

الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية

Modern Trends in the properties of managerial leadership

إعداد:

1- عقيل ابوبكر غلبون

طالب دكتوراه بكلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية

2- الدكتور محمد يوسف خالد

محاضر في كلية القيادة والإدارة بجامعة العلوم الإسلامية الماليزية

تتناول هذا الدراسة الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية ، كذلك تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها، وكذلك التطرق إلى الفرق بين مفهوم الإدارة ومفهوم القيادة ، وأيضاً التطرق إلى التكامل بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة، وأخيراً الاتجاهات الحديثة في الخصائص القيادية.

وحيث خلصت هذه الدراسة التي اعتمدت البحث فيها على المنهج الوصفي إلى مجموعة من النتائج، وأهمها إعتبار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها الإدارية وعلى إتباعها للاتجاهات الحديثة للخصائص القيادية والمتمثلة في: الفاعلية في إتخاذ القرارات، والفاعلية في الاتصالات، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير.

Abstract

Dealing with this study of modern trends in the properties of managerial leadership, as well as she ding light on its concept and importance and consequently to address the difference between the concept of management and leadership, and also to address the integration between the concept of leadership and that of management and finally the modern trends in the characteristics of leadership.

And where the findings of this study were adopted to search on a descriptive approach to the set of results, the most important consideration the success achieved by any organization depended on a large extent on the capacity and efficiency of lively administrative recent trends of the characteristics of leadership, namely: efficiency in decision-making, effectiveness in communication and time management, management by objectives and change management.

مفهوم القيادة الإدارية

أجمع علماء الإدارة على أن موضوع القيادة يعتبر من المبادئ الأساسية للعلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، وبالرغم من الكم الهائل من الأبحاث والدراسات، بالإضافة إلى المئات من النماذج والنظريات في هذا الموضوع، إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على إيجاد تعريف موحد للقيادة، حيث نجد إن هنالك تشابه ملحوظ بين هذه التعاريف، ويرجع سبب كثرة هذه التعاريف للقيادة إلى اختلاف وجهات النظر لدى العلماء، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي ينتمون إليها، ومن أهم هذه التعريفات: القيادة Leadership مشتقة من الفعل (قاد) أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود، وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر والمرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها (1).

فالقيادة بهذا المفهوم هي عملية رشيدة في الأساس تتكون من طرفين الأول يوجه ويرشد، والثاني يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة.

ويرى بعض الباحثين أن القيادة " هي فن يكتسب وينمى ويمارس بالخبرة والمهارة والتدريب والتعليم والمتابعة ليصبح القائد مؤهلاً ومدرّباً على الأساليب الصحيحة في القيادة، وتلعب الرغبة لدى الفرد دوراً هاماً في اكتسابه المهارات القيادية وإتقانه لها (2).

ويمكن أن نستنتج من التعريفات السابقة وغيرها أن القيادة بمفهومها العام هي القدرة على التأثير على سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيهه لتحقيق الغايات المنشودة.

أما فيما يخص مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وأن كان يركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية؛ والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم

في إطار من التنظيم الإداري بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد.

ومن هذا المنطلق فإن القيادة الإدارية تعرف على أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار، وإصدار الأوامر، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (3).

وتعرف أيضاً على أنها الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الفرد، وهي ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز الخلافة في أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجتمع (4).

فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم في التعاون لتحقيق الأهداف.

نستخلص مما ذكر سابقاً أن القيادة الإدارية هي قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب وإقناع من شأنها إستمالة المرؤوسين ومساندهم في إطلاق قدراتهم، وتقديم مبادراتهم، وإبداعاتهم، واكتشاف مواهبهم، والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي، والوضوح، والعدالة، واحترام وجهات النظر المختلفة، وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة وإشباع حاجاتهم الشخصية من جهة أخرى، وهي فن التعامل مع الأفراد وحثهم على العمل كالفريق مع المتابعة المستمرة للتغيرات المتلاحقة للاستفادة منها في التطوير والبناء.

الفرق بين مفهوم الإدارة ومفهوم القيادة:

يمكن توضيح الفرق بين الإدارة والقيادة في التالي (5):

- تشير مصطلحات الإدارة على أنها تعني بالسياسات والإجراءات والبناء التنظيمي في حين أن القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين.

- تختص الإدارة بالجوانب الفنية بينما تختص القيادة بالجوانب الإنسانية.

- تشير الإدارة إلى عملية توجيه الأشخاص واستخدام الإمكانيات المتاحة لإنجاز أهداف المنظمة في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق هذه الأهداف.

- الإدارة هي تحديد الأهداف والسياسات العليا، أما القيادة فهي الإشراف على من يقومون بتنفيذ هذه الأهداف والسياسات.

- يعتمد المدير في عمله على العلم وتخطيط الإجراءات وتحديد الهدف ورسم السياسات التي يسير عليها العاملون، أما القائد فيعتمد في عمله على القدرة التأثير على مرؤوسيه وتحفيزهم على القيام بأعمالهم وهم راضون عنها فيقومون بتنفيذ أوامره بدون تردد.

- يستمد المدير سلطاته من اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بينما يعتمد القائد في قوة تأثير على المرؤوسين على قوة شخصيته وإقتناعهم به وحبهم له.

- تركز الإدارة على خمس عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والإشراف، الرقابة.

- بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

أ - تحديد الاتجاه والرؤية.

ب - حشد القوى لتحقيق هذه الرؤية.

ج- التحفيز وشحذ الهمم.

التكامل بين مفهوم القيادة ومفهوم الإدارة:

إن نجاح الإدارة وفعاليتها يعتمد بصفة أساسية على ما تتمتع به شخصية المدير القائد من سمات شخصية وقدرات ومهارات، ولقد اتجهت الجهود في العصر الحديث إلى وضع معايير ثابتة يمكن في ضوئها اختيار القادة الإداريين الذين يمكنهم القيام بوظائفهم القيادية بكفاءة، ولهذا أسهمت الدراسات المتعددة في إثراء موضوع القيادة الإدارية واختلفت الآراء من دراسة إلى أخرى ومن موقف إلى موقف وكان ذلك يتواءم مع التطور التقني وما أدى إليه هذا التطور في تطوير مفهوم الإدارة الحديثة، ويمكن توضيح الأبعاد التي تخضع لها القيادة في ظل الوظيفة الإدارية المنوط بها في الآتي (6):

- البعد الوظيفي: يكون الموقع الرئيسي للقيادة هو محور السلوك القيادي حيث يستخدم القائد في هذا الموقع الرسمي القيادة الممنوحة له في إدارة مؤسسيه دون الاعتماد بالدرجة الأولى على الإقناع أو مميزات الشخصية، فالقائد من هذا المنظور يستخدم موقعه الوظيفي لفرض سلطته الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام.

- بُعد المميزات الشخصية: حاولت الكثير من الدراسات أن تتعرف على المميزات والصفات الشخصية التي تؤهل الأشخاص لمنصب القيادة الإدارية لتكون قيادة ناجحة، وتتمثل هذه المزايا في شخصية القائد، المميزات الجسدية والقدرة العقلية والذكاء، القدرة على التحكم وإتخاذ القرار السريع، المهارات

اللفظية، التحصيل، تحمل المسؤولية، التكيف مع الظروف والمواقف المختلفة، المرونة، التقبل للواقع والتفاعل معه.

- البعد السلوكي: يؤكد هذا البعد على تصنيفات لسلوك القادة، فعلى سبيل المثال هناك القائد الديكتاتوري، والقائد الديمقراطي، فالقائد الديكتاتوري هو الذي يحدد المهام ويتخذ القرار بنفسه دون إبداء رأي من احد، وهو الذي يحدد الأدوار والمهام والطريق لتحقيق الأهداف، بينما القائد الديمقراطي هو الذي يسمح للمرؤوسين بدرجة حرية عالية في مناقشة الأهداف والوسائل ويفوض الآخرين في إتخاذ القرار.

أهمية القيادة الإدارية:

أن تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة (7).

وكذلك تبرز أهمية القيادة في جميع التنظيمات التي تؤدي عملاً جماعياً مشتركاً ليعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، فإن القيادة تعد أمراً جوهرياً وأساسياً في المنظمات الإدارية الكبيرة الحجم ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات المختلفة من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم متمثلاً في عادات العاملين وقيمهم وإتجاهاتهم وتطلعاتهم.

ومن خلال ذلك فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية (8):

- 1 - أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 2 - أنها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.

- 3 - أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 4 - تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- 5 - السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- 6 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم رأس المال الأهم والمورد الأعلى.
- 7 - مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية:-

اتجهت معظم جهود علماء الإدارة نحو محاولة معرفة خصائص القيادة القادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية، وثار التساؤل عن خصائص القيادة الناجحة والمتمثلة في: الفاعلية في إتخاذ القرارات، والفاعلية في الاتصالات، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير، وهذه القدرات الخمس تمثل في نظر القائلين بالاتجاهات الحديثة في الخصائص القيادة الإدارية الأساس الذي تقوم عليه القيادة اللازمة لمواجهة متطلبات الإدارة الحديثة.

أولاً الفاعلية في إتخاذ القرارات:

أن إتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهام الجوهرية للقائد الإداري، ومن هنا وصفت عملية إتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ووصف القائد بأنه متخذ القرارات.

وتبدوا أهمية عملية إتخاذ القرارات بالنسبة لأية منظمة إدارية من خلال كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق السياسات والاتصالات (9).

كما تبدو أهمية القرارات الإدارية أيضاً بالنسبة للقائد من خلال كونها تؤثر في أداء التنظيم الذي يقوده وأهدافه من ناحية، ومن خلال كونها تتطلب مجهودات مشتركة من القائد ومرؤوسيه، وتعتبر عن نوع هيكل التنظيم ونوع العلاقات الإنسانية بين القائد ومتخذ القرار ومرؤوسيه.

مزايا المشاركة في إتخاذ القرارات:

-تساعد على تحسين القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

-تؤدي المشاركة في إتخاذ القرار إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين القائد وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

-للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

-تساعد المشاركة في إتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات (10).

من هنا أصبحت عملية إتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على إتخاذ القرارات المناسبة، وذلك لأن عملية إتخاذ القرار تشمل من الناحية العلمية كافة جوانب التنظيم الإداري ولا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأن أي

تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب إتخاذ القرارات كما يركز على الأسس وإجراءات تنفيذها (11).

ثانياً الفاعلية في الاتصال:

تبرز أهمية الاتصالات الإدارية من كونها أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء، فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى المنظمة والاندماج فيها (12)، كذلك يحقق الاتصال للمرؤوسين جملة من الأهداف مثل تزويدهم بالخبرات والبيانات والمعلومات وتعريف المرؤوسين بحقيقة ما يحدث داخل المؤسسة، من نشاطات وحقيقة الوضع الاقتصادي، ودرجة تقدمهم أول بأول، وبقيمة العمل الذي يقومون به، كذلك توصيل أفكار وتوجيهات وتعليمات وأوامر القيادة إلى العاملين، هذا بالإضافة إلى تزويدهم بالأخبار ذات الطابع الاجتماعي، كما يُحقق مزايا كثيرة بالنسبة للقائد الناجح، من خلال إتخاذ القرارات السليمة المعتمدة على المعلومات والبيانات الصحيحة والقضاء على العزلة بينه وبين المرؤوسين ومعرفة مشاكلهم وردود أفعالهم حول القرارات المختلفة، ويزود القائد بالبيانات والمعلومات الصحيحة ويعرفه بحقيقة ما يجري داخل المؤسسة، هذا فضلاً عن تمكنه من التأثير في تابعيه لتحقيق التنسيق المطلوب (13).

عليه لا يمكن تصور وجود أي تنظيم دون وجود أي نظام فعال للاتصالات، فهي جزء أساسي من الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط، وتوجيه، ورقابة، فهو يعمل على تسهيل عمليات صناعة القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي، وتمكين المرؤوسين من معرفة الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم، وكذلك تعريف المرؤوسين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ، كذلك التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها (14).

مقومات الاتصال الفعال:

تحدد فاعلية الاتصالات بمدى قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، ومن أهم مقومات الاتصال الفعال، ما يلي (15): الإصغاء، الشرح، السؤال والناقشة، التقييم، والاستجابة.

1 - الإصغاء:

من مقومات الاتصال الفعال هو إصغاء القائد لموظفيه، لأن ذلك يتيح الفرصة له لاكتشاف حقيقة ما يريد الموظف قوله، كما يعطي للموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، كما أن إصغاء القائد للآخرين يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها.

والقائد الفعال هو الذي يعرف كيف يصغي إلى موظفيه، ويعرف كيف يخلق الجو الملائم في علاقاته بهم، من خلال اهتمامه بمقترحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم، وهذا كله يأتي من خلال إصغائه إليهم؛ ألا أن إصغاء القائد إلى موظفيه لا يعني الامتناع عن الكلام فقط، إنما يعني أيضاً إعطاء الموظف انطباعاً حقيقياً بإصغاء قائده لكل ما يقوله وإستيعابه لكلامه وأهتمامه به.

2 - الشرح:

ويتطلب الاتصال الفعال من القائد أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة في موظفيه وهذا معناه أن تكون الرسالة أو الخطاب الذي يوجهه إلى موظفيه بلغة يسهل عليهم فهمها، وأن يكون أسلوب التخاطب من الدقة بحيث يجلب إنتباههم، وأن يحرص على أن يكون مضمون الاتصال واضحاً في ذهنه قبل أن يتصل، وأن يبدأ بتنظيم أفكاره، وتوضيح المفهوم لنفسه، وبقدر ما يكون شرح القائد وافياً وواضحاً، بقدر ما تكون اتصالاته فعالة.

3 - السؤال والمناقشة:

القائد الفعال هو الذي يحدد قبل الاتصال الهدف منه، بأن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من اتصاله، وعن رد الفعل الذي يتكون لدى الموظف من جراء هذا الاتصال، وعلى ضوء الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف، والمدخل الذي يحقق الهدف من اتصاله.

وعلى القائد لضمان فاعلية الاتصال، أن يعطي الفرصة لموظفيه في أن يسألوا ويستفسروا، وأن يشجعهم على المبادرة، وذلك بأن ينزع من أنفسهم الخوف من النقد.

4- التقييم:

أن تقييم القائد لاتصالاته، يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه، والقائد الفعال هو الذي يقف دائماً على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الموقف ذلك.

5 - الاستجابة:

وتعني ملاحظة القائد لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وغيرها من أوجه سلوكه، فالاتصال الفعال يعتمد على مدى استجابة القائد لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصال مثلاً له أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من القائد أن يغتنم الفرصة عندما تلوح، لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، وأن يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات، وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات من يتصل بهم، واتجاهاتهم، ومدى فهمهم لكلامه.

هذه هي أهم مقومات الاتصال التي يمكن للقائد إذا أحسن استخدامها أن يحقق النتائج المطلوبة من اتصاله، ويلاحظ أنها جميعاً قدرات يمكن للقائد أن يتعلمها وأن ينميها.

ثالثاً الإدارة بالأهداف:

تمثل الإدارة بالأهداف إتجاهاً حديثاً في الإدارة، يتميز عن الأسلوب التقليدي في الإدارة والمعرفة 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 العاملين وتحكم على المنظمة بالجمود والتخلف؛ ومحور التركيز في إتجاه الإدارة بالأهداف هو التنبؤ بالمستقبل والتأثير فيه أكثر من مجرد الاستجابة للأحداث، فهو طريقة جديدة للتفكير ومنهج عضوي يجمع وظائف الإدارة ويعمل على التنمية المستمرة للموارد المتاحة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على تحديد الأهداف وتحقيق النتائج المطلوبة بناء على معايير موضوعية (16).

مفهوم الإدارة بالأهداف:

أن أول من ابرز مفهوم الإدارة بالأهداف هو (بيتر دركر) في كتابه ((الإدارة في التطبيق)) سنة 1954، حيث وصف هذا المفهوم بقوله: إن ما تحتاج إليه التنظيمات الإدارية ((مبدأ إداري)) ينمي الإحساس بالمسؤولية لدى الأفراد العاملين فيها، ويوفر لهم في نفس الوقت التوجيه الكافي، وينشئ روح الفريق، ويجعل أهدافهم الشخصية منسجمة مع الأهداف العامة للتنظيم، والمدخل الوحيد الذي يمكن أن يحقق ذلك كله هو ((الإدارة بالأهداف والرقابة الذاتية)) (17).

وتعرف الإدارة بالأهداف ((بأنها العملية التي يقوم فيها القادة الإداريون والمؤوسين داخل المنظمة بوضع الأهداف محددة وقابلة للقياس على أساس موضوعي، ويكون كل مؤوس مسئولاً عن إنجاز الأهداف المحددة له خلال فترة زمنية محددة وتقييم أدائها بناءً على النتائج التي حققوها)).

وتعرف أيضاً ((بأنها أسلوب شامل للتطوير وطريقة جديدة للتفكير ومنهج عضوي متحرك يجمع وظائف الإدارة وهي: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والقيادة، والرقابة))، (18).

أما ((ماكجريجور)) فقد تعرض لمفهوم الإدارة بالأهداف من خلال مناقشته لبرامج تقييم الأداء التي رأى أن من أهم أسباب فشلها، المعارضة التي صادفتها من جانب القادة والمؤوسين وتوصل ((ماكجريجور)) إلى أن حل هذه المشكلة إنما يتأتى عن طريق مدخل الإدارة بالأهداف الذي يعتمد على التقييم الذاتي، ويركز على المنجزات أكثر من تركيزه على شخصية المؤوس، ويهتم بالتصرفات المستقبلية أكثر من اهتمامه بسلوك المؤوس في الماضي (19).

مما سبق يتبين أن هناك عدة أسس رئيسية يستند إليها مفهوم الإدارة بالأهداف أهمها(20):

- 1 - تحديد الأهداف البعيدة المدى للإدارة المنظمة.
- 2 - وضع نظام جيد للمتابعة والتقييم يمكن من خلاله معرفة مدى التقدم والتحسين في مستوى الأداء.
- 3 - أن تحدد أغراض وظيفية لمستويات القيادة بالمنظمة ترمي إلى تحقيق الأهداف الكبرى.
- 4 - وضع برنامج عمل يومي يرمي إلى تحقيق هذه الأهداف، مع توضيح دور الأجهزة والأفراد فيه بوضوح.
- 5 - مشاركة الرؤساء والمؤوسين في وضع أهداف الفرد والجماعة وتحديد فترة زمنية لتحقيقها والوصول إلى النتائج المتوقعة في ضوء الإمكانيات المتاحة.

فالقائد هنا يقوم بتحديد خطوات دقيقة للعمل تتمثل فيما يلي:

- وضع خطة مبدئية يحدد فيها الأهداف التي يمكن تحقيقها في المدى القصير والمدى البعيد، ثم يبين طرق العمل التي يستعملها لتحقيق ما يطمح إليه، ويضع الحلول والبدائل للمشاكل المتوقعة التي ستصادفه في المستقبل.

- مناقشة الخطة مع المساعدين الذين يقومون بإثرائها أو تعديلها بحيث تصبح معبرة عن آراء مجموعة العاملين وليس القائد فقط.

- الاتفاق على خطة عمل جماعية تحتوي على واجبات القيادة والمساعدين وطرق التعاون بين القمة والقاعدة.
 - التزام كل طرف بتنفيذ ما أسند إليه من واجبات، حيث يقوم الرئيس بالمتابعة والمساعدون له بتنفيذ الخطة .
- وإذا حدث أي خلل أو برزت أي مشكلة تطرح على بساط البحث و المناقشة ويتفق الطرفان على الحل المناسب لها.

- استعراض النتائج وتقييم خطة العمل المرسومة، وفي هذه المرحلة يتم إدخال التعديلات الضرورية على الخطة والتخلص من الأخطاء التي تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة في الأجل المحدد لها.

- تنقيح الخطة السابقة وجعلها متمشية مع الظروف الجديدة، وفي هذه المرحلة يتم إدخال التحسينات اللازمة لنجاح الخطة والأهداف التي تتضمنها حتى تكون ملائمة ومتمشية مع الإمكانيات المادية و البشرية المتوفرة بالمؤسسة.

وأخيراً فإن نجاح هذا الاتجاه يتوقف على توفر المعلومات الملائمة بالكمية والنوعية والتوقيت المناسبين، والاتفاق على مقاييس الأداء ثم تقييم النتائج بناءً على هذا المقاييس ومحاسبة الإداريين في ضوء الانجازات التي تحققت مقارنة بالأهداف المحددة سلفاً.

رابعاً إدارة الوقت:

تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم المعاصرة والتي ارتبطت بعناصر الجودة في نظم الإدارة، ذلك لأن الوقت أهم مدخل من مدخلات الجودة، فهو يتميز بسرعة انقضائه وتخلله لكل جزء من أجزاء العملية الإدارية.

وتزداد أهمية الوقت بالنسبة للقائد الإداري بـاعتبار أن القائد الإداري أحد الأقطاب التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يتأتى له ذلك إلا بالاستغلال الأمثل لعامل الوقت عن طريق تبني أسس ومبادئ ومفاهيم إدارة الوقت نظرياً وتطبيقاً.

مفهوم إدارة الوقت:

يقصد بإدارة الوقت على أنه إدارة الأنشطة والأعمال التي تؤدي في الوقت، وتعني الاستخدام الأمثل للوقت وللإمكانيات المتوفرة وبطريقة تؤدي إلى تحقيق أهداف هامة، وتتضمن إدارة الوقت معرفة كيفية قضاء الوقت في الزمن الحاضر وتحليلها والتخطيط للاستفادة منه بشكل فعال في المستقبل (21).

وهناك عدة تعريفات لمفهوم إدارة الوقت منها (22):

- 1 - بأنه استخدام المفاهيم والأساليب الإدارية للاستفادة من أهم مورد على الإطلاق، وأن أي تبديد لهذا المورد لا يمكن تعويضه.
- 2 - أنه توجيه القدرات الداخلية للأفراد وإعادة صياغتها لإنجاز العمل المطلوب، وفقاً للوقت المحدد وفي القواعد والنظم المعمول بها.
- 3 - أنه مهارات وسلوكيات توجه قدرات الأفراد نحو الإنجاز واستثمار الوقت بفعالية.

خصائص الوقت:

يصعب تقديم تعريف منطقي للوقت ولكن بالإمكان إدراك بعض خصائصه، حيث يتميز الوقت من حيث طبيعته وخصائصه بسمات خاصة لا يشاركه فيها مورد آخر من الموارد التي يمتلكها في الحياة بصفة عامة والإدارة بصفة خاصة.

واهم هذه الخصائص ما يلي:

- 1 - يُعد الوقت مورداً أو عنصراً ثميناً جداً ونادراً في الحياة فهو لا يمكن شراء المزيد منه أو استئجاره أو تخزينه، وإذا استخدم أو انقضى فإنه ينتهي للأبد.
- 2 - لا يوجد شيء أطول من الوقت لأنه مقياس الخلود، ولا أقصر منه لأنه ليس كافياً لتحقيق ما يريد الفرد.
- 3 - لا شيء يمكن عمله بدون الوقت، صحيح أن كثيراً من الناس يتجاهلونه، لكنهم جميعاً يأسفون على ضياعه.
- 4 - يسير الوقت بنفس السرعة والوثيرة، وإن كان يبدو غير ذلك فهو في الشعور وليس حقيقة.
- 5 - لا يمكن تغيير الوقت أو تحويله.

أهمية إدارة الوقت للقائد الإداري:

أن مهام ومسئوليات القائد الإداري تجعله أمام معضلة حقيقية، لا يمكن تجاوزها إلا بإتباع الأسس والمبادئ العلمية التي تساعد في الاستغلال الأمثل لوقته وإدارته بصورة صحيحة تمنع عنه العشوائية والارتجالية، التي تهدر كثيراً من زمن القائد الإداري في التخطيط، وعدم التخطيط السليم، وقد حصر الباحث أهمية إدارة الوقت في الآتي:

- 1 - تعتبر إدارة الوقت من اثنى الموارد ومن لم يستطع إدارة وقته لا يستطيع إدارة شيء آخر.
- 2 - إدارة الوقت تمكن القائد من إدراك القضايا المهمة.
- 3 - تساعد القائد على تنمية عادات عمل فعالة.
- 4 - تساعد القائد في فهم السلوك الإنساني للعاملين.
- 5 - تساعد القائد في تحديد الزمن المناسب لكل مهمة.
- 6 - تجعل القائد يتعلم إدراك الفجوة بين ما يأمل وما يستطيع.
- 7 - تجعل القائد قادراً على تحمل مسؤولية كل ما يقوم به.
- 8 - إدارة الوقت تجعل حياة القائد الإداري هادئة وذات مغزى.

خامساً إدارة التغيير:

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتغيير، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد الإداري؛ ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في أحداث التغيير.

من هنا فان على القائد الإداري أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها إن التغيير ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذ إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ لهذا التغيير (23).

على هذا فإن القيادة الإدارية الفعالة هي: - القيادة التي تعتبر التغيير هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها وبالتالي عليها أن تعد للتغيير جيداً مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما (24):

1- كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه-2- مدخل وأساليب تحقيقه.

وتتطلب عملية التغيير من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها؛ ويقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين: **القائد ذو المرونة العالية**: وهو القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وب عقلية متفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة والاقتناع بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ويدرك بأن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه.

أما القائد ذو المرونة المنخفضة : فيتصف بصفات تختلف عن صفات القائد ذي المرونة العالية، وأهمها: عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الدهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شي.

ومما تقدم نجد أن إحداث التغيير يركز على عنصرين أساسيين هما: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة، والثاني مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير. من ثم أصبح تبني التغيير عملية إجبارية يفرضها فرض قائم من فروض استمرارية المنظمة في عالم تشير الدلائل إلى انه يقف على أعتاب ثورة صناعية تقنية ستدعو بوضوح إلى إعادة توجيه استخدام العقل لإحداث التغيير، وبقدر حاجتنا لإحداث التغيير نحتاج إلى قيادة قادرة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير (25).

وأن التحدي الوحيد والاهم الذي يواجه أي منظمة من المنظمات في إجراء أي تحول أو تغيير نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة، فالمهرة من قادة الأعمال يتمتعون بالقدرة على تحقيق التغيير، وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغييرات، من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة، وبناء قدرات إضافية، وبالقيام بذلك يستمر قادة الأعمال في بناء وتقوية القدرة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي من شأنه وضع المنظمة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للاقتصاد العالمي مستقبلاً.

الختامة:-

أن النجاح الذي تحقّقه أي منظمة يتوقف إلى حدّ بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها الإدارية وعلى إتباعها للإتجاهات الحديثة للخصائص القيادية، والمتمثلة في عملية صنع القرارات والتي لها الأثر الأكبر في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا داخل المنظمة.

كما أن الاتصال الفعال يحقق للمرؤوسين جملة من الأهداف مثل تزويدهم بالخبرات والبيانات والمعلومات وتعريف المرؤوسين بحقيقة ما يحدث داخل المنظمة.

وإدارة الوقت وإدارة التغيير لا تقل أهمية عن سابقتها من الخصائص، فإدارة الوقت لها الأهمية الكبيرة بالنسبة للقائد الإداري باعتباره أحد الأقطاب التي يقع على عاتقها تحقيق أهداف المنظمة؛ كما أن التغيير حتمية مفروضة على القيادة الإدارية لتحقيق تكيف المنظمة مع الأوضاع الجديدة.

المراجع:-

- 1- كنعان، نواف، (1995). القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ص86.
- 2- طرطوش، هایل عبدالمولى (2008) أساسيات في القيادة والإدارة: دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد، الأردن، ص26.
- 3- عبودي، زيد منير 2007 القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية ط1 ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان ، الأردن، ص11.
- 4- علي، محمود محمد (2002) مقومات القائد التربوي الناجح، جدة: دار المجتمع للنشر والتوزيع ط1، المملكة العربية السعودية.
- 5- عبدالحافظ، محمد كامل (2010) القيادة الإدارية: الدار المصرية للعلوم، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص11.
- 6- عبدالحافظ، محمد كامل (2010) القيادة الإدارية: الدار المصرية للعلوم، القاهرة، جمهورية مصر العربية، ص11.
- 7- علاقي، مدني عبدالقادر 1985، الإدارة-دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية: الطبعة الثالثة، جدة، المملكة العربية السعودية ص580.
- 8- العجمي، محمد حسين (2010) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ص57
- 9- كنعان، نواف، 2009- القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ص98.
- 10- عبودي، زيد منير 2007 القيادة الإدارية ودورها في العملية الإدارية ط1 ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان ، الأردن، ص160.
- 11- العجمي، محمد حسين (2010) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ص230.
- 12- كنعان، نواف، 2009- القيادة الإدارية، عمان: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ص403.

- 13- أبوكريم، احمد فتحي (2009) الشفافية والقيادة في الإدارة: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص17.
- 14- أبوكريم، احمد فتحي (2009) الشفافية والقيادة في الإدارة: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، ص18.
- 15- كنعان، نواف، 2009- القيادة الإدارية، عمان :مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ص403-407
- 16- العجمي، محمد حسين (2010) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ص333
- 17- كنعان، نواف، 2009- القيادة الإدارية، عمان :مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ص116-117.
- 18- العجمي، محمد حسين (2010) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ص334.
- 19- كنعان، نواف، 2009- القيادة الإدارية، عمان :مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ص117.
- 20- العجمي، محمد حسين (2010) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن صص334-335.
- 21- العجمي، محمد حسين (2010) الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية: دار المسيرة الحديثة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ص298.
- 22- كساب، زينب إبراهيم (2007)، إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بجامعة الجزيرة(السودان)مجلة دراسات تربوية إصدار دورية تربوية علمية ، يصدرها المركز القومي للمناهج والبحث التربوي - بخت الرضا، جمهورية السودان ص65.
- 23- محمد، بوهز و رفيق، مرزوقي 2009 : القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري. ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي. صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، جامعة بوزياف - الجمهورية الجزائرية.

24- عبدالرحمن، هدى 2007 القيادة وأثرها في التغيير الاستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية.

25- عبدالرحمن، هدى 2007 القيادة وأثرها في التغيير الاستراتيجي في المنظمات الصناعية اليمنية.