



الدورة التعریفیة لبرنامـج الـقـيـادـات الـأـمـنـیـة الـمـسـتـقـبـلـیـة

المواضيع

أنماط القيادة وأساليبها

مفهوم إتخاذ القرار

الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار

تطبيقات عملية وهمية

أنماط القيادة وأساليبها

❖ نظريات القيادة والانماط والاساليب القيادية :

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

أولاً : نظرية السمات (القيادة الموروثة) :

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة

أنماط القيادة وأساليبها

إنما هي هبة من السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات :

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

أنماط القيادة وأساليبها

ثانياً : نظريات سلوك القائد :

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

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

أنماط القيادة وأساليبها

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة :

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

ب- نظرية ليكرت في القيادة :

وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية واستنتج ليكرت أن القيادة الديموقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة :

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

2- النظام المركزي النفعي : ويشنه السائق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المراءوسين تحت إشرافه ورقابته.

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

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

ج- نظرية البعدين :

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما :

1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.

2- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى تحقيق الرضا والإنجاز الجماعي للمراءوسين.

د- نظرية الشبكة الإدارية :

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد :

1- الاهتمام بالأفراد.

2- الاهتمام بالإنتاج.

ثالثاً : نظرية الموقف :

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

وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل بها القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة "فالقائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكييفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين.(4)

❖ نظرية فدلر في القيادة :

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

- 1 - قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من لاحيات في محاسبة المرءوسين).
- 2 - طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد).
- 3 - علاقة القائد بمرءوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة) .

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

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

تقسيمات أخرى لنظريات القيادة مثل :

- القيادة العلمية الاهتمام بالعمل :

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

- 1 - تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة .
- 2 - تحسين طرق العمل الموجهة لرقابة المستويات الدنيا.

- القيادة الإنسانية الاهتمام بالإنسان :-

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

أنواع وأساليب وأشكال القيادة

**قسم بعض الكتاب أنواع القيادة وتم تصنيفها في ثلاث جموعات :المجموعة الأولى : القيادة
حسب سلوك القائد :**

- 1- القيادة الأوتوقراطية (المتسلقة) : وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد . وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها .
- 2- قيادة عدم التدخل : عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف اختيار أساليب التنفيذ .

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

3 - القيادة الديمocrاطية :

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

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

4 - القيادة الديكتاتورية : يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرء وسین في سلوك المرء وسین سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد .

المجموعة الثانية : القيادة حسب الهيكل التنظيمي :

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

يهدف هذا القائد إلى حفز أتباعه وتوجيههم وفهم مشاكلهم حتى تتوثق عرى الثقة بين مرء وسنه إلا أن هذه الثقة للقائد وأتباعه لا تأتي بصورة تلقائية بل هي نتيجة النشاطات في مجالات تنمية التعاون وإتاحة فرصة الاتصال في الاتجاهين بينهما.

2 - القادة غير الرسميين :

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

- 1 - يعتبر القادة الغير رسميين أقدر الأشخاص على إشباع رغبات الجماعة وتحقيق أهدافها .
- 2 - يعتبر القادة الغير رسميين قادرون على التأثير على سلوك وأعمال الجماعة وأفرادها .

المجموعة الثالثة : القيادة حسب الموقف والشخصية :

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

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

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

- 2 - القوة الـقـهـرـية : و تستـنـد إـلـى إـدـراكـ الأـفـرـادـأـن صـانـعـوا الـاسـتـراتـيـجـيـةـ هـم قـادـرونـ بـالـفـعـلـ عـلـى تـحـقـيقـ نـتـائـجـ سـلـبـيـةـ لـهـؤـلـاءـ الـذـيـنـ لـاـ يـتـصـرـفـونـ بـالـطـرـيـقـةـ التـيـ يـرـغـبـ بـهـاـ القـادـةـ .
- 3 - القـوـةـ الشـرـعـيـةـ : وـهـيـ قـدـرـةـ التـأـثـيرـ التـيـ تـشـتـقـ مـنـ الـمـيـلـ أـوـ الرـغـبـةـ لـدـىـ الـفـردـ لـكـيـ يـكـونـ شـبـيهـاـ بـحـامـلـ الـقـوـةـ وـالـقـائـدـ الـذـيـ يـسـتـنـدـ إـلـىـ هـذـاـ النـوـعـ مـنـ الـقـوـةـ سـيـتـجـهـ لـلـتـركـيـزـ عـلـىـ الصـدـاقـةـ وـالـارـتـبـاطـ العـاطـفـيـ بـالـقـائـدـ .
- 4 - القـوـةـ الـخـبـيرـةـ : وـهـيـ أـكـثـرـ اـسـتـقلـالـاـ مـنـ الـأـنـوـاعـ الـأـخـرـىـ لـأـنـ الـقـائـدـ الـاسـتـراتـيـجـيـ يـمـتـلـكـ كـفـاءـةـ خـاصـةـ أـوـ مـعـرـفـةـ أـوـ خـبـرـةـ وـتـجـرـيـةـ عـمـيـقـةـ فـيـمـاـ يـتـصـلـ بـكـلـ الـمـسـائـلـ التـيـ يـسـعـىـ إـلـىـ التـأـثـيرـ فـيـهـاـ وـتـكـوـنـ مـحـلـ اـهـتـمـامـ الـآـخـرـينـ .
الـنـوـعـ الـأـوـلـ وـالـثـانـيـ يـسـتـنـدـ عـلـىـ نـظـرـيـةـ التـوقـعـ وـالـتـحـفيـزـ أـيـ تـوـقـعـ الـمـكـافـأـةـ وـالـجـزـاءـ كـنـتـيـجـةـ مـباـشـرـةـ لـالـسـلـوكـ التـنظـيمـيـ .

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

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

وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادرة ذوو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة استراتيجية بالثابرة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود.

(1) ياسين ، سعد غالب ، الإدراة الاستراتيجية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 1998 م ، ص 89 .
من الزمن وفشل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ استراتيجيات ناجحة إلا أن هذه المنظمات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين .

أسلوب القيادة الإدارية :

يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات متتابعة هي :

- 1 - طريقة تحفيز الأفراد ومجاميع العمل .
- 2 - أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية .
- 3 - مجالات التركيز في بيئة العمل .

المتغير الأول :

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

المتغير الثاني :

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

المتغير الثالث :

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

أولاً : القيادة الجماعية :

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

أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء . وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تتبع من المبادئ الديمقراطية . يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما ازدادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية . ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة .

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

ثانياً : القيادة الإدارية :

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

أسس القيادة الإدارية :

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

أما الأساس فهي :

- إعطاء المؤسسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة (غير شديدة وغير متواصلة) والتعليمات المفصلة وزيادة الشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية .

- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المروعين .
- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج .

ثالثاً : القيادة العسكرية :

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

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

يهتم المسؤولين في القوات المسلحة بما يسمونه "تربية فن القيادة وتنمية المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة واكتساب يجب أن تكون ديموقراطية وتهتم بتنمية الشعور بالمسؤولية والتدريب العملي ودراسة التاريخ العربي وخلق القادة .

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

التدريب على القيادة :

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

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

إذاً المرحلة الأولى : التعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها .

المرحلة الثانية : ممارسة السلوك .

المرحلة الثالثة : نقل ما تم تعلمه في فترة التدريب على العمل الحقيقي في القيادة .

- صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل :

- 1 - أن يضع القائد نفسه موضع مرؤسيه ويتحسّس الأمور كما يرونها ويشعرون بها .
- 2 - لابد أن يتبع القائد عن اللوم والتقرير العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحد .
- 3 - عدم إيهام المرءوسين بقدرات القائد لأنهم سيكتشفون هذه القدرات
- 4 - لابد للقائد أن يكون قريب من مرءوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم .

خصائص القائد الناجح :

- يتتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين مقدراته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي .
- الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة .

- يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .
 - يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .
 - يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير .
 - يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والضغط العقلي والتحليل المنطقي .
 - يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسليم زمام قيادة الآخرين .
- وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلى بها القائد :

- الوعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً.
- الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه إلا ينسى ذلك أبداً ومن يمنع الآخرين عليه إلا يتذكر ذلك أبداً .
- الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة .
- الثقة بالآخرين .
- على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل .

- يجب على القائد أن يحسن استخدام الوقت وأن يستعمله بكفاءة .
- يجب أن يتميز القائد بقوة الـ حدس .
- يجب أن يمتلك القائد حساً للفكاهة والدعابة .
- القادة يجب أن يكونوا حاسمين قاطعين بتعقل .
- القادة يجب أن يكونوا استنباطيين .
- القادة يجب أن يكونوا ممن يمكن الاعتماد عليهم .
- القادة يجب أن يكونوا ذوي عقول منفتحة .

خصائص القائد الأوتوقراطي :

- 1 - حب السيطرة .
- 2 - اتخاذ القرارات منفرداً .
- 3 - شكه وعدم ثقته بالآخرين يؤدي إلى القلق وعدم الاستقرار النفسي .

أنماط القيادة

1 - المدير الديكتاتور :

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

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

1- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس .

2- معظم الناس غير طموحين ولا توجد لديهم رغبة لتحمل المسئولية .

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

4- أن التحفيز فقط يتم في الأشياء الفسيولوجية (أكل ، مشرب ، مسكن) .

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

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

- 1 - مسؤول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .
- 2 - أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره .
- 3 - تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية .
- 4 - في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً .
- 5 - يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء .

النظرة للأهداف : يعتقد المدير الديكتاتوري أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة فنظرته دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس مثل الربح المحظى حجم المبيعات الوفرة في المصروفات تقليل التكاليف... الخ .
أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس .
ويعتقد المدير الديكتاتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة .

النظرة للزمن : إن نظرته للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبالتالي فإننا نتوقع منه ما يأتي:
-الأهداف بالنسبة له محدودة بزمن والزمن محدد بالساعة والدقيقة.

- 1 - البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً .
- 2 - ينظر إلى البرامج الزمنية بقدسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال .
- 3 - يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضيعة للوقت .
- 4 - يفضل التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة .

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

- 1 - أن السلطة حق له وليس حقاً للآخرين .
- 2 - إن السلطة تفوض وقد فوّضت له من أعلى .
- 3 - السلطة تحكم تصرفات الآخرين وأساساً فيها الالت ا زم بتنفيذ ما يطلب من الآخرين فالسلطة لدى المدير الديكتاتوري بمفهوم (سيد و عبيد) أو معناها الطاعة العميماء .

نوع العلاقات : العلاقات السليمة عند المدير الديكتاتوري هي علاقة شخص يأمر وشخص يطيع الأوامر وتعتبر استراتيجية المدير الديكتاتوري فصل المرؤوسين عن بعضهم، ولا يفضل العلاقات غير الرسمية وكذلك الشخصية ويعتقد بأن هذا النوع من العلاقات لا يحقق الترابط بين المرؤوسين ويؤدي إلى ضياع المسئولية والسلطة، وخلال الاجتماعات لا يجعل المناقشات تدور بين الأعضاء ويتصرف على أنه محور الحديث وأن وجهات النظر يجب أن تكون من خالله، وكذلك فهو يعتقد أن أحسن لجنة هي اللجنة المكونة من شخص واحد .

طريقة التحفيز : يعتقد أن الأسلوب المفضل للتحفيز إعطاء الموظف المكافآت المادية أو الترقيات في مناصب أعلى ولا يؤمن بأساليب التحفيز الأخرى كما أنه يؤمن بأن الجزء المادي هو الحافز السلبي الفعال لوقف الأفراد عن القيام بأعمال يجب ألا يقوموا بها .

معالجة الأخطاء : إن الخطأ في نظر المدير خطأ متعمد وبالتالي فمن الضروري معاقبة الشخص المخطئ ليكون عبرة للآخرين ويرى كذلك أن التفتيش المفاجئ أفضل أنواع المتابعة .

الابتكار : برامج العمل التفصيلية والسياسات والإجراءات الدقيقة كلها تهدف إلى تخفيض الجزء الفكري عند المنفذين فليس من المتوقع منهم أن يفكروا ويقترحوا، وإذا تم توصيل مقتراحات من أسفل المدير فإنه غالباً ما يحكم عليها بسرعة وبأنها لن تنفع .

تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم : إن المدير الديكتاتور يقيم الناس كما يقيّم نفسه بالإنتاج أنه يتحدى نفسه ويتحدى الناس بما يتحققه ويساعد مرءوسيه بالتزوّد بالجديد في إدارة العمل لتحقيق كفاءة أعلى دون النظر إلى التدريب في مجالات العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي .

الصفات الشخصية : إن مفتاح فهم المدير الديكتاتوري يأتي من دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يتحققه . إن إحساس هذا مستمد من أنه قوي في ذاته ليستمد توجيهاته من نفسه ..
المدير المجامل : هو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل فالناس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الألوبيات الأخرى .

الافتراضات الأساسية :

- 1 - أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن وأن الحاجات الإنسانية تتدرج كالتالي : الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، المركز الأدبي، تحقيق الذات .
- 2 - أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم .
- 3 - أن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير .

النظرة للأهداف : يعتقد المدير المجامل أنه لا يمكن تحقيق الأهداف المنظمة إلا إذا حققنا أهداف الأفراد، ومدراء هذا النمط يرددون دائمًا أن مصلحة العمل تتطلب الاهتمام أولاً بمصلحة الأفراد .

النظرة للزمن : لا يعتبر المدير المجامل أن الوقت أهم من العلاقات بين الأشخاص، وهو يستخدم الوقت لبناء علاقات طيبة أكثر مما يستخدم في ترتيب طريقة العمل، وأنه يدير العمل كأنه في نادي أو مؤسسة اجتماعية، وينظر المدير المجامل للزمن على أنه من ذهب ويجب استخدامه في علاقات صداقة جديدة .

مفهوم السلطة : يفهم السلطة على أنها ذلك القبول من المرء وسین المتعلق بتنفيذ عمل معين، ومعنى ذلك أن السلطة هي سلطة المجموعة وليس سلطة الرئيس .

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

نوع العلاقات : المدير المجامل يهتم بالعلاقات الغير مخططة أكثر من العلاقات المخططة وهو يشجع العلاقات بين الأفراد ومن الطبيعي أن تظهر الشللية في إدارته نتيجة تغذيتها بالأحاديث وبالاهتمام بالناس وأنك تشعر في اجتماعاته مع مرءوسيه وكأنه في جلسة عائلية.

طريقة التحفيز : يعتقد المدير المجامل أن وظيفته الأساسية هي إسعاد الناس لكي يعملا، ويؤمن بأن المدخل السلوكي في التحفيز هو أحد المداخل الملائمة فنجده يستخدم الكلمة الطيبة في التحفيز.

معالجة الأخطاء : المدير المجامل لا يوقع الجزاء على المخطئ وإن اضطر إلى ذلك فيكون بطريقة خفيفة، وهو لا يحب التفتيش المفاجئ لأنها طريقة متابعة تضيق الناس ولكنه يعتمد على علاقاته غير الرسمية في معرفة ما يجري .

الابتكار : المدير المجامل لا يعترض ولا يستهزي بالاقتراحات الجديدة والتي تأتي من أسفل ولكن يخشى أن أي تغيير سيسبب مشاكل .

تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم :

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

والمدير المجامل مستعد دائمًا لحضور بـ ١ رمح تدريبية أو محاضرات مسائية أو يرسل مروعوسيه إلى برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية ويعتبرها أهم من أي برنامج آخر .

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

٣ المدير البيروقراطي :

يختلف المفهوم الشائع للبيروقراطية عن المفهوم العلمي لها فكلمة بيروقراطية بمعناها السلبي مرتبطة بالجمود والروتين في العمل والأداء البطئ وتركيز الصالحيات في أيدي أشخاص غير مناسبين كما تعني الفشل في تحديد الصالحيات والمسؤوليات في المنظمة في شكل واضح والتهرب من المسئولية أو نقلها أو التخلص منها، أما البيروقراطية بالمفهوم العلمي هو الذي نعنيه في هذه الدراسة .

الخصائص والافتراضات للبيروقراطية:

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

- 2 . توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة .
3. تحويل الصالحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري .
- 4 . الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المنظمة وبين الأعمال الشخصية وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعاطفة وإعطائهما الدور الأساسي .
- 5 . تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها بما يتواافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل .
6. تقسيم المنظمة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم .
7. تعتمد الإدارة البيروقراطية في منهجها الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها .
- 8 . تتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي .
9. تميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقادم زيادة الرواتب العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية .

4 - المدير قائد الفريق :

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

الافتراضات الأساسية :

- 1 - العمل طبيعي مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة .
- 2 - الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة .
- 3 - الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشرأً بين الناس .
- 4 - التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان .
- 5 - ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

طريقة الإدارة :

- 1 - مسؤولية تحقيق النتائج هي مسؤولية الجميع وليس هو شخصياً، فنجاح الموظف يعني نجاح المنظمة والعكس .

2 - مسؤولية التخطيط مسؤولية الجميع فالكل يشارك بشكل حقيقي وفعال، فالالتزام هنا ناتج من مشاركة حقيقية .

3 - الفهم العالي بالمسؤولية والالتزام يجعل الرقابة ذاتية .

4 - الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر المجهود الجماعي في قالب واحد .
النظرة للأهداف :

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

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

مفهوم المدير قائد الفريق عن النتائج :

1 - النتائج لا توجد داخل المنظمة ولكن تأتي من خارجها .

2 - النتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بحل المشاكل .

3 - النتائج تتطلب المبادرة والابتكار .

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

النظرة للزمن : يهتم المدير قائد الفريق بالوقت فهو أغلى شيء في الوجود ولا يمكن إحلاله ويجب استثماره.

مفهوم السلطة : مستمدّة من الوقت والموقف هو صاحب السلطة وهو يملّى ما يجب عمله . وقائد الفريق لا يرى تعارضًا بين التنظيم الرسمي وغير رسمي . وهو لا يتفق مع الأغلبية بالرغم من أنه يحترم رأيها .

نوع العلاقات : علاقات من جميع الأشكال وكلها مقبولة، علاقات فريق، علاقات ثنائية، علاقات فردية .

طريقة التحفيز : يعتمد على الالتزام وروح الفريق الحق والتأثير من خلال الفهم المتبادل والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز، يعتقد أن الحوافز المادية تتلاشى فعاليتها إذا تعود الشخص عليها وكذلك يعتقد أن المسألة أكثر من مجرد أخذ وعطاء، إنها مسألة رسالة .

معالجة الأخطاء : مفهوم الرقابة عند المدير قائد الفريق رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم، ولابد من معرفة سببه .

الابتكار : يشجع المدير القائد الابتكار من خلال توفير مناخاً صالحًا لتوسيع أفكاراً جديدة ويؤمن بأن من لا يتقدم فإنه يتقادم .

تقييم الناس : على أساس مدى قدرة ربط أهدافهم مع أهداف المنظمة وعلى أساس ما يمكن أن يتحققون في المستقبل .

الصفات الشخصية : لا يتقييد بالتقالييد والقوانين والمبادئ إذا ثبت فشلها ويقبل مبادئ جديدة، قليلاً ما يفقد أعصابه لأن ذلك معناه عدم احترام الآخرين .

يعتبر اتخاذ القرار مكونا اساسيا من مكونات العملية الاداريه وهو ذات ارتباط بوظائف الاداره الاربع وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه والتي تدخل في اطارها كل الممارسات الاداريه في المنظمات واتخاذ القرار اداه لحل مشاكل المنظمات وتقرير خططها وبرامجها وهو اختيار بين البدائل وهو عملية تمارس على كافه المستويات الاداريه.

يعتبر ضابط الشرطة قائداً منذ أول يوم لاستلام العمل ، حيث يعتمد أسلوب التدريب على تنمية شعور الضابط بالمسؤولية عن نفسه وعن غيره مع تعويده التصرف عند مواجهة المشكلات باتخاذ القرار المناسب من بين البدائل المختلفة.

تعريف القرار

- عملية اختيار بديل من بين عده بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسه موسعه وتحليليه لكل جوانب المشكله موضوع القرار.

مفهوم اتخاذ القرارات

- القرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسخير عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتใช يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.
- القرار هو الاختيار المدرك الواعي بين البديل المتاحة في موقف معين.
- اما القرار الامني: كل عمل امني القصد منه احداث تغييراً في الوضاع القانونيه القائمه او المراكز القانونيه الموجوده المتعلقه بحقوق الافراد وحرياتهم الذي يصدر عن طريق الادارة المنفرده للمسؤول الامني بقصد انشاء او ضاع قانونيه جديد.

الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار

القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية

بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار.

القرار :

عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع

”القرار“

القرار الإداري :

هو استخدام الإدارة لسلطتها من أجل الإفصاح عن رأيها ضمن الشكل الذي يحدّده القانون؛ من خلال الاعتماد على اللوائح والقوانين، ويساعد القرار الإداري على تطبيق العديد من المهام ضمن الإطار القانوني الخاص به، إذ يُساهم في ترقية أو قبول استقالة أو إعلان تقاعد الموظفين، أو غيرها من النشاطات الإدارية الأخرى .

الفرق بين محتوى القرار وعملية صناعة القرار واتخاذ القرار:

محتوى القرار :

هو أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل المناسب .

صنع القرار :

يقصد به جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود، وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها، وتحليل المشكلة وتقييمها، وجمع البيانات، واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حده، ثم اختيار أفضل الحلول.

اتخاذ القرار :

اختيار أفضل بديل لحل المشكلة بعد القيام بالمقارنة بين البدائل المتاحة والممكنة .

عملية صناعة القرار و اتخاذ القرار

مراحل صناعة القرارات

◆ **المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:**

وتحدُّ من الوظائف المهمة التي يجب على المدير أو المسؤول معرفتها، وخصوصاً أثناء المُباشرة في التعرّف على طبيعة المشكلة وِمُكوّناتها، ويساهم تشخيص المشكلة في تحديد نوع الحدث الذي أدى إلى ظهورها، ويساعد على تحدي درجة أهميتها، ويعزّز من عدم الخلط بين أسبابها ونتائجها، مما يؤدي إلى اتخاذ القرار الإداري المناسب.

تركز عملية صنع واتخاذ القرار على ثلات أنواع من المشكلات وهي:

◆ **الأزمة:** وهي مشكلة تتطلب اتخاذ إجراء فوري نظراً لأهميتها.

◆ **مشكلة لا تمثل أزمة:** وهي بطبعتها تحتاج إلى حل، ولكنها تفتقد عنصري الأهمية والفورية ومثال ذلك: بعض الإجراءات والأعمال التنظيمية الضروري القيام بها .

◆ **الفرصة:** تمثل موقفاً قد يتيح للمنظمة امكانية كبيرة لتحقيق توسيع أو ربح أو مكسب معين

ما هي المشكلة

- يمكن النظر الى المشكلة باعتبارها ما يلي :
- وضع غير مرغوب.
- فرق بين الفعلي والمستهدف.
- فرق بين ما هو كائن وما يجب أن يكون.
- مرفق-غموض - تعارض بين عدد من الأمور .

المشكلة الادارية ؟

موقف يواجه المسؤول الإداري أثناء قيامه بعملية بوسطه مجموعة الأفراد العاملين معه.

مراحل صناعة القرارات

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

هي مرحلة فهم المشكلة بطريقة واقعية وحقيقية، مما يُساعدهم في اقتراح بدائلٍ تساعد على حلّها، عن طريق جمع المعلومات والبيانات المرتبطة، وصنفَ معظم علماء الإدارة المعلومات والبيانات إلى الأنواع الآتية:

- ◆ البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
- ◆ البيانات والمعلومات الكمية.
- ◆ البيانات والمعلومات النوعية.
- ◆ الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول الممكنة وتقديرها :

التصور والتوقع وخلق الأفكار وتصنيف البدائل المتواافرة وترتيبها المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة :

معايير اختيار الحل:

- 1 تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- 2 اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.
- 3 قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.
- 4 مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.
- 5 القيم وأنماط السلوك وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل معايدة أو معوقة لكل بديل.
- 6 كفاءة الحل، والعائد الذي سيتحقق إتباع الحل المختار.

تقييم النتائج لمعرفة درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذه من أجله.



فعملية صنع القرار

هي عملية ديناميكية تمر بعدة مراحل، بدءاً من مرحلة التصميم والانتهاء باتخاذ القرار، ومن أبرز سماتها أنها أسلوب متسلسل منطقي في اتباع الخطوات في التوصل للقرار الصائب، وكما أنها تعتمد في شق طريقها على اكتشاف البديل الأمثل وتحديده بما يتناسب مع الأهداف المنشودة.

يُجدر بنا التنويه إلى أن اتخاذ القرار مصطلح إداري ليس مرادفاً لصنع القرار، ويعد كل منهما مرحلة من مراحل القرار، إذ أن اتخاذ القرار هو الخلاصة التي يتوصّل إليها صانع القرار بعد جمع المعلومات والأفكار حول مشكلة في الميدان وایجاد عدد من البديل والحلول، حيث إن عملية اتخاذ القرار هي اختيار الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات تم صنعها من قبل شخص مخول بذلك، ومن الممكن أن يتم إجراؤها بشكل مفاجئ إلا أنه من صفات المدير الناجح هو الاستعداد الدائم لهذا التوقيت المفاجئ.

اركان القرارات الإدارية

تقسم أركان القرارات الإدارية إلى نوعين هما:

1 - الأركان الشكلية للقرارات الإدارية:

هي الأركان الأولى للقرارات الإدارية، وتشمل ركنين هما:

الاختصاص:

هو من أقدم الأركان الخاصة في القرارات الإدارية؛ لأنّه مُرتبط بالتنظيم العام، كما يتميّز بشدة ووضوحه حتّى يكون القرار الإداري صحيحاً يجب أن يصدر عن طريق موظف يمتلك السلطة أي الاختصاص لإصداره.

الشكل والإجراءات:

هو الرّكن الذي يجب توافره حتى يكون القرار الإداري صحيحاً؛ إذ يعُد الشّكل المُظہر الخارجي الذي يُساهم في توضيح القرار سواءً أكان مكتوباً، أو باستخدام أيّ وسيلةٍ أخرى غير الكتابة، مثل الإشارة أو الكلام، أمّا الإجراءات فهي كافة الخطوات التي يجب على المدير أن يطبّقها أثناء إعداد القرار الإداري قبل صدوره.

الأركان الموضوعية للقرارات الإدارية:

هي الأركان الثانية من أركان القرارات الإدارية، وتقسم إلى الآتي:

-
المحل:

هو موضوع القرار الإداري الذي يتمثل بالنتائج القانونية المترتبة عليه، وحتى يكون القرار الإداري في محلٍ سليم من المهم أن .

يتميز بشرطين هما: أن يتم تنفيذ القرار الإداري في محل جائز قانونياً، وغير مخالف لأنظمة القانونية. وأن يكون المحل الخاص في القرار الإداري متاحاً وليس مستحيلاً، مثل صدور قرار بتعيين موظف في وظيفة ما، ويظهر لاحقاً أنَّ موظفاً غيره يشغل هذه الوظيفة.

السبب:

هو مجموعة من الحالات المادية والقانونية التي تسبق اتخاذ القرارات الإدارية، وتساهم في دفع الجهة الإدارية لاتخاذ هذه القرارات.

-الغاية:

هي سعي القرار الإداري إلى تنفيذ المصلحة العامة، ولكن في حال ظهور أنَّ الهدف من وراء هذا القرار هو تحقيق مصلحة خاصة سواءً لمصدر القرار أو غيره من الأشخاص عندها يُعدُّ هذا التصرف استخداماً خاطئاً للسلطة الإدارية.

مزایا المشاركة في صناعة القرار

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

2 كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

3 وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثراً في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقدير علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

4 كما تساعد المشاركة في صناعة القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

أسس صناعة القرارات الإدارية

◆ رفض المجاملات.

◆ التخلّي عن العواطف، وخاصة فيما يتعلّق بالقرارات المصيرية الصائبة.

◆ عدم التردد في التنفيذ.

◆ عدم التسريع في اتخاذ القرار.

◆ الحفاظ على السرية التامة والكتمان.

العوامل المؤثرة في صناعة القرار

1 - القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في صناعة القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2 المؤثرات الشخصية: لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذ، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

3 الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المرتبطة على ذلك ..

4 العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار ، فإنّ التوتر النفسي والاضطراب والحبّة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والأمال التي يسعى إليها الفرد.

أنواع القرارات الإدارية
أولاً القرارات التقليدية:
أ . القرارات التنفيذية:

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب القرارات التكتيكية:

وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكى أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

ثاني أ القرارات غير التقليدية:
أ القرارات الحيوية:

هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير متخذ القرار بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير متخذ القرار لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطينهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

بــ القرارات الإستراتيجية:

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات وتناقشها.