

## مهام وواجبات ووظائف القيادة



### مقدمة:

"إن القيادة مفهوم إداري لتنظيم شؤون جماعة منضوية تحت إطار مؤسسة أو "منظمة" يوظرها نظام داخلي يحدد واجبات وحقوق الفرد ومهام القيادة في تيسير شؤون الجماعة لفترة زمنية محددة. ويفترض أن تحظى القيادة بقبول الجماعة التي تحتكم إلى مبدأ الطاعة والتقييد بتنفيذ القرارات الصادرة عنها"<sup>(١)</sup> "هناك العديد من المصطلحات والمفاهيم المستخدمة في الحقل الوظيفي"، نذكر منها<sup>(٢)</sup>:

أ- **الوظيفة: Job**. وهي الوحدة الأساسية للعمل في الهيكل التنظيمي، وهي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسئوليات المتكاملة والمتجانسة التي يؤديها شخص واحد تتوفر لديه شروط التأهيل المحددة لشغل الوظيفة.

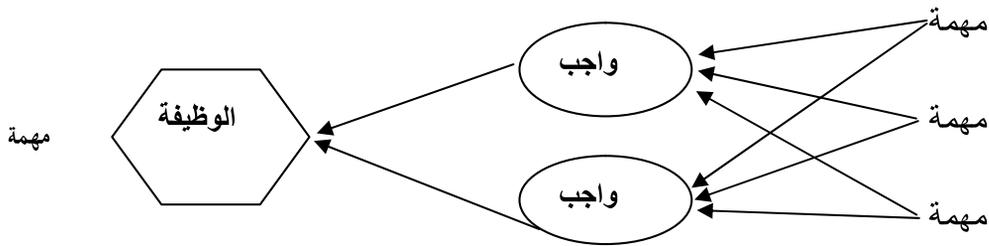
ب- **الواجب Duty**. تتكون الوظيفة من واجب أو أكثر، الواجب هو أحد التقسيمات الرئيسية للوظيفة، يتميز الواجب بأنه أحد المسئوليات الرئيسية للموظف ويشغل جزء من وقت الموظف، ويؤدي إلى تحقيق هدف معين، ويتكون الواجب من مجموعة مترابطة من المهام، مثال: يشمل وظيفة المدير التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

(١) تحليل وتصميم الوظائف - المصدر انظر موقع الالوكة. [HTTP://www.alukah.net](http://www.alukah.net)

(٢) علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، ط ١، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة - ٢٠١١ م.  
٢. رجب عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة - ٢٠٠٦ م.  
٣. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ب ط، وكالة المطبوعات، الكويت - ١٩٧٩ م.  
٤. عادل حرحوش ومؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، عمان - ٢٠٠٦ م.  
٥. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ب ط، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة - ١٩٩٣ م.  
٦. رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، ب ط، بل برنت، القاهرة - ١٩٨٨ م.

ج - المهمة **Task**. المهمة هي واحدة من العمليات تصف الطرق والإجراءات، وتمثل جزء من الواجب، علاقة المهمة بالواجب كعلاقة الواجب بالوظيفة، أي أن مجموعة مترابطة من المهام تكون واجباً، مثال: يتضمن واجب البريد الوارد للسكربتير مهام استلام البريد، بتسجيل رقم المكاتب، وضع المكاتب في ملف لتقدم للمدير.

**الواجب والمهمة Duty and Tasks**: يمثل الواجب أحد أجزاء العمل الهامة الممكن تمييزه أو إدراكه والذي يختلف عن غيره من الواجبات ويمكن وصفه في عبارة واحدة قصيرة. ويمكن تقسيم الواجب إلى مجموعة من المهام المرتبطة ببعضها. وعلى ذلك يصبح الواجب الجزء الأكبر من العمل الكلي بينما تكون المهام هي وحدة النشاط التي تصنع مجتمعة الواجب. ويجب على محلل العمل حين يقوم بتحليل عمل ما لأغراض التقييم أن يركّز على الواجبات الأساسية بدلاً من التركيز على المهام الفردية في العمل<sup>(١)</sup>.



مهمة نخلص مما سبق إلى أن الوظيفة < الواجب < المهمة، حيث الوظيفة هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والواجب يتكون من مجموعة مترابطة من المهام، وعلاقة المهمة بالواجب كعلاقة الواجب بالوظيفة. وفي هذا البحث سأذكر بعضاً من وظائف وواجبات ومهام القيادة ثم القائد<sup>(٢)</sup>.

(١) الكاتب محمد أحمد إسماعيل ٩-٩-٢٠١٠. [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com).

(٢) انظر معجم لسان العرب لابن منظور والمعجم الوسيط ومعجم المعاني والصحاح وغيره ستجد أن الوظيفة: هي ما يقدر من عمل أو رزق أو طعام وغير ذلك في زمن محدد وهي العهد والمنصب والخدمة المعينة، وتأتي بمعنى الواجب (يؤدي وظيفته على أحسن وجه: واجبه وعمله، وأسندت له وظيفة جديدة - منصب في إدارة، والوظيفة توكيل أو صلاحيات تعطى لشخص =

مهام ومسؤوليات وواجبات القائد وحقوقه<sup>(١)</sup>.



= ما من أجل القيام بأمر محدد. أما الواجب فهو اللازم - وجب الشيء وجوباً لزم واستوجبه استحقه (مختار الصحاح الشيخ الإمام محمد ابن بكر عبد القادر الرازي - مطبعة المستقبل. وواجب الشيء جعله لازماً (فواجبات القيادة ما لزم عليها أدائه من وظائف ومهام ومسؤوليات. والمهام مفرد مهمة، وهي ما يترتب على المرء من أعمال مسؤول عنها (انظر مدونة الدكتور مشعل بن سليمان العدواني - الإدارة والتخطيط التربوي ١٤٣٣ - ١٤٣٤ هـ والمسؤولية التزام الشخص بما يصدر عنه قولاً أو عملاً والمسؤولية التزام الشخص بأداء العمل المنوط به كما هو محدد والمسؤولية هي حال أو صفة من يسأل عن شيء تقع عله تبعته.

(١) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات - بنعيسى التروجي - مرجع سابق - ص ١٥ - ١٦. الدور: هو العمل الذي يقوم به القائد - الوظيفة: الموقع الذي يشغله القائد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. المهمة: إدارة النشاط الذي وُظف فيه القائد. المسؤولية: إدراج إحدى الوظائف بعينها في الهيكل الوظيفي القائم بصورة رسمية أو غير رسمية، مما يؤكد احترام مبدأ السلطة والمسؤولية، فهناك دائماً شخص مسؤول أمام شخص آخر. السلطة: السلطة والمسؤولية وجهان لعملة واحدة ولا يمكن فصلهما عن بعضهما، فالفرد لا يمكن أن يكون مسؤولاً عن أمر لا يدخل في نطاق سلطته والعكس صحيح فالفرد لا يمكن أن يمارس سلطاته على ما لا يقع في دائرة مسؤولياته، وبالتالي فان توصيف الوظيفة يجب أن يصل ما بين حدود المسؤولية والعوامل المناظرة في السلطة. للمزيد انظر الموقع <http://www.hrdiscussion.com>.

## البحث الأول - مهام القيادة

يرى الدكتور طه حامد الدليمي أن من مهام القيادة أيضاً بعث الأمل وإثارة الهمم نحو الهدف، والتحكم في حجم ومدى الحركة الناتجة مع حسن توزيع المهام على منظومة القيادة والإداره<sup>(١)</sup>.

### المطلب الأول: المهام الأساسية للقائد المدير<sup>(٢)</sup>:

لا شك أن القيادة لا تأتي بالتنصيب أو الاعتبارات الخاصة ولا تأتي بالمال أيضاً، بل هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد وتضفي عليها التجارب وقوة التفكير وسعة الأفق ورحابة الصدر مهارات رائعة تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسم مهام القائد في الغالب إلى قسمين:

#### أولاً: مهام رسمية تنظيمية<sup>(٣)</sup>:

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام:

#### ١ - التخطيط:

أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله. ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس

(١) مهام القيادة د. طه الدليمي الموقع <https://twitter.com> - ١٩١.

(٢) القيادة الإدارية وأنواعها - كنانة بوابة التنمية المجتمعية - [www. Kenana online. net](http://www.Kenanaonline.net) - انظر

[www. khayma](http://www.khayma.com) .د. ١٩٣ أ. د محمد عبد الغني عبد الحميد - [www. ibتسامh. com](http://www.ibtسامh.com)

انظر موقع ابتسامة - المهام الأساسية للقائد المدير.

(٣) الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة- إدارة التوجيه التربوي والمنهج بتصرف [www. sawww. iu. edu..](http://www.sawww. iu. edu..)

الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة والفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

## ٢ - التنظيم<sup>(١)</sup>:

أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيه التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة ويضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات.

٣ - التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية:

وهنا لا بد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحقيقه أو تعرقل نجاحه من التزايدات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع

---

(١) القيادة الإدارية وأنواعها - كنانة بوابة التنمية المجتمعية - www. Kenana online. net - انظر

العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها باستمرار لشحنهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

#### ٤ - تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية:

وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

#### ٥ - المتابعة والإشراف:

فنجاح واستمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الحاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

#### ثانياً: مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصيته المدير وآفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام:

#### ١ - الاهتمام بالجماعات غير الرسمية<sup>(١)</sup> <sup>(٢)</sup>:

وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن

(١) الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة - إدارة التوجيه التربوي والمناهج - انظر مجلة النبأ العدد ٦٠ -

جمادى الأولى ١٤٢٢ هـ - آب ٢٠٠١، www.iu. أ. د محمد عبد الغني عبد الحميد -

www.ibtesamh.com انظر موقع ابتسام - المهام الأساسية للقائد المدير.

(٢) الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة - إدارة التوجيه التربوي والمنهج بتصرف. www.iu.edu. ١٩٤

. edu.sa.www. iu

شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها<sup>(١)</sup>.

## ٢ - الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة:

بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهماً لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسياً وفكرياً ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

## ٣ - المشاركة:

وقد بات نموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وتحسيسهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائماً في ظله وكفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

## ٤ - مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة:

فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو يتزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من

(١) المهام الأساسية للقائد المدير (المهام غير الرسمية) منقول:

شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

#### ٥ - درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل:

كقيمة الوفاء والستر على النواقص والعثرات والصفوح والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

#### ٦ - مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة:

وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام<sup>(١)</sup>.

#### ٧ - المهارة في تنظيم الوقت وإدارته:

وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن، وتلافي الأوقات المهذورة<sup>(٢)</sup>.

#### ومن مهام وأعمال القيادة التربوية الفعالة:

التأثير - والتمنيح - والتفكير - التوجيه - التحفيز - التفويض - والتغيير - والتحريك - والتدريب.

(١) انظر موقع ابتسامية - المهام الأساسية للقائد المدير: [www.ibtesamh.com](http://www.ibtesamh.com).

الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة - إدارة التوجيه التربوي والمنهج بتصرف:

[www.iu.edu.sa](http://www.iu.edu.sa) ١٩٤ . [www.iu.edu](http://www.iu.edu)

(٢) تصنيف العدلوني ١٤٢١هـ - انظر مدونة الدكتور مشعل بن سليمان الاعدواني - الإدارة

والتخطيط التربوي ١٤٣٣-١٤٣٤هـ - [drmeshaal.com](http://drmeshaal.com)

### المطلب الثالث: مهام القيادة ودور القائد في الجماعات ذات الفاعلية العالية<sup>(١)</sup>:

إن بعض مهام الجماعة يمكن مقاسمتها مع أعضاء الجماعة، أما البعض الآخر فلا يمكن أن يؤديه إلا قائد متخصص، ففي منظمة ما مثلاً يكون قائد الوحدة ١- هو الشخص الذي تقع عليه المسؤولية الأولى في ربط جماعة العمل بباقي المنظمة. ٢- المسؤولية الكاملة عن انجاز الجماعة. ٣- يعمل على مشاركة الجماعة في صنع القرارات. ٤- في الحالات الطارئة يضع مع جماعته الإجراءات لمعالجتها بسرعة. ٥- إيجاد جو تعضيدي في كل الأوقات للجماعة ويشجعها على المشاركة في المسؤولية. ٦- يحرص على التأكد من تسوية أمور الجماعة كلها من قبل الجماعة معاً. ٧- القائد يعكس آراء الجماعة وأهدافها وقيمتها وقراراتها عكساً تاماً، ويمثلها تمثيلاً فعالاً أمام الجماعات الأخرى. ٨- يدير أمر التدريب بنفسه أو بمساعدة متخصصين ٩- القائد مصدر هام من مصادر الحماس. ١٠- القائد مرشد عام لسلوك قيادته.

ويرى آخرون أن من مهام القيادة أيضاً تحديد القيم - وتنمية الموارد البشرية- وهيئة المناخ في المؤسسة لتفعيل المعرفة- والتأكيد على دور المؤسسة في خدمة المجتمع، ومن مهام القيادة التربوية الفعالة (الإبداع في التخطيط ورسم الرؤية- صناعة القرارات الجوهرية- خلق بيئة تواصل محفزة للعمل- وتقييم الإنجازات وتقييم الخطط)<sup>(٢)</sup>.



(١) القيادة الحديثة في المؤسسات الجماهيرية - تأليف رنسيس ليكرت - ترجمة عمر القباني - تقديم الدكتور محمد سعيد الخشاب - نشر وتوزيع دار الكرنك للطباعة والنشر والتوزيع - مصر القاهرة - ص ٢١٦ - ٢١٩ بتصرف.

(٢) المدونة السابقة انظر مدونة الدكتور مشعل بن سليمان الالعدواني - الإدارة والتخطيط التربوي

## البحث الثاني - واجبات القيادة

القيادة ليست كلمة تقال بل عمل يعبر عن نفسه، إنها التزام ينطوي على واجبات محددة، وفي هذا البحث سأذكر بعضاً من أهم واجبات القيادة<sup>(١)</sup>:

- (١) تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.
- (٢) حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.
- (٣) قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.
- (٤) استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخططها وأفرادها.
- (٥) دعم عناصر وظائف الإدارة الأربعة.
- (٦) إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- (٧) الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة.

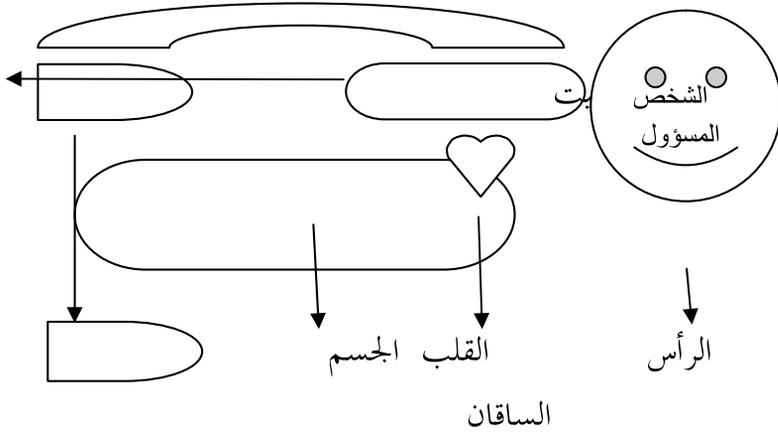
### المطلب الأول: تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات:

تعرف القيادة على أساس قيمتها الأدائية لتحقيق أهداف الجماعة وتلبية حاجاتها وهكذا فالقائد هو الشخص الذي له برنامج والذي يتحرك مع جماعته بشكل محدد نحو هدف محدد، كما أن القيادة هي القوة الحيوية الأساسية التي تحفز المنظمة وتنظمها من أجل تحقيق أهدافها<sup>(٢)</sup>.

تحديد الأهداف هي العملية الأساسية للتخطيط، أي أن التخطيط موجه نحو تحقيق الأهداف فإذا كانت الأهداف غير مرغوب فيها أو غامضة فلن يتمكن التخطيط مهما كان حجمه من الوصول إليها.

إن توثيق الأهداف ليس مجرد واجب روتيني بل العامل الفاصل بين النجاح والفشل، ولكي نفهم كيفية إعداد قائمة جيدة بالأهداف يمكن أن نتصورها مخلوقاً حياً مستقلاً كما في الشكل أدناه:

- 
- (١) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - مرجع سابق - ص ١١.
  - (٢) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات - بنعيسى التروحي - مرجع سابق ص ٦٦.
- انظر مهام القيادة في كتاب القيادة الحديثة في المؤسسات الجماهيرية - مرجع سابق ص ٢١٦.



جدول الشخص المسؤول فعل اعمل التكاليف الوقت والمال المنتوج النهائي بالمقياس المناسب.

إن قلب مجموعة الأهداف هو فعل (إعمل) - ورأسها يتمثل في (حامل المسؤولية) الملهم الذي يدفع بالعمل ويقوم به - وجسم الأهداف هو التكاليف "بالمال والوقت وجدول المواقيت" أما الساقان فهما "نتائج نهائية تخضع لمقاييس مناسبة" تصل بصاحب العمل المسؤول إلى مبتغاه<sup>(١)</sup>.

إن تحويل الأهداف إلى إنجازات يمكن أن يتم من خلال:

- ١ - وضع أهداف واقعية ومرغوب فيها (قابلة للتطبيق)، ووضع الخطة التي تكفل تحقيق الأهداف.
- ٢ - تنظيم وجمع مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك.
- ٣ - دفع الجماعة وإثارة حماسها لتحقيق الأهداف ثم تقييم مدى تحقيقها.
- ٤ - إرشاد المرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب.
- ٥ - وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية
- ٦ - تنظيم الاتصالات في كافة الاتجاهات لإصدار التعليمات والتوجيهات والمعلومات المتعلقة بإنجاز العمل.

(١) انظر القيادة والقيادة التربوية - دليل التدريب القيادي - مرجع سابق - د. هشام الطالب -

٧ - توجيه جميع الاتجاهات الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف التنظيم بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.

٨ - السرعة في حل ما يحدث من خلافات ومنازعات التي تعوق تحقيق هدف التنظيم.

٩ - اتخاذ القرارات المختلفة سواء المتعلقة بالأهداف أو طريقة تنفيذها<sup>(١)</sup>.

### **المطلب الثاني: تحفيز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية<sup>(٢)</sup>:**

إنّ النفس البشرية تميل بطبيعتها إلى الراحة وتؤثر السلامة وتتخوف من التضحية، بينما الحياة الطيبة لا بد لها من كفاح ومعاناة، ومن أفضل ما يدفع المرء إلى المعالي: أسلوب التشجيع الذي يعتبر وقود الحياة والحافز الأساسي وراء.. أي ابتكار أو عمل مفيد ونافع، إن عملية الأداء ترتبط بعدة عوامل من القدرة والمعرفة والرغبة، أي أن يكون الفرد قادراً على أداء المهمة، عارفاً بكيفية القيام بها، وراغباً في أدائها، فالتحفيز من أهم الموضوعات التي ينبغي على مدير أو قائد أي منظمة أو مؤسسة التنبه له والاهتمام به لما له من تأثير فعال لنجاح أي منظمة أو مؤسسة. يقول مونتكومري: (من المهم إدراك أن المعارك إنما تريح قبل كل شيء في أفئدة الرجال)<sup>(٣)</sup>.

تركز القيادة الإدارية على ثلاث عمليات رئيسية هي: تحديد الاتجاه والرؤية، وحشد القوى تحت هذه الرؤية، والتحفيز وشحن المهتم.

**التحفيز:** هو أي قول أو فعل أو إيماء يدفع ويرفع الآخرين نحو إنجاز أفضل وإبداع أكثر، سواء أكان في ميدان السلوك أو الروح أو العمل أو التفكير فالتحفيز معناه أن نعطي الشخص دفعة لعمل ما ونريد بإثارته فعل الشيء على أحسن وجه، وبتعبير آخر هو: عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما<sup>(٤)</sup>.

(١) ارجع إلى وظائف ومهام القيادة السابقة الذكر. انظر المدخل إلى علم الإدارة - د أسامة نايف الفراج - مرجع سابق أساسيات ومفهوم التحفيز ص ١٥٦ - ١٧٥ بتصرف.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - مرجع سابق - ص ١١.

(٣) عن كتاب صناعة القائد - مرجع سابق ص ٩٥.

(٤) التحفيز والتشجيع آثار وازدهار. [www.eldama.com](http://www.eldama.com).

وفي تعريف آخر للتحفيز وأثره على العاملين (التحفيز ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء لتحقيق أهداف المنظمة<sup>(١)</sup>).

ويمكن تعريف التحفيز: بأنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد<sup>(٢)</sup>. ومن هذا التعريف نرى أن التحفيز هو عملية تتعلق أساساً بثلاثة عناصر: بذل الجهود، والأهداف، واحتياجات الأفراد، فإذا تم تحفيز الفرد فإنه يكون مستعداً لبذل المزيد من الجهد ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابياً وفعالاً إلا إذا تم توجيهه كماً وكيفاً لخدمة أهداف المؤسسة. وأخيراً لكي تستمر عملية التحفيز فيجب أن ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدى الفرد.

لا بد أولاً من التمييز بين مصطلحات عدة عند دراسة موضوع التحفيز:

**الدافع:** هو العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والإنجاز.

**الحاجة:** رغبة ملحة لإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد.

**الحافز:** مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها<sup>(٣)</sup>.

قد يكون التحفيز مادياً أو معنوياً، وكلاهما يدفعان نحو الأمام، ويحتاجه الكبير والصغير، والغني والفقير لأنهما حاجة إنسانية، وقد تكون الحوافز دافعة نحو عمل إيجابي، أو ناهية عن عمل سلبي.

ولكلمات التشجيع أثر قوي في تحريك وفعالية المجتمع كاملاً بمختلف فئاته وأعمارهم، ودفعه لتحقيق الغايات المطلوبة منه، إنها تولد في النفس الرغبة والاستعداد للعمل كما

---

(١) التحفيز والتشجيع موقع الإبداع للدكتور طارق سويدان [www.elbdamra.com](http://www.elbdamra.com).

**الدافع:** العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والإنجاز. الحاجة: رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد. الحافز: مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها. "انظر المدخل إلى علم الإدارة - المرجع السابق - ص ١٥٦.

(٢) التحفيز والتشجيع موقع الإبداع للدكتور طارق سويدان [www.elbdamra.com](http://www.elbdamra.com).

تمنح الفرد - صغيراً كان أو كبيراً - العطاء السخي والقوة والطاقة، ولها أثر كالسحر في حفز الهمم والارتفاع بها وتفجير الطاقات الكامنة في نفس الإنسان والتحفيز يفجر المواهب ويصنع الأعاجيب، إن القادة هم من يتقنون مهمة التشجيع والتحفيز فهم بمثابة بائعي المستقبل لمن يحبون ويعايشون<sup>(١)</sup>.

يجب على القائد أن يحرص على حق أداء مرؤوسيه حتى يتمكن من تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية، وكذلك على القيادة أن تسعى دائماً إلى وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية، فالقدرة على العمل وتوافر المعلومات لدى المرؤوسين لا تحقق وحدها من دون التحفيز الوصول إلى الأداء المتميز وتحقيق الهدف.

**الأسس العملية لعمليات التحفيز:** من دراسة نظريات التحفيز يمكن استنباط بعض الأسس التي يمكن اتباعها بصورة عملية.

- ١- تعرف على الفروق الفردية للأفراد (احتياجات. أهداف. دوافع). ٢- استخدم لكل فرد الحافز المناسب لاحتياجاته وأهدافه ودوافعه. ٣- تحقق من عدل النظام الإداري ونظام التحفيز. ٤- حدد الأهداف بدقة. ٥- احرص على تنمية ثقة الأفراد في الهدف وفي القيادة وفي بعضهم البعض. ٦- احرص على إتاحة الفرص للتعبير عن أنفسهم وقدراتهم وآرائهم ومواهبهم. ٧- احرص على التغذية الراجعة (المرتدة- الفورية). ٨- اعمل على تدعيم العوامل الصحية لمنع شعور العاملين بالاستياء وتدعيم العوامل المحفزة التي تجلب الشعور بالرضا والتحفيز. ٩- شارك الأفراد في القرارات المتعلقة بهم. ١٠- اهتم بطبيعة الوظيفة كأساس للتحفيز وحرص على تنوع المهارات ووضوح أهميتها وهويتها وتوفر حدين الاستقلالية للتنفيذ. ١١- تأكد من ارتباط كل من الجهد والأداء والتغيير وأهداف الفرد والمنظمة ارتباطاً كاملاً وعادلاً. ١٢- احرص على ربط الإنجاز بالتقدير المادي والمعنوي<sup>(٢)</sup>.

---

(١) الدافع: العامل المحرك النابع من داخل الإنسان والذي يثير الرغبة للعمل والإنجاز. الحاجة: رغبة ملحة بإشباع نقص أو عوز معين لدى الفرد. الحافز: مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها. انظر المدخل إلى علم الإدارة - المرجع السابق - ص ١٥٦.

(٢) رفع الروح المعنوية وتحفيز الفريق - مقالة للدكتور المهندس إبراهيم الغنام - موقع كنانة - مدخل إلى علم الإدارة ص ١٥٧. المرجع السابق ص ١٥٦ المدخل إلى علم الإدارة.

## مطلب ثالث: قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد<sup>(١)</sup>:

إن النشاط القيادي والإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة بل يمتد إلى فترات مستقبلية تحتاج إلى التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل، آخذين في الاعتبار الخبرة الماضية، فالقيادة الإدارية ظاهرة مجتمعية تكون جزءاً من نسيج المجتمع، فهي نظام فرعي مجتمعي، فما يطرأ على المجتمع من تغيرات عالمية أو محلية يؤثر على القيادة الإدارية في المنظمات باعتبارها نسيج من هذا المجتمع.

من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

**مفهوم التغيير:** التغيير عامة هو التحول من حال إلى حال، والتغيير في المنظمات أو التغيير المنظمي يعني التحول أو التنقل أو التعديل من حال إلى حال أخرى، (التغيير في المنظمة هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المنظمات من أهداف، سياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المنظمات الأخرى).

**المتغيرات البيئية وانعكاساتها على القيادة الإدارية:** يعيش المجتمع الآن فترة غير مسبوقة في تاريخ التطور الإنساني حيث تتلاحق قوى التغيير في مواطن كثيرة، تشمل كافة جوانب المجتمع، ولمواجهة هذا التغيير تظهر الحاجة إلى قيادة جديدة قادرة على إدارة التغيير بأسلوب علمي مخطط ينقل المنظمة (المؤسسة) من حالة السكون إلى حالة من الديناميكية والنمو، وتكون المهمة الأساسية للقيادة (الإدارة) إعادة تحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات المستمدة من تكنولوجيا المعلومات، وتوظيف العلم والتكنولوجيا المتطورة. والقيادة الإدارية في منظمات هذا العصر عليها إدراك هذا التغيير وتتبعه والتعرف على آثاره المتوقعة.

(١) أحمد جمعة الياسري / وانظر القيادة أهمية اختيار المدير المناسب "الفعال" - محمد بن سليمان

يمكن رصد أهم المتغيرات فيما يلي: (متغيرات اقتصادية - سياسية - عسكرية - اجتماعية - ثقافية - تكنولوجية).

**كيف يمكن التعامل مع المتغيرات:** إن التعامل مع هذه المتغيرات يتطلب الآتي:

١ - التعرف على المتغيرات وإدراك أهميتها، وتوقع تأثيرها، والاعتراف بالآثار المحتملة تجاه حدوثها. ٢ - الإعداد لاستقبالها والتكيف معها لحظة حدوثها لمواجهة أثرها السلبية واستثمارها إيجابياً. ٣ - التعايش مع المتغيرات واستيعابها. ٤ - التحول للاتفاق مع متطلبات التغيير أو العمل على السيطرة عليها وإخضاعها للواقع. ٥ - القيادة الإدارية كظاهرة مجتمعية هي القدرة على التعامل مع هذه المتغيرات المهمة<sup>(١)</sup>.

**القائد الإداري وإدارة التغيير:** تحتاج المنظمات بين الحين والآخر إلى إجراء بعض التغييرات في أعمالها التنظيمية أو الإجرائية أو التقنية، وفي كيفية أداء تلك الأعمال، ويواجه القائد الإداري مهمة ليست بالسهلة إزاء هذا التغيير، وهي مهمة التعامل معه وإدارته بطريقة صحيحة لكي يحقق الهدف المنشود بدون ترك آثار سلبية على المنظمة أو العاملين فيه إجراء هذا التغيير.

**معنى إدارة التغيير:** (إنها التدخل المنظم الذي يقوم به القائد أو يشرف عليه لإحداث تغيير مدروس ومخطط في عناصر العمل التنظيمي، بحيث يكون موجهاً نحو غايات معينة، ثم التحكم في مساره وأهدافه وطريقة تنفيذه)<sup>(٢)</sup>.

## ١ - أهداف التغيير:

يهدف التغيير المنظم إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها ما يلي:

أ- إيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة وفعالية في المنظمة.

---

(١) انظر أيضاً إدارة التغيير في المؤسسات - [www.Bing.com](http://www.Bing.com) - إدارة التغيير - إعداد الدكتور

أحمد محمد عبد الرحمن انظر الموقع [www.change.com](http://www.change.com).

(٢) ٢٠٠١م - ١٤٢٢هـ عرض لكتاب القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي

الدكتور/ سالم بن سعيد القحطاني أستاذ الإدارة العامة المشارك في كلية العلوم الإدارية بجامعة

الملك سعود - القسم الرابع - المرجع السابق بتصرف.

- ب- حل بعض المشكلات التنظيمية أو الإجرائية.
- ج- تطوير مستوى الخدمات التي تقدمها المنظمة وزيادة العناية بالمستفيدين منها.
- د- إدخال تقنية جديدة أو أساليب إدارية حديثة لتسهيل أداء المنظمة لأعمالها.
- هـ- إيجاد توافق كبير بين وضع المنظمة والظروف البيئية العالمية أو المحلية المحيطة.
- و- معالجة أوضاع العاملين وزيادة الاهتمام بهم للرفع من كفاءة أدائهم.

## ٢ - أبعاد التغيير:

أ. إن يقرر القائد الإداري ما إذا كان يجب أن يكون التغيير سريعاً أو بطيئاً وذلك وفقاً للظروف التي يعيشها التنظيم والحاجة إلى التغيير.

ب. أن يقيم القائد الإداري مدى الحاجة إلى إحداث تغيير شامل أو تغيير جزئي في المنظمة.

ج- أن يحدد القائد الإداري نوع التغيير الذي يريد إحداثه أو التعامل معه، وهل هو تغيير مادي أم تغيير معنوي. حيث إن التغيير المادي تغيير تقني أو إجرائي تنظيمي بينما التغيير المعنوي هو التغيير السلوكي والنفسي للموظفين. ويجب على القائد الإداري أن يوازن بين هذين التغيرين بحيث أن لا يطغى أي منهما على الآخر.

## ٣ - مراحل عملية التغيير وإدارته:

تبدأ بالتشخيص ثم وضع خطة للتغيير تشمل التهيئة لقبول التغيير وتنفيذ عملية التغيير وتنتهي بالمرحلة المتابعة التصحيحية

**المرحلة الأولى: الدراسة التشخيصية:** تبدأ هذه الدراسة بمراجعة العناصر الأساسية للعمل في المنظمة لاكتشاف فرص التطوير. وهذه العناصر هي الإنسان ونظم وإجراءات العمل، ومعدات وتسهيلات العمل، وقد يحتاج القائد عند تشخيص المشكلة إلى أخذ رأي العاملين حول أسباب المشكلة والحلول الممكنة لها.

**المرحلة الثانية: وضع خطة التغيير والتطوير:** بعد اكتشاف فرص التغيير التي تنتج عن الدراسة التشخيصية يتم وضع خطة التغيير في ضوء الأهداف والإمكانات المتاحة.

**المرحلة الثالثة: التهيئة لقبول التغيير:** أن من أهم ما يواجه القائد الإداري عند إجراء التغيير، يتمثل في المقاومة التي تجابه التغيير، ولذلك فإن على القائد عند وضع خطة التغيير أن يضمنها خطة لتهيئة العاملين لقبول التغيير، وذلك تفادياً لحدوث أي مقاومة أو رفض لهذه العملية وبالتالي الفشل في تحقيق أهداف التغيير.

**المرحلة الرابعة: بدء تنفيذ عملية التغيير:** بعد تهيئة البيئة والمناخ التنظيمي لإحداث التغيير يتم البدء فوراً بعملية التغيير دون تأخر مع ضرورة أن يشارك الجميع في تنفيذ عملية التغيير بشكل مباشر أو غير مباشر وبالعامل أو بالرأي لضمان نجاح عملية التغيير.

**المرحلة الخامسة: المتابعة التصحيحية:** إن على القائد متابعة التغيير للتأكد من أنها تسير في إطارها الصحيح، وللتعرف على مستوى التقدم نحو تحقيق أهداف، وضبط الانحرافات والأخطاء قبل استفحالها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها، ومن المشاكل التي قد تظهر أثناء المتابعة التصحيحية وجود بعض مظاهر مقاومة التغيير، وهكذا يأتي دور القائد في معالجة تلك المقاومة مما يفرض عليه أولاً معرفة الأسباب التي أدت إلى مقاومة التغيير، ومن ثم إيجاد الحلول المناسبة<sup>(١)</sup>.

التغيير حتمية مفروضة على القيادة الإدارية لتحقيق تكيف المنظمة مع الأوضاع الجديدة، ذلك أن التغيير المادي لوحده بالرغم من أهميته لم يعد يحقق النتائج المرجوة من التغيير، فمن الضروري على قيادة المنظمة لمواكبة التغييرات الجديدة للمنظمة، إحداث تعزيز وتطوير لسلوكيات مرؤوسيههم، حتى تتواءم هذه السلوكيات مع النشاطات الجديدة للمنظمة، وهو ما يعني تغيير ثقافة المنظمة لتحقيق نجاح عملية التغيير نحو تطوير ونجاح عمل المنظمة.

---

(١) عرض لكتاب القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادي العالمي الدكتور/ سالم بن سعيد القحطاني أستاذ الإدارة العامة المشارك في كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود- القسم الرابع.

## المطلب الرابع: استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة وأهدافها وخطتها وأفرادها:

منذ القدم والإنسان مشغول بما ينتظره في الغد، وكان عجزه عن الإحاطة بهذا الغد سبباً لقلقه الدائم. وللتخلص من هذا القلق لجأ إلى أساليب الشعوذة والسحر والكهانة.. وهو نوع من المعرفة يطلق عليه الأنثربولوجيون اسم "العلم الزائف". ودرجة انتشار هذا العلم في مجتمع معين هو مؤشر على درجة تخلفه. وعلى العكس من ذلك انتشار العلم الحقيقي الذي يستشرف المستقبل على أسس علمية صارمة ودراسات استشرافية عميقة وشاملة. لذلك فقد نشط مثل هذا النوع من الدراسات في الغرب منذ بداية القرن العشرين مع كتاب "اكتشاف المستقبل" لصاحبه ويلز. ومنذ كتاب ألفين توفلر الشهير "صدمة المستقبل" لم يعد استشراف المستقبل هناك عندهم نوعاً من الترف، أو مجرد إشباع الفضول، بل أصبح مطلباً مهماً وملحاً وضرورياً للتكيف القبلي مع المرتقب. أو تغيير المرتقب! حيث يقول دينيس غابور الحائز على جائزة نوبل في الفيزياء عام ١٩٧١م "إن أفضل وسيلة للتنبؤ بالمستقبل هي أن تخرعه".

**أولاً: تعريف الاستشراف:** الاستشراف في جوهره هو مجموعة البحوث المتعلقة بالتطوير المستقبلي للبشرية، مما يسمح باستخلاص عناصر تنبؤية، ومحاولة سبر أغوار القادم لهدف التعامل مع المستقبل، ليس برفضه وإنما محاولة تحسينه وتطويره وتفقيفه لمسيرة الجديد المتجدد، ومعايشة المستحقات أو على أقل تقدير تجنب احتمالات المخاطر والخسارة عبر توجيه المستقبل لصالح الشركة أو المؤسسة أو المنظمة<sup>(١)</sup>.

إن من مهمات القيادة التركيز على الرؤية والتوجهات الإستراتيجية والاهتمام بالمستقبل، وقد اهتم الغرب بعملية التخطيط واستشراف المستقبل وكان هذا أحد أسباب نجاحه في السيادة والتقدم على باقي الشعوب.

---

(١) أهمية استشراف المستقبل - د. عدوان الجميلي - جريدة الرياض - العدد ١٥٧٠٧ - الأحد ٢٤ رجب ١٤٣٢هـ - ٢٦/ يونيو ٢٠١١م. المستشرَف: هو الشخص أو الأفراد أو الجماعات والمؤسسات والسلوكيات والثقافات التي تقوم بهذا الدور وتمارس هذه المهمة في المجتمعات [www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com).

"ليس الاستشراف بالنسبة إلى منظمة" مؤسسة "ما عمل إحسان ولكنه تفكير يرمي إلى تنوير الفعل وخاصة ذلك الذي يكتسي صفة إستراتيجية"<sup>(١)</sup>.

وفي عالم متغير تأتي فيه قوى التغيير لتقلب عوامل الجمود والعادات، فإن مجهوداً استشرافياً متنامياً "تكنولوجياً واقتصادياً واجتماعياً" يفرض نفسه على المؤسسة لتبدي مرونة إستراتيجية أي لتصرف بلين مع المحافظة على وجهتها، وحتى تسيطر على التغيير ولا ترسخ له، فإن على المنظمات أن تستبق بدقة (لا باكراً جداً ولا متأخراً) المنعرجات التقنية والتنافسية والقانونية، وتجاه المستقبل فإن للناس الخيار بين أربعة مواقف (الرضوخ للتغيير، السلبية أو الحركة ضمن الاستعجال، رد الفعل، أو الاستعداد للتغيرات المتوقعة، وأخيراً استحداث الفعل المرغوب فيه)<sup>(٢)</sup>.

استشراف المستقبل لا يعني علم الغيب فهذا علمه عند الله وحده، أنه استقراء للمستقبل لا باعتباره الشيء المقرر سلفاً والمفروض علينا، والذي يتكشف لنا شيئاً فشيئاً، ولكن باعتباره شيئاً يجب بناؤه وتنفيذه وهو ما يلخصه القول المأثور (اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً واعمل لآخرتك كأنك تموت غداً).

- استشراف المستقبل هو ضد العشوائية والاستسلام لمقتضيات الواقع أو ما سيقع، وهو في جوهره مجموعة البحوث المتعلقة بالتطوير المستقبلي للبشرية مما يسمح باستخلاص عناصر تثبيته، ومحاولة سبر أغوار القادم بهدف التعامل مع المستقبل، ليس برفضه وإنما بمحاولة تحسينه وتطويره وتثقيفه لمسايرة الجديد المتجدد.

- ومعايشة المستحقات، ومراجعة الأصول والأطر التي تحكم الواقع لاستنباط آليات التعامل مع الواقع<sup>(٣)</sup>.

(١) الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم - تأليف ميشال غوديه - فيليب دوران - قيس الهمامي - تعريب محمد سليم كلاله - قيس الهمامي - ص ٣٢ انظر الموقع:

<http://www.laprospective.fr>

(٢) المرجع السابق ص ٣٧-٣٨ بتصرف.

(٣) قراءة المستقبل الخطوة الأولى نحو إدارة المستقبل - محمد أحمد سليمان - مصر - المنتدى العربي

لإدارة الموارد البشرية [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com).

- يجب أن يتوفر فيها بعض الصفات نذكر فيما يلي أهمها<sup>(١)</sup>: تشير الدراسات إلى أن الرؤية الجيدة للمستقبل.

١ - توضيح صورة المستقبل المنشود: إن من أهم ما يقوم به القائد هو أن يضع الأهداف التي يسعى لتحقيقها، ويرسم لأتباعه صورة المستقبل الذي يريد الوصول إليه. فهو يبلور الرؤية والأهداف السامية ويشحنهم بالرغبة في تحقيق هذه الأهداف والوصول إلى الغايات.

٢ - استشراف المستقبل المنشود: أي وضع الرؤية المستقبلية الواضحة التي تحفز الإنسان على الاستمرار في السير نحو الهدف رغم الصعوبات. إن استشراف المستقبل يحتاج إلى نفاذ بصيرة وبعد نظر وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لأسئتها.

٣ - وضوح الهدف وتحفيز الناس: إن من أبرز الأزمات التي يعاني منها الإنسان المعاصر عجزه عن تحديد الغاية النهائية لأنشطة البشر، وعلى القائد أن يراعي الله في نفسه ومرؤوسيه وفي الأهداف التي يضعها وبذلك يكون النجاح حليفه.

---

(١) القيادة واستشراف المستقبل - د. طارق محمد السويديان - بتصرف عن موقع إدارة واقتصاد - أهمية استشراف المستقبل - د. عدوان الجميلي - جريدة الرياض - العدد ١٥٧٠٧ - الأحد ٢٤ رجب ١٤٣٢هـ / ٢٦ يونيو ٢٠١١ م. المستشرَف: هو الشخص أو الأفراد أو الجماعات والمؤسسات والسلوكيات والثقافات التي تقوم بهذا الدور وتمارس هذه المهمة في المجتمعات ٢٠١١ . www.alriyadh.com

الاستشراف الاستراتيجي للمؤسسات والأقاليم - تأليف ميشال غوديه - فيليب دوران - قيس الهمامي - تعريب محمد سليم كلاله - قيس الهمامي - ص ٣٢ انظر الموقع:  
<http://www.lapropective.fr>

- المرجع السابق ص ٣٧-٣٨ بتصرف.

- قراءة المستقبل الخطوة الأولى نحو إدارة المستقبل - محمد أحمد سليمان - مصر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com).

- القيادة واستشراف المستقبل - د. طارق محمد السويديان - بتصرف عن موقع إدارة واقتصاد  
[www.Sironline.org](http://www.Sironline.org).

٤ - التحلي بروح التفاؤل والصبر: على القائد أن يتفاعل بإمكانية تحقيق الأهداف التي يضعها، ويث روح التفاؤل هذه في إتباعه ومرؤوسيه، والتخطيط للمستقبل يتطلب الصبر وعدم التعجل في تحقيق الأهداف، فالأهداف بعيدة المدى لن تتحقق بين ليلة وضحاها.

### ثانياً - إدارة المستقبل:

حبّ المعرفة والسعي لاستقراء المستقبل من الصفات التي جُبل عليها البشر، وعلوم الإدارة الحديثة تعتمد استشراف أو استقراء المستقبل في المؤسسات والشركات والهيئات كأحد مناهج العمل الناجح والأداء الفعّال.

وبالطبع نحن لا نعني باستشراف المستقبل علم الغيب.. فهذا علمه عند الله وحده، إنما بالموقف الإيجابي الذي تتخذه الإدارة (إدارة الشركة أو المؤسسة) من قراءة للسوق والمستهلك واتجاهات الاستهلاك واحتمالات الربح والخسارة، ويدخل في ذلك ما يُعرف بدراسات الجدوى التي تعتمد بشكل أساس على تفعيل المعلومات، ووضع المقدمات للخروج بنتائج تتعلق باحتمالات المستقبل، يقول هنري فايول "جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء"<sup>(١)</sup>.

ومن هنا فإدارة المستقبل تعني التعامل مع المجهول واستقراء المستقبل لا باعتباره الشيء المقرّر سلفاً والمفروض علينا، والذي يتكشف لنا شيئاً فشيئاً، ولكن باعتباره شيئاً يجب بناؤه وتنفيذه، وهو ما يلخصه القول المأثور: "اعمل لدنياك كأنك تعيش أبداً، واعمَل لآخرتك كأنك تموت غداً.

واستشراف المستقبل هو ضد العشوائية والاستسلام لمقتضيات الواقع أو ما سيقع، وهو في جوهره -أي الاستشراف- مجموعة البحوث المتعلقة بالتطور المستقبلي للبشرية؛ مما يسمح باستخلاص عناصر تنبئية، ومحاولة سبر أغوار القادم بهدف التعامل مع المستقبل، ليس برفضه وإنما محاولة تحسينه وتطويره وتثقيفه لمسايرة الجديد المتجدد، ومعايشة المستجدات، ومراجعة الأصول والأطر التي تحكم الواقع لاستنباط آليات التعامل مع الوقائع. إن استشراف المستقبل هو نوع من الفعل الإيجابي الذي قد تتأخر نتائجه ولكنه يساهم في

(١) عن كتاب صناعة القائد - د. طارق السويدان - وأ. عمر با شرحيل - ص ٧٤.

التطوير والإضافة للمؤسسة، وشتان بين الفعل الإيجابي ورد الفعل، وبين من ينتظر ما يأتي به المستقبل ومن يسارع نحو المستقبل مستخدماً أدوات المستقبل وآليات.

### ثالثاً - ماذا نستشرف المستقبل؟<sup>(١)</sup>

الناس أعداء ما جهلوا.. ولكن النجاح الحقيقي هو التصالح مع المستقبل، وما دام المستقبل مجهولاً يظل أحد المتغيرات التي يمكن توجيهها لصالح المؤسسة أو على أقل تقدير تجنب احتمالات المخاطر والخسارة عبر توجيه المستقبل لصالح الشركة أو المؤسسة.

### رابعاً - شروط الاستشراف:

الاستشراف هو نوع من الفعل الإيجابي الذي قد تتأخر نتائجه، ولكنه يساهم في التطوير والإضافة للمؤسسة؛ فشتان بين الفعل ورد الفعل، بين من ينتظر ما يأتي به المستقبل، ومن يسارع نحو المستقبل مستخدماً أدوات المستقبل وآلياته.

والمعضلة في الاستشراف أنه ليس بالأمر السهل أو المعتاد تبعاً لحقيقة جوهره السابقة؛ لأنه دائم التحضير والانتباه والتحوط والتغيير وعدم الركون إلى السائد واختراق المناخات القائمة وإيجاد أجواء تساعد على التغيير وتدعو إلى التغيير، والحفز باتجاهاته، ومن ثم فإن المستشرف: وهو (الشخص أو الأفراد والجماعات والمؤسسات والسلوكيات والثقافات التي تقوم بهذا الدور وتمارس هذه المهمة في المجتمعات) يقوم بعمل شاق، وغالباً ما يكون هؤلاء المستشرفون عرضة للأذى والنبذ والكرهية والتبرم من قبل عامة المجتمع والدوائر النافذة فيه، ما لم يكن الاستشراف متغلغلاً في مفاصل تلك الدوائر، وهذا لا يتم إلا في مجتمعات قد قطعت أشواطاً طويلة في الوعي.

ومن الأخطاء التي قد يقع فيها المستشرفون تفسير الأمور حسب الموروث الثقافي والمفاهيم والبني الفكرية الثابتة، وبالطبع فإن الاستشراف يقتضي الحيادية والإيمان بأن التغيير هو أحد سنن الحياة، ومن هنا فعلى المراكز البحثية في المؤسسات والشركات أن

---

(١) بتصرف عن بحث بعنوان "قراءة المستقبل الخطوة الأولى نحو إدارة المستقبل" - محمد أحمد

إسماعيل - مصر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - نشر في ١٧ نوفمبر ٢٠٠٩.

تعتمد المنهج النقدي في وسائل المراقبة ومصادر المعلومات، والبعد عن النظريات السائدة التي تحتاج إلى زمن طويل للخروج من سيطرتها، لأن المتمسك بالنظريات الجامدة كالدجاجة التي ترقد على بيض مسلوق.

### خامساً - خصائص الاستشراف ومراحله:

قسّم علماء الإدارة عملية الاستشراف والتعامل مع المستقبل إلى ثلاث حالات أو مواقف:

- ١ - الموقف الأول وهو الموقف السابي: أي الخضوع للمتغيرات وهو الذي تركز إليه الإدارات التقليدية التي تنتظر الحدث، وتدهمها المتغيرات، وقد تعجز عن التعامل معها.
- ٢ - أما الموقف الثاني فهو الموقف المنفعل: ويعني انتظار التغيير للحصول على رد الفعل، ورغم أن هذا الموقف قد يمكننا من التعامل مع المواقف الطارئة إلا أنه لا يقود المؤسسة خطوات للأمام بل يرتبط ويتعامل مع كل موقف على حده.
- ٣ - والموقف الثالث وهو ما نعني به إدارة المستقبل: فهو وجود المستشرف المعني بالنشاط البدئي والنشاط الفاعل أي التهيؤ استعداداً لتغير متوقع وهو النشاط البدئي، بينما النشاط الفاعل هو العمل في سبيل تحقيق تغيير مرغوب فيه.

### ملاحظات هامة:

- أ - الاستشراف لا يعني التنبؤ بل يختلف في كونه متعدد الاختصاصات لا يرتبط بعمل محدد أو إدارة بعينها أو منهج بذاته.
- ب - كما أن الاستشراف يتعامل مع الزمن الطويل ويأخذ بعين الاعتبار الانقطاعات في المسار مثل: إشباع السوق، أو تدخل اختراعات، وإنجازات، أو أشخاص جدد.
- ج - إن الفرق بين الأرصاد الجوية ورسم مستقبل الأمة هو عينه الفرق بين التنبؤ والاستشراف، وللأسف فنحن ما زلنا أسرى التنبؤ وردود الأفعال القاصرة والمتأخرة دوماً، وما زلنا نفتقر للخطط البديلة التي يمكن أن نلجأ إليها فوراً عندما تفشل الخطة الأساسية نتيجة إحدى المتغيرات.

د- والاستشراف كما ذكرنا ضد العشوائية، ولذلك فهو يتم وفقاً لخطوات مرحلية ممنهجة تبدأ بتعريف المشكلة، ثم اختيار وبناء نموذج وتحديد المتغيرات الأساسية، ومن ثم تأتي مرحلة تجميع المعلومات والمعطيات وتشكيل النظريات، لنستطيع في النهاية بناء الخيارات المستقبلية الممكنة، وفي النهاية تتمكن الإدارة عبر جهاز ومسؤولي الاستشراف تحديد الخيارات الإستراتيجية.

هـ- وعلى ذلك فإن الاستشراف ليس نشاطاً فردياً يقوم به القائد لوحده، بل هو عمل وجهد جماعي، يضم الأشخاص المؤهلين في اختصاصات مختلفة بإشراف القائد وبمشاركته الفاعلة، مع توفير كل الإمكانيات اللازمة له ليتمكن من استشراف المستقبل، ووضع رؤية واقعية وصحيحة يمكن السير على هديها<sup>(١)</sup>.

إن معظم النجاحات والإنجازات والاختراعات صنعها المستشرفون الذين رفضوا سلبيات الواقع وسعوا إلى إصلاحه، كذلك فإن المجتمعات الناجحة هي التي تهج الاستشراف كأسلوب حياة.

### سادساً: الاستشراف وبناء المجتمع:

الاستشراف لا يمثل ضرورة فقط للشركات والمؤسسات، ولا يرتبط فقط بالنواحي الاقتصادية، ولكن استشراف المستقبل هو ضرورة لبناء الفرد والمجتمع وتطورهما في شتى القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية، فالمجتمع غير القادر على رسم خطوات المستقبل سيغوص في هموم الحاضر، وسينحصر في ثقافة الماضي، ومن ثم يكون التأخر رهينة، وهذا ما تبدو عليه الكثير من حالات مجتمعاتنا العربية.

إن معظم النجاحات والإنجازات والاختراعات صنعها المستشرفون الذين رفضوا سلبيات الواقع<sup>(٢)</sup> وسعوا إلى إصلاحه.

---

(١) بتصرف عن بحث بعنوان "قراءة المستقبل الخطوة الأولى نحو إدارة المستقبل" - محمد أحمد إسماعيل - مصر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - نشر في ١٧ نوفمبر ٢٠٠٩.

www.hrdiscission.com.

(٢) بتصرف عن بحث بعنوان "قراءة المستقبل الخطوة الأولى نحو إدارة المستقبل" - محمد أحمد إسماعيل - مصر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - نشر في ١٧ نوفمبر ٢٠٠٩.

www.hrdiscission.com.

## المطلب الخامس: دعم عناصر وظائف الإدارة:

إن من واجبات القيادة وخاصة القيادة الإدارية ضرورة فهم متطلبات الإدارة وعناصر وظائفها أولاً والعمل على دعم هذه العناصر من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف أفراد المجموعة، فإذا اختصرنا تعريف الإدارة بأنها "فن إنجاز كل ما يطلب من الأفراد"<sup>(١)</sup> فإن النشاط الرئيسي الذي تمارسه الإدارة يقوم على عدد من العمليات التي يمكن تجميعها في عناصر يتميز بعضها عن بعض من حيث طبيعتها والترتيب الزمني لها، ويطلق اسم "وظائف الإدارة" وهذه الوظائف هي: (التخطيط - التنظيم - التوجيه "القيادة" - الرقابة).

وعرف هولت ١٩٩٣ (Holt) الإدارة بأنها "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشمل على الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية في بيئة تنظيمية وعرف العالم ريشارد دافت (Daft)، ١٩٩١ الإدارة بأنها إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية"<sup>(٢)</sup>.

باختصار فإن الإدارة هي (فن إنجاز كل ما يطلب من الأفراد)<sup>(٣)</sup> أو هي عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل من أجل<sup>(٤)</sup> إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية عن طريق الأفراد.

**وظائف الإدارة:** إن النشاط الرئيسي الذي تمارسه الإدارة يقوم على عدد من العمليات التي يمكن تجميعها في عناصر يتميز بعضها عن بعض من حيث طبيعتها والترتيب

---

(١) الإدارة كتاب الإدارة - الأستاذ محمد حيان الحسيني - مركز الأبحاث الدولية الخاص للعلوم السياحية - مرجع سابق - ٢٠١١ م ص ٣٦.

(٢) المرجع الرئيس: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، ووظائف المنظمة الأستاذ الدكتور حسين حرّيم - اسم المساق: مبادئ الإدارة مدرسة المساق / الدكتور ابتسام الضمور - شريحة رقم ٨.

(٣) الإدارة - محمد حيان الحسيني - مركز الأبحاث الدولية للعلوم السياحية عام ٢٠١١ م ص ٣٦ - ٣٧.

(٤) المرجع الرئيس: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، ووظائف المنظمة الأستاذ الدكتور حسين حرّيم - اسم المساق: مبادئ الإدارة مدرسة المساق / الدكتور ابتسام الضمور.

الزمني لها، ويطلق عليها اسم (وظائف الإدارة) وهذه الوظائف هي "التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة" أما التنسيق فيجعل منها عملية ديناميكية متحركة فالتخطيط والتنظيم يسبقان التنفيذ أما التوجيه فيرافقه في حين أن وظيفة الرقابة ترافق التنفيذ وتليه أيضا وتسمى أحيانا عناصر العملية الإدارية.

هناك مجموعتين من الوظائف: أولاً: الوظائف المتعاقبة. ثانياً: الوظائف المستمرة.

أولاً: الوظائف المتعاقبة: وتشمل (التخطيط - التنظيم - التوجيه والقيادة - الرقابة).

ثانياً: الوظائف المستمرة:

١ - الاتصال: وتشمل أ - عملية تبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر والمشاعر بين العاملين. ب - الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا لبقية العاملين. ج - الاقتراحات أو الشكاوى التي ترفع من المستويات الدنيا للإدارة العليا. د - هذه الاتصالات يمكن أن تكون رسمية وغير رسمية.

٢ - اتخاذ القرارات: وتشمل: أ - عملية اختيار بين بدائل متعددة لمعالجة موقف محدد. ب - تمارس من قبل جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف وظائفهم. تزداد أهمية القرارات كلما ارتفعنا في السلم الإداري وما يترتب على هذه القرارات من آثار ونتائج. ويتفق كثير من الدارسين والباحثين على أن الوظائف الرئيسية للإدارة هي أربعة، تتمثل في: التخطيط - التنظيم - القيادة والتوجيه - الرقابة.

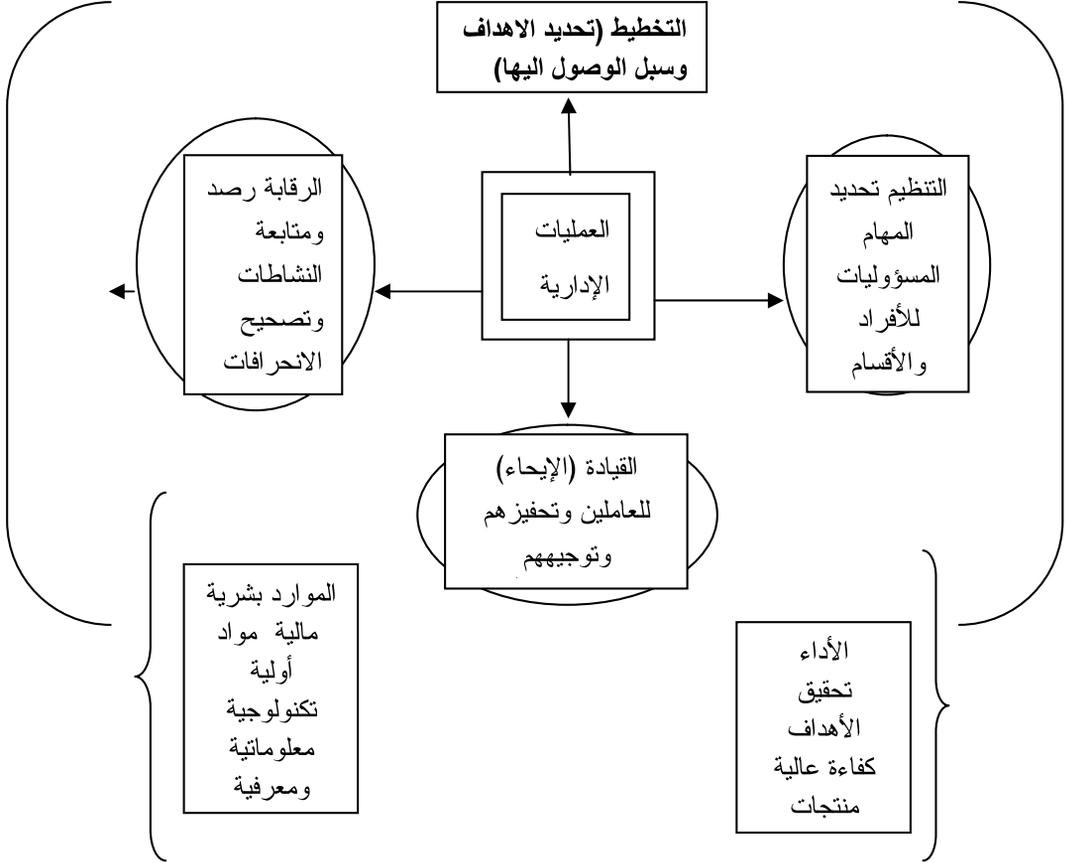
## عناصر الإدارة:

اعتبر كثير من المفكرين والمنظرين أن وظائف الإدارة هي نفسها عناصر الإدارة وكان أبرز هؤلاء هو (فايول)<sup>(١)</sup> الذي بين أن وظائف الإدارة والتي هي نفسها عناصرها، هي: التخطيط، والتنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة، وقد لقيت هذه الآراء قبولا

---

(١) هنري فايول (١٨٤١-١٩٢٥) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة"، عرّف الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). وطوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

في الفكر الإداري، وهي ما زالت منسجمة مع الأفكار المعاصرة في هذا الإطار، وقد قدم الفقيه الأميركي (لوثر كويك) آراء هامة في هذا الموضوع حيث لخص وظائف - عناصر - الإدارة في كلمة واحدة تتكون من الحروف الأولى لكل عنصر وهي بالإنجليزية (POSDCORB) وهي كما يمثلها الجدول التالي<sup>(١)</sup>: التخطيط - التنظيم - التوظيف - التوجيه - التنسيق - تبادل الوثائق - التمويل.



(١) للمزيد من المعلومات يمكن مراجعة: عبد المعطي محمد عساف، مصدر سابق، ص ١٤.

- أيضاً: Leonard r. sayles p٩١.

- أيضاً: مهدي حسن زويلف، محمد القريوتي، مصدر سابق، ص ١٠٤.

- أيضاً: علي عباس، عبد الله بركات، مصدر سابق، ص ١٩ - ٢١.

- أيضاً: علي محمد منصور، مصدر سابق، ص ٢٧.

- أيضاً: صامويل هيز، مصدر سابق، ص ١١٢.

تتكون العملية الإدارية من أربعة وظائف رئيسة ووظائف أخرى منها:

## ١: التخطيط (planning):

(عملية تحديد الأهداف والأفعال والموارد اللازمة لإنجازها)<sup>(١)</sup> وقد يعرف بأنه التنبؤ بالمستقبل لما سيكون عليه والاستعداد له - وبتعبير آخر يمكن تعريف التخطيط بأنه: تحديد غايات المنظمة وأهدافها ونتائجها المستقبلية، والبرامج والأنشطة والسياسات التي تحقق ذلك<sup>(٢)</sup> وهو يعني "عملية إعداد القدرات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فعالية عالية، والتخطيط عملية رشيدة ووسيلة اتخاذ قرارات وأداره"<sup>(٣)</sup>، وهو كذلك الوسيلة التي يوجه التنظيم بواسطتها من الحاضر إلى المستقبل بهدف إنجاز مهمة أو هدف ما، ومن واجب القادة على اختلاف مستوياتهم أن ينطلقوا إلى المستقبل، والتخطيط الناجح يؤدي إلى إخراج خطه ناجحة، والخطة هي الوسيلة التي يترجم القرار بواسطتها إلى عمل ويجب أن تكون بسيطة وسهلة وشاملة، ويجب أن توفر مفهوماً يجب على القادة أن يدركوا"<sup>(٤)</sup>.

التخطيط أساس التغيير كما أن الخطة يجب أن تتصف بالوحدة والمرونة والدقة والاستمرار.

### عناصر الخطة:

أ - الأهداف: "النتائج التي ينبغي الوصول إليها" ويجب ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين.

ب - التنبؤ: "تلمس أحوال المستقبل من خلال صورة تعد في الحاضر بناء على التفكير المنطقي والمنهج العلمي الصحيح" ولا يعني ذلك الرجم بالغيب أو التخمين.

(١) المدخل إلى علم الإدارة د. أسامة الفراج ص ٨.

(٢) مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة الأستاذ الدكتور حسين حرّيم - اسم المساق: مبادئ الإدارة مدرسة المساق / الدكتوراة ابتسام الضمور.

(٣) فيصل فخري مرار، مصدر سابق، ص ٨٥.

(٤) صامويل هيز، وليم توماس، مصدر سابق، ص ١٢٩.

ج - السياسات: "أي دستور العمل أو المبادئ والمفاهيم الموضوعية من قبل الإدارة العليا لتوجيه سلوك المرؤوسين في معالجة الحالات المتكررة، ومن صفاها الثبات والاستمرار والوضوح وقابليتها للتطبيق.

د - الإجراءات: الخطوات التنفيذية للأعمال وضبط حركتها من البداية إلى النهاية وفق تسلسل زمني.

هـ - تعيين الوسائل والأدوات: "ويقصد بها كافة القوى البشرية والمادية اللازمة لإنجاز الخطة مثل معدات - آلات - كفاءات بشرية متخصصة - مباني - أموال يفضل وضعها على شكل موازنة تخطيطية.

و - البرامج الزمنية: "وتعني جدول العمليات والإجراءات"<sup>(١)</sup>.

إن العملية التخطيطية ليست بالعملية السهلة وقد تحتاج إلى وجود هيئات تخطيطية لمساعدة الإدارة العليا في تحديد توجه المنظمة وتطورها المستقبلي، وفي العديد من الحالات فإن عدم كفاءة التخطيط ينعكس بنتائج سلبية مدمرة للمنظمة.

## ٢ - التنظيم (ORGANIZING):

وهو يعني: ترتيب عمل كل الوسائل المتاحة من اجل تحقيق الأهداف والغايات، وهو يتضمن وضع نظام وترتيب معين للعلاقات بين أعضاء المنظمة ككل من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.

ويعرف التنظيم كعملية إدارية بأنة: "تجميع المهام أو الأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام أو مديريات وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين أنشطة هذه الوحدات من أجل تحقيق الأهداف وتخفيض التزاعات والصراعات بينها"<sup>(٢)</sup>. لذا فإنه يتضح لنا أن التنظيم هو عنصر هام من عناصر الإدارة ووظيفة ضرورية وحساسة يقوم بها المدير يتحدد بموجبها الإطار الذي تتبلور فيه جهود القوى البشرية لترجمة الأهداف والخطط

(١) المرجع السابق - المساق وظائف الإدارة د ابتسام الضمور جامعة البتراء والمرجع الرئيسي مبادئ الإدارة الحديثة النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة للأستاذ الدكتور حسين حريم.

(٢) المصدر السابق، صامويل هيز، وليم توماس، ص ١٠٢.

والاستراتيجيات إلى واقع عملي تنفيذي أي لتحقيق الأهداف والغايات المراد تحقيقها، وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق العمل الجماعي بين الأفراد العاملين من خلال تنظيم العلاقات فيما بينهم كما أشرنا سابقاً، والتنظيم الإداري يتخذ شكلين أو نمطين هما: التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي. وللتنظيم في العمل الإداري أهمية كبرى تنبع من كونه صمام الأمان لعدم حدوث الفوضى والتخبط والإرباك في العمل، لأنه مبني أصلاً على معرفة القوى البشرية وفهمها فهما عميقاً يؤدي إلى معرفة قدراتها وطاقتها وبالتالي إسناد المهام حسب القدرة والكفاءة والخبرة والمهارة مما يولد الانسجام والتوافق في العمل داخل إطار هذه المنظمة. فالتنظيم هو العملية التالية للتخطيط والمؤدية إلى فشله أو نجاحه خاصة وهي ترتبط بتنفيذ فعال للخطة الموضوعية. ويمكن أن نعرف التنظيم بأنه عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز الأعمال بشكل فعال<sup>(١)</sup> والتنظيم مفهوم مشتق من النظام أي الترابط والتفاعل والعلاقات في أعمال المجموعة.

ويتناول تصميم التنظيم العناصر التالية :

**آ - تصميم العمل:** كل وظيفة يجب أن تحوي عملاً واحداً للاستفادة من مزايا التخصص.

**ب - حجم الهرم وشكله:** ويعني تجميع بعض الأنشطة في وحدات وحتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم تتركز فيه المسؤولية والسلطة.

**ج- تحديد المسؤوليات:** أي الواجبات التي تناط بالأفراد للقيام بها ضمن التخصصات التي حصلنا عليها من تقسيم العمل.

**د - تحديد السلطات:** أي حق اتخاذ القرارات في نطاق الوظيفة المكلف بها أو في حدود العمل المفوض له.

**هـ- تحديد العلاقات:** أي رسم العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة في المشروع.

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة الفراج ص ٨ مرجع سابق. الإدارة - محمد حيان الحسيني - مرجع سابق عام ٢٠١١ م ص ٣٦-٣٧.

و - تحديد اللجان: (اللجان مجموعة من الأفراد مسؤولة عن القيام بعمل معين، وقد تكون لجاناً تنفيذية تملك سلطة اتخاذ القرارات، أو استشارية تقوم بتقديم الاقتراحات والتوصيات.

### ٣ - القيادة - التوجيه:

إن القيادة تتجسد بالتأثير في الأفراد وتحفيزهم لإنجاز عمل يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك و عام للمنظمة، إن القدرة على الإيحاء والتأثير في الآخرين سمة من سمات القيادة، وإن كل مدير يجب أن تكون لديه مهارات قيادية ليستطيع تحريك الطاقات الكامنة لدى مرؤوسيه وبالتالي إنجاز أعمالهم بشكل أفضل، ومن خلال القيادة يبني المدراء التزام عالي ومشترك تجاه رؤية محددة للمنظمة وتشجيع الأنشطة الداعمة للأهداف.

ويرى بعض الباحثين أن التوجيه هو أحد وظائف الإدارة (العملية الإدارية)<sup>(١)</sup> ويعرفه الأستاذ الدكتور حسين حريم بأنه: الإرشاد وإصدار التعليمات والأوامر والحفز نحو المهام، (أي إرشاد المرؤوسين وإصدار التعليمات إليهم والعمل على كسب تعاونهم الطوعي وترغيبهم في العمل،. وهي عملية إصدار الأوامر المناسبة من قبل المدير لتحقيق المهمة مع متابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وهي تعني أيضاً: "إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً للالتزام بتحقيق الأهداف بأقل الجهود والتكاليف"<sup>(٢)</sup>.

إن التوجيه عملية هامة وحساسة لأنها تتضمن التعامل المباشر مع البشر من مختلف الطبائع والشخصيات والخلفيات والسلوكيات والغايات والأهداف، وواجب المدير هو عملية صهر كل هذه المكونات في بوتقة واحدة بقصد تحقيق غاية واحدة يسعى الجميع لتحقيقها، لذا فإن المدير هنا يجب أن يكون شخصاً متميزاً عن بقية أفراد هذه المنظمة ويتمتع بقدرات وطاقات ومهارات قيادية بالإضافة إلى الخبرات والمعارف ومهارات الاتصال التي تساعد على تحقيق الاتصال والتفاهم مع جميع هذه القوى وفهم حاجاتهم

(١) في كتابه مبادئ الإدارة الحديثة النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - الأستاذ

الدكتور حسين حريم.

(٢) المصدر السابق، ص ٨٤.

ورغباتهم ونفسياتهم وتوجيهها التوجيه الصحيح الدقيق نحو أهدافها. وتشمل وظيفة التوجيه العناصر التالية: (القيادة والتحفيز وتنمية التعاون الاختياري والاتصال).

#### ٤ - الرقابة:

وتعني متابعة وقياس الأداء الفعلي المتحقق أو نتائج الأعمال ومقارنته بالأهداف المخططة مسبقاً ومن ثم تحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا تطلب الأمر ذلك. وباختصار فإن الرقابة هي قياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستوى أداء الأفراد والجماعات.

**عناصر الرقابة:** آ - تحديد معايير الرقابة (أداة لقياس الناتج). ب - قياس الأداء: بالملاحظة المباشرة أو بواسطة التقارير. ج - كشف الانحرافات وتقييمها إيجابية كانت أم سلبية، وتحليلها لمعرفة أسبابها ثم تعزيزها أن كانت إيجابية ومعالجتها وتصحيحها أن كانت سلبية.

والرقابة مفيدة كتغذية راجعة وتهدف للاستفادة من نتائجها في الخطط القادمة.

من خلال الرقابة يحافظ المديرون على وجود صلة مستمرة بالأعمال الجاري تنفيذها لجمع المعلومات الواردة بالتقارير واستخدامها في عمليات التغيير أو التصحيح عندما يتطلب الأمر ذلك، وفي عالم اليوم ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل خاص في ترصين عمليات الرقابة سواء كانت أثناء الإنجاز أو قبله أو بعده.

#### ٥ - التوظيف (STAFFING)<sup>(١)</sup>:

وهي عملية إدارة وتدريب وتعيين وتنظيم وتوجيه ورقابه... العاملين وكل ما يتعلق بشؤونهم، وهذا ينقلنا للحديث عن موضوع هام في الإدارة هو (إدارة الأفراد)، إن إدارة الأفراد وظيفة مهمة من وظائف الإدارة حيث تركز على العنصر البشري الذي

(١) أيضاً انظر: بيتر دراكر، مصدر سابق، ص ٢١. ١٣. P. أحمد ماهر وآخرون، مصدر سابق، ص ٢٧.

أيضاً: ترجمة: خالد الحر موقع عالم النور Management The Five Function، وظائف

الإدارة الخمس Leonard r. sayles،

يعتبر هو الأساس في نجاح أو فشل أي منظمة مهما كان حجمها، لذا فإن العنصر البشري الذي يتوقع منه أن يكون سبباً في نجاح أي منظمة هو العنصر المدرب الكفاء القادر على أداء عملة والقيام بواجبة على أكمل وجه والعنصر البشري المدرب يعتبر أثمن عناصر الإدارة وأكثرها تأثيراً في الإنتاجية، ويزداد دوره أو يتعمق ويصبح أكثر تأثيراً مع ازدياد تطور نظم الحياة وازدياد تعقيدها، لذا فقد استدعى الأمر ومن اجل تحقيق العناية التامة بهذا العنصر الهام من عناصر الإدارة فقد تم اعتبار إدارة الأفراد وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة تخصص بالعنصر البشري، والذي على مقدار كفاءته، وقدراته، وخبراته، وحماسه للعمل تتوقف كفاءة الإدارة ونجاحها في الوصول إلى الأهداف، هذا وقد اعترفت النظريات الإدارية الحديثة منذ مطلع القرن الماضي بأهمية وظيفة شؤون الأفراد ودورها الفاعل في المؤسسات العامة والخاصة.

### تعريف إدارة الأفراد:

ويمكن تعريف إدارة الأفراد بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بصورة تضمن تطوير قدراتهم ومعارفهم وخبراتهم ومهاراتهم من اجل الحصول على عنصر بشري كفاء وقادر على تحقيق الأهداف الموضوعه والمرسومة ضمن سياسات المنظمة التي يعملون بها.

### وظائف إدارة الأفراد:

تتجه إدارة الأفراد الحديثة إلى تنويع نشاطاتها بالقيام بثلاث وظائف رئيسة وهي:

#### أ. الوصول إلى العنصر البشري الكفاء:

ويعتبر الحصول على الموارد البشرية الكفؤة اللازمة للهيئات والمنظمات، أولى الوظائف الأساسية وهو ما يمكن أن يتم طريق مجموعة من الوظائف الفرعية الأخرى والتي نلخصها بما يلي:

#### ١. التخطيط السليم للأفراد.

#### ٢. الاختيار السليم للعنصر البشري واستقطاب الطاقات البشرية المؤهلة المبني على

أسس الكفاءة والفاعلية والمقدرة.

٣. تعيين الرجل المناسب في المكان المناسب.

٤. تنمية المهارات وتطوير القدرات للعاملين من خلال التدريب والتعليم المستمر.

### ب. الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:

إن الإدارة ليست سلطه تمارس فقط من خلال المكاتب والأوامر، بل هي القدرة على تشغيل الطاقات البشرية الموجودة من خلال معرفه إمكاناتهم واستغلالها ووضع كل منهم في المكان المناسب له وبث فكرة القوة والمساواة بينهم وتوزيع المسؤوليات عليهم وإشراكهم جميعاً في خدمه المصلحة العامة، وخير ما يؤدي إلى ذلك هو بعض الإجراءات التي يمكن أن تقوم بها الإدارة الناجحة والتي يمكن تلخيصها بما يلي:

١. المكافآت والرواتب. ٢. الحوافز والجوائز لمن يستحق. ٣. تقويم الأداء ومتابعه العاملين باستمرار. ٤. الترقيات الترقية المستمرة. ٥. وضع الأشخاص في الأماكن التي تناسب قدراتهم.

### ج. تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية:

ويقصد بها عملية تنمية وتطوير المعارف والمهارات والقدرات للقوى العاملة من اجل تحسين الأداء في جميع المجالات، وتشمل:

١ - التدريب المستمر ومتابعه كل ما هو جديد من العلوم والمعارف.  
٢ - وضع البرامج التدريبية التي تتسم بالواقعية.  
تعتبر هذه الوظائف مكمله لبعضها البعض مشكله منظومة واحدة متجانسة تؤدي إلى تطوير عمل المنظمة وتحسن أداءها وصولاً إلى الأهداف والغايات المنشودة.

### ٦ - التنسيق: co- ordeinating:

وهي عملية التوفيق والترتيب لنشاطات العاملين بطريقة منظمة ووفق خطة مرسومة وليس عشوائياً، تحدد من خلالها الحقوق والواجبات للجميع

### ٧ - تبادل الوثائق: reporting

وهي عملية تبادل البريد والمراسلات والمذكرات والكتب الرسمية والوثائق مع بيان قنوات سيرها من أعلى إلى أسفل والعكس.

## ٨ - التمويل (النشاط المالي) budgeting:

وهو متابع كل ما يتعلق بالأموار المالية للمنظمة والعاملين فيها، وهي تتطلب الحرص والدقة والأمانة والمتابعة.

الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبت روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

وبناء على ما سبق فإن أفضل ما يقال عن الواجبات التي يقوم بها المدير هو ما يلي:

- ١ - تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة للتنفيذ.
- ٢ - تحديد وتجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف.
- ٣ - تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.
- ٤ - التوجيه المستمر والمتابعة الحثيثة لخطوات التنفيذ بعيداً عن التسلط والإزعاج للعاملين.
- ٥ - الإشراف التدريجي على ما تحقق وإعطاء التوجيهات اللازمة لإتقان العمل أكثر فأكثر.
- ٦ - تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ٧ - ترتيب وتنسيق جميع الإمكانيات المتاحة من أجل تسهيل مهمة الوصول إلى الأهداف المرسومة.
- ٨ - التأكد من مدى مطابقة الأداء للخطط المرسومة، وهو ما يعني التأكد من (الكفاءة) للعاملين، وأيضاً مدى تحقيق الأهداف أي (الفعالية)<sup>(١)</sup>.

إن ما سبق من عناصر يحدد لنا طبيعة وظائف الإدارة على اختلاف مستوياتها وتنوع نشاطاتها فكل منظمة تحتاج إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والإشراف والمتابعة حتى تحقق النجاح، ويرى كثير من الباحثين أن هذه الوظائف موجودة في كل

(١) أحمد ماهر وآخرون، مصدر سابق ن ص ٢٧.

- أيضاً انظر: بيتر دراكر، مصدر سابق، ص ٢١.

- أيضاً: Leonard r. sayles، p١٣.

مستويات الإدارة أو القيادة، "حيث أن هذه الوظائف تحصل في كثير من الأوقات وفي مستويات مختلفة من القيادة"<sup>(١)</sup>.

يبدو لنا ومن خلال ما سبق بان القيادة والإدارة كليهما يعتمدان بالدرجة الأولى على العنصر البشري الذي هو جوهر العملية الإدارية وجوهر القيادة الإدارية وتعتمدان على مدى فعاليته ونشاطه ومدى استعداده للعمل، وبالتالي استخدام مهاراته وإبداعه ومعلومات ومعارفه العلمية والأكاديمية وخبراته العملية أثناء عملية التطبيق والتنفيذ والتخطيط والتوجيه والرقابة، لذا فالعنصر البشري هو أساس العملية القيادية والإدارية ونجاحها هو بنجاح العنصر البشري وفشلها من فشلة.

لذا فان أولى الأولويات ومن أجل النجاح الإداري على اختلاف مستوى المنظمات هو تدريب وتأهيل العنصر البشري والاهتمام به وأحاطته بكل ما هو جديد في مجال الإدارة والقيادة وعملياتها وعناصرها وتحول أدوارها تبعاً لتغير العصور ومواكبة للتطورات الهائلة على كافة الصعد بهدف تحقيق الغايات المرسومة وفق الخطط المدروسة المحكمة.

### **المطلب السادس: إعداد جيل من قادة المستقبل:**

#### **أولاً: كيف نعد قادة المستقبل:**

لقد شغل هذا الموضوع المهتمين في الجوانب القيادية والإدارية في المنظمات، خصوصاً في ظلّ عصر التسارع المعلوماتي والتقنيّ. إنّ حساسية هذا الموضوع لا تتضح بشكل جليّ إلا عندما تقع المنظمات تحت الضغوط والأزمات. تختلف المنظمات باختلاف قياداتها؛ فهناك القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية) التي لا تسمح بتبادل الآراء ووجهات النظر، ودائماً تعتمد على الاتصالات الهابطة من التعليمات والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين، بل وتحاصر الفكر، وتهمش عملية التشاور؛ فينشأ المرؤوسون على التنفيذ فقط دون الإبداع والابتكار، وتُثقل الطموحات والآمال.

وعندما يبدأ صوت من المرؤوسين يناقش وي طرح آراءه وأفكاره؛ فإنّ جزاءه أن يوضع تحت المجهر لتصيد أخطائه، والتضييق عليه، وغالباً ما تنتهي المسألة "بالاستقالة حسب

(١) صامويل هيز، وليم توماس، مصدر سابق، ص ١١٢.

طلبه" فهنا نجد أنّ هذا النوع من القيادة قد همّش دور المرؤوسين، وألغى تأثيرهم وجعلهم بمثابة الآلة التي لا تعمل إلا بزراً!، وفي ظلّ هذه القيادة الأوتوقراطية قد تحدث الأزّمات وحالات الطوارئ، فتلتفت هذه القيادة إلى المرؤوسين لكي يقفوا معها، ويساعدوها على تجاوز هذه المحنة، فلا تجد إلا مرؤوسين أشباه الآلات!! بل لا تجد من هو مؤهل لطلب النجدة والمساعدة منه، والسبب يعود إلى أسلوب القيادة الأوتوقراطية التي أهملت المرؤوسين في الرّخاء فخذلوها في الشدّة.

وكما يقول الدكتور يحيى عبد الحميد إبراهيم في كتابه "التحدّيات الإداريّة وإعداد قيادات المستقبل": "إنّ العُقم القياديّ، وغياب الصّف الثاني من القيادات البديلة لمن أهمّ المخاطر التي تهدّد مستقبل مؤسّساتنا العربيّة".

أما في ظلّ القيادة الديمقراطيّة والتي تهتم بتنمية العاملين، وتعتبرهم شركاء لها في التّحاج فإنّها بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين. إنّ القيادة الحقيقيّة هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم؛ من حيث المشاركة في صنع القرار، والاتصالات الصّاعدة، والتّطوير والتدريب، والإعداد المستمر، والتقويض المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب.

إنّ الاهتمام المستمر بتدريب الصّف الثاني للقيادة في المنظمات لمن أهمّ أولويّات القيادة الديمقراطيّة؛ فالقائد الفعّال هو الذي يبني ويجمع حوله قادة، لذا نرى الرسول القائد محمد ﷺ كان حوله قادة أمثال أبي بكر، وعمر، وعثمان، وعلي، وخالد بن الوليد، وسعد بن أبي وقاص وغيرهم رضي الله عنهم أجمعين.

### والسؤال الذي يطرح نفسه: كيف نعدّ قادة المستقبل؟

ثانياً: عند إعداد برامج لصناعة قادة المستقبل يجب أن تُراعي هذه البرامج ثلاثة جوانب أساسيّة هي<sup>(١)</sup>:

---

(١) الناشر الإلكتروني الرئيسي لهذا المقال: موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح للتنمية البشرية - التنمية الإدارية - القيادة الإدارية.

١ - الجانب النفسي: وهو ما يتعلق بالصفات والسّمات الذاتية للأفراد، والتي يجب أن تُراعى في البرامج التدريبية.

٢ - الجانب الفني: وهو ما يتعلق بالمهارات والقدرات الذاتية للأفراد.

٣ - الجانب الاجتماعي: وهو ما يتعلق بالقدرة الاتصالية مع النفس والآخرين.

فهذه هي الأسس الثلاثة لصناعة قادة المستقبل التي يجب أن تنطلق منها برامج إعداد قادة المستقبل، وإن إغفال جانب من هذه الجوانب سوف يؤدي إلى تخريج قادة لا يتمتعون بالتوازن مما يؤدي إلى قيادات عديمة الفائدة!

إن القيادات الأوتوقراطية أصبحت قيادات بالية لا تنفع في هذا العصر الذي يتطلب مرونة لعملية التغيير والاستعداد المستمر للطوارئ والأزمات؛ لذا فنحن بحاجة إلى القيادات الديمقراطية (الشورية) التي تهتم "بالتكاثر القيادي"؛ فننقل المنظمة إلى "منظمة تعليمية" يتدرب ويتعلم فيها العاملون لكي يكونوا سنداً قوياً لقياداتهم.

### ثالثاً: خطوات إعداد القيادات الإدارية الشابة:

ويذكر الدكتور محمد مرعي مرعي في كتابه "دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل" خطوات إعداد القيادات الإدارية الشابة عبر عدة خطوات وهي:

- ١ - حصر القيادات الشابة سابقة التأهيل.
- ٢ - انتقاء القادة الإداريين الشباب وإلحاقهم بالدورات.
- ٣ - تحضير البرامج والمناهج والوسائل التعليمية والتدريبية.
- ٤ - توفر وسائل دعم ومساندة تدريب القيادات الشابة.
- ٥ - إيجاد معايير تقييم نجاح تدريب القيادات الشابة.
- ٦ - نتائج أعمال تدريب وتطوير القيادات الشابة.
- ٧ - مطابقة النتائج بأهداف البرنامج.
- ٨ - التغذية الراجعة لتعويض النقص في تطوير القيادات الشابة.

وختاماً: يجب أن تلتفت القيادات الشابة إلى إيجاد صف قياديّ ثانٍ في المنطقة يحمل عنها أعباء العمل، ويكون داعماً قوياً لها في عصر المنافسة العالية، وذلك من خلال اتباع سياسة القيادة الديمقراطية (الشّوريّة)<sup>(١)</sup>.

### رابعاً: دور المنظمات في صناعة القيادات الإدارية البديلة:

تعد مشكلة افتقار الكثير من المنظمات العربية إلى قيادات بديلة تكون جاهزة عند الحاجة إليها، من المشكلات الإدارية الكبيرة التي تتسبب غالباً في ضعف أداء المنظمة وتعثر خططها ومشاريعها، وقد أولى الخبراء والمهتمون بالشأن الإداري في العالم هذه القضية أهمية بالغة، لما لها من أثر كبير على مستقبل الخطط التنموية التي يجب ألا يرتكن سيرها ونجاحها بأفراد محدودين؛ متى ما تركوا مواقعهم لأي سبب من الأسباب تكون هذه الخطط والمشاريع عرضة للفشل، بسبب إسناد الأمر إلى غير أهله لعدم وجود البديل الجاهز والقادر على تسييرها بكل كفاءة واقتدار.

### المطلب السابع: الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغيرات التي تصب في صالح المؤسسة أي الإبداع المستمر :

تمثل القيادة في منظمات الأعمال تحدياً مستمراً وعنصراً فاعلاً في النجاح أو الفشل، إن للقيادة دور مهم في خلق مجتمع معرفي إبداعي، وبالتالي فإن القادة الإداريون الناجحون هم رموز المجتمع وعليهم الاتصاف بمجموعة من الخصائص من أهمها:

١ - الجرأة والتحدي لتبني الأفكار، أي أن يكون مفكراً استراتيجياً شمولياً ولديه القدرة على فهم العلاقات المتداخلة بين القوميات والثقافات والاقتصاديات المعاصرة عند ممارسة التخطيط والتنفيذ.

٢ - إتقان التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والتنبؤ التكنولوجي، ومعرفة اتجاهات تطوره واستخدامه في خلق ميزات تنافسية.

٣ - القائد الملهم هو الذي يجتذب العاملين الماهرين إلى منظمته "مؤسسته" ولديه القدرة على إلهامهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم من خلال بناء ثقافة تنظيمية متميزة.

(١) انظر موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح للتنمية البشرية - التنمية الإدارية - القيادة الإدارية.

٤ - القائد نموذج في سلوكه الأخلاقي يتصرف دائماً ضمن إطار أخلاقي، ويضع معايير أخلاقية عالية مع بناء ثقافة منتظمة داعمة للأخلاق والمسؤولية الاجتماعية<sup>(١)</sup>.

٥ - يراعي مبادئ الإبداع والممارسات التي تؤثر في الإبداع مثل:

أ - إفساح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.

ب- الاعتناء بتنمية الأفراد ورعايتهم "فهم مصدر قوة المنظمة" ورعايتهم تجعلها الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة.

ج- احترام الأفراد وتشجيعهم وتنميتهم لإتاحة الفرص لهم بالمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمنظمة، وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل.

د- التخلي عن الروتين واللامركزية في التعامل يؤدي إلى تنمية القدرة الإبداعية وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح.

هـ- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، ويكون كذلك إذا حولنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح.

و- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، فالعمل ليس وظيفة للفرد فقط بل يستطيع من خلاله أن يبني نفسه وشخصيته أيضاً. وإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتحفيز الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة أهداف المنظمة، فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى القائد الإداري الناجح أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع أفراداً مبدعين بالفعل ومن منظمته كتلة خلاقية.

ز- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يضعها القائد في البال، ويعرضها بين آونة وأخرى للمناقشة فكثير من الأفكار الجيدة تتولد على مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربما تعطي المقدرة على تنفيذها.

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ٥٠-٥١ بتصرف.

للمزيد انظر كتاب الإدارة - للأستاذ حيان الحسيني - مرجع سابق - ص ٤٥-٤٦.

ح- إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنها الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف. إن التغيير بحاجة إلى همة عالية ونفس جديد خصوصاً وأن الجديد مخيف لأنه مجهول المصير، والابتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة، لذلك فمن المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمنظمة، كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر ولاحترام الأكبر<sup>(١)</sup>.

وأخيراً: على القائد أن يسأل نفسه ما الشيء الذي يجرؤ أن يحلم به إن كان يعلم أنه لن يفشل؟

إلى القائد: كن هادئاً عند الشدائد و متماسكاً عند مواجهة المخاطر والصعوبات. اعلم أن أول صفات الشجاعة هي أن تبهر بلا ضمانات، والصفة الثانية هي القدرة على أن تصبر عندما لا يوجد نجاح على مرمى البصر. ولكي تدفع الآخرين للأداء المتميز اجعلهم باستمرار يشعرون بأهميتهم وقيمتهم وقيمهم. إن من سمات وخصائص الشخصية المبدعة: ١- الذكاء. ٢- الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه. ٣- أن تكون لديه درجة من التأهيل والثقافة. ٤- القدرة على استنباط الأمور فلا يرى الظواهر على علاقتها بل يقوم بتحليلها ويثير التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر. ٥- القدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التي يحملها الشخص المبدع. ٦- لديه علاقات اجتماعية واسعة ويستفيد من آراء الآخرين. ٧- الثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، كالشجاعة عند طرح أفكار لم يتم طرحها من قبل. ٨- يميل المبدعون إلى الفضول وعدم الرضا عن الوضع الراهن<sup>(٢)</sup>.

إن من معوقات الإبداع (الخوف من الفشل - تجنب المخاطر - الاعتقاد على الأمور - عدم توافر الحرية - مقاومة التغيير - انخفاض الدعم الجماعي - فقدان التحفيز - التوبيخ العلني - العقاب في حال الفشل).

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ٥٠-٥١ بتصرف. للمزيد

انظر كتاب الإدارة - للأستاذ حيان الحسيني - مرجع سابق - ص ٤٥-٤٦.

(٢) انظر المرجع السابق - كتاب الإدارة للحسيني - ص ٤٣.

## البحث الثالث - واجبات القائد

(تجاه نفسه - تجاه مرؤوسيه - تجاه المنظمة)

بشكل عام هناك واجبات يجب على القائد تحقيقها وإتباعها، حتى يتمكن من قيادة شأنه بشكل أفضل، كما أن له حقوق يجب توفيرها له ليتمكن من إدارة شأنه بكل أريحية.

### المطلب الأول: واجبات القائد:

إن تحقيق فعالية القيادة في المنظمات تتطلب واجبات من القائد نحو مرؤوسيه وحقوقاً للقائد عليهم. وتعدد وجهات النظر في واجبات القائد وفقاً لنوع المنظمة أو المؤسسة التي يعمل فيها القائد. وفي جميع الأحوال فإن على القائد اتباع المبادئ التالية لمعرفة واجباته والقيام بمسؤولياته: ١- أن يعرف عمله. ٢- أن يعرف نفسه ويبحث عن تحسينها. ٣- أن يعرف رجاله ويعمل على رعاية شؤونهم. ٤- أن يجعل رجاله على علم ودراية ومعرفة بما سيقومون به في جميع مراحل العمل. ٥- أن يكون القائد قدوة ومثلاً أعلى لهم. ٦- أن يتأكد أن المهمة المطلوب تنفيذها مفهومة، وأن يجعل أوامره حاسمة ومقبولة وأن يشرف على تنفيذها. ٧- أن يدرّب رجاله على العمل كفريق. ٨- أن يجعل قراراته حاسمة وسليمة وفي الوقت المناسب. ٩- أن يبحث عن المسؤولية ويتولى تنميتها بين معاونيه. ١٠- أن يستخدم قيادته طبقاً لقدراته. ١١- أن يتحمل مسؤولية أعماله ولا يتهرب منها<sup>(١)</sup>.

وعلى هذا الأساس كان لا بدّ من الإشارة إلى واجبات القائد الشخصية (تجاه نفسه)، وعلاقته بالأفراد (واجباته تجاه المرؤوسين)، وعلاقته بالمؤسسة (المنظمة) التي يعمل فيها.

### أولاً: واجبات القائد تجاه نفسه:

على القائد أن يتمتع ببعض الصفات الذاتية وأن يراعي بعض الأمور العملية للارتقاء بنفسه ولرفع كفاءته النفسية والجسمية ليحقق الغاية المرجوة من توليه القيادة، فعليه مثلاً تنمية مهاراته الذاتية والفنية وثقافته العامة وتثقيف ذاته، وتنمية مهاراته العلمية والحياتية التي يمكن أن تكون وثيقة الصلة بتخصصه وذلك بما يتوافق مع التطور المتلاحق، وأن

(١) انظر موقع مقاتل من الصحراء - www.Moquatel.com

يكون على معرفة بخصائص النفس البشرية وكيفية التعامل مع نفسيات عدد كبير من الناس وبالتالي كسب ثقتهم ومحبتهم لتكون قيادته لهم إقناعية وليست إرغامية، وذلك عن طريق الإطلاع وقراءة الكتب والمراجع المفيدة أو الالتحاق بالدورات والورش التدريبية التي تعزز من قدرات القائد في هذا الجانب.

وبالإضافة إلى ذلك عليه أن يعترف بقيادته ويراعيها في جميع أعماله ولا يسلك سلوكاً يحطّ من شأن هذه الرتبة. ويجب على قوله أن يطابق فعله، ويتعدّد هو نفسه عن الممارسات التي تخالف الأخلاق الحميدة. وأن يعلن عن الحق ويظهره قدر المستطاع فإذا شاهد مخالفة من فرد فعليه بالنصيحة ثم التنبيه وبعدها يأتي القول الصريح والنهي عن المخالفة<sup>(١)</sup>.

**ثانياً: واجبات القائد تجاه مرؤوسيه: علاقة القائد بالأفراد (المرؤوسين):**

- ١ - اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد وسلامتهم.
- ٢ - تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة.
- ٣ - تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخذيل.
- ٤ - العدل بين الأفراد في المعاملة، وإسداء النصح لهم دوماً.
- ٥ - المشاورة.
- ٦ - إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد.
- ٧ - إعداد قادة المستقبل<sup>(٢)</sup> وهو واجب عظيم من واجبات القيادة عامة والقائد المباشر خاصة.
- ٨ - معرفة القائد بطبيعة أفرادهم وخصائصهم للاستفادة من طاقاتهم ووضع كل منهم في المكان المناسب.
- ٩ - إسداء النصح لهم فيما يتعلق بعملهم وتعاملهم وما ينفعهم في ذلك وبذلك تتوثق أواصر المحبة والألفة بينهم، فعلى القائد أن يرشد الأفراد وينصحهم إلى الأفضل،

(١) انظر Moquatel.com موقع مقاتل من الصحراء - www.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد - مرجع سابق - ص ١١.

ويشجعهم على تحقيق أهدافهم. النصح لهم: قال رسول الله: «الدينُ النَّصِيحَةُ لِلَّهِ وَلِرَسُولِهِ وَلِأُمَّةِ الْمُسْلِمِينَ وَعَامَّتِهِمْ»<sup>(١)</sup>.

١٠ - التقييم: فمن واجبات القائد أن يحسن تقييم الأفراد، ويأخذ بالاعتبار مراعاة الفروق الفردية لكل فرد منهم.

١١ - الواقعية أي رؤية الأعمال الحسنة والأعمال السيئة وليس النظر إلى الموضوع من وجهة واحدة، لهذا يجب على القائد أن يكون منصفاً في التحكيم.

١٢ - يجب على القائد أن يشجع أفراده على الأعمال الحسنة ويكافئهم، وفي المقابل يجب عليه الوقوف أمام الأفعال السيئة وإيجاد الحافز السليبي المناسب لهم حتى لا يتكرر ذلك مع مراعاة بعض النقاط التربوية وأهمها:

أ - المساواة في التشجيع والعقوبة

ب- الاعتدال: أي لا الإفراط في العقاب ولا التفريط في الجزاء، فالعقاب يجب أن يكون بقدر المخالفة، والتشجيع بقدر العمل الحسن.

١٣ - التعاطف معهم قيل في وصف القائد الناجح إنه القائد الذي يفكر في مرؤوسيه، ويهتم بهم، ويتعاطف معهم، ومن لا يهتم بهم، فقد حكم على نفسه بالفشل.

بما أن القائد هو بمثابة الأخ العطوف للفرد، وبينهما قرابة عاطفية، لذا يجب إظهار المحبة لتقوية هذه القرابة. فعلى القائد أن يتقرب من الأفراد ويتعامل معهم برفق وبأسلوبٍ مصحوب بالمحبة والعطف، ويسأل عن أحوالهم ويهتم لمشاكلهم.

١٤ - الواقعية: أي رؤية الأعمال الحسنة والأعمال السيئة وليس النظر إلى الموضوع من وجهة واحدة، لهذا يجب على القائد أن يكون منصفاً في التحكيم.

---

(١) صحيح البخاري، كتاب الإيمان، باب الدين النصيحة ١/٣٠.

قال الحافظ في شرح الحديث: (قوله: «الدين: النصيحة» يحتمل أن يحمل على المبالغة، أي معظم الدين النصيحة وقد وردت الآثار عن النبي ﷺ في وجوب نصيحة القائد لمرؤوسيه، منها قوله ﷺ: «ما من عبدٍ يسترَّعِيهِ اللَّهُ رِعِيَةً يَمُوتُ يَوْمَ يَمُوتُ وَهُوَ غَاشٌّ لِرِعِيَّتِهِ إِلَّا حَرَّمَ اللَّهُ عَلَيْهِ الْجَنَّةَ»، صحيح مسلم، كتاب الإيمان، باب استحقاق الوالي الغاش لرعيته النار ٢/٣٤٤ حديث رقم ٣٦١.

١٥ - تكريم الكفاءات منهم.

١٦ - مراعاة الظروف الخاصة بهم: ينبغي للقائد مراعاة الظروف الإنسانية لمروؤسيه، فقد تعرض لبعضهم حالات تمنعهم من القيام بواجبهم جزئياً أو كلياً، فيتخذ الإجراء المناسب لكل حالة.

١٧ - توضيح الأهداف لهم: يعد وضوح الهدف في ذهن المرؤوس من أي عمل سيقوم به سبباً قوياً في رفع روحه المعنوية، وإقدامه على هذا العمل بنشاط وحيوية بل والدفاع عنه.

١٨ - المحافظة على أرواحهم وحقوقهم<sup>(١)</sup>.

١٩ - العدل بينهم: والعدل يشمل كل نواحي الحياة، ويقصد به: أن يكون القائد منصفاً في معاملته مع جميع المرؤوسين، فيعاملهم بروح المساواة، وعدم المحاباة، بمنح منه، أو فرض عقوبة، ونحو ذلك فبالعدل يملك القائد قلوب عناصره ومرؤوسيه فيبادروا إلى تنفيذ أوامره.

٢٠ - مراعاة الظروف الخاصة بهم: ينبغي للقائد مراعاة الظروف الإنسانية لمروؤسيه، فقد تعرض لبعضهم حالات تمنعهم من القيام بواجبهم جزئياً أو كلياً، فيتخذ الإجراء المناسب لكل حالة<sup>(٢)</sup>.

**ثالثاً: واجبات القائد تجاه المنظمة (علاقة القائد بالمؤسسة (المنظمة) التي يعمل فيها):**

ينظر المدير الفعال "القائد" إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها. ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً. كما يتفهم المدير الفعال "القائد" البيئة المحيطة بمنظمتهم - اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية... الخ. ويتعرف على

(١) واجبات القائد - عن مقالة كيف تقيم أفراد الفريق للدكتور نبيه جابر.

<http://drnabihagaber.plogspot.com>.

(٢) انظر المرجع السابق.

تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها. إن المنظمات والأجهزة اليوم جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع، ولا بد من فهم العلاقة بين الطرفين حتى يتم الوصول إلى أكفأ الطرق التي تعود على الطرفين بالفائدة. كما ينظر "القائد" المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة. وبالتالي فهو يجيد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية والتي كانت تسرف في التشاؤم وتسيء الظن بالعاملين. ولا ينساق كذلك وراء النظرة المسرفة في التفاؤل والتي تعتبر الناس جميعاً ممتازين. يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر، وعليه أن يحل التناقض -الحقيقي أو الوهمي- بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد. ويحاول بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد، وتحقيق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل<sup>(١)</sup> تنفيذ السياسة العامة للمنظمة،

يرى ديسلر جاري أن من واجبات القائد: ١ - التخطيط بالمشورة والمشاركة مع رؤوسيه. ٢ - استثمار الزمن (استثمار المستقبل). ٣ - أن تكون أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة. ٤ - تنمية وتطوير رؤوسيه. ٥ - تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صالحه. ٦ - تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين. ٧ - الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلاً. ٨ - يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي. ٩ - معرفة سبب الخطر لديه، وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية<sup>(٢)</sup>. ينظر المدير "القائد" إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها. ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً.

(١) عبد الوهاب، على محمد، "مقدمة في الإدارة". معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢، ص ١١٤-١١٨.

(٢) ديسلر جاري - أساسيات الإدارة - المبادئ والتطبيقات الحديثة - دار المريخ للنشر - الرياض -

يتفهم القائد الفعال البيئة المحيطة بمنظّمته - اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية ... الخ. ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها. إن المنظمات والأجهزة اليوم جزء لا يتجزأ من نسيج المجتمع، ولا بد من فهم العلاقة بين الطرفين حتى يتم الوصول إلى أكفأ الطرق التي تعود على الطرفين بالفائدة.

يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر، وعليه أن يحل التناقض - الحقيقي أو الوهمي - بين مصلحة العمل ومصالح الأفراد. ويحاول - بقدر الإمكان دمج الأهداف والمصالح في قالب متكامل، بحيث يتحقق صالح العمل من خلال إشباع حاجات الأفراد، وتتحقق أهداف هؤلاء من خلال الأداء الجيد للعمل.

ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة. وبالتالي فهو يجيد عن النظرة التقليدية للطبيعة البشرية والتي كانت تسرف في التشاؤم وتسيء الظن بالعاملين. ولا ينساق كذلك وراء النظرة المسرفة في التفاؤل والتي تعتبر الناس جميعاً ممتازين.

١ - يستخدم المدير الفعال (القائد) أسلوب الفريق في تعامله مع مرءوسيه. ومن خصائص هذا الأسلوب ما يلي:

- النظر إلى العاملين كمجموعة متكاملة، وليسوا أفراد متفرقين.
- الاهتمام بقدرات العاملين - الحالية والمستقبلية - والتي تكمل بعضها بعضاً.
- اتخاذ القرارات لا يكون فردياً في كل الأحوال، وإنما تشترك الجماعة في بعضها، وتعطي آراء أعضائها ما تستحق من اهتمام.
- النتائج مسؤولية الجميع، والأهداف متكاملة، والكل يسير نحو غاية واحدة
- تقويم الأداء يتم على أساس موضوعي، قوامه مساهمة كل عضو في تحقيق الغاية المقصودة، وتوجيه الاهتمام لأداء الحالي والمستقبل كذلك.

٢ - ينظر المدير الفعال إلى التنظيم غير الرسمي على أنه شيء طبيعي وحق للعاملين، فيشجع العلاقات غير الرسمية بينهم، ويعتبر نفسه عضواً معهم إلى جانب أنه قائد لهم. ويتفهم تأثير التنظيم الرسمي على علاقات مرءوسيه، وتأثير هذه العلاقات على العمل، ويحاول أن يوجد توازناً بين الجانبين الرسمي وغير الرسمي.

٣ - لا يرفض المدير الفعال (التزاع) بين العاملين، ويعتبره شيئاً واقعياً يحدث نتيجة الاحتكاك المستمر في العمل اليومي. ولكن النقطة الهامة عنده هي كيفية توجيه التزاع إلى مصلحة العمل والعاملين كجعله مثلاً وسيلة للتنافس والتسابق للجودة وتحسين الأداء ومع ذلك يكون المدير حازماً أو قاسياً عند الضرورة - عندما يحدث التزاع بين الأفراد آثار سلبية.

٤ - لا ينظر المدير الفعال إلى السلطة بمفهومها الرسمي، ولا يعتبرها صوتاً يتهدد به المرؤوسين. ولكنه يرى في السلطة حقاً لإعطاء الأوامر، يقابله قبول المرؤوسين واقتناعهم بهذه الأوامر. لذلك تجده يستخدم (التأثير) أكثر من السلطة الرسمية في الحصول على طاعة المرؤوسين والتزامهم. ولا يلجأ إلى استخدام الجانب السلبي للسلطة، أو قوة العقاب إلا عند الضرورة. وهو بدلاً من ذلك يكثر من الحوافز الإيجابية<sup>(١)</sup>.

٥ - يعالج المدير الفعال أخطاء المرؤوسين بأسلوب بناء، يبدأ بتحديد الخطأ الذي حدث وقياس حجمه ومداه، والتعرف على أسبابه، والتعاون مع المرؤوسين لعلاج هذه الأسباب وإشراكه في اختيار العلاج المناسب وتنفيذه ومتابعته، للتأكد من أن الخطأ قد عولج، واتخاذ الدرس اللازم لتفادي حدوث مثله فيما بعد<sup>(٢)</sup>.

٦ - ولكي يدير المدير الفعال فريق العاملين، فإنه يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف. والذي يعتمد على المشاركة الإيجابية بين المدير والمرؤوسين. ومن ثم فإن لكل من الطرفين دوراً هاماً يؤديه بتناسق وتكامل مع الدور الآخر. وينتشر الالتزام بالتنفيذ، وتوضع قياس الأداء على أسس موضوعية واقعية متفق عليها من جانب المدير ومرءوسيه.

(١) عبد الوهاب، على محمد، "مقدمة في الإدارة". معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢، ص ١١٤-١١٨.

(٢) عبد الوهاب، على محمد، "مقدمة في الإدارة". معهد الإدارة العامة، ١٩٨٢، ص ١١٤-١١٨.

٧ - يمتلك المدير الفعال مهارات هامة، تنمي وتصل وتخضع للتطوير المستمر. وهي المهارات الفنية المتعلقة بعمله وقدرته على اتخاذ القرارات محل مشكلات العمل. والمهارات الإنسانية التي تنصب على الاتصالات والعلاقات والتفاعل مع الآخرين والمهارات التنظيمية والإدارية التي تختص بالإطار الكلي الذي يربط الإدارة التي يرأسها المدير بالإدارات الأخرى. والمهارات الفكرية التي تتلخص في القدرة التحليلية والاستعداد للتغير والتغيير.

٨ - يعمل المدير الفعال على استغلال الموارد المتاحة إليه والتشغيل الاقتصادي الأمثل لها، الذي يعني الاستفادة من طاقاتها القصوى. تستوي في ذلك الموارد المالية والمعلومات وفوق كل ذلك العنصر البشري - وهو المرؤوسون الذين يعملون تحت قيادته، على اختلاف تخصصاتهم ومهاراتهم ودوافعهم.

٩ - ينظر المدير الفعال إلى الوقت على أنه عنصر هام يجب استغلاله - كبقية الموارد استغلالاً أمثل استغلالاً - فهو يعرف كيف يوزعه على الأنشطة المختلفة - طبقاً لأهمية هذه الأنشطة وأولويتها ودرجة السرعة المطلوبة فيها. ويستفيد المدير الفعال من كل الأوقات التي يقضيها في عمله. فينظر إلى الماضي على أنه مصدر للخبرات والتجارب، ويربطها بالحاضر، ليستثمر المعرفة المحصلة منها في المستقبل فيتوقع الفرص وينشط لاقتناصها، ويتوقع المشكلات ويتأهب لمواجهتها وعلاجها.

١٠ - يهتم المدير الفعال بالقدرات الإبداعية للعاملين، ويعرف أن هذه القدرات يمكن تعلمها وتنميتها وصقلها، فيبحث عن أنسب الطرق التي يمكن لمروءوسيه من خلالها أن يكتسب القدرات الإبداعية - سواء بالتدريب في برامج معينة أو بالممارسة اليومية للعمل والاشتراك في حل مشكلاته.

١١ - يهتم المدير الفعال بالتطوير الذاتي، فهو يقرأ ويحلل ويناقش ويجرب ويذهب للمؤتمرات والندوات، ويطلق كل باب فيه زيادة للمعرفة الإدارية وتنمية المهارات وتنمية للمهارات القيادية. فله إذن أهداف شخصية يحققها من خلال عمله وتنعكس على عمله أيضاً. ويستطيع أن يكتسب - بمجهوده المستمر نحو التطوير -

الخصائص التي تتميز بها الشخصية الناضجة مثل المرونة والقدرة على التكيف، والرقابة الذاتية والاستقلال والمبادئة وفهم الآخرين وتحمل أخطائهم، واحترام النفس وتقدير الآخرين.

### واجبات ومسؤوليات قائد الفريق:

قائد الفريق لديه عدد من المسؤوليات والواجبات التي عليه تنفيذها بدقة<sup>(١)</sup>.

قائد الفريق هو أكثر من مجرد نقطة اتصال للحصول على اقتراحات أو الرد على الاستفسارات. مسؤولياته تغطي نطاقاً واسعاً، ومن خلال وظيفة يقدم خدمه مفيدة لكلا الإدارة العليا وأعضاء الفريق على حد سواء. واجباته متنوعة، بدءاً من الحفاظ على معنويات الموظفين وصولاً لاتخاذ القرارات لمساعدة تنفيذ وحل مشاكل العمل

**الاتصال:** من واجبات قائد الفريق أن يوصل رؤية المنشأة وأهدافها للفريق، والتأكد من أن أعضاء الفريق استوعبوا ذلك بشكل واضح، وضمان أن الجميع يدرك الأدوار والمسؤوليات الفردية التي خصصت لهم. من مسؤولية قائد الفريق أيضاً خلق جو من الثقة والتواصل المفتوح، من خلال تحسين روح الفريق. عليه أيضاً أن يكون نقطة الاتصال، فقد تكون هناك حالات حيث يكون لدى أعضاء الفريق أسئلة أو اقتراحات يودون التعبير، وقائد الفريق من شأنه أن يوفر نقطة اتصال إما بالإجابة على الأسئلة أو رفعها للإدارة العليا لمزيد من المناقشة. عليه أن يعود بعد ذلك بالمعلومات من الإدارة بقرار أو الإجابات بشأن الأسئلة التي طرحت.

**إعطاء القدوة:** قائد الفريق عليه مسؤولية إعطاء القدوة للفريق على كيفية العمل بفعالية وتنفيذ المهام بكل حماس والتزام. عليه أن "ينفذ ما يقوله"، عليه ضمان أن سلوكه يتماشى مع الطريقة التي يقوها الفريق لأداء عملهم. يجب أن يكون مثلاً يحتذى به. إذا كنت تأمل أن تبعث الثقة، ولتكسب احترام الفريق، فمن المهم أن تتصرف بالسلوك الذي تأمل أن تراه من أعضاء فريقك. أن تكون مثلاً جيداً من الضروريات عند قيادة

(١) واجبات القائد - بتصرف عن مقالة بعنوان (كيف تقيم أفراد الفريق) ل. د. نبيه جابر.

الآخرين، ليس فقط لتؤسس مستويات ومعايير التوقعات، ولكنه أيضاً يلهم الآخرين السير على خطاك نحو الإنجازات. القيادة ليست مجرد معرفة الشيء الصحيح لتقوله، بل عن معرفة وتقديم الإجراءات الصحيحة لمصلحة الفريق.

**تنمية الأفراد:** سوف يحتاج الموظفون لدرجة معينة من التدريب لتعزيز وتنمية وتحسين مهاراتهم. من واجب قائد الفريق تحديد المناطق التي يشعر أن الفرد يحتاج لتحسينها، ويحدد الدورات الملائمة التي يجب أن يتلقاها الفرد:

**اتخاذ القرارات:** من المسؤوليات الهامة لقائد الفريق هي اتخاذ القرارات التي تساعد المنشأة على تحقيق أهدافها. للقيام بذلك، قد يرغب قائد الفريق استشارة أعضاء الفريق من خلال إجراء مناقشات متعمقة، أيضاً مسؤولية القائد ضمان تركيز جميع المناقشات أن تكون منتجة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرار.

**التحفيز:** قائد فريق لديه مهمة تحفيز الفريق للعمل نحو الهدف، ورفع الروح المعنوية أن وجدت منخفضة وتحديد لماذا الروح المعنوية منخفضة، واتخاذ إجراءات لإصلاح أي مشاكل مسببه لذلك. ارفع رأسك لأعلى. كقائد، يجب أن يكون لديك قلب بقدر ما يكون لديك عقل يفكر. بينما بالتأكيد أن وجود إستراتيجية يعتبر شيء هام جداً عند قيادة الآخرين، لكن من أكبر الفرص لتحفيز فريقك، هو إظهار موقفاً قوياً إيجابياً. أنه عمك أن تلهم فريقك وتجعله متحمس لما ينتظره من عمل. موفك كزعيم يحدد النتيجة التي ستحصل عليها من تحفيز فريقك.

**مكافأة الموظفين:** ويجوز لأعضاء الفريق الذين يشعرون بأنهم قدموا مساهمة جيدة للمنشأة، ولكن لا يتم الاعتراف بحجم جهودهم يشعروا بأنهم لم تقدر قيمتهم وسيعاني من ضعف المعنويات. وينبغي أن يقدم قائد الفريق مكافأة لموظفيه للعمل الجيد أو مساهمة بارزة في المنشأة باستمرار. سيؤدي هذا إلى تعزيز الروح المعنوية ومساعدتهم ليشعروا أنهم جزءاً من الفريق.

**التوجيه:** تحديد المسار. واحدة من أهم أدوار القيادة هو تحديد مسار العمل الذي سيتبعه فريقك، وكذلك وضع أهداف واقعية للإنجاز على طول المسار. قبل أن يتمكن

الفريق من تحقيق أشياء عظيمة، يجب أولاً أن يحدد القائد اتجاه الفريق وتوصيل هذا الاتجاه للفريق. دون التوجيه من القيادة، سوف يؤدي إلى مشاكل على الطريق، مما يؤثر على الأداء والتنظيم والاتصال والتحفيز و، في نهاية المطاف، فعالية الفريق.

**التفويض:** شجع فريقك للقيام ببذل أفضل ما لديهم ثم خطوه للخلف، وراقبهم ودعهم يتألقوا في ما يفعلوه. القائد الجيد يعرف متى يقود ومتى يفوض العمل إلى فريقه. الثقة في قدرة فريقك للقيام بعملهم هو جزء مهم من القيادة. والمشكلة في تفويض مقيد هو أنه لا يشجع فريقك في الارتفاع إلى مستوى الحدث. لا تخبر الفريق كيف يؤدي العمل. قل له ما عليه عمله واتركه يختار كيف يؤدي العمل، أن براعتهم في التنفيذ ستكون مفاجأة لك<sup>(١)</sup>.



---

(١) واجبات القائد - بتصرف عن مقالة بعنوان (كيف تقيم أفراد الفريق) ل. د. نبيه جابر.

## البحث الرابع - وظائف القيادة<sup>(١)</sup>

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها القيادة ومن أهمها:

- ١ - **التخطيط:** ويقصد به تحديد الأهداف، ورسم السياسات، ووضع البرامج على ضوء الاحتمالات المستقبلية. ويتطلب ذلك من القائد سعة الأفق وبعد النظر وحسن الاختيار بين البدائل المحتملة، ووضع الخطة التي تكفل تحقق الأهداف.
- ٢ - **التنظيم:** هو الجمع بين مختلف الوسائل المادية والبشرية المتعاونة في تحقيق الهدف المشترك، وترتيبها أحسن ترتيب ممكن، وتحديد مسئولية الرؤوسين وسلطاتهم بصورة دقيقة وتحفيزهم على العمل.
- ٣ - **التوجيه:** هو نشاط القائد المستمر والمتعلق بإرشاد الرؤوسين لتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم، ومتابعة تنفيذها على الوجه المطلوب، وتوجيههم نحو العمل الصحيح، ومنع السلوك الذي يسئ إلى المنظمة.
- ٤ - **الرقابة:** وتعني اهتمام القائد بالرقابة على تنظيمه، وسرعة حل ما يحدث من خلافات ومنازعات، والتصدي بحزم لكل ما يحدث من مشاكل قد تعيق تحقيق الأهداف<sup>(٢)</sup>:

---

(١) علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، ط ١، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة - ٢٠١١ م. ٢. رجب عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة - ٢٠٠٦ م. ٣. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ب ط، وكالة المطبوعات، الكويت - ١٩٧٩ م. ٤. عادل حرحوش ومؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، عمان - ٢٠٠٦ م. ٥. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ب ط، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة - ١٩٩٣ م. ٦. رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، ب ط، بل برنت، القاهرة - ١٩٨٨ م.

(٢) القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال - المؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية - ٢٣ - ٢٤ / ١١ / ٢٠١٠ - جامعة العلوم الإسلامية الماليزية - كلية القيادة والإدارة - إعداد د. عقيل أبو بكر غليون - ود. محمد يوسف خالد. انظر المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - وظائف القيادة [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com).

٥ - التحفيز: يجب أن يحرص القائد على حق أداء مرؤوسيه، حتى يمكن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية، لذلك فهو يسعى دائماً إلى وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية، فالقدرة على العمل وتوافر المعلومات لدى المرؤوسين لا تحقق وحدها من دون التحفيز الوصول إلى الأداء المتميز وتحقيق الهدف.

٦ - الاتصالات: يجب أن يهتم القائد بالاتصال الدائم والمستمر مع كل وحدات التنظيم، وذلك عن طريق تنظيم الاتصالات من أعلى إلى أسفل لإصدار الأوامر، ومن أسفل إلى أعلى لتلقي التقارير، بالإضافة إلى الاتصالات بالوحدات الأخرى.

٧ - التنسيق: ينسق القائد بين الوحدات المختلفة وأعضاء التنظيم، ويوجه جميع الاتجاهات الفردية والجماعية في التنظيم نحو تحقيق أهداف المنظمة بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية، ويعمل بصورة مستمرة على تلافي التناقضات بين الحاجات المختلفة بما يحقق مصالح الجميع، على أن يتم في جو من المشاركة التي تتيح للجميع أن يعبروا عن آرائهم ويسهموا بجهدهم في تحقيق الهدف.

٨ - اتخاذ القرارات: يتخذ القائد القرارات المختلفة، سواء كانت قرارات تتعلق بالأهداف أو طريقة تنفيذها، ووضع إستراتيجية للتغيير في التنظيم وهيئة المناخ لقبولها.

٩ - العلاقات العامة: يجب أن يهتم القائد بإقامة علاقات طيبة متبادلة داخل المنظمة وخارجها، ومعاونة الجماعة التي تعمل تحت رئاسته، وتمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير.

١٠ - شؤون العاملين: يجب أن يهتم القائد بكل شؤون العاملين الذين يعملون تحت رئاسته، ويهتم بتدريبهم سواء أثناء العمل، أو بترشيحهم للتدريب في مراكز التدريب المتخصصة، وترقيتهم أو نقلهم.

١١ - النشاط المالي: القائد مسئول عن أداء واجباته في حدود ما لديه من اعتمادات مالية، لذا يجب أن يحسن التصرف فيها ويحدد أوجه الصرف بدقة.

١٢ - الشورى: وتعني أن يبني القائد أسلوب ممارسته للقيادة على أساس من المشاركة، والابتعاد عن الأسلوب الاستبدادي، وسلطة الجزاء ما أمكن. كما يجب عدم

تركيز السلطة في يده والعمل على تفويض أكبر قدر منها، وعليه أن يدرك البواعث الإنسانية ويوجهها وفق قيم التنظيم<sup>(١)</sup>.

وتعتمد وظائف القيادة أيضاً على /طبيعة العمل/ وأهداف التنظيم/ ومستوى القائد وما يتمتع به من قدرات وإمكانيات/ وطبيعة الموقف/. أما الأطر العامة كما يرى "برنارد" أحد أشهر وأقدم من قام بتعريف وظائف القيادة حيث رأى أنها مطابقة لعناصر ومبادئ التنظيم كما يلي:

١ - **تهيئة وتنمية وصيانة جهاز اتصال فعال:** وذلك عن طريق بناء هيكل تنظيمي، وتقسيم العمل وتوزيع المهام على أسس سليمة، وصيانة التنظيم الرسمي، وفتح قنوات الاتصال، والرقابة الفعالة ومتابعة الأداء.

٢ - **استقطاب الكفاءات وتوفير الحوافز المناسبة لهم.** وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والمحافظة على الروح المعنوية للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

٣ - **صياغة وتحديد أهداف المؤسسة:** وترتيبها هرمياً ليعرف العاملين في كافة المستويات النتائج المطلوب منهم تحقيقها

**ومن وظائف القيادة أيضاً في جماعة العمل<sup>(٢)</sup>:**

١ - تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

---

(١) علي محمد إبراهيم كردي، الإدارة والقيادة، ط ١، وادي النيل للتنمية البشرية، القاهرة - ٢٠١١ م. ٢. رجب عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، ب ط، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة - ٢٠٠٦ م. ٣. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، ب ط، وكالة المطبوعات، الكويت - ١٩٧٩ م. ٤. عادل حرحوش ومؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، جدار للكتاب العالمي، عمان - ٢٠٠٦ م. ٥. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، ب ط، مؤسسة المدينة للصحافة الإبتسامية www.ibtesama.com، جدة - ١٩٩٣ م. ٦. رفعت محمد جاب الله، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، ب ط، بل برنت، القاهرة - ١٩٨٨ م.

(٢) وظائف القيادة والإدارة - د. نبيه جابر <http://drnabihgaber.blogspot.com>

٢ - تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمه وإدراكه.

٣ - توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

٤ - تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق مصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.

٥ - وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

٦ - العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملاً اجتماعياً أو نشاطاً اقتصادياً أو مبدأً سياسياً... الخ.

٧ - تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي، فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه. ومن وظائف القيادة: تطوير مستمر - خلق ميزة تنافسية - إدارة أدوات القوة<sup>(١)</sup>.

أ- تطوير مستمر: من وظائف القيادة الأساسية أن تقوم بتطوير نفسها باستمرار، سواء بالقراءة أو النظر والبحوث والتعليم والتدريب المستمر وغيرها. ب- خلق ميزة تنافسية: وذلك بإيجاد فرصة أو قدرة معينة للمنظمة للتغلب على العقبات التي تقف أمامها. ج- إدارة أدوات القوة الثلاث: وهي ١- المال وما يتعلق به. ٢- الإقناع وهو القوة الفكرية المنطقية التي تسمح بإقناع طرف ما بان يخضع لرغبة الطرف الموجه للفكرة. ٣- القوة المادية وما يصب في جانبها من عناصر القوة الصلبة. وهذه العناصر الثلاث تشكل جوهر أدوات القوة التي تستخدم ووراءها تقف الإمكانيات المادية والبشرية والمعرفية.

(١) انظر مفهوم القيادة في الإسلام- مجلة www.slideshare.net أحمد درويش- ١٩ حزيران ٢٠٠٩.

## وظائف القيادة والسلوك القيادي:

عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فإن وظائف القيادة لا تخرج عن الأطر التالية:

- ١ - **التخطيط:** التخطيط للأهداف بعيدة المدى وللخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة، أو ينفرد بها القائد، وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شمولية وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثل اقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين.
- ٢ - **المسؤولية عن التنفيذ:** إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات يتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو بتفويض سلطة الإشراف على التنفيذ إلى بعض تابعيه الذي لا يتخلى القائد من المسؤولية.
- ٣ - **توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات:** حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديداً يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود.
- ٤ - **المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات:** أن يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موظفة في خدمة الأهداف، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومعاينة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات.
- ٥ - **المبادأة والابتكار:** بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة فلا تحسبه مخافة خلف قضبان التوازن والاستقرار لذلك على القائد أن يكون على وعي بطبيعة التغيير والتحديد ويسعى إلى كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح، وإضفاء قيمة ملموسة على المؤسسة التي يعملون بها، كما عدم تجاهل القائد قدامى العاملين الذين يمانعون التطوير.
- ٦ - **تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة:** إذ ينتظر من القائد أن يساهم في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض، واعترافهم

بالسلطات التي لا تكون لكل فرد في الجماعة وهنا يجب تمييز القائد بالذكاء.

٧ - **قدوة ونموذج للعاملين في الداخل وممثل لهم في الخارج:** ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها مثل شعار النخبة، الصفوة، العصرية وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة، يجب أن يكون القائد قدوة ونموذج يحتذى للعاملين في اجتهاده على ترجمة الشعارات إلى واقع بالتزامه بالأهداف وتحمله للمسؤولية وضبطه للعمل، ويمثل القائد جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى التي تربط بها بعلاقات، فيرعى مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها.

٨ - **القائد كسلطة وكوسيط لحل التناقضات:** إن دور القائد في حسم الخلافات في المواقف يستند إلى مخزونه المعرفي واستعانتة بذوي الاختصاص، ولكنه لا يسمح للجدل بالاستمرار وإهدار الوقت.

وهو وسيط بين أعضاء مؤسسته حين يتنازعون فيمنع تجاوز حدود الصلاحيات والمسؤوليات، ويبت في المواقف بمقتضى اللوائح التي تحكم نظام المؤسسة. لذلك لا بد من تمتع القائد بحس التدبير، وسعة الأفق، وقوة الشخصية، والاتزان العاطفي، والتوافق النفسي والاجتماعي والاتجاه الإيجابي نحو الناس.

وحتى يستطيع القائد تحقيق الوظائف السالف ذكرها فإنه لا بد من أن تتوفر لديه بعض الأمور منها:

- ١ - أن تكون لديه المهارات والخبرات التي تساعد على فهم العمل الذي يقود.
- ٢ - أن يكون لديه قدراً من السلطة تمكنه من ممارسة عمله، إذ مهما كانت الصفات القيادية التي يتمتع بها القائد، لا جدوى منها إذا لم يكن يملك من السلطات الرسمية ما يمكنه من إجبار غيره على اتباع ما يراه موصلاً لتحقيق الهدف<sup>(١)</sup>.

---

(١) وظائف القيادة [www.annajah.net](http://www.annajah.net).

ترجمة: خالد الحر موقع عالم النور <http://www.khayma.com>

Management The Five Function، وظائف الإدارة الخمس.

## ٢ - هل أنت فعلاً قائد؟

تابع النقاط التالية ثم احكم على نفسك.. "هل أنت قائد؟".

\* هل تستخدم صلاحياتك وتطبق سلطتك؟

\* هل يشعر أفرادك بالأمن والقوة إلى جانبك؟

\* هل تتميز بجموية ونشاط دائمين وتضحية كبيرة ومواهب مميزة؟

\* هل تتميز بالحضور في كل زمان ومكان؟

\* ما هي قيمة الخدمة الاجتماعية عندك؟ وهل تعرف ما هي حاجات الناس من حولك؟

\* هل لديك القدرة على التركيز الذهني؟

\* هل لديك القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات؟

\* هل لديك ثقافة أفقية عريضة + امتداد عامودي متخصص؟ قادة الرأي.

## ٣ - كيف تكون قائد فريق فعال<sup>(١)</sup>:

حتى لو كنت لست قائدا بالفطرة، يمكنك تنمية الخصائص التي يتميز الكثير من القادة الفعالين. من خلال تحديد المجالات التي تفتقر فيها المهارات اللازمة والعمل على تحسينها ومن خلال تعظيم تلك الصفات التي تتجلى فيها قدراتك، قد تصبح الشخص الذي يطلبه الكثيرون للقيادة القوية.

**الذكاء هو القاسم المشترك بين القادة العظام:** إذا كنت لست متفوق الذكاء، أو لا تعرف مستوى ذكائك، هذا لا يعني أنك لا يمكن أن تقود. الاتجاه نحو التعلم مدى الحياة أمر بالغ الأهمية، لا سيما داخل مجال عملك، على اختلاف نوعيته. أدوات مثل تمارين الذكاء تسمح لك أيضاً بزيادة قدرتك على حفظ المعلومات والاحتفاظ بها على نحو أكثر انتظاماً. باستخدام هذه الأدوات والعمل على تحسين مفرداتك اللغوية يساعد على زيادة فعاليتك الذهنية بشكل عام.

(١) مقالة للدكتور نبيه الجابر (كيف تقيم أفراد الفريق) Dr.nabeh-jabber.net.

الانفتاح والتفكير المرن هو أيضاً سمة محورية: إذا كنت على استعداد لمحاولة تجريب نهج جديد في عملك، فإنك أكثر قابلية لتكون قائداً ناجحاً مما لو كنت جامداً في معتقدات وإجراءات وترفض التغيير أو التطوير.

مهارات الأشخاص الممتازة المطلوبة من القادة: يجب أن تكون متبصراً عند التعامل مع الآخرين، وأن تحسن تقييم الحالة المزاجية والاتجاهات وتكون قادراً على التعامل مع أي حالة تنطوي على مسائل حساسة أو القضايا المثيرة للمشاعر. بعض من الكاريزما التي تعزى إلى القادة الفعالين تعتبر نتيجة فرعيه للقدرة على قراءة مرؤوسيههم.

المثابرة هي سمة مهمة للقيادة الفاعلة: هذا قد يعني محاولة عمل شيء بمائة طريقه قبل أن تحصل على نتيجة مرضيه أو تستمر في محاولاتك لتحقيق هدف للوصول إلى أعلى نتيجة بينما يتوقف الآخريين ويستسلمون لليأس.

الاستعداد والقدرة على اتخاذ المخاطر المحسوبة: هذا ينطوي أيضاً على الحنكة في تقييم المخاطر بصورة موضوعية وأن تكون لديه الشجاعة لإجراء تغييرات أو تحديدات والتعامل مع العواقب. بعض القادة لا يستطيع رؤية النتيجة النهائية للإجراءات التي أمر باتخاذها، لكنه ينفذون التغييرات التي يعتقدون هم أنها صحيحة.

● التفكير الإيجابي والدافع في مواجهة الشدائد هو سمة هامة لأي قائد: إذا كنت من القادة الذي تميل أن تقول أشياء لا يمكن القيام بها، تحتاج إلى التغلب على هذا الاتجاه لتحقيق أقصى قدر من الفعالية. الزعيم الحقيقي يتصور النجاح، ويعمل على دفع نفسه والآخريين نحو الهدف ويجعل ذلك ممكناً<sup>(١)</sup>.



(١) المرجع السابق.

## البحث الخامس - حقوق القائد :

كما أن على القائد واجبات يجب عليه القيام بها، فكذلك له حقوق يجب على المرؤوسين تقديمها، وتمثل هذه الحقوق في جوانب عدة منها<sup>(١)</sup>:

● أولاً: **السمع والطاعة له بالمعروف**: فمن دونهما لا يكون هناك انضباط، وتصبح الأمور فوضى، فالسمع والطاعة واجبان في كل ما يحبه المرؤوس وما يكرهه في غير معصية لله تعالى. قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِي الْأَمْرِ مِنْكُمْ﴾ [النساء: ٥٩] وعن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم: «وَمَنْ أَطَاعَ أَمِيرِي فَقَدْ أَطَاعَنِي، وَمَنْ عَصَى أَمِيرِي فَقَدْ عَصَانِي».

● ثانياً: **مناصرته وتأييده والدعاء له**: وتكون بالمشاركة الوجدانية، والمشاركة العقلية والمناصرة باللسان وبالأموال إذا اقتضى الأمر، حتى لو كان قرار القائد وأوامره تخالف ما يرتثيه المرؤوس ويقتنع به.

● ثالثاً: **مناصحته وتسديد رأيه**: القائد ليس معصوماً وهو أحوج ما يكون إلى إسداء النصيحة له، وذلك بإبداء الرأي بإخلاص وأمانة، وبالأسلوب المهذب. الذي يقتضيه الانضباط، وفي حدود معرفة المرؤوس وتخصصه، أي لا يدلي برأيه فيما لا يعلم، ولا يصدر الأحكام في ما يجهل، فالعصر الذي نعيش فيه الآن يتميز بخاصتين هامتين (المعلومات والتخصص). فلا بد إذاً بأن للمرؤوسين خطأ أن يبادروا إلى نصح القائد بأدب جم، ودون تعال واستنكار فلربما نفرت النفس من الأسلوب الغليظ ولو كان صواباً.

● رابعاً: **الالتزام برأيه النهائي**: وتنفيذ أوامره فحق القائد أن يتوصل إلى القرار النهائي سواء كان عن اقتناعه الشخصي أو بعد مشورة أهل الخبرة ممن حوله، فهو يأخذ القرار ويلزم تابعيه ومرؤوسيه بتنفيذه، وإن الالتزام بقرار القائد عصمة للمجموعة (لفريق العمل) من الوقوع في التفرقة والتشتت وبالتالي الفشل والضياع.

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - د. أحمد عبد المحسن العساف - مرجع سابق - ص ١٦. كذلك انظر موقع مقاتل من الصحراء- بحث واجبات القائد وحقوق القائد. [www.Moquatel.com](http://www.Moquatel.com).

## ● خامساً: الالتزام بفريق العمل الذي كونه: ويقصد بفريق العمل مجاميع العاملين

-يتفاعلون بشكل منتظم، ويتابعون إنجاز أهداف مشتركة - كذلك هو العمليات الخاصة بإنجاز أهداف مشتركة من قبل أشخاص يعملون مع بعض<sup>(١)</sup> إن القائد الناجح هو الذي يجعل من الأفراد فريقاً يجمعه هدف موحد، وسلوكيات تجذب القبول والالتزام من الجميع، وثقة تربط كل فرد بالآخرين، وتربط الفريق بالمنظمة أو الشركة ككل. وإن تواجد القائد مع الفريق، يستهدف بالدرجة الأولى، تمكين أعضاء الفريق من المشاركة في الآراء، والتوجهات، والمشاعر، بغرض الحصول منذ بداية تكوين الفريق على نوع من الاتفاق. ومن هنا يتبلور دور القائد في إدارة أعمال ومناقشات الفريق، والحرص على تحاشي الانزلاق في الأخطاء التي تعيق الاتفاق حول الآراء والتوجهات، وأيضاً حول المشاعر المشتركة يمكننا القول أن القائد داخل فريق العمل يعتبر بمثابة القوة الدافعة للإنجاز وذلك من خلال النشاطات والمهام التي يقوم بها، بالإضافة إلى صفاته الشخصية التي تجعل جميع أفراد فريق العمل يتأثرون به ويقومون بما يوكله لهم من مهام من منطلق الاقتناع بها والحرص على أن ينجحوا فيها انطلاقاً مما غرسه القائد فيهم من حب للعمل ورغبة في الإنجاز والتميز، لذا فمن حق القائد على رؤوسه التزامهم بهذا الفريق الذي شكله لإنجاح العمل وتحقيق الهدف المشترك فيما بينهم.

---

(١) انظر المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ١٧٨. فريق العمل:

الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد، ويتحمل كل فرد منهم مسئوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل. وفريق العمل أو ما يطلق عليه البعض فريق المهمة يعني يعني وجود نوع من التفاعل والتداخل بين الأعضاء يتوقف على طبيعة المهمة الموكولة إليه لأدائها وكذلك مقدرة كل فرد من أفراد الفريق على إنجازها.

وقال آخرون: هو جماعة من الأفراد والأعضاء يعملون في مجموعة واحدة، لتحقيق هدف واحد مشترك بينهم، وعلى نحو أكثر تفصيلاً فريق العمل كما عرفه "مجموعة من الناس مرتبطة بتحقيق هدف معين، تتكامل جهودهم وخبراتهم، ويعملون سوياً بحيث يكون مجموع أدائهم المشترك أكبر من مجموع جهودهم الفردية في سبيل تحقيق النتيجة المنشودة. أروى عبد السلام -

