



حضرة صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبد الله الثاني بن الحسين حفظه الله ورعاه



أكاديمية الشرطة الملكية

منهاج دورة

القيادة واتخاذ القرارات (ملازم 2- نقيب)

2020

الفهرس

رقم الصفحة	اسم المادة
4	مفهوم وأهمية القيادة الإدارية
5	مفهوم القرار الإداري وخطواته
10-4	الفرق بين المدير والقائد وعناصر القيادة
27-11	أنماط القيادة وأساليبها
49-28	مهارات القائد الأمني في اتخاذ القرارات
62 – 49	خطوات اتخاذ القرارات التنفيذية
73 – 62	نظريات القيادة الحديثة
83 – 73	الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار
87	قائمة المراجع

مفهوم وأهمية القيادة الإدارية

مفهوم القيادة الإدارية

- هي فن التأثير في الغير
- القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وجذب ولائهم وشحن وتحريك الدافعية للعمل لديهم.
- إدارة المنظمة بالاعتماد على القدرات الشخصية دون الاعتماد على السلطة الرسمية الممنوحة للقائد.
- هي القدرة على استمالة الآخرين والتأثير فيهم وإحداث التغيير المطلوب لديهم بما يكفل التجديد والتطوير.
- هي العلم الذي يقوم على النظريات والدراسات التجريبية للوصول إلى أفضل الأساليب لتحقيق أهداف التنظيم.
- هي القدرات الشخصية التي تمارس بالعلم والفن معا.

أهمية القيادة الإدارية

- تنظيم الجهود المشتركة.
- ممارسة الجانب الإنساني في الإدارة.
- التركيز على الجانب الاجتماعي وإبراز أهمية التعاون والعمل الجماعي.
- الاهتمام بالأهداف الخارجية بالعمل والإنتاج (التنظيمية) على اختلافها وتعددتها وتضاربها في بعض الأحيان.
- وكل ما سبق يبرز الدور التأثيري للقيادة في كل من العمل والعاملين والدور الروحاني الذي تلعبه لتكفل الاستمرار والارتقاء.

مفهوم القرار الاداري

مفهوم القرار الاداري :

يقصد بالقرار الاداري من الناحية اللغوية أنه من الفعل أقر ، يقر ويعني استقر . اما من الناحية القانونية فقد تم تعريفها من قبل محكمة العدل العليا الاردنية القرار الاداري بأنه افصاح الادارة عن ارادتها الملزمة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين والانظمة ، بقصد احداث اثر قانوني معين متى كان ذلك ممكنا وجائزا قانونا .⁽¹⁾

ويمكن القول بأن القرار الأداري عمل اداري يصدر عن الارادة المنفردة للادارة ، ولا يتوقف نفاذه على موافقة من ينطبق عليهم ، وقد عرفه القضاء بأنه افصاح جهة الادارة ، والملزمة لغايات تحقيق أثر قانوني معين ، ولقد وضع القضاء والفقه عدة معايير وأركان لمشروعية القرار الأداري حتى ينتج آثاره القانونية في مواجهة الافراد ، اي ان يكون السبب الذي قام عليه القرار الاداري مشروعاً ، وان يكون صادراً عن السلطة المختصة في اصداره .⁽²⁾

هنالك من يعرف القرار الاداري بأنه عمل قانوني نهائي صادر عن الارادة المنفردة الملزمة لجهة الادارة العامة بما لها من سلطة بمقتضى القوانين والأنظمة وبموجبها ، بقصد انشاء أو تعديل أو الغاء حق أو التزام قانوني معين متى كان ممكنا وجائزا قانونا ابتغاء تحقيق المصلحة العامة .⁽³⁾

وتتلخص اهمية نفاذ القرارات الأدارية بأنها مهمة من حيث نفاذها بالنسبة للافراد وذلك من خلال بيان تاريخ نفاذ القرارات الادارية وتاريخ انتاج الاثار القانونية الناجمة عنها .

¹ . قرار محكمة العدل العليا الاردنية الصادر في الدعوى رقم (2008 /75) والذي تم النطق به في جلستها بتاريخ 2008/3/31 .

² . الطماوي ، سليمان ، النظرية العامة للقرارات الادارية ، القاهرة ، مطبعة جامعة عين شمس ، 1991م ، ص590 .

³ . الظاهر ، خالد خليل ، القانون الأداري (دراسة مقارنة) ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 1997م ، ص 112:

الفرق بين المدير والقائد وعناصر القيادة

القيادة الادارية

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة.
- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
- نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.
- ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

❖ أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.

❖ هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

القيادة الإدارية: هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

الوظيفة الأساسية للمدير : هي وضع الرؤية الاستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك ، فبينما تعمل الإدارة على التعامل مع الظروف المعقدة ، فإن القيادة تتعامل مع التغيير ، وبالتحديد فإن المديرين يضعون الخطط و يقيمون نتائجها ، بينما يقوم القادة بتنمية الاتجاهات عن

رؤيتهم الاستراتيجية للمستقبل ، وعلى ذلك فإن القادة المؤثرين هم الذين يحصلون على اعتقاد تابعيهم بصحة رؤيتهم الاستراتيجية . (4)

المدير القائد

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه . فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال.

الفرق بين القيادة والإدارة

الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

- تحديد الاتجاه والرؤية .
- حشد القوى تحت هذه الرؤية .
- التحفيز وحشد الهمم .
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .
- تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

(4). رجب ، علا عبدالفتاح ، فن ومهارات القيادة ، القاهرة ، المجلس القومي للمرأة ، 2013م ، ص :

- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.

الفرق بين القائد والمدير

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير وتشمل معالجتهم للأمور في هذا المجال باعتبار أن القائد الإداري يكون عادة في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية فإنه يعتمد على جمع كبير من الأتباع إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هذا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في موقعه وليس كل مدير قائد فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه

أما **القائد الإداري** فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة متمردين على ما قد يصدره المدير من أوامر وتعليمات، أما إذا كان المدير قائد فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهم مطيعين لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقهم من جو العمل.

مهارات القيادة

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعد على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يحوز أو يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي :

■ المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:

- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توفرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- هي أسهل في اكتسابها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:
 - القدرة على تحمل المسؤولية.
 - الفهم العميق والشامل للأمور.
 - الحزم.
 - الإيمان بالهدف.

2. المهارة الإنسانية :

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه, ويخلصون في العمل, ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء, وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين, وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار, وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى, وتحقق لهم الرضا النفسي, وتولد بينهم الثقة والاحترام

المتبادلة, وتوحد بينهم جميعا في أسرة واحدة متحاببة متعاطفة.

3. المهارة التنظيمية :

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

4. المهارة الفكرية:

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

أهمية القيادة

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
 - أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
 - تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
 - السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
 - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
 - مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
 - أنها التي تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- تكمن أهمية القرار الإداري في انه العصب الحساس لنشاط الدارة وهو العجلة الذي تدور عليها هذا النشاط ، واذا كانت هذه اهمية خاصة للقرار الإداري الفردي باعتباره وسيلة الإدارة في تحقيق مهمتها الأساسية ،الا وهي تنفيذ القوانين وتجسيدها في عالم الواقع . (5)

5). زريق ، برهان ، القرار الإداري وتمييزه من قرار الادارة ، سوريا ، 2016م ، ص : 5-6 .

صفات القائد الناجح

الصفات المميزة للقائد الناجح عملية نسبية تختلف من وظيفة قيادية إلى أخرى, وتتوقف على عوامل متداخلة, ولكن هناك صفات أساسية للقيادة.

• الثقة بالنفس و بالآخرين :

تعاني المنظمات الكبيرة من ضعف الأداء وانحدار المعنويات, نتيجة لانعدام الثقة والاحترام المتبادل بين القادة ومرؤوسيهـم.

• الواقعية والمعرفة:

يفضل الناس حل المشكلات وليس الحديث عنها, ومن يرغب في المعرفة فليبحث حوله, وسوف يجد الكثيرين ممن لديهم خبرات كبيرة يعطونها للآخرين, وعلى القائد الاستفادة منها, فالمعرفة تزود القائد بالواقعية والاتزان, والجهل سبب قلة المعرفة.

• مد يد المساعدة للآخرين:

لا تحبط أحلام الآخرين بعدم الحماس وعدم التعاون, لأن ذلك يعني أنك تقتل أحلامك وإمكانية تقدمهم.

• لديه القدرة على الاتصال:

القائد لديه مجموعة مهارات الاتصال:

✓ كتابة التقارير

✓ الحديث والإقناع.

✓ الاستماع و الإنصات.

• ينظم ويدير الوقت بكفاءة:

يحتاج القائد إلى مقدرة سريعة في تنظيم أفكاره وقراءة المنشورات والتعامل مع مساعديه, وتوفير الوقت للتفكير والتخطيط وعليه أن يقود وقته ويتحكم فيه.

• صناعة القرارات:

كثير من القادة يتوقعون أن يكونوا صانعي قرارات ذوي كفاءة عالية, وعميقي التفكير, ويقبلون مسؤولية الاختبارات العسيرة, ولكن يكتشفون أن صناعة القرار من الصناعات الثقيلة في العملية الإدارية.

فالقرار هو القلب النابض لها حيث يترجم المداخلات والعلاقات والظروف إلى مداخلات معيّنة, ويحتاج القادة أن يكون لديهم مهارة الحصول على المعلومات وتحليلها, ودراسة المؤشرات وتحديد البدائل واختيار الحلول المناسبة وصياغتها في عبارات معبّرة وفي الزمن المناسب.

• مستوى مميز من الأخلاقيات الشخصية:

لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها, وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب, ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية, إن كل فرد مسؤول عن سلوكه, ولكن القائد تقع عليه مسؤولية إضافية وهي مسؤوليته عن سلوك مرؤوسيه.

• قدر كبير من الطاقة والنشاط:

القائد الحقيقي لديه حاسة قوية للتفريق بين ما هو مهم وما هو مثيرجداً إذا أعارها القائد المزيد من الاهتمام. إن هذه الأمور الصغيرة والتفاهات تمر بدون ملاحظة, ولكن بالرغم من ذلك تتراكم كما يتراكم التراب في مرشح المياه ويعوق تقدم المياه التي هي سر الحياة ويتم تكريس الجهد في التعامل مع هذه التفاهات من خلال مزيد من التعليمات واللوائح, وعلى القائد أن يعي أن المبالغة في التعامل مع الموضوعات غير الهامة هي إهدار للجهود والأموال.

• ترتيب الأعمال حسب أهميتها:

ترتيب الأولويات شيء أساسي وضروري للاستقرار ويتعامل معها من القاعدة إلى القمة, وكلما كانت الفترة أقصر كان ذلك أفضل.

• التحلي بالشجاعة:

القائد الشجاع هو المستعد لمواجهة المخاطر, ليس من أجل المغامرة ولكن بهدف إنهاء المهمة. والقائد الجبان هو الذي يحجم من مجابهة الأمور لأنه يخافها أو يخاف من نتائجها, وليست هناك حلول وسطى فإما أن يبدأ في العمل أو يدع خوفه يسيطر عليه ويسير به في الظلمات.

• الإخلاص والاجتهاد:

القائد الذي يحب عمله يفكر في كيفية تجويد الأداء, ومن القادة الناجحين لا يهتمون بالنواحي المادية, فهم يؤدون عملهم الذي يحبونه ويأتي العائد المادي في المرحلة الثانية والقائد المخلص والمجتهد غير متشائم, ولا يشكو كثيراً, حيث أنه ليس لديه وقت لذلك.

• الخلق والابتكار:

القادة الناجحون لديهم قدرة واضحة على الابتكار وتوليد الأفكار والحلول, والقائد شخص مجدد وغير تقليدي ولا ينتظر قرارات الآخرين كثيراً.

• يضع الهدف نصب عينيه:

إن عقل القائد لا يستطيع التركيز في أكثر من شيء واحد, والتركيز في عمل معين ووضع الهدف محل التنفيذ بصورة دائمة يولد نوعاً من الحماية والمناعة ضد الألم والتعب الذي ينشأ من العمل.

• الحماس الثابت والمستمر:

شخصية القائد وخاصة الذي يقع تحت ضغوط كثيرة تتطلب شعلة كبيرة من الحماس وعلى القادة أن يفحصوا حماسهم, ويحددوا مصدره, هل هو عن حب حقيقي أم لظروف طارئة؟ والإنجازات هي التي تزيد من جرعة الحماس.

• القدرة على الحسم:

يجب على القائد أن يكون قاطعاً وعاقلاً في نفس الوقت, وعليه أن يعطي الفرصة لنفسه لأن يستمع لأكثر من اقتراح أو رأي قبل أخذ القرار, وعليه أيضاً أن يتشاور مع أهل الخبرة ومساعديه والمخلصين له.

• ذو عقل مفتوح:

أنجح القادة هم أولئك الذين لا يغلقون عقولهم أبداً, والذين يهتمون بسماع وجهات نظر جديدة, والذي يتوقون للتعامل مع قضايا جديدة.

• أن يمتلك الفكاهة:

الفكاهة تخدم القائد في أنها ملطف عظيم للتوتر, وعلاج لكثير من المواقف, ورسالة يصعب سردها أو إرسالها بكلمات الحوار الجافة, ولكن لا تستعمل الفكاهة ضدهم.

• له رؤيا نافذة:

حيث يعمل على الوصول إلى أعماق الموضوع ويملك حاسة قوية تعينه على الوصول إلى الخفايا والخبايا التي يصعب ذكرها ولكن يمكن إدراكها.

• القائد يملك العقل والقلب:

فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح. إلا أن القائد رغم ما هو مطلوب منه من مثالية في الشجاعة و الإقدام و التضحية و نجاح الخطط لا يملك الحرية

المطلقة في التصرف و إنما يعمل في حدود تفرضها عليه رقابة تقيم أنشطته في النهاية و تحكم عليها بالنجاح أو الفشل ، و في حالة الحكم الثاني تسعى لترشيد خطواتها و تصويب منهجها و تصحيح أخطائها ، لدى يتضح أن للرقابة تأثير بليغ على القيادة و الاثنين يتفاعلان مع بعضهما البعض .

أنماط القيادة وأساليبها

نظريات القيادة والانماط والاساليب القيادية

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

أولاً : نظرية السمات (القيادة الموروثة) :

وتنص هذه النظرية على أن القيادة يحصل عليها الفرد عن طريق الوراثة من والديه فهناك من يولد ليكون قائداً وهناك من يولد ليكون تابعاً فصفات القيادة من الثبات والجرأة والإقدام والمهارة إنما هي هبة من السماء لشخص القائد إلا أن هذه النظرية تعرضت لانتقادات تحد من فعاليتها ومن هذه الانتقادات :

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

ثانياً : نظريات سلوك القائد :

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

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

أ- نظرية الخط المستمر في القيادة :

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

ب- نظرية ليكرت في القيادة :

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

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

2- النظام المركزي النفعي : ويشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرءوسين تحت إشرافه ورقابته .

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

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

ج- نظرية البعدين :

من خلال هذه النظرية تم تحديد بعدين لسلوك القيادة هما :

1- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه .

2- تفهم واعتبار مشاعر الآخرين .

وأثبتت هذه الدراسات بأن القائد يمكن أن يجمع بين البعدين ولكن بدرجات متفاوتة وهذا بالتالي يؤدي إلى

تحقيق الرضاء والإنجاز الجماعي للمرءوسين .

د- نظرية الشبكة الإدارية :

حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد :

(1) الاهتمام بالأفراد .

(2) الاهتمام بالإنتاج .

ثالثاً : نظرية الموقف :

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

وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة

"القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد

لمعالجة موقف معين. (6)

نظرية فدلر في القيادة :

تعتبر هذه النظرية من النظريات الموقفية فقد اعتبر فدلر أن الموقف القيادي له الأثر الكبير على قرار

القائد . والموقف يتأثر بالعوامل التالية :

1- قوة مركز القائد (مساندة رؤسائه له وما لديه من صلاحيات في محاسبة المرءوسين) .

2- طبيعة العمل (الأعمال الرتيبة تسهل عملية قيادة القائد) .

(6). مهدي زويلف، علي العضيلة : إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، عمان ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ص 249 .

3- علاقة القائد بمرءوسيه (العلاقة الشخصية تؤدي إلى الاعتراف به كقائد وتسهل عملية القيادة) .

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

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

تقسيمات أخرى لنظريات القيادة مثل :

• القيادة العلمية - الاهتمام بالعمل :

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

1- تقوية الهيكل التنظيمي للمنشأة .

2- تحسين طرق العمل الموجهة لرقابة المستويات الدنيا

• القيادة الإنسانية - الاهتمام بالإنسان :

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

أنواع وأساليب وأشكال القيادة

قسّم بعض الكتاب أنواع القيادة وتم تصنيفها في ثلاث مجموعات :

المجموعة الأولى : القيادة حسب سلوك القائد :

1- القيادة الأوتوقراطية (المتسلقة) : وفيها يقوم القائد باستغلال السلطة الممنوحة له ليحمل أتباعه

على القيام بأعمال وفقاً لإرادته وأهوائه وعادة ما يستخدم أسلوب التهديد والتخويف لتنفيذ ما يريد . وهو لا يهتم بآراء الآخرين أو أفكارهم وهو الذي يحدد الأهداف وسبل تحقيقها .

2- قيادة عدم التدخل : عكس القيادة الأوتوقراطية فهي تعني أن القائد يسمح لأتباعه باتخاذ القرارات الأهداف واختيار أساليب التنفيذ .

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

3- القيادة الديمقراطية :

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

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

4- القيادة الديكتاتورية : يتميز القائد الديكتاتوري بمركز السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من

خلال التهديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب للمرءوسين فيسلك المرءوسين سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد .

المجموعة الثانية : القيادة حسب الهيكل التنظيمي :

1- القادة الرسميين : وهم الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه وتيسر لهؤلاء القادة القيام

بتوجيه وإرشاد المرءوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرءوسين في العمل .

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

2- القادة غير الرسميين :

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

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

المجموعة الثالثة : القيادة حسب الموقف والشخصية :

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

القيادة الإدارية والاستراتيجية للمنظمة :

إن ما يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات غير الناجحة هو انفرادها بوجود قيادة إدارية كفؤة ديناميكية لأن المدراء أو القادة الإداريين هم مورد رئيسي ونادر لكل مشروع . والقيادة الإدارية والاستراتيجية تتمثل في الإدارة العليا التي تتكون من رئيس مجلس الإدارة وأعضاء مجلس الإدارة والمدراء والعاملين وفي بعض الأحيان تشمل أيضاً الإدارة التي تعتمد على مصدر القوة أو السلطة التنظيمية التي تمثلها . ويمكن تصنيف القوة في التنظيم إلى أربعة مصادر (1) :

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

(1) الإدارة الاستراتيجية، نقلاً عن (French and Raven) في كتابه The Basis of Social Power, p 150-167 .

2-القوة القهرية : وتستند إلى إدراك الأفراد أن صانعوا الاستراتيجية هم قادرون بالفعل على تحقيق نتائج سلبية لهؤلاء الذين لا يتصرفون بالطريقة التي يرغب بها القادة .

3-القوة الشرعية :وهي قدرة التأثير التي تشتق من الميل أو الرغبة لدى الفرد لكي يكون شبيهاً بحامل القوة والقائد الذي يستند إلى هذا النوع من القوة سيتجه للتركيز على الصداقة والارتباط العاطفي بالقائد .

4-القوة الخبيرة :وهي أكثر استقلالاً من الأنواع الأخرى لأن القائد الاستراتيجي يمتلك كفاءة خاصة أو معرفة أو خبرة وتجربة عميقة فيما يتصل بكل المسائل التي يسعى إلى التأثير فيها وتكون محل اهتمام الآخرين .

النوع الأول والثاني يستند على نظرية التوقع والتحفيز أي توقع المكافأة والجزاء كنتيجة مباشرة للسلوك التنظيمي .

إن الصعوبات المحتملة عند ممارسة السلطة على المدراء أو العاملين الذين يعتبرون أنفسهم خبراء في مجالات تخصصهم أكثر من قادة المنظمة والمشاركين في صنع استراتيجيتها هي إحدى المشاكل التي تواجه المنظمة، لذلك نجد أن القيادة الإدارية للمنظمة تميل إلى التركيز على عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من التركيز على التفاصيل الجوهرية الخاصة بالخطط الوظيفية التي يجري تنفيذها في المنظمة، إن مفتاح ضمان نجاح الإدارة الاستراتيجية يتمثل في مقدرة وكفاءة قائد المنظمة⁽²⁾ .

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

وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوو صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد امتلكوا البراعة الكافية لصياغة وتنفيذ إدارة استراتيجية بالمتابعة والإصرار الكافي للتعبير عن القيم بالكلمات والأفعال خلال عقود من الزمن وفشل الإدارة العليا في وضع وتنفيذ استراتيجيات ناجحة إلا أن هذه المنظمات تمتلك أعداد كبيرة من المدراء وعدد قليل من القادة الإداريين .

أسلوب القيادة الإدارية :

(2) . ياسين ، سعد غالب ، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 1998م، ص 89 .

يتكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاث متغيرات مترابطة هي :

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

المتغير الأول :

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

المتغير الثاني :

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

المتغير الثالث :

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

أشكال القيادة

أولاً : القيادة الجماعية :

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

أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد أو قد توزعها على عدد من الأعضاء .

وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تتبع من المبادئ الديمقراطية .

يستخدم هذا الشكل من أشكال القيادة المشاركة كأسلوب قيادي وهذا يعني تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع السياسات وإصدار الأوامر، وكلما زادت المشاركة الإيجابية كلما كان ذلك محققاً لمفهوم القيادة الجماعية . ومن أهدافها خدمة الفرد والمجتمع من خلال إشباع رغبات الفرد وتنمية القدرة على القيادة .

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

ثانياً : القيادة الإدارية :

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

أسس القيادة الإدارية :

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

أما الأسس فهي :

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

- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها مما يحسن أداء المرءوسين .

- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

ثالثاً : القيادة العسكرية:

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

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

يهتم المسئولين في القوات المسلحة بما يسمونه "تربية فن القيادة وتنمية المهارة القيادية" على أساس أن القيادة هبة واكتساب يجب أن تكون ديمقراطية وتهتم بتنمية الشعور بالمسئولية والتدريب العملي ودراسة التاريخ الحربي وخلق القادة .

قال الحكيم الصيني ساما : أنت تستحق لقب القائد العظيم إذا صفت قواك بصورة فنية وركزتها بطريقة صحيحة ودفعتها للقتال في الوقت المناسب وأدريتها بحكمة وكافأتها بحق وحرصتها بعناية ووزنت الأمور بدقة .

التدريب على القيادة :

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

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

إدأ المرحلة الأولى : التعرف على النواحي السلوكية المطلوب تعلمها .

المرحلة الثانية : ممارسة السلوك .

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

- صفات القيادة الإيجابية والقائد الفاعل :

- 1- أن يضع القائد نفسه موضع مرءوسيه ويتحسس الأمور كما يرونها ويشعرون بها .
- 2- لا بد أن يبتعد القائد عن اللوم والتقريع العلني الذي يجرح المشاعر وينتج عنه البغضاء والحقد .
- 3- عدم إيهام المرءوسين بقدرات القائد لأنهم سيكتشفون هذه القدرات .
- 4- لا بد للقائد أن يكون قريب من مرءوسيه حتى يسهل الوصول إليه والوصول إليهم .

- خصائص القائد الناجح :

- يتصف القائد الناجح بأنه جاد في تحسين مقدراته على التبصر في أحوال الأفراد واستخدامه بعض السلوكيات مثل الاعتناق والموضوعية والإدراك الذاتي .
 - يتمتع القائد الناجح بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه .
 - يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .
 - يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير .
 - يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي .
 - يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .
- وهناك بعض الصفات الأخرى التي يتحلى بها القائد :
- الوعي أي عدم معرفة النظريات إنما محاولة تطبيقها عملياً والخبرة الشخصية مهمة أيضاً .
 - الإحساس والتعاطف والرعاية والقدرة على فهم حاجات الأفراد ورغباتهم يؤدي إلى السلوك الصحيح في التعامل وزيادة الإنتاج، فمن يتلقى النفع عليه ألا ينسى ذلك أبداً ومن يمنح الآخرين عليه ألا يتذكر ذلك أبداً .
 - الثقة لأن نقص الثقة يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير كاملة مما يؤدي إلى آثار سيئة بالنسبة للمنشأة .
 - الثقة بالآخرين .
 - على القائد ألا يتدخل لحل المشاكل إلا فيما ندر لحل المشاكل .

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

خصائص القائد الأوتوقراطي :

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

أنماط القيادة

1- المدير الديكتاتور :

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ويعتقد المدير الديكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني⁽¹⁾.

(1). فؤاد الشيخ سالم وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، الطبعة الرابعة - مركز الكتب الأردني، 1994م.

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

1- العمل في حد ذاته غير مرغوب لمعظم الناس .

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

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

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

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

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

1- مسئول شخصياً عن تنفيذ العمل من خلال الآخرين فهو صاحب السلطة وعلى الآخرين الطاعة .

2- أنه يقوم بتخطيط العمل بشكل محكم وكذلك الأنظمة والقوانين واللوائح وذلك لأنهم كسالى من وجهة نظره .

3- تنظيم العمل بشكل محكم وعلى أساس السلطة هي العمود الفقري والطاعة حتمية .

4- في عملية التوجيه قانون الثواب والعقاب بشكل محكم ويدفع الناس للعمل دفعاً .

5- يضع معايير رقابية محكمة لقياس الأداء وتصحيح الانحرافات أولاً بأول وعقاب المخطئ ليكون عبرة ويعتمد على الزيارات المفاجئة لاكتشاف الأخطاء .

النظرة للأهداف : يعتقد المدير الديكتاتوري أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد في حال تحقيق أهداف الأفراد فإن ذلك يكون على حساب أهداف المنظمة فنظرته دائماً إلى الأهداف القابلة للقياس مثل الربح المحقق حجم المبيعات- الوفرة في المصروفات- تقليل التكاليف... الخ .

أما الأهداف المتعلقة بالأفراد فهي لا قيمة لها إذا لم تؤد إلى تحسين الإنتاج بشكل مباشر وقابل للقياس .

ويعتقد المدير الديكتاتور أنه أصلح شخص لوضع الأهداف وهو الذي يعرف مصلحة التابعين فلا يشركهم في وضعها ولا يؤمن كثيراً بالمشورة .

النظرة للزمن : إن نظريته للوقت تترجم في سلوكه الإداري وبالتالي فإننا نتوقع منه ما يأتي:

- الأهداف بالنسبة له محدودة بزمان والزمن محدد بالساعة والدقيقة .

1- البرامج الزمنية محددة تحديداً دقيقاً .

2- ينظر إلى البرامج الزمنية بقدرسية لأنها تحدد ببداية ونهاية لكل الأعمال .

3- يعطي تعليمات مختصرة شفوية ولا يحب الحديث الطويل لأنه يعتبر مضيعة للوقت .

4- يفضل التقارير المختصرة والتي توضح المطلوب بسرعة .

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

1- أن السلطة حق له وليست حقاً للآخرين .

2- إن السلطة تفوض وقد فوضت له من أعلى .

3- السلطة تحكم تصرفات الآخرين والأساس فيها الالتزام بتنفيذ ما يطلب من الآخرين فالسلطة لدى المدير الديكتاتوري بمفهوم (سيد وعبيد) أو معناها الطاعة العمياء .

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

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

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

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

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

الصفات الشخصية : إن مفتاح فهم المدير الديكتاتوري يأتي من دافعه الذاتي نحو إثبات نفسه من خلال الأداء الذي يحققه . إن إحساس هذا مستمد من أنه قوي في ذاته ليستمد توجيهاته من نفسه ..

2- المدير المجامل : هو الذي يهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل فالناس عنده لهم الأولوية الأولى من بين الأولويات الأخرى .

الافتراضات الأساسية :

1- أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن وأن الحاجات الإنسانية تتدرج كالتالي : الحاجات الفسيولوجية، الأمان، الانتماء، المركز الأدبي، تحقيق الذات .

2- أن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم .

3- أن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر ووظيفته مساعدة الآخرين وأن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير .

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

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

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

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

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

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

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

الابتكار : المدير المجمال لا يعترض ولا يستهزئ بالاقترحات الجديدة والتي تأتي من أسفل ولكنه يخشى أن أي تغيير سيسبب مشاكل .

تقييم الناس : اختيارهم وتدريبهم :

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

والمدير المجمال مستعد دائماً لحضور برامج تدريبية أو محاضرات مسائية أو يرسل مرءوسيه إلى برامج تهتم بالعلاقات الإنسانية ويعتبرها أهم من أي برامج أخرى .

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

3- المدير البيروقراطي :

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

• الخصائص والافتراضات للبيروقراطية:

1. تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في ضمن إطار القواعد المعتمدة وأيضاً ضمن التخصص وتقسيم العمل .
2. توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد بطريقة رسمية وبأسلوب محدد وثابت مستقر لكل وظيفة .
3. تخويل الصلاحيات لأعضاء المنظمة لضمان سير الأعمال والأنشطة وفق قواعد وأيضاً تحديد نطاق الإشراف لكل مسئول إداري .
4. الفصل بين الأعمال الرسمية لأعضاء المنظمة وبين الأعمال الشخصية وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن التحيز والعاطفة وإعطائها الدور الأساسي .
5. تعيين الأفراد العاملين في المنظمة وفقاً للقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤدونها بما يتوافق وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد وأنظمة العمل .
6. تقسيم المنظمة على أساس التدرج الهرمي أي التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم.
7. تعتمد الإدارة البيروقراطية في منهجها الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين على الوثائق والمستندات حيث يتم حفظ هذه الوثائق بطريقة يسهل الرجوع إليها .
8. تتصف القواعد المنظمة البيروقراطية بالشمول والعمومية والثبات النسبي .

9. تتميز المنظمة البيروقراطية بتحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد - زيادة الرواتب - العمل على إيجاد إجراءات ثابتة بالترقية والتقدم المهني ورفع كفاءتهم الفنية .

4- المدير قائد الفريق :

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

الافتراضات الأساسية :

1- العمل طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت الظروف ملائمة .

2- الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة .

3- الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس .

4- التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان .

5- ممكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً ويكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم .

طريقة الإدارة :

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

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

3- الفهم العالي بالمسؤولية والالتزام يجعل الرقابة ذاتية .

4- الإدارة في نظر المدير قائد الفريق هي عملية صهر الجهود الجماعي في قالب واحد .

النظرة للأهداف :

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

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

مفهوم المدير قائد الفريق عن النتائج :

- 1- النتائج لا توجد داخل المنظمة ولكن تأتي من خارجها .
- 2- النتائج يمكن تحقيقها باستغلال الفرص وليس بحل المشاكل .
- 3- النتائج تتطلب المبادرة والابتكار .
- 4- النتائج تتطلب أن يركز المديرون جهودهم على المفردات القليلة التي تحقق الجزء الأكبر من النتائج.

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

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

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

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

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

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

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

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

مهارات القائد الأمني في اتخاذ القرارات

مفهوم اتخاذ القرار

يعتبر اتخاذ القرار مكوناً أساسياً من مكونات العملية الإدارية وهو ذات ارتباط بوظائف الإدارة الأربعة وهي:- التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تدخل في إطارها كل الممارسات الإدارية في المنظمات واتخاذ القرار أداة لحل مشاكل المنظمات وتقرير خططها وبرامجها وهو اختيار بين البدائل وهو عملية تمارس على كافة المستويات الإدارية.

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

تعريف القرار

- عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسته موسعه وتحليله لكل جوانب المشكله موضوع القرار .
- القرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

- القرار هو الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين.
- اما القرار الامني:- كل عمل امني القصد منه احداث تغييرا في الاوضاع القانونية القائمه او المراكز القانونية الموجوده المتعلقة بحقوق الافراد وحررياتهم الذي يصدر عن طريق الاراده المنفرده للمسؤول الامني بقصد انشاء اوضاع قانونيه جديده.

عناصر تميز القرار

أولاً: القرار هو الاختيار المدرك الواعي:

فإذا كان اتخاذ القرار هو من أصعب الأمور التي تواجه مدير المكان وبصفة خاصة في مجال العمل الشرطي حيث يترتب على اتخاذ القرار نتائج مصيرية فلا بد من توافر معلومات كافية عن المشكلة المعروضة على متخذ القرار.

ذلك إن الإدراك الواعي لحجم وجوانب المشكلة هو الذي يؤدي إلى اتخاذ القرار الصائب الذي يحقق معالجة كافة جوانب الموضوع محل البحث , وإلا كيف يمكن للقائد إصدار قرارات في موضوع مجهل جوانبه؟ كيف يمكن حل مشكلة لا ندرك أسبابها ومن ثم..... تداعياتها ؟

ثانياً: القرار هو الاختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة:

فعلى سبيل المثال إذا لم يكن أمام قوة الشرطة سوى منفذ وحيد لاقتحام مبنى معين ولا يوجد غيره فلا يمكن القول بوجود قرار يتخذه قائد المأمورية - إلا إذا قرر عدم الاقتحام - حيث لا توجد بدائل. وعلى القائد في تلك الحالة التفكير - فقط - في وسائل تأمين القوات والمعدات أثناء عملية الاقتحام. فاتخاذ القرار يستلزم وجود بديل أو أكثر للمفاضلة بينها وصولاً إلى أفضل الحلول .

ثالثاً: القرار محدد بزمان معين :

يواجه متخذ القرار إشكالية الزمن بمعنى أن هناك زمنًا معينًا يجب عدم تجاوزه لاتخاذ قرار معين وإلا أصبح عديم القيمة وهناك من القرارات المعتادة المتعلقة بمشكلات العمل اليومية ما يمكن اتخاذه خلال أسبوع بعد دراسة مستفيضة لجوانب المشكلة وهناك من القرارات المتعلقة بالأزمات وأثناء عمليات التعامل مع البلاغات ما يجب اتخاذه خلال بضع دقائق أو ثوانٍ. وفي الحالتين يمكن وصف القرار بأنه قرار مصيري .

اهميه اتخاذ القرار

- إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.
- فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها.
- وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .
- وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم،
- وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

- يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية،
- فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية
- كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية.
- كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم.

مراحل اتخاذ القرارات

المرحلة الأولى:- تحديد المشكلة، وتشخيصها:

وذلك عن طريق معرفة المشكلة وابعادها وفهمها، ودراستها، حيث قد تكون مشكلة حيوية، أو تقليدية، أو طارئة، ومما يجدر ذكره أنّ سوء التشخيص للمشكلة قد يؤدي إلى حدوث الخلل في المراحل التي تليها.

ويجب تحديد الهدف الذي يسعى قائد الشرطه إلى تحقيقه من وراء إصدار القرار والذي يتمثل في علاج المشكلة المطروحة بتغيير العامل السلبي الذي نجمت عنه بقرار ايجابي.

كما تواجه الشرطه كغيرها من الادارات المشاكل التقليديه المتعلقة بالعمل والعاملين وتواجه المشكلات الحيويه المتعلقة بالخطط والبرامج والسياسات والتي تجد لها الحلول اما المشاكل الطارئه التي قد تحدث فجأه دون ان يكون هناك مؤشرات بحدوثها فهي كثيره في العمل الشرطي مع تزايد وتنوع الجرائم كجرائم النهب والسلب وغيرها التي تحتاج الى الحزم والسرعه والتصدي لها من قبل الشرطه وينبغي ان تكون على درجه عاليه من الكفاءه.

فعلى سبيل المثال :- إذا تمثل البلاغ في اعتصام عدد من المواطنين في جهة عملهم مهددين بارتكاب أفعال مجرمة قانوناً ، فينبغي قبل بحث قرار تفريقهم بالقوة ، أن نبحث عن سبب الاعتصام ، وما يمكن

اتخاذ من قرارات لحل مشكلتهم وبالتالي إنهاء الاعتصام دون اللجوء للقوة , وما يحتمله استخدامها من تداعيات .

المرحلة الثانية:- جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة:

وذلك بتحليلها تحليلاً منهجياً، وإيجاد البدائل، والحلول المتنوعة، وذلك عن طريق الاستقصاء، ودراسة سجلات المنظمة، واستخدام الأجهزة التكنولوجية، وما إلى ذلك.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2- البيانات والمعلومات الكمية.

3- البيانات والمعلومات النوعية.

4- الأمور والحقائق:

فينبغي على القائد حتى يصل إلى القرار المناسب جمع أكبر قدر من المعلومات عن المشكلة المطروحة، مع مراعاة التزام الموضوعية من خلال :-

- عدم تفسير المعلومة وفقاً لميول القيادة الشخصية، فيقبل من المعلومات ما تميل إليه نفسه ويقصي منها ما يخالف ميله .

-التأكد من مصادر المعلومات، ومدى مصداقيتها حيث قد ينقل أحد القريبين من القائد معلومة معينة بقصد توجيه القائد لقرار معين قد لا يحقق المصلحة العامة .

- فرز المعلومات الواردة لتحديد ما يتعلق منها بالمشكلة محل البحث وإقصاء ما هو خارج عن موضوع المشكلة.

وأما فيما يتعلق بجمع المعلومات وتحليلها في الشرطه لا بد ان تكون من مصادرها وان تتميز بالصدق والصلاحية وتمتاز المعلومات بالشرطه بانها تقوم على نظم معينه وهي:-

1- نظم معلومات العمليات حيث توفر المعلومات لضباط الدوريه والبحث الجنائي وغيرهم لهم علاقه مباشره بتقديم الخدمات للمجتمع والقرارات التي تتخذها هذه الفئات تعتمد على هذه المعلومات لاتخاذ القرار المناسب للتدخل في حالات ارتكاب الجرائم والظروف المريبه وهناك مكونات عده لجمع المعلومات وتحليلها ومنها سجلات الشرطه واحهزه الاتصال وجهاز الحاسوب وكتيبات التدريب.

2- نظم الامر والرقابه:- توفر هذه النظم المعلومات لمستوى المشرفين والقاده وتساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع عبء العمل ومن اهم هذه النظم الاجهزه التكنولوجيه والحاسوب ونظم الابلاغ المتقدمه.

3- نظم معلومات الاداره :- تخدم هذه النظم القرارات الخاصه بسياسات التوزيع والاشراف والقرارات الاداريه والتكتيكيه والاستراتيجيه.

المرحله الثالثه:-تحديد الحلول والبدائل المتاحه وتقييمها:

وذلك بتحديد نقاط القوه، ونقاط الضعف لكل واحد منها، ثم ترتيبها بحسب ملاءمتها، وفعاليتها في حل المشكلة.

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها:

- وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها،
- وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار،
- واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها .

ومن هنا يجب طرح الخيارات المتاحة لحل المشكلة والتي يجب اتخاذ أحدها كقرار قيادي ومن الأفضل في تلك المرحلة :

1- مشاركة المرؤوسين ومشاورتهم بشأن الحلول المتاحة، مع عدم الميل أو التأثر برأي أحدهم، بمعنى ألا ينسى القائد أن القرار النهائي هو وحده المعني به بعد سماع الآراء المختلفة. فضلا عن ذلك فإن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار تؤدي إلى تنفيذه بشكل سريع وجيد، حيث سيتحمس من شارك في وضع القرار إلى تنفيذه.

2- إلا انه يجب مراعاة أن يكون القرار قابلاً للتنفيذ، وإلا سيصبح عديم القيمة، حيث أن الظروف المكانية والزمنية قد تجعل من بعض القرارات الجيدة قرارات عديمة القيمة في الحالة المعروضة بشكل خاص.

3- كما يجب عند تقييم البدائل، دراسة تكلفتها البشرية والمادية، وأثار تطبيقها السلبية والايجابية.

كما ان متخذ القرار في العمل الشرطي يكون في حالات كثيرة تحت ضغط الوقت والحاجه الى السرعة في اتخاذ القرار لان جهدا كبيرا لا بد ان يبذل في مرحله الوصول الى البدائل في ضوء الاهداف المراد تحقيقها وطبيعي ان اتخاذ القرار في العمل الشرطي يختلف عنه في المؤسسات الحكوميه فيما يتعلق في الامور الامنيه لان الامر هنا يتعلق بحياه الناس وارواحهم لذلك لا بد من طرح البدائل وبيان الايجابيات والسلبيات لكل بديل حتى يتم اختيار البديل الذي يحقق افضل النتائج.

مثال من العمل الشرطي

مجموعه تحتجز عدد من الرهائن وتشتري اطلاق صراحهم بعد الاستجابة لشرط او عدد من الشروط مثل دفع مبلغ كبير من المال وتمكين الرهائن من مغادره البلاد في هذه الحاله تكون الشرطه في وضع حرج واتخاذ القرار فيه محفوف بالكثير من المخاطره وعدم التأكد وهناك مجموعه الرهائن وحياتهم المعرضه للخطر وهناك مجموعه اصدقاء واقرباء الرهائن الذين يضغطون لاتخاذ القرار السريع وهناك المجتمع الذي يعيش حاله القلق والترقب مما تنقله اجهزه الاعلام عن الحادث مما يستدعي سرعه الدراسه والبت في التنفيذ وقد يتوصل صاحب القرار الى عدد من البدائل يمكن حصرها فيما يلي:-

1- التفاوض مع الخاطفين لحل الموضوع سلميا.

2- الانتظار بغرض بث الملل في نفوس الخاطفين وانخفاض روحهم المعنويه.

3- عدم التفاوض مع الخاطفين والاستعداد لاقتحام المكان عن طريق التمويه والتسلل.

4- اقتحام المكان تدريجيا لاطلاق سراح الرهائن باقل الخسائر.

5- اقتحام المكان لانهاء الاحتجاز مهما كانت النتائج.

عند تقييم هذه البدائل سنجد ان لكل بديل ايجابيات وسلبيات وان كثيرا من الامور هي على المحك ومنها وضع الشرطه ومكانتها في المجتمع وقياس قدرتها على التعامل مع مثل هذا الحدث ومنها ما قد ينتج عن حل سلمى يحفظ حياه الناس لكنه يكلف مبلغا كبيرا من المال الذي يطلبه الرهائن اضافه الى ان مثل هذا الحل يضع سابقه قد تشجع الاخرين الى خطف واحتجاز الرهائن لتحقيق مطالبهم ومنها تعريض حياه الرهائن للخطر في حال استعمال القوه ومنها تعريض حياه رجال الشرطه انفسهم الى الخطر في حال استعمال القوه دون تكتيك وحرص وهناك ايضا تعرض حياه الخاطفين انفسهم بالرغم من انهم مجرمون في نظر القانون الا انه لا يجوز معاقبتهم دون محاكمه وربما ان قتلهم يخفي دوافع الجريمه والاطراف المشاركه فيها.

المرحله الرابعه:- اختيار البديل أو الحل المناسب للمشكله (تنفيذ الحل):-

مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية، والسياسية، والأخلاقية، والتنظيمية، والنفسية، ووفقاً لعدة معايير لاختيار الحل وأهم هذه المعايير:

1- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

2- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاته.

3- قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.

4- درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.

5- درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

6- مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.

7- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

8- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

9- كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

كلما ازدادت البدائل المتاحة كلما ازدادت عملية اتخاذ القرار المناسب صعوبة إلا أن اتخاذ القرار يجب عليه التخلي عن الفكر التقليدي منطلقاً إلى القرارات الجديدة المبتكرة فليس معنى نجاح قرار بصدد مشكلة معينة في زمن معين أن ينجح نفس القرار في حل المشكلات المشابهة. فيجب دوماً عدم إغفال أننا أمام بلاغ متفرد، يختلف عن غيره مما سبق أن واجهناه من بلاغات، ومن المستحيل أن تتكرر ظروف بلاغ معين مرتين، وبالتالي يتعلم كل منا من كل بلاغ درساً جديداً.

المرحلة الخامسة :- متابعته تنفيذ القرار و تقويمه.

تقويم النتائج لمعرفة درجه فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من اجله من خلال التعرف على نقاط الضعف، أو العقبات، ومعالجتها، وذلك يساعد على فهم النتائج، مما قد يتطلب تعديل القرار، أو اتخاذ المزيد من القرارات لتنفيذه، وغيرها من الإجراءات.

ومتابعه تنفيذ القرارات في الشرطه امر هام للغاية وتتطلب المتابعه من اعلى القيادات وخصوصا في حالات القرارات الخاصه بمكافحه الجريمه وتعقب المجرمين وافشال خططهم حتى تنجح الشرطه في تنفيذ المهام بالسرعه المطلوبه وباقل الخسائر والمتابعه ضروريه لان مثل هذه القرارات تتخذ في حالات من عدم التاكيد والمخاطره وتنفذ ميدانيا مما يستدعي المتابعه لحظه بلحظه.

مستلزمات القرار

- 1- وجود مشكلة أو موقف معين .
- 2- توفر أكثر من بديل متاح يمكن سلوكه إزاء تلك المشكلة أو الموقف .
- 3- توفر سلطة وقدرة ورغبة من جانب متخذ القرار للاستجابة لتلك المشكلة أوالموقف.
- 4- وجود أنشطة مساعدة تساعد على الاختيار .

الفرق بين محتوى القرار واتخاذ القرار وصنائه القرار

محتوى القرار: افضل بديل لحل المشكله او هو الحل المناسب.

عملية اتخاذ القرار : اختيار أفضل بديل لحل المشكلة بعد القيام بالمفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة

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

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

- 1- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- 2- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- 3- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- 4- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات .

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

1- القيم والمعتقدات:

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2- المؤثرات الشخصية:

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

3 - الميول والطموحات:

الطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك .

4-العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد .

5- التوقيت الخاص باتخاذ القرار:

حيث يُعتبر الوقت عنصراً مهماً في اتخاذ القرارات، إلا أنّ التوقيت المناسب لإعلان هذه القرارات يُعدّ أمراً شديداً الأهمية، وخاصّة إذا كان إعلانها يعني إلغاء قرار سابق، كما أنّه لا بُدّ من أخذ آراء المتأثرين بالقرار في ما يتعلّق بشأنه.

6- التشاركية في عملية اتخاذ القرار:

حيث تساعد هذه التشاركية على ضمان نجاح القرار، إلا أنّها تُستمدّ من نمط المنظمة، وطابعها؛ فعلى سبيل المثال، يُعدّ النمط السائد في المنظمات الأمنية هو النمط الاستبداديّ في اتخاذ القرارات.

7- عوامل تتعلّق بالبيئة الخارجية:

كالعوامل السياسيّة، والاقتصاديّة، والتكنولوجيّة، والثقافيّة، وغيرها.

8- عوامل تتعلّق بالبيئة الداخليّة: كحجم المنظمة، وقوانينها، ومواردها البشريّة، والماليّة، والعلاقات بين إدارتها، وغيرها.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على ضابط الشرطة المسؤول

عن مكان معين أو عن القوة التي انتقلت إلى بلاغ معين أثناء اتخاذه لقراره يمكن الإشارة إلى أهمها كالتالي :

1-المركز القيادي لمتخذ القرار :

كلما ارتفعت رتبة متخذ القرار وكلما زادت أهمية مركزه الوظيفي كلما ازدادت أهمية وخطورة القرار الصادر عنه .

2-نوع وثقافة المرؤوسين المنوط بهم تنفيذ القرار :

لا شك أن ضابط الشرطة لا يستطيع أداء العمل وحده دون المرؤوسين الأحدث رتبة من الضباط والأفراد وبالتالي يعتمد نجاح القرار على مدى ثقافة ونوعية هؤلاء المرؤوسين تلكم اللتان يترتب عليهما

مدى استيعاب المرؤوسين لأهمية تطبيق القرار ومدى حبهم للمكان ومدى تماسكهم مع قائدهم وطاقاتهم لأوامره.

3- مستوى الخبرة والعلم المتوافران لدى متخذ القرار :

فكلما زاد حجم التجارب السابقة وسعة الاطلاع لدى القائد ألما آن القرار حكيماً مناسباً للمشكلة المعروضة .

4- الضغوط المختلفة التي يتعرض لها متخذ القرار :

فهناك العديد من الضغوط - الزمنية والمكانية والنوعية - المختلفة التي تؤثر على متخذ القرار , منها على سبيل المثال: أوامر القيادات العليا التي تلزمه باتخاذ ما يلزم لتنفيذها على أرض الواقع , رغم صعوبة ذلك من وجهة نظر القائد الفرعي, حيث يتعين عليه التغلب على مشكلات التنفيذ إقناع مرؤوسيه بأهمية القرار وإقناع مستقبلي القرار من المواطنين بجدوى تنفيذه مع اتخاذ ما يلزم من إجراءات وقائية حيال ردود أفعالهم التي تختلف باختلاف العادات والتقاليد السائدة من مكان لآخر, فضلا عن وسائل الإعلام المختلفة التي ترصد بالصوت والصورة آل شيء وتنقله لحظياً للقنوات الفضائية مختلفة الميول والاتجاهات, فإذا لم يتغلب القائد الفرعي على تلك المشكلات فلن يستطيع تنفيذ ما هو مكلف به من قبل القيادة العليا وبالتالي سيئهم بالضعف وعدم القدرة على اتخاذ القرار .

5 - السمات الشخصية للقائد متخذ القرار :

يرتبط اتخاذ القرار باتجاهات وميول القائد (مندفع - هادئ - عاطفي - عقلاني - مبتكر - تقليدي الخ) بل إن الحالة الصحية والنفسية والاجتماعية من أهم ما يؤثر في شخصية متخذ القرار في وقته .

النتائج التي يتم تحصيلها من وراء السير في الخطوات الصحيحة لاتخاذ القرارات بشكل عام:-

- الحصول على القرارات الأفضل.

-توفير الوقت، واستغلال أمثل للمصادر.

-إتاحة الفرصة لجميع موظفي المؤسسة بالمساهمة بكل فعالية.

-تعزيز التطوير المهني.

-إسهام الناس في الإنجاز بشكل أسرع.

- تعزيز وتقوية روح الالتزام.

- تحسين مدى رضا الموظفين ومشاركاتهم.

- زيادة مدى تركيز الموظفين في عملهم.

- التقليل من نسبة الأخطاء في العمل.

معوقات اتخاذ القرار (لماذا نتخذ قرارات خاطئه):-

1- قصور البيانات والمعلومات.

2- التردد وعدم الحسم.

3- التأخير والتعقيد في اجراءات اتخاذ القرار.

4- الجوانب النفسيه والشخصيه لصانع القرار.

5- عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

6- السرعة في اتخاذ القرار.

7- الخوف من الفشل.

8- عدم وجود الوقت الكافي للتفكير بمهاره اتخاذ القرار.

9- عدم التنظيم والخلط بين الاولويات.

9- عدم التفكير في النتائج الهامة التي تترتب على القرار.

محاذيرات اتخاذ القرار

- للمجاملات في اتخاذ القرار.
- لا للعواطف.
- لا للتردد والتراجع.
- لا للإذاعة والنشر.
- لا للعجلة.
- لاتلجأ لأول حل يخطر في بالك. لا تطبق قرار اتخذه غيرك في حاله لديك فقط تكون ظروفك مختلفه عن ظروفه.
- الاستفاده من تجارب الاخرين في مجال اتخاذ القرار.

أنواع القرارات الإدارية

أولاً- القرارات التقليدية :

(1) القرارات التنفيذية:

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

(2) القرارات التكتيكية:

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

ثانياً- القرارات غير التقليدية :

القرارات الحيوية:

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

القرارات الإستراتيجية:

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

و هناك تصنيف اخر لانواع القرارات؛ تبعاً لعدّة أسس، منها:

1-بحسب الهدف، وتُصنّف على النحو الآتي:

• القرارات الفعّالة: وهي تعتمد مستوى أعلى من الفهم الفكري؛ أي تهتمّ بمفاهيم استراتيجية شاملة، ولها تأثير فعّال.

• القرارات غير الفعّالة: وهي مفاهيم جزئية لا تُحقّق هدفاً فعّالاً.

2-بحسب الوظائف الاساسية للمؤسسة، وتُقسّم إلى:

• قرارات لها ارتباط بالعنصر البشري، كاختيار الموظّفين، وتحديد الأجور، والتدريب، وغيرها.

- قرارات لها ارتباط بالتسويق، كنعويّة السِّلَع، ووسائل الإعلان، وتحديد الأسواق، وغيرها.
- قرارات لها ارتباط بالإنتاج، كنوع الآلات المستخدمة، والموادّ الخام، وغيرها.
- قرارات لها ارتباط بالتمويل، كتوزيع الأرباح، وتحديد رأس المال اللازم، وما إلى ذلك.

5- بحسب الأهميّة، وتُقسَم إلى:

- قرارات إداريّة.
- قرارات استراتيجيّة.
- قرارات تشغيليّة.

6- بحسب مدى مناسبة اتّخاذها، حيث تُقسَم إلى:

- قرارات استثنائية.
- قرارات وسيطة.

5- بحسب البرمجة، وتُقسَم إلى:

- قرارات مُبرمجة.
- قرارات غير مُبرمجة.

6- بحسب أساليب اتّخاذها، حيث تُقسَم إلى:

- قرارات كمّية.
- قرارات وصفية.

7- بحسب ظروف اتّخاذها، وهي على النحو الآتي:

- قرارات يتمّ اتّخاذها تحت ظروف المخاطرة.
- قرارات يتمّ اتّخاذها تحت ظروف التأكد.
- قرارات يتمّ اتّخاذها تحت ظروف عدم التأكد.

8- بحسب النمط الإداري لمتخذها، وهي على النحو الآتي:

- القرارات التشاركية.
- القرارات المنفردة.

9- بحسب المناحي التنظيمية، وهي:-

- قرارات خاصة موجهة نحو حالات، أو أفراد معينين.
- قرارات عامة موجهة نحو حالات، أو أفراد غير معينين.

انواع القرارات في العمل الشرطي:-

العمل الشرطي مبني على اتخاذ القرار في كاهه المستويات فانها تكون كبيره في المستويات الاعلى ثم تنخفض تدريجيا في المستويات الوسطى ثم الدنيا الا ان العكس هو الصحيح في الشرطه اذ ان طبيعه عمل الشرطه تعطي مساحه اكبر من حريه التصرف في ادنى الهرم الوظيفي لأولئك الذين يعملون في الميدان ومواجهه الجريمه والمجرمين حيث يواجهون مواقف عصيبه وحرجه قد تتطلب منهم اتخاذ قرارات حساسه اذا استدعى الامر دون الرجوع الى قيادتهم اذ ان الامر يتعلق بحياتهم وسلامتهم وكذلك سلامه المجتمع.

- واهم القرارات في العمل الشرطي:-

1. قرارات السياسه العامه:- تتخذها في العاده القياده الاداريه ومن اهم تلك القرارات

المتعلقه بقرارات الشرطه التي تؤثر على حياه الافراد وممتلكاتهم وحياتهم.

وقرارات الاداره بشأن سياسه الشرطه اتجاه الجرائم مثل المخدرات والتهريب والسرقات وهناك قرارات تتعلق بعلاقه الشرطه مع الجمهور وخلق الاتصال بينهما وعلاقتها مع الاجهزه الاخرى مثل القضاء والنيابه.

2. القرارات الاداريه:-

القرارات الاداريه الكبيره المتعلقه بوظائف الاداره الاربعه وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابه وتتخذها الاداره العليا بمعاونه القيادات الوسطى.

في حاله التخطيط تضع الادارات الفرعيه خططها التي تتبلور على شكل خطه كامله لاداره الشرطه تضعها الياده العليا.

في حاله التنظيم يتم تحديد الاختصاصات وتفويض السلطات وفق الهيكل التنظيمي التي تقرها الاداره العليا بناء على توصيات تضعها الادارات المختصه

في حاله التوجيه فهي الاسس التي تضعها الادارات المختصه وتصيغها الادارات العليا التي تمارس على ضوئها عمليات القيادة وعمليات العلاقات مع العاملين والعلاقات الانسانيه.

وكذلك الحوافز الايجابيه والسلبيه وفقا للقوانين والنظم التي تحكم العمل. اما من حيث الرقابه هي مهمه جدا لمد القيادة بالتغذيه الراجعه حول تنفيذ الخطط وفق ما هو موضوع او الانحراف عن المعايير الموضوعيه كما ان هناك القرارات الاداريه الاخرى الخاصه بشؤون الافراد مثل التعيين والرفع والنقل. وكذلك القرارات الخاصه بالتدريب والتاهيل للعاملين والقياده الناجحه.

3. القرارات الاستراتيجيه والتكتيكيه:-

تختص مثل هذه القرارات باداء العمل الشرطي ومهام العمليات الشرطيه ويترك المديرون تعميمها للاخرين. وعلى اداره الشرطه وضع استراتيجيات واساليب وذلك بفرض تحقيق الاستخدام الامثل للموارد المتاحه في الوقت المناسب لتحقيق الاهداف.

4. قرارات توزيع الموارد الماديه والبشريه:-

وفق متطلبات العمل الشرطي للادارات المختلفه وقرارات التوزيع مهمه حتى تتمكن الشرطه من تحقيق الاهداف الموضوعه ولا بد من توزيع الموارد وفق معايير متطلبات العمل وقد تكون الشرطه معرضه

للضغوط السياسيـه والمجتمع لتوجيه الموارد وجه معينه في حالات انشاء اقسام ومراكز جديده وتوزيع الافراد للحراسه والدوريات والمراقبه والمتابعه وغيرها.

5. قرارات المشرفين :-

هي قرارات يتخذها المشرفون على دوريات الشرطه والمسؤولين عن البحث الجنائي فهم يقومون بتعيين وتوزيع الافراد على الاختصاصات والاشراف على التعامل مع الحوادث والمحافظة على النظام والامن وسلامه المجتمع.وهناك قرارات روتينه اخرى حول تقييم الاداء وتحديد من يستحقون الترقيه وكذلك من يحتاجون الى تدريب ونوع التدريب وتحديد من تجب مكافئته وتحفيزهم.

6. قرارات ضباط الدوريات :-

غالبية العاملين في هذا المستوى يعملون في الدوريات وضباط الشرطه في تنفيذ مهامهم في اعمال الدوريه يتخذون عدد من القرارات الهامه والحساسه في مجال مكافحه الجريمه ومثل هذه القرارات قد تكون لها اثارها على المجتمع وعلاقته مع الشرطه ويتطلب اتخاذ مثل هذه القرارات في غياب رؤسائهم المباشرين وذلك نسبه لعامل الوقت الذي يتطلب سرعه في اتخاذ القرار مثل القبض والاعتقال . وهناك قرارات اخرى تتخذ في هذا المستوى مثل قرارات التدخل وعدم التدخل في عمليه مراقبه المشبوهين. وهناك قرارات تتعلق بتوزيع الدوريات وتحديد اماكن التركيز وقرارات التصدي للمشاكل او الهروب منها وقرارات استخدام القوه.

خطوات اتخاذ القرارات الإدارية (التنفيذية)

يعتبر القرار جزءاً أساسياً مرتبطاً بكافة أمور حياتنا اليومية بدءاً من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً فنحن عندما نستيقظ صباحاً ونذهب لنغسل وجهنا فهذا قرار وعندما نختار طعاماً محدداً لنتناوله على الغداء فهذا قرار و عندما نختار برنامجاً معيناً لمتابعته في التلفاز عندما نختار ماذا سندرس، ماذا سنعمل، من سننزوج، أسماء أطفالنا فهذه الأمور كلها قرارات.

والقرارات :قد تكون بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتيني أو قد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها.

تعريف القرار : عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معينولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

أما القرار الإداري : هو افصاح الجهة الادارية عن ارادتها الملزمة في الشكل الذي يحدده النظام وفقاً للصلاحيات التي تملكها بمقتضى الانظمة واللوائح بقصد احداث او ترتيب آثار نظامية معينة متى كان ذلك ممكناً وجائزاً نظاماً وكان الباعث عليه ابتغاء تحقيق مصلحة عامة.

ويبين من هذا التعريف ان القرار الاداري هو :

أ- عمل قانوني تصدره السلطة الادارية بإرادتها المنفردة.

ب- يرتب أثراً قانونية.

ج- صدور القرار الاداري عن الادارة كسلطة ادارية وطنية.

شروط صحة القرار الاداري:

1. **الاختصاص :** يمثل الاختصاص الشرط الاول من شروط صحة القرارات الادارية, فلكي يصدر القرار صحيحا ومشروعاً لا بد ان يصدر ممن يملك الاختصاص بإصداره من اعضاء السلطة الادارية, فاذا صدر القرار عن غير المختص بذلك, فانه يكون مشوباً بعيب عدم الاختصاص معرضاً للإلغاء عند الطعن فيه امام القضاء الاداري.

أ- **الاختصاص المكاني** : ان القاعدة العامة بالنسبة لغالبية اعضاء السلطة التنفيذية هي ان مباشرة اختصاصاتهم تنقيد بنطاق مكاني محدد بالقانون. فمثلا قرارات المحافظ وكذلك قرارات المتصرف ومدير النواحي حيث ينحصر اختصاص كل منهما داخل حدود المحافظة او القضاء

ب- **الاختصاص الزمني**: يجب ان يصدر القرار من المختص بإصداره قانونا في الوقت الذي يكون فيه مختصا بذلك, والا نكون امام حالة عدم اختصاص من حيث الزمان. فمثلا صدور القرار قبل تقلد مهام الوظيفة أو بعد انتهاء الرابطة الوظيفية, صدور القرار بعد انتهاء المدة الزمنية المحددة لإصداره.

ج- **الاختصاص الموضوعي**: يجب ان يصدر القرار ممن يملك الاختصاص بإصداره قانونا, والا يحدث عدم الاختصاص من حيث الموضوع.

ان احترام الاختصاص الموضوعي يستلزم الا يقع اعتداء من سلطة ادارية على اختصاص سلطة اخرى مساوية لها, او من سلطة ادنى على اختصاص سلطة ادارية اعلى منها, او سلطة مركزية على اختصاص مقرر لسلطة لامركزية.

2. **الشكل**: الاصل, انه لا يشترط في القرارات الادارية شكل خاص لصدورها ما لم يقرر الدستور او القانون عكس ذلك على سبيل الاستثناء, وعندئذ لا تكون القرارات مشروعة الا اذا صدرت ممن يملك اصدارها, واتباع الشكليات المحددة, وبتخاذ الاجراءات المقررة. مثلا صدور القرار الاداري في ان يكون مكتوبا او ان يكون قرارا جمهوريا, او ان يشترط فيه ان يكون قرارا مسببا, كما قد يستلزم اخذ رأي جهة معينة قبل اصدار القرار. ويكون القرار مشروعا باتباع الشكليات المقررة وبخلافه يصدر القرار معيبا وباطلاً.

نبيين نوعين من الاشكال كشرط من شروط القرار الاداري:

أولاً: الاشكال والاجراءات الجوهرية

تتمثل هذه الطائفة من الاشكال والاجراءات في نوعين:

أ- الإجراءات السابقة على اتخاذ القرار: مثلا اشتراط صدور الاقتراح , باتخاذ القرار من الجهة التي منحها القانون حق المبادرة بالاقترح, فإذا صدر القرار دون اتباع هذا الاجراء فإن القرار يكون معيباً بعبء الشكل.

ب- المظهر الخارجي للقرار الاداري : ان الاصل انه لايشترط اتخاذ القرار الاداري لشكل خارجي معين, بحيث يجوز ان يكون مكتوباً أو شفويّاً, وقد يكون صريحاً أو ضمناً, أو يصدر حتى بمجرد الإشارة, فإن القانون يشترط في كثير من الاحيان ان يتخذ القرار شكلاً معيناً. فمثلا اذا اشترط القانون ان يكون القرار مكتوباً فيجب على الادارة ان تحترم إرادة المشرع.

ثانياً: الأشكال غير الجوهرية.

تتجسد في الشكليات والاجراءات التي لم يوجب القانون مراعاتها واحترامها, ولم يترتب البطلان على مخالفتها من جانب الادارة من جهة. وكذلك الاشكال التي لا تؤثر على مضمون القرار ومحتواه, بحيث لا ينتج عن مخالفتها أي تغير في محتوى القرار الاداري, من جهة أخرى.

فمثلاً التزام الرئيس الاداري بلفت نظر العامل الذي يؤدي عمله بمستوى دون المطلوب, هو من قبيل التوجيه .. فلا يمكن بالتالي ان يكون اجراء جوهرياً يترتب على اغفاله بطلان تقريره.

3. السبب: انه الحالة الواقعية او القانونية السابقة على القرار والدافعة الى تدخل الادارة لاتخاذ, أي الحالة القانونية أو الظروف المادية المبررة لإصدار القرار الاداري.

فتقديم احد العاملين المدنيين في الدولة طلباً بإحالته الى المعاش يمثل السبب القانوني المبرر لاتخاذ قرار اداري من الجهة الادارية المختصة بإنهاء الرابطة الوظيفية لهذا الموظف واحالته الى المعاش. وكذلك حدوث اضطرابات وخلل في الامن العام يجسد الحالة الواقعية التي تدفع بالإدارة الى اتخاذ القرارات الكفيلة بالحفاظ على الامن والنظام العام.

- بشكل عام يتوفر في سبب القرار الاداري شرطان :

اولهما: وجوب كون السبب قائماً وموجوداً حتى تاريخ اتخاذ القرار الإداري , حيث العبرة في تقرير مشروعية السبب هي بالوقت الذي صدر فيه القرار الإداري.

ثانياً: ان يكون السبب الذي ركنت اليه الادارة في اتخاذ قرارها مشروعاً, فإذا استندت الادارة الى اسباب غير التي حددها لها المشرع – فإن قرارها يكون غير مشروع.

4. المحل :

يقصد بمحل القرار الإداري موضوع القرار او فحواه المتمثل في الاثار القانونية التي يحدثها القرار مباشرة, وذلك بالتغيير في المراكز القانونية, سواء بالإنشاء او التعديل او الالغاء.

ويتنوع الاثر الذي يحدثه القرار الإداري بحسب نوع القرار وما اذا كان قراراً تنظيمياً لأحياً ام قراراً فردياً. فمثلاً القرار الإداري التنظيمي بترقية كل موظف قضى في درجته الوظيفية خمس سنوات فاكثراً الى الدرجة الوظيفية الاعلى من الدرجة التي يشغلها, ينطبق على كل موظف تحقق له شرط المدة المذكورة. ويكون محل القرار هو الاثر الذي يحدثه القرار بترقية كل من يتوافر فيه هذا الشرط.

بينما نجد ان القرار التأديبي الذي يصدر بمعاقبة احد الموظفين على ما ارتكبه من مخالفات ادارية بالخفض الى وظيفة في الدرجة الاولى مباشرة, لا ينطبق الا على هذا الموظف بالذات جزاء له على ما اقترفه من مخالفات, ويكون محل القرار هنا في الجزاء التأديبي في انزال هذا الموظف في وظيفته الى الدرجة الادنى.

ويشترط في محل القرار الإداري ان يكون ممكناً وان يكون جائزاً.

5. الغاية:

يجب ان تستهدف جميع القرارات الادارية المصلحة العامة كغاية لها, وهذه قاعدة عامة تحكم جميع اعمال السلطة الادارية والتي تنطبق بدون نص.

وإذا كان بغير ذلك تتعد عن المصلحة العامة ويكون القرار مشوباً بعيب اساءة استعمال السلطة ويكون قابلاً للإلغاء .

أهمية اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها.

فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها.

وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ..

وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه رؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم.

وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية.

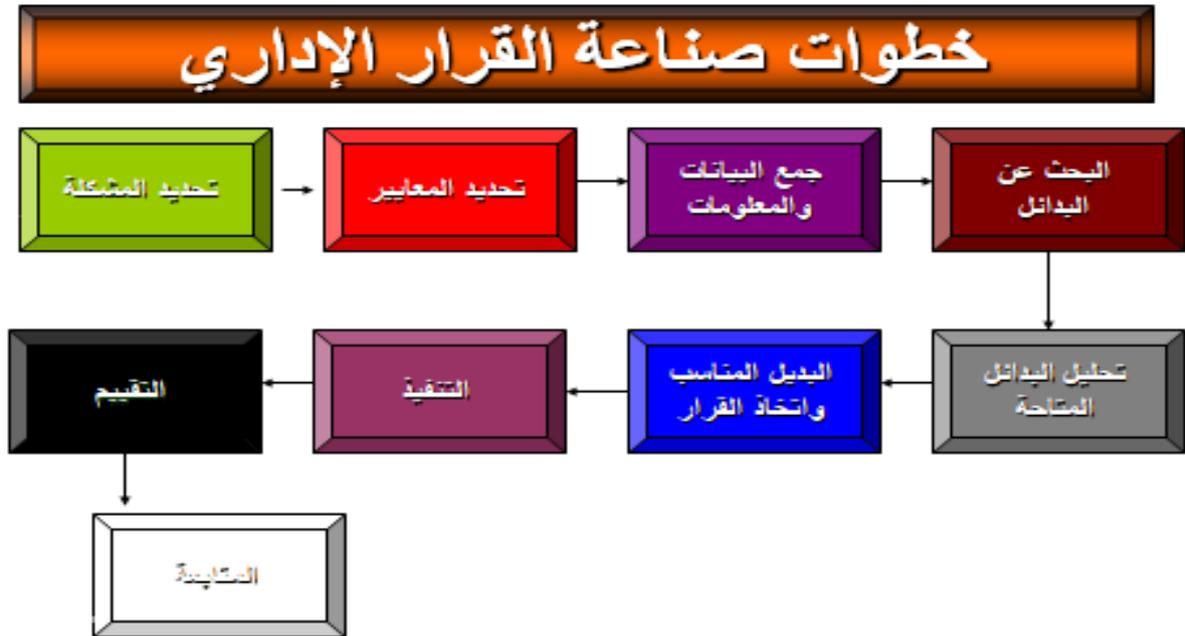
فالقرار هو

1. الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية .
2. الذي يبيلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة.
3. يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية.
4. يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق.

ولأهميته عهد بإصداره:

إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

مراحل اتخاذ القرارات



أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيداً قبل إصداره, بمعنى أننا قبل أنت نتخذه, فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون من مضامينه. وعليه, فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير.

ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي.

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي:

أ- تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة.

ب - ودرجة أهمية المشكلة.

ج- عدم الخلط بين أعراضها وأسبابها.

د- الوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات :

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً.

ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

1. البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
2. البيانات والمعلومات الكمية.
3. البيانات والمعلومات النوعية.
4. الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها :

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها:

أ- وضع المؤسسة.

ب - السياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها.

ج - إمكانياتها المادية.

د- الوقت المتاح أمام متخذ القرار.

واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة :

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

1- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

- 2- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمتها ونظمها وإجراءاتها.
3. قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.
4. درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.
5. درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.
- 6.مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.
7. القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.
- 8.المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.
- 9.كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه :

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

انواع القرارات

القرارات المبرمجة:

وهي التي تتخذ للتعامل مع مشكلات روتينية متكررة وحلها من خلال إجراءات ثابتة ومتعارف عليها وتتسم بالخصائص التالية:

- أ - غالبا ما يكون متخذو مثل هذه القرارات في المستوى الأوسط والتنفيذي.
- ب - ظروف مثل هذه القرارات ثابتة ويمكن توقعها.
- ج - درجة المخاطرة تكون معدومة أو قليلة.
- د - في أغلب الأحيان تتوفر المعلومات الكافية .

القرارات غير المبرمجة:

وتتعلق برسم السياسة العامة للمنظمة أو بحالة أزمة أو مشاكل مفاجئة.

نماذج من القرارات

1. قرار بالغ الأهمية يتعلق بالرد على هجوم عدائي محتمل .
2. قرار عادي بتكليف أحد الموظفين بالعمل بعد نهاية الدوام الرسمي

3. قرار تطويري يتعلق بتطبيق التصحيح الآلي لإجابات الطلاب
4. قرار يتطلب تنفيذه مبالغ مالية باهظة مثل تنفيذ مشروع الجسور في شارع الستين
5. قرار لا يتطلب نفقات مالية إطلاقاً مثل إعارة موظف لجهة خارجية
6. قرار يتطلب وقتاً للدراسة مثل إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي لإدارة
7. قرار في حالة طوارئ مثل قرارات الدفاع المدني أو قرار جراح لإنقاذ حياة مريض
8. قرار مصلحة عامة مثل قرار منع استيراد أو بيع أو تركيب أو تصنيع جميع أنواع أجهزة (الإنذار والأجهزة الضوئية والصوتية والأنوار التحذيرية المشابهة لمركبات الطوارئ على السيارات العادية
9. قرارات احترازية مثل قرار عدم ترك المكاتب مفتوحة إذا لم يكن المسؤول عن المكتب موجوداً وعدم تسليم نسخ من المفاتيح لعمال النظافة.

المشاركة في اتخاذ القرارات

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

- 1- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- 2- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- 3- وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.
- 4- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

هناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد :

- 1- إشراك العاملين فقط في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- 2- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- 3- وأخيرًا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

حيثيات اتخاذ القرار

أولاً- اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما بالممارسة والتجربة:

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتابا، أو بمجرد أن تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تتضجك شيئا فشيئا، والخبرة التي تكتسب مع الأيام ويمتلکها الإنسان بالممارسة وبشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحكمة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشئ كثير ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، وهو يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

ثانياً- اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه

وان كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها من اتخاذ قرار، لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات.

بعض الناس دائماً لا يبيت في الأمور ولا يتخذ قرار بل يبقيا معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا متخذ قرار، دائماً يدور في حلقة مفرغة، يمرّ الوقت دون أن ينجز شيئاً، لأنه لم يختار بعد، هل يدخل في كلية الطب أم يدرس في كلية الهندسة؟ يمر العام والعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز، والذي يتردد كثيراً فيدرس فصلاً في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم يقول ليس ذلك اختياراً صائباً فيمضي للعلوم، ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو - كما يقولون - يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق أن يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

أيضاً تضيع الفرص وتمرّ، فان لم تتخذ القرار وتغتتم الفرصة لان الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضاً مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا شيء واتخاذ القرار يكسبك جرأة ويعطيك الشجاعة، وأيضاً يتيح لك الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكن أبداً متردداً في اتخاذ القرارات، اعزم واعقلها وتوكل، وامضي فان أخطأت فان الخطأ تجربة جديدة وعلماً جديداً يفيدك في مستقبل الأيام .

ثالثاً- اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة:

بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فان الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه أمور وتوصد في وجهه الأبواب ويظن أن لا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن

يساره أو خلفه أو أمامه لرأى أبوابا كثيرة مشرعة وطرق كثيرة ممهدة، إنما أعماه عنها أنه لم يتح لعقله أن يسرح في الآفاق وان يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة بإذن الله.

رابعاً- ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته:

لأنه بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

1- القيم والمعتقدات:

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2- المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

3- الميول والطموحات:

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

4- العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

أنواع القرارات الإدارية

أولاً- القرارات التقليدية:

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

ب . القرارات التكتيكية:

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

ثانياً- القرارات غير التقليدية:

أ . القرارات الحيوية:

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

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

نظريات القيادة الحديثة

القيادة والفاعلية في صناعة واتخاذ القرارات

مفهوم وأهمية القيادة الإدارية

- هي فن التأثير في الغير .
- القدرة على التأثير في الآخرين واستمالتهم وجذب ولائهم وشحن وتحريك الدافعية للعمل لديهم.
- إدارة المنظمة بالاعتماد على القدرات الشخصية دون الاعتماد على السلطة الرسمية الممنوحة للقائد.
- هي القدرة على استمالة الآخرين والتأثير فيهم وإحداث التغيير المطلوب لديهم بما يكفل التجديد والتطوير.
- هي القدرات الشخصية التي تمارس بالعلم والفن معا
- هي العلم الذي يقوم على النظريات والدراسات التجريبية للوصول إلى أفضل الأساليب لتحقيق أهداف التنظيم.

أهمية القيادة الإدارية:

- تنظيم الجهود المشتركة.

- ممارسة الجانب الإنساني في الإدارة.
- التركيز على الجانب الاجتماعي وإبراز أهمية التعاون والعمل الجماعي.
- الاهتمام بالأهداف الخارجية بالعمل والإنتاج (التنظيمية) على اختلافها وتعددتها وتضاربها في بعض الأحيان.
- وكل ما سبق يبرز الدور التأثيري للقيادة في كل من العمل والعاملين والدور الروحاني الذي تلعبه لتكفل الاستمرار والارتقاء.

القيادة والفاعلية في صناعة واتخاذ القرارات

عملية صنع واتخاذ القرار تعد القلب النابض للإدارة وهي من المهام الأساسية للقائد الإداري الذي يمكن أن يطلق عليه (متخذ القرارات). وصناعة القرار تختلف عن اتخاذه فالأولى هي العملية التي تتضمن الإحساس بالمشكلة وتحديد الهدف وجمع البيانات وتحليلها والوصول إلى بدائل الحل المشكلة ثم أخيراً اختيار البديل المناسب الذي يتفق مع ظروف المنظمة وإمكاناتها، أما الثانية وهي اتخاذ القرار فهي الخطوة التي يوضع فيها البديل القرار موضع التنفيذ ومن ثم متابعة تطبيقه. وكل ما سبق يتطلب قدرة فائقة من القائد ومن يشاركه في العملية على تحديد المشكلة والهدف، والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ثم وضع البدائل والاختيار من بينها ثم وضع البديل المناسب موضع التطبيق والفاعلية تكمن هنا في درجة تعظيم هذا البديل للنتائج ، وباستخدام أقل كمية ممكنة من الموارد.

ومن المعلوم أن لكل قرار فعال مقوماته الهامة والحيوية ، كما أن له بعضاً من العوامل المؤثرة فيه وفي فاعليته لذا فقد نرى كثيراً من المديرين والقادة يترددون أو ربما يحجمون عن عملية صنع واتخاذ القرارات. وفيما يلي عرضاً موجزاً عن أهم مقومات القرار الفعال ثم استعراض للعوامل المؤثرة فيه والأسباب وراء إحجام بعض القادة وترددهم في اتخاذه.

مقومات القرار الفعال:

- الوعي بالمشكلة وأسبابها.

- معرفة الهدف المراد الوصول له.
- جمع المعلومات والتأكد من صدقها أو صلاحيتها وارتباطها بالمشكلة.
- دراسة وتحليل المعلومات للوصول للبدائل الممكنة.
- الوعي والفهم لاختيار البديل الأمثل.
- الحرص على خفض التكلفة مقارنة بالعائد .
- المشاركة الفعالة ممن لهم علاقة بالقرار ومعرفة بجوانبه.

يقول بيتر دركر (أن القرار الفعّال هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة وليس على أساس مخاطرة طائشة).

كما يقول أن هناك أسلوبين لاتخاذ القرار ، فالأول كما في اليابان يركز على تحديد المشكلة بدقة اكبر من التركيز على الحل ، كما أنه يركز على البدائل أكثر من تركيزه على الحل الصائب ، وما سبق يقود إلى المشاركة والعصف الذهني الذي يؤدي بدوره إلى ترشيد القرار كما يؤدي إلى سرعة تطبيقه.

أما الأسلوب الثاني والذي يقوم على أساس إقناع الناس به والترويج له وبيعه بعد اتخاذه وهنا لا نجد أن القرار المتخذ ليس في موضع التنفيذ لأنه يحتاج لكثير من الدعاية والإقناع.

أما ماري باركر فوليت فتقول أن القرار الفعال يعتمد على سلطة الحقائق فهو يعتمد على المعلومات الدقيقة والصحيحة أكثر من اعتماده على قوة تتخذه.

كل ما سبق يؤكد على أهمية المشاركة الفعالة لصناعة واتخاذ القرار الفعال ، الذي يحقق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة وفي أقص - العوامل المؤثرة في فاعلية القرار .:

النصوص الشرعية (القوانين والأنظمة التي تحكم القائد ، إلى جانب العوامل البيئية والفنية والمالية والبشرية).

العوامل المؤثرة في فاعلية القرار:

- النصوص الشرعية (القوانين والأنظمة التي تحكم القائد ، إلى جانب العوامل البيئية والفنية والمالية والبشرية).
- العوامل الإنسانية والسلوكية المرتبطة بـ
- القائد متخذ القرار
- المساعدين والاستشاريين
- المرؤوسين أو التابعين
- الضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها متخذ القرار.

مصادر قوة أو نفوذ القائد:

يمكن تصنيف هذه المصادر وفق أساسين على النحو التالي :

أولاً: قوة أو نفوذ المنصب:

يوجد ثلاثة أنواع من القوة التي ترتبط بالمنصب الرسمي للمدير في هرم السلطة وهي:

قوة الحافز أو المكافأة - قوة الجزاء أو العقاب - قوة القانون.

1. قوة الحافز أو المكافأة:

تشير إلى قدرة القائد على منح حوافز ذات قيمة (مكافآت نقدية - ثناء أو تقدير - ترقية) كوسائل

للتحكم في المرؤوسين

2. قوة الجزاء أو العقاب:

تشير إلى قدرة القائد على توقيع الجزاءات (الإذارات - الخصومات - الفصل) على المرؤوسين.

3. قوة القانون:

هي عبارة عن حق القائد في طلب الطاعة والإذعان له نظراً لمنصبه ووظيفته.

ثانياً: قوة أو نفوذ مستمدة من الشخص ذاته: يعتمد هذا النوع على الخصائص الشخصية المميزة للفرد، وهناك مصدرين للقوة النابعة من الشخص ذاته وهما:

(1) القوة أو النفوذ المعتمد على الخبرة.

(2) القوة المستمدة من الشخصية.

صفات القائد الناجح

الصفات القيادية فهي قدرات ومهارات فنية يمكن تميمتها بالتدريب وأهمها ما يلي:

- إمام كامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.
- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.

- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.

أما عن الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري فهي تلك الصفات القيادية التي تتمشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يتعامل معه ويعيش فيه، ويمكن إجمال الصفات الشخصية التي ينبغي أن تتوفر في القائد الإداري فيما يلي:

1- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.

2- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

3- القوة البدنية والسلامة الصحية.

4- المرونة وسعة الأفق.

5- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

6- المظهر الحسن.

7- احترام نفسه واحترام الغير.

8- الإيجابية في العمل.

9- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.

الأسباب وراء الإحجام عن اتخاذ القرارات:

وجود بعض المواقف التي تحتم عدم اتخاذ قرار وذلك بعد الدراسة والتحليل. برنارد يقول بهذا الخصوص (

إن إدراك المواقف التي يجدر عدم اتخاذ قرار فيها هو من سمات القائد الكفاء)

10- التهرب من المسؤولية ونقلها إلى الغير.

11- الخوف على المركز والمصالح.

12- عدم كفاءة القائد وخوفه.

13- حداثة القائد وعدم تمرسه .

وسائل تهرب القائد وإحجامه عن اتخاذ القرار ما يلي:ـ

- منعه للمشكلات والموضوعات من الوصول إليه وذلك بأن يدعو التابعين والمرؤوسين إلى الإمعان في التفاصيل.
- تجنبه للمشكلات نهائياً عن طريق.
- الاستغراق لوقت طويل في تجنيد موظفيه لجمع المعلومات يكون بعدها الموقف قد تغير والمعلومات لم تعد مفيدة.
- خلق مشكلات جانبية تبعده عن أصل المشكلة.
- إحالة المشكلة إلى لجنة معينة يضمن فيها عدم الوصول لتوصيات بشأنها ، وحتى وإن توصلت اللجنة لتوجيه ما فإنها تكون مسؤولة عنها وهذا ما يتوخاه منها وهو الهروب من المسؤولية.

الاتجاهات الحديثة في خصائص القيادة الإدارية

أثبتت التطورات الحديثة في مجال الإدارة عدم كفاية النظريات القديمة في تحديد خصائص القيادة الإدارية فكل من السمات والموقف والتفاعلية لم تعط الاهتمام الكافي للتركيز على معياري الكفاءة والفاعلية وهما من أهم معايير النجاح في الاتجاهات الحديثة للإدارة أو القيادة.

وتعني الكفاءة أو الكفاية: . القدرة على انجاز وتحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت والجهد.

أما الفاعلية فتعني: . القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن.

وفي ضوء ذلك نجد أن القائد الفعال هو الذي يراعي واقعية الأهداف، كما أنه يجدر بنا القول بأهمية التفرقة بين القائد الكفاء والقائد الفعال وأن القائد الناجح هو الذي يحدث ويحرص على وجود نوع من التوازن بين هذين المعيارين، وأن مدى نجاحه في دوره القيادي يرتبط أساساً بمدى فاعليته والتي يمكن اكتسابها وتميئتها ومنها: .

القيادة الفعالة والتغيير والتطوير التنظيمي

نظراً للتطور التقني وما صاحبه من تطورات في بعض أو كل العناصر المكونة للتنظيم أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة العليا منها مهمة وبشكل كبير بعمليات التغيير والتطوير بل إن نجاحها يعتمد كثيراً على مدى فاعليتها في هذا المجال.

والقيادة الفعالة تحرص على وضع استراتيجية ملائمة ومرنة تسير وفقاً لها هذه العمليات، كما تحرص على دفع هذا التغيير في الاتجاه المرغوب وتقليل حدة المقاومة والتي قد تصادف عملياته. وهذا التغيير والتطوير قد يمتد ليشمل السياسات وأساليب العمل، الهيكل التنظيمي والمراكز والرؤساء، كما يشمل: . الإجراءات والسلوكيات والعنصر البشري والتقني وحتى الموارد المالية للمنظمة ومصادرهما.

فيلبو يؤكد (أن مهارة القائد في وضع إستراتيجية التغيير تعتبر من المهارات التي يجب توافرها فيمن يقود مشروعاً في ظل اقتصاد متغير). ولقد دلت التجارب على أن فاعلية القائد في صنع استراتيجية التغيير وتنفيذها تعتمد على: .

قدرته على تحليل ردود الفعل لدى التابعين وكيفية معالجتها.

مرونته في التكيف مع المواقف.

استخدامه للنمط القيادي المتلائم مع متطلبات التغيير.

أما الأساليب التي يمكن بواسطتها تقليل فرص مقاومة التغيير لدى المرؤوسين أو التابعين فيمكن اختصارها في النقاط التالية: .

- إعطاء معلومات وافية عن التغيير من حيث طبيعته وتأثيره ومضمونه ونطاقه مما يبدد المخاوف ويزيد من فرص القبول.
- خلق الجو الملائم لقبول التغيير أو التهيئة له.
- إشراك التابعين في تحديد أهداف التغيير.
- الاهتمام بالآراء المختلفة للعاملين حول معارضة التغيير ومعرفة الأسباب التي تقف وراء المعارضة ومناقشتها معهم، وتفهم وجهات نظرهم ومحاولة تقليل الأضرار النفسية والمادية والتي قد يتعرضون لها بسبب التغيير أو حتى إعطائهم الضمان بعدم حدوثها.
- إرضاء المعارضين وإغرائهم ماديا ومعنويا بقبول التغيير، وفي حال عدم استجابتهم للجوء للأساليب السلبية من نقل وتهديد وتقليص للصلاحيات وغيرها، دون المبالغة والتي بدورها قد تؤدي إلى نتائج عكسية ربما تزيد من مقاومة التغيير.

التكيف مع متطلبات التغيير: .

ينقسم القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى القادة ذوي المرونة العالية، والقادة ذوي المرونة المنخفضة.

وفيما يلي عرضٌ لأهم خصائص كل منهما:.

أولاً:

القائد ذو المرونة العالية يتمتع بـ

- القدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها.
- عقلية متفتحة يصغى بها لوجهات النظر ويمكن أن يقتنع بالصالح منها.
- يعمل بروح الفريق ويستمتع لمرؤوسيه.
- يدير بالمشاركة. واقعي وعادل، متفائل وموضوعي ومستقل بشخصيته.

- يؤمن بأن هناك أساليب مختلفة لمواجهة موقف واحد، وأن مرونته لا تكفي وحدها بل يجب أن تعزز باستخدامه لها وفقاً لمتطلبات التغيير.

ثانياً:

القائد ذو المرونة المنخفضة ويتصف بـ:

- عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة.
- منغلق الذهن ويؤمن بمعتقدات ثابتة وفي كل شيء.
- يميل إلى وضع القيود واحترامها.
- يهتم بنفسه أكثر من اهتمامه بالآخرين
- يهتم بالاستقرار في العمل وعدم التجديد
- يستمع لرؤسائه دون مرؤوسيه ويهتم بعلاقاته معهم.
- انعزالي غير متعاون وغالباً ما يعارض التغيير.

القيادة والإدارة الابداعية

القائد الإبداعي أو المبدع هو الذي يهتم بتطوير المؤسسة فيبتكر لها أهداف جديدة أو يطور من وسائلها وأساليبها ويكون تفكيره متمسكاً بالأصالة والطلاقة والمرونة فلا يتعامل مع الأساليب التقليدية وإنما يبتكر أساليب غير مسبقة.

القيادة الإبداعية تعرف بأنها:

- 1- " نمط القيادة الذي يتصف بسمات الحساسية للمشكلات والمثابرة والمبادرة والطرافة والغرابة.
- 2- هو الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة وابتكار أساليب التغلب عليها. وإدراك نقاط القوة والتميز في المنظمة واستحداث وسائل تفعيلها واستثمارها.

سمات القيادة الإبداعية:

1. الحساسية للمشكلات: ان سمة الحساسية للمشكلات من أهم سمات القيادة الإبداعية لان القائد المبدع لديه القدرة على مواجهة موقف ينطوى على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج الى حل وهذا الموقف يكتنفه الغموض ويحتاج الى حل أو تحليل. وقد تكون هذه المشكلة أدبية أو علمية أو منطقية أو مواقف اجتماعية، وبنيت هذه الطريقة على عناصر اساسية متمثلة فى الاتي:-

- القدرة على فهم وادراك ما يدور فى موقف معين فيه سلوكيات وتساعد تجاه الاخرين .
- مرونة التصرف " القدرة على السلوك العام وفقاً للمواقف .
- القدرة على التشخيص وتمثل المهارات فتقدير ما يدور فى المواقف اليومية.
- طريقة التدريب على الحساسية للمشكلات إطلاق الحريه للأفراد للتعبير عن مشاعرهم وابداء ارائهم تجاه الاخرين.

2. المثابرة: هي قوة العزيمة والاصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية والزيادة فى النضج الانفعالى والاستمرار فى العمل للوصول الى حلول مبتكرة جديدة.

3. المبادرة : هي القدرة على الابداع والابتكار والتصرف الواعى والسريع فى مختلف المواقف.

4. الاصاله : الاصاله هي قدره الفرد على توليد افكار جديدة أو مدهشة أو نادرة لم يسبقه أحد اليها ، وهى إنتاج ما هو غير مؤلوف ، وإن المهم فى الاصاله نوعيه وقيمة وجوده الافكار .

- فالإصاله تتميز بالاتي :-

- الجوده " فكره غير مسبوقه "
- الندرة "فكرة يتندر التفكير فيها ولا تخطر على بال الكثيرين بتجاوز الواقع : فكره تتسم بالخيال النشط وجمع عناصر متباعدة.

القيادة الفعالة وإدارة الوقت

إدارة الوقت من الجوانب المهمة والتي يحتاج القائد لأن يكون فعالاً فيها ونجاح قيادته يعتمد كثيراً على مدى إتقانه في توزيع وقته وإدارته والشخص الذي لا يستطيع إدارة وقته وفقاً (لبيتدركر) لا يستطيع إدارة أي شيء، ولقد تعددت الدراسات حول هذا الموضوع وفيما يلي عرض موجز لأهم هذه الدراسات ونتائجها.

في دراسة أجراها بعض الباحثين في مصر حول توزيع واستخدام الوقت لعدد من القادة الإداريين، في المصالح والشركات وجد أن النسبة الأكبر من الوقت تضيع في أعمال لا تقع ضمن مهام القادة، كما أن معظم القادة يقومون بأعمال بسيطة يمكن لمن هم في المستوى الأدنى القيام بها وانجازها، وأن نسبة كبيرة من الوقت تصرف في توزيع الاختصاصات بين الإدارات.

وفي دراسة أخرى للباحثين كلبيك ودانيال أجريت في أمريكا وشملت 180 قائداً لعدد من المنظمات الإدارية وحول توزيع إدارة الوقت كانت النتائج كالتالي:.

12 % في مقابلة الزملاء والمستشارين والمرؤوسين .

5% في التأكيد على فاعلية الأداء

2% شؤون خاصة وعلاقات اجتماعية

4% في المراسلات الروتينية (الكتابة والتوقيعات)

15% في المراسلات الشخصية.

30% في إجراء أو تلقي المكالمات الهاتفية.

32% في الأعمال القيادية.

على القائد الفعال وضع أسس لأولوية الأعمال التي تستحق وقتاً أطول، وتدريب معاونيه على انجاز الأعمال البسيطة والجزئيات ويتفرغ هو نفسه للأساسيات.

وفي ضوء الدراستين السابقتين وبعض الدراسات الأخرى التي أجرتها الباحثة الانجليزية (روزماري ستيوارت) على القادة الانجليز والألمان حول إدارة الوقت يمكن الإشارة إلى بعض الحقائق والتي يمكن أن تكون أساساً لتحقيق الفاعلية في إدارة الوقت وهي: .

أن هناك تفاوتاً في أهمية الوقت بين القادة الإداريين، وان استخدام القائد لوقته وإدارته له تتحكم فيه عدة عوامل منها: **حجم المنظمة وطبيعة العمل بها وأسلوب القائد في التعامل مع المرؤوسين.**

أن وقت القادة في العمل محدد بساعات معينة وأنهم مهما حاولوا استثماره بشكل جيد واجهتهم ظروف وأشخاص لتقف أمامهم كعوامل تحكم استخداماتهم له.

أن فاعلية القادة في استخدام الوقت تتوقف على مدى قدرتهم على استخدام وقتهم كله أو جله في أمور العمل وحده.

القيادة التبادلية والقيادة التحويلية

القيادة التبادلية :

هي قيادة توجه جهود المرؤوسين بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل.

➤ القائد التبادلي يهتم بـ:

■ توضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم.

■ وضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب.

■ بناء العلاقات وتعزيز العمل مع المرؤوسين.

القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين كمدخل لتحسين الانتاجية

مفهوم واهمية القيادة التحويلية:

- أصبح مصطلح التحويلي والإجرائي أساس لدراسة القيادة وقد استخدم في الغالب للتمييز بين الإدارة والقيادة. وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد (Burns 1978) في كتابه القيادة، وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج.

وعرفت القيادة التحويلية على أنها "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".

وتسعى القيادة التحويلية إلى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل مصالح مع المرؤوسين. فالقائد التحويلي يتحرك في عملة من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمى Burns تلك القيم الداخلية، والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

أن القيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي.

فالقيادة التحويلية Transformational Leadership

هي قيادة إيحائية تعمل على التأثير في المرؤوسين بشكل كبير للقيام بالأعمال على أحسن وجه ممكن. والقائد التحويلي: هو الذي يتمتع بجاذبية مؤثرة وحضور قوي، يسعى دائماً للتحويل من الوضع القائم إلى وضع أفضل، من خلال تطوير رؤى مستقبلية جديدة يعتمد في تحقيقها على استثارة العاملين معه عقلياً وعاطفياً.

خصائص القائد التحويلي:

- أنه المسؤول عن إحداث التغيير تحقيقاً للأفضل.
- يقدم رؤية مستقبلية مثيرة ومحفزة للجميع، يلتزمون بها ويعملون على تحقيقها.
- لديه القدرة على الاتصال الفعال مع الآخرين؛ مما يؤدي إلى إقناعهم بالتغيير وعدم مقاومته.
- مبدع في التفكير والتنفيذ، وفي إدراك المشكلات وحلولها، والفرص واقتناصها.
- يتمتع بالمصداقية ويتميز بالنزاهة والاستقامة.
- لا يتدخل في سير العمل إلا في حالات الضرورة
- يشعر العاملون معه بأهميتهم، ويعزز ثقتهم بأنفسهم.

أدوار القائد التحويلي

- التفريق بين أسلوب الإدارة، وأسلوب القيادة الذي يجب أن يتبناه ليستطيع إدراك الحاجة إلى التغيير والتعامل مع متطلباته.
- إيجاد رؤية مستقبلية جديدة بعيدة المدى وتحديد الرسالة والأهداف ووضع الاستراتيجيات اللازمة لإنجازها في ضوء الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة والضعف في المنظمة.
- اختيار نموذج التغيير ومسارته، من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم المنظمة ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

- العمل على تطوير وتغيير النظم والتنظيمات القائمة، بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات الكبرى المبتغاة.
- التعامل مع العاملين من منطلق الحاجة إلى مساعدتهم له وللمنظمة وليس من منطلق التوجيه الذي تقوم عليه القيادة التقليدية.
- التوجه نحو تحقيق النتائج بشكل يفوق التوقعات. من خلال الجمع بين التغيير والإبداع وروح المخاطرة.

عناصر القيادة التحويلية:

1. الجاذبية (التأثير المثالي) حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي .
2. الحفز الالهامي : يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي ، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية .
3. الاستثارة الفكرية : وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل .
4. الاعتبار الفردي : وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف، ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

الفرق بين صناعة القرار واتخاذ القرار القيادة الإدارية

تعرف القيادة الإدارية

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

القرار:

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

القرار الإداري:

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

الفرق بين محتوى القرار وعملية صناعة القرار واتخاذ القرار:

محتوى القرار :

هو أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل المناسب .

صنع القرار :

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

اتخاذ القرار :

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

عملية صناعة القرار واتخاذ القرار



مراحل صناعة القرارات

◆ المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

وتعدُّ من الوظائف المهمة التي يجب على المدير أو المسؤول معرفتها، وخصوصاً أثناء المباشرة في التعرف على طبيعة المشكلة ومكوناتها، ويساهم تشخيص المشكلة في تحديد نوع الحدث الذي أدى إلى ظهورها، ويساعد على تحديد درجة أهميتها، ويُعزّز من عدم الخلط بين أسبابها ونتائجها، مما يؤدي إلى اتخاذ القرار الإداري المناسب.

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

◆ الأزمة: وهي مشكلة تتطلب اتخاذ إجراء فوري نظراً لأهميتها،

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

◆ الفرصة: تمثل موقفاً قد يتيح للمنظمة امكانية كبيرة لتحقيق توسع أو ربح أو مكسب معين .

ما هي المشكلة

يمكن النظر إلى المشكلة باعتبارها ما يلي :

✓ وضع غير مرغوب .

✓ انحراف .

✓ فرق بين الفعلي والمستهدف .

✓ فرق بين ما هو كانن وما يجب أن يكون .

موقف - غموض - تعارض بين عدد من الأمور.

المشكلة الإدارية؟

موقف يواجهه المسنول الإداري أثناء قيامة بعملة بواسطة
مجموعة الأفراد العاملين معه

مراحل صناعة القرارات

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات:

هي مرحلة فهم المشكلة بطريقة واقعية وحقيقية، مما يساهم في اقتراح بدائل تُساعد على حلها، عن طريق جمع المعلومات والبيانات المرتبطة، وصنّف مُعظم علماء الإدارة المعلومات والبيانات إلى الأنواع الآتية:

◆ البيانات والمعلومات الأولية والثانوية

◆ البيانات والمعلومات الكمية

◆ البيانات والمعلومات النوعية

◆ الأمور والحقائق

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها :

التصور والتوقع وخلق الأفكار وتصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها

المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة :

معايير اختيار الحل:

1- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

2- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

3- قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.

4- مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.

5- القيم وأنماط السلوك وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

6- كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه :

تقويم النتائج لمعرفة درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.



فعمليّة صنع القرار

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

يجدر بنا التتويه إلى أنّ اتخاذ القرار مصطلح إداري ليس مرادفاً لصنع القرار، ويعدّ كل منهما مرحلة من مراحل القرار، إذ أنّ اتخاذ القرار هو الخلاصة التي يتوصّل إليها صانع القرار بعد جمع المعلومات والأفكار حول مشكلة في الميدان وإيجاد عدد من البدائل والحلول، حيث إنّ عملية اتخاذ القرار هي اختيار الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات تم صنعها من قبل شخص مخوّل بذلك، ومن الممكن أن يتم إجراؤها بشكل مفاجئ إلاّ أنّه من صفات المدير الناجح هو الاستعداد الدائم لهذا التوقيت المفاجئ.

اركان القرارات الادارية

تقسم أركان القرارات الإدارية إلى نوعين هما:

1- الأركان الشكلية للقرارات الإدارية:

هي الأركان الأولى للقرارات الإدارية، وتشمل ركنين هما:

- الاختصاص:

هو من أقدم الأركان الخاصة في القرارات الإدارية؛ لأنه مرتبط بالنظام العام، كما يتميز بشدة وضوحه حتى يكون القرار الإداري صحيحاً يجب أن يصدر عن طريق موظف يمتلك السلطة أي الاختصاص لإصداره.

- الشكل والإجراءات:

هو الركن الذي يجب توافره حتى يكون القرار الإداري صحيحاً؛ إذ يعد الشكل المظهر الخارجي الذي يساهم في توضيح القرار سواءً أكان مكتوباً، أو باستخدام أي وسيلة أخرى غير الكتابة، مثل الإشارة أو الكلام، أما الإجراءات فهي كافة الخطوات التي يجب على المدير أن يطبقها أثناء إعداد القرار الإداري قبل صدوره.

2- الأركان الموضوعية للقرارات الإدارية:

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

- المحل:

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

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

- **السبب:**

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

- **الغاية:**

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

مزايا المشاركة في صناعة القرار

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

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

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

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

أسس صناعة القرارات الإدارية

◆ رفض المجاملات.

◆ التخلي عن العواطف، وخاصة فيما يتعلق بالقرارات المصيرية الصائبة.

◆ عدم التردد في التنفيذ.

◆ عدم التسرع في اتخاذ القرار.

◆ الحفاظ على السرية التامة والكتمان.

العوامل المؤثرة في صناعة القرار

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

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

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

4-العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار ، فإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

أنواع القرارات الإدارية

أولاً- القرارات التقليدية:

أ . القرارات التنفيذية:

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

ب . القرارات التكتيكية:

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

ثانياً- القرارات غير التقليدية:

أ . القرارات الحيوية:

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

ب . القرارات الإستراتيجية:

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

قائمة المراجع

اولا : الكتب العربية :

1. الطماوي ، سليمان ، النظرية العامة للقرارات الادارية ، القاهرة ، مطبعة جامعة عين شمس ، 1991م.
2. الظاهر ، خالد خليل ، القانون الإداري (دراسة مقارنة) ، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1997م.
3. سعد غالب ياسين ، الإدارة الاستراتيجية ، الاردن ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 1998.
4. الأغا ، وفيق حلمي ، دور القيادات الإدارية في التطوير والتنمية الإدارية ، جامعة الأزهر - غزة.
5. مهدي زويلف، علي العضايلة : إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، الأردن ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
6. العجمي ، محمد حسين، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الاردن ، دار المسرة ، 2015م.
7. كنعان ، نواف ، القيادة الإدارية، الأردن ، دار وائل للنشر ، 1985م.
8. فضل الله ، علي، القيادة الإدارية في الإسلام، الرياض ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، 1996م.
9. القريوتي ، محمد قاسم ، مبادئ الإدارة والنظريات والعمليات، الأردن ، دار وائل للنشر ، 2004م.
10. الطروانه، محمد إبراهيم، بحث بعنوان القيادة الإدارية واتخاذ القرارات، الرياض، جامعة نايف العربية للدراسات الأمنية، 2016م.
11. ياغي ، محمد عبدالفتاح ، اتخاذ القرارات التنظيمية , الأردن ، دار وائل للنشر ، 2010م .
12. رجب ، علا عبدالفتاح ، فن ومهارات القيادة ، القاهرة ، المجلس القومي للمرأة ، 2013م .
13. زريق ، برهان ، القرار الإداري وتمييزه من قرار الادارة ، سوريا ، 2016م.

ثانيا : قرارات المحاكم :

قرار محكمة العدل العليا الاردنية الصادر في الدعوى رقم (2008 /75) والذي تم النطق به في جلستها
بتاريخ 2008/3/31