وبين مرؤوسيه:
- ٧ - يعرف القائد الفعال كيفية الوصول للنتائج الصحيحة مع عدم تجاهل النتائج الأخرى:

❖ دور الذكاء العاطفي .. (مهم جدا)

1. يمكن التنبؤ بمستوى أداء القائد في المنظمة من خلال تحديد قدرات الذكاء العاطفي لديه.
2. يؤثر الذكاء العاطفي على سلوك القائد وعلى كيفية اتخاذ القرارات.
3. يؤثر الذكاء العاطفي للقائد على علاقاته بمرؤوسيه، وعلى روح التعاون بينهم وعلى مستوى أدائهم ومستوى دافعيتهم.
4. يؤثر الذكاء العاطفي بشكلٍ قوي على أداء القادة وعلى أدوارهم القيادية.

ختاماً : ((مهم))

لقد أظهرت دراسة أن مهارات الذكاء العاطفي، والذكاء الاجتماعي، والذكاء المعرفي التي تتنبأ بمدى فاعلية المديرين والقادة، يمكن تطويرها من خلال برامج التدريب الإدارية، ولكن بشكلٍ تدريجي، حيث يمكن أن تمتد الفترة الزمنية لهذه البرامج إلى عددٍ من السنوات. وما يجب أن يؤخذ بالحسبان أخيراً أن قيمة هذه المهارات يمكن أن تنخفض في حال عدم وجود مناخٍ تنظيمي صحي.

تم بحمد الله وفضله

وشكراً خاص بحجم السماء **للغالية المنال** لمشاركتها معي بتفريغ المادة

تذكروني دائماً بالخير وان كنت لأسات لأحدكم فليسامحني وان كنت قصرت مع أحدكم فليعذر تقصيري واحملوا لي في قلوبكم كل ما هو طيب.

أختكم / سوسن الحاج (أم ريتاج)