

العملية الإدارية

التخطيط

التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي وظيفة مهما بلغت أهميتها، على اعتبار أنه العملية الفكرية التي ترسم بصورة مسبقة الطريق الذي يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم القرارات وتنفيذهم لها بمساعدة الوظائف الإدارية الأخرى. وعليه، فإن التخطيط يهتم بالنشاط في المستقبل من خلال النظر إلى الأمام، توقع الأحداث والإعداد المسبق لها، التنبؤ على أسس علمية لما سيكون في المستقبل ليكون بذلك التخطيط الركيزة الجوهرية لجميع مراحل العملية الإدارية.

أولاً: تعريف التخطيط:

يستخدم رائد علم الإدارة H. Fayol للدلالة على التخطيط مصطلح التنبؤ Prévoyance بدلا من اصطلاح Planification الذي يعني التخطيط، للتأكيد على أنه في جوهره توقع لما سيكون عليه المستقبل مع ضرورة الاستعداد له، وبذلك فإن التخطيط يحمل في ثناياه معنى التنبؤ ثم الاستعداد وهو ما أخذ به الكثير من الباحثين.

والتخطيط في أوسع معانيه يعني التدبير الرامي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفا لتحقيق أهداف محددة. أي أن التخطيط مهما كانت صورته ومستواه ومجاله، هو عمل ذهني بما يحتويه من معاني التفكير والدراسة والنقضي للحقائق حتى يمكن مواجهة المستقبل البعيد أو القريب بخطط موضوعة لتحقيق غاية محددة.

كما عرف التخطيط أيضا على أنه نشاط يتعلق بالمستقبل والاقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه، وذلك طبعا في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييمها لاختيار البديل الأسلم أو الوسيلة التي تحققه.

في حين عرف البعض الآخر التخطيط على أنه فن وعلم ومنهج. وهو أيضا نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائما لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، ويقم جسورا بينها. وهو أيضا عملية جماعية وليست فردية وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه.

من جملة هذه التعاريف، نستنتج أن التخطيط يقوم على عنصرين أساسيين وهما:

1- التنبؤ بالمستقبل: التنبؤ هو ركيزة التخطيط، لهذا فهو قائم على التقدير والافتراضات المتوقعة تحقيقها في المستقبل. فالتخطيط لا يعني التحكم الذهني في المستقبل، بل السعي إلى الكشف عن مجموع التقديرات والاحتمالات والافتراضات المتوقعة تحقيقها في المستقبل، بشرط أن تكون هذه التقديرات مبنية على أساس علمي مدروس، لا على تكهنات شخصية أو عفوية.

ولأن التنبؤ يخاطب المستقبل لا الحاضر، أي الأمور الغيبية وليس القطعية، فهو نادرا ما يصدق دائما، وعليه هناك نسبة من الخطأ لا بد من أخذها بعين الاعتبار، مما يستوجب على واضعي التخطيط أن يحرصوا على أن تكون تقديراتهم و افتراضاتهم دقيقة إلى أبعد حد، وأن يضعوا في حسابهم نسبة الخطأ في هذه التقديرات.

2- الاستعداد للمستقبل: وهذا يستدعي توفر المعلومات والتقديرات والإحصاءات الدقيقة المتعلقة بجميع الامكانيات والموارد المتوفرة وإيجاد أفضل السبل للاستفادة منها، سواء تعلق الأمر بالإمكانيات المادية أو البشرية أو المادية الوطنية أو الاجنبية، التي ستكون لها القدرة على مواجهة الظروف والتحديات المستقبلية. فالعبرة ليس بإعلان الأهداف البراقة بقدر ما هو توفير كافة الاستعدادات التي تضمن تحقيق الهدف أو مجموع الأهداف، وجعلها حقيقة مؤكدة في المدة الزمنية المقررة.

ثانيا: أهمية التخطيط:

- يرسم التخطيط صورة العمل ضمن مختلف المجالات ويحدد مساره، ومن دون تخطيط تبقى الأمور عشوائية غير هادفة، ومن هذا المنطلق يمكن تحديد أهمية التخطيط في النقاط التالية:
- وضع أهداف واضحة ومحددة.
 - تحديد مراحل العمل والخطوات الواجب اتباعها لتحقيق الأهداف.
 - توفير الامكانيات المختلفة وطرق الحصول عليها، إلى جانب الاستغلال الأمثل لها.
 - تحقيق الرقابة بدء من مرحلة التنفيذ وتسهيل متابعة ومعالجة المشكل.
 - تحقيق نوع من الأمن النفسي للأفراد والجماعات والمؤسسات.
 - عملية فكرية تتبع المنهج العلمي في دراسة المشاكل وحلها.

- تسهيل التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر، سواء كانت من داخل التنظيم أو من البيئة الخارجية له، مما يقلل من مخاطر المفاجآت والمعاناة الناتجة عنها.
- تقليل الغموض والتناقض عند العاملين، ويجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهم أكبر.
- يساهم في تحقيق الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم ورقابة وتوجيه بشكل أفضل.
- تخفيض العمل غير المنتج إلى أدنى حد.

ثالثاً: مقومات التخطيط:

تتضمن عملية التخطيط الإداري عدداً من المقومات الأساسية أبرزها تحديد الأهداف، التنبؤ، وضع السياسات والبرامج، إضافة إلى طرق العمل بما تتضمنه من وسائل وإمكانيات. وهذا ما سيتم توضيحه كالتالي:

1 - الأهداف: هي النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل، وإن كان المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد فإنها تسمى غايات أو أهداف استراتيجية، أما إذا كان المطلوب تحقيقها في الأجل القصير فإنها تسمى أهدافاً تكتيكية. والأهداف قد تكون عامة للمنظمة ككل أو لكل قسم إداري على حدة، إذ يحدد المدراء أهداف إدارتهم في ضوء الأهداف العامة للمنظمة، التي تمثل نقطة الوصول لجميع الأهداف الأخرى. وعلى مستوى الدولة الأهداف قد تكون قومية على المستوى المركزي، إقليمية، أو محلية على مستوى المناطق والأقاليم المختلفة في الدولة.

وللعلم فإن الأهداف تختلف من حيث المدة الزمنية التي تغطيها ودرجة شموليتها، فهناك أهداف طويلة الأجل تتعلق بالسياسات والاستراتيجيات العامة للمنظمة أو الدولة، التي تحتاج إلى مدة زمنية طويلة من أجل تحقيقها، تكون مسؤولية وضعها من اختصاص الإدارة العليا في المنظمة أو السلطة التشريعية، خاصة وأنها تغطي جميع أوجه النشاطات والتصرفات في المنظمة، بحيث تكون جميع الإدارات والأقسام خاضعة في أهدافها الفرعية ونشاطاتها لهذه الأهداف. كما يمكن أن تكون هذه الأهداف قصيرة أو متوسطة الأجل تحتاج إلى فترات زمنية قصيرة مقارنة بالأهداف طويلة الأجل، كما أن نطاق شموليتها يكون أقل عمومية من الأهداف طويلة الأجل، لذا فهي أهداف تكتيكية ترمي إلى تنفيذ الأهداف الاستراتيجية التي يتم تحويلها إلى أهداف مرحلية يتم تحقيق كل منها في مدة زمنية معينة.

هناك عدة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع الأهداف:

أ- **الوضوح:** الأهداف المراد تنفيذها يجب أن تكون على درجة عالية من الوضوح، سواء لمن يقوم بوضعها أو لمن يتولى تنفيذها، لأن التحديد الدقيق والواضح لها يساعد على توحيد جهود الجماعة لتنفيذها، إضافة إلى مساعدة إدارة المنظمة في القيام بوظائفها الأخرى، المساعدة على وضع المعايير اللازمة للأداء على نحو يساعد على تحديد الانحراف وتصحيحه، إلى جانب المساعدة على تنسيق العمل بين الأفراد والأقسام بشكل واضح ومحدد.

ب- **القناعة:** يجب أن تكون لدى العاملين قناعة كلية بالهدف المراد بلوغه، من حيث أهميته وجدواه ومدى إسهاماته في تحقيق رضا العاملين. هذه القناعة تتولد من الفهم الصحيح للهدف، فكلما ازدادت القناعة ارتفعت درجة حماس العاملين نحو تحقيقه.

ج- **الواقعية:** الواقعية في الهدف تعني امكانية تحقيقه في الواقع العملي والوصول إليه، نظرا لتوفر الإمكانيات المادية والبشرية بالدرجة الكافية التي تساعد على تحقيقه، إلى جانب أن يكون الهدف معبرا فعلا عن حاجات العمل وموجها إلى تحقيقها، كما هو الحال بالنسبة لرغبات وحاجات العاملين ويعمل على إشباعها.

د- **التناسق والانسجام:** بين الأهداف ضروري لتسهيل تنفيذها، فأى تعارض بينها سيؤثر على مسار الخطة ويخلق الإرباك في العمل. والتنسيق من الأمور الواجب أخذها في الحسبان عند وضع الأهداف، إذ لابد من وجود تنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة في المنظمة والعمل على تقليل التعارض بين أهدافها.

و- **مشروعية وشرعية الهدف:** يجب أن يتلاءم الهدف مع القيم والمثل والتقاليد السائدة في المجتمع، إلى جانب ضرورة مراعاته للأنظمة واللوائح والسياسات الحكومية المعمول بها، ومن دون مشروعية سيتعرض المشروع أو الخطة إلى المقاومة من قبل العاملين لأنهم سيمتنعون عن العمل في مجال يتنافى مع ما يؤمنون به من قيم ومعتقدات.

هـ- **القابلية للقياس:** بمعنى ترجمة الأهداف إلى وحدات قابلة للقياس قدر الإمكان، بما يفتح المجال لإمكانية معرفة مدى تحقيق الأهداف المنشودة، بالكفاءة والفعالية المطلوبة، مما يساعد على إدخال التعديلات اللازمة في ظروف التنفيذ لتحقيق الخطة الأهداف المحددة.

2-التنبؤ: التنبؤ نشاط ذهني مرتبط بوجود النشاط الإنساني، وهو نتيجة لارتباط النشاط الإنساني بعنصر الوقت. علماء الإدارة اهتموا كثيرا بالتنبؤ وقرر H. Fayol أن القدرة على التنبؤ قبل حدوث الأشياء هي جوهر الإدارة، وهذه الصفة عنده تجمع بين تقدير احتمالات المستقبل واتخاذ الاحتياطات لمواجهتها.

يجب أن يكون التنبؤ دقيقا قدر الإمكان، ومفيدا يمكن استخدامه لحل المشاكل وعلاجها، كذلك يجب أن يكون غير مكلف خاصة وأن عملية جمع المعلومات والبيانات تحتاج إلى تكاليف، فلا يمكن القيام بهذه العملية دون تكلفة، وعليه يجب أن لا تفوق التكاليف الفائدة المرجوة منها. إضافة إلى ذلك لابد أن يكون التنبؤ واضحا بمعنى أن يكون أسلوبه أسلوبا سهلا مبسطا يمكن فهمه واستخدامه من جانب متخذة القرارات.

الإدارة الناجحة لا بد أن تتصف بالموضوعية وعدم التحيز، أي أن تكون تنبؤاتها صحيحة. وللعلم فإن التنبؤ مهما كان صحيحا فلم يصل إلى حد الكمال، بالنظر إلى عدم قدرة الإنسان على الإلمام بجميع الظروف والافتراضات المحتملة الوقوع، فالعلم لله، ولهذا فإن دور التنبؤ يقتصر على توفير الاحتمالات المتوقعة التي يمكن أن تحدث في المستقبل، لغاية تقليل آثار الأحداث المفاجئة التي يمكن أن تحدث مستقبلا، وذلك على أساس الاستدلال بما حدث في الماضي ويحدث في الحاضر، وبشرط أن يبنى على أساس اتجاهات أو ظواهر أو علامات محددة موجودة في الوقت الحاضر أو من مؤشرات وجدت في الماضي. بمعنى آخر، تحليل أي افتراض أو أي توقع لما سوف يكون عليه المستقبل وما سوف يحدث في المستقبل يعتمد على الإدراك الواعي لما عليه الوضع الحالي.

3- السياسات: هي مجموعة المبادئ والقواعد التي تحكم سير العمل والمحددة سلفا بمعرفة الإدارة يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة ببلوغ الأهداف. وإن كان الهدف هو ما نريد تحقيقه، فإن السياسات هي المرشد لاختيار الطريق الذي يوصل للهدف. هذه السياسات إما أن تكون مكتوبة أو غير مكتوبة ولكنها معروفة ضمنا بين العاملين في المنظمة.

السياسات بمثابة مرشد للأفراد في تصرفاتهم، فهي تعبر عن اتجاهات الإدارة في تحديد نوع السلوك المطلوب من جانب الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم، والتخطيط ارتباط وثيق بالسياسة، لأنه غالبا ما تكون نتيجته التغيير في السياسات أو نظم العمل أو الاجراءات وذلك بقصد الوصول إلى الهدف المنشود بأحسن الوسائل وبأقل التكلفة.

تحقق السياسات عدة مزايا كونها التعبير الصريح عن الاتجاهات التي تتبناها الإدارة، وإشعار العاملين والمتعاملين مع المنظمة بالكيفية التي ترى اتباعها في تحقيقها لأهدافها، كما تساهم السياسات في تحقيق درجة من الثبات والاستقرار لأنها تطور منهاج العمل للرؤساء والمرؤوسين، إضافة إلى تحقيقها للتناسق والانسجام بين الجهود المختلفة، مما يقلل من الانحرافات عند تنفيذ الخطط، وتعمل السياسات على توفير الوقت والجهد لدى العاملين نظرا لوجود سياسات محددة سلفا تساعد الإدارة في تحديد الطرق التي يجب اتباعها عند تنفيذ الخطة، كما أنها تساعد في إيجاد نوع من الرقابة على أساليب التنفيذ لوجود قواعد ومبادئ محددة وواضحة تحكم اختيار هذه الأساليب.

يجب أن يتوفر في السياسات مجموعة من الشروط حتى تتمكن من تحقيق الهدف منها، من ضمنها: الوضوح بالنسبة للعاملين والمتعاملين مع المنظمة، وهو ما يستوجب على المسؤولين في الإدارة القيام بشرح تفاصيل هذه السياسات للعاملين وعقد لقاءات معهم والإجابة على استفسارات وتوضيح كيفية التنفيذ. وأن تكون متناسقة فيما بينها ومترابطة، حتى لا يكون هناك تناقض فيما بينها وتكون جميعا موجهة نحو تحقيق الأهداف. ويفترض أن تحظى السياسات باقتناع وقبول لدى جميع العاملين وضمن جميع المستويات في المنظمة، فلا يكفي اقتناع السلطات العليا في الإدارة بها، وإنما يجب أن يسود هذا الاقتناع المستويات الدنيا. وما يزيد من فاعلية نجاح هذه السياسات احتوائها على قدر من المرونة حتى تستطيع مسايرة التغيرات المحتملة حدوثها في المستقبل، فالسياسات يتم وضعها لمدة محددة وقد تتغير خلال هذه المدة أمور كثيرة تتعلق بالمنظمة أو أساليب العمل أو في الظروف البيئية الخارجية، وهنا يجب أن تكون السياسة مرنة حتى تتناسب مع هذه المتغيرات. كما يجب أن تتسم السياسة الموضوعية بعدم التعارض مع الأنظمة العامة وتشريعات الدولة التي تعمل في ظلها ومع تقاليد المجتمع الذي توجد به، بما يضمن لها المشروعية. إلى جانب ذلك، يجب أن تكون شاملة لجميع المواقف التي يمكن أن تواجه إدارة المنظمة فلا تقتصر على حالات دون أخرى، بل يفترض فيها أن تتناول جميع ما يدور في المنظمة من نشاطات. وأخيرا يجب أن تكون السياسات مكتوبة بطريقة واضحة ومفهومة للجميع، ليسهل الرجوع إليها والاسترشاد بها وقت الحاجة.

4- الإجراءات: هي الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، والمسؤولين عن هذا التنفيذ، والمدة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال. وعليه فهي خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المنظمة، والتي على ضوءها يتم تلبية تلك الأعمال. وتختلف

الإجراءات من حيث طولها وقصرها ومن حيث بساطتها وتعقيدها باختلاف العمل والمنظمات، فأجهزة الدولة مثلا لديها مجموعة من الإجراءات تخضع لها جميع الأجهزة الحكومية في الدولة، وعادة ما تكون الإجراءات الحكومية أطول مما هو عليه الحال في منظمات الأعمال، لذلك فإن الطابع الروتيني يغلب على الأعمال الحكومية بدرجة أكثر وضوحا عما هو عليه في منظمات الاعمال الخاصة.

تستدعي الاجراءات السليمة مراعاة مجموعة من الشروط، تعد بمثابة معيار لمدى كفاءة وفعالية هذه الاجراءات. ومن أبرز هذه الشروط أن تكون الاجراءات المحددة لتنفيذ العمل دقيقة وواضحة أي مكتوبة ومعروفة للموظفين والمراجعين، فالغموض يؤدي إلى عدم تنفيذ العمل المراد إنجازه بالكيفية والنوعية المطلوبة. ويشترط فيها أيضا البساطة والسهولة، لأن الأصل في الإجراءات هو تسهيل تنفيذ الأهداف، وعليه يجب الابتعاد فيها عن التعقيدات حتى يمكن الحصول على الخدمة ببسر وسهولة دون الحاجة الى اللجوء الى وسائل أخرى كالوساطة أو الرشوة. كذلك يشترط في الإجراءات المرونة لتكون قادرة على مواجهة الظروف الطارئة ومنه تعديلها وتفسيرها وفقا للظروف، لأن الجمود والثبات يمكن أن يصيب الإجراءات بالعجز في تحقيق الأهداف المطلوبة. كما يجب أن تتميز الإجراءات بالتناسق والانسجام وعدم التعارض فيما بينها، ويستحسن أن تشمل الإجراءات المتبعة على وسائل رقابية على الأداء، لأن الرقابة تعمل على التحقق من أن كل شيء يتم بالتطابق مع الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والإجراءات المتبعة.

تحقق الإجراءات دورا مهما في تبسيط الأعمال اليومية للمنظمة، لأنها تساعد على منع التضارب والتعارض بين الأعمال والتقليل من الوقت والجهد، إلى جانب إيجاد نوع من التعاون والانسجام بين الأفراد في العمل وتحقيق نوع من الارتياح النفسي والطمأنينة بالنسبة للفرد، بالنظر لوجود مجموعة محددة من الخطوات يجب اتباعها، إلى جانب مساهمتها في تسهيل التدريب والتقليل من احتمالات حدوث الأخطاء. ولكن رغم كل هذه المزايا والفوائد التي تقدمها الإجراءات، إلا أنها في الواقع تطرح بعض المشاكل، كجمود التفكير وصعوبة التغيير وإحساس الموظفين بالضيق والملل والإحباط.

5- تدبير الوسائل والإمكانات: الأهداف الموضوعية والسياسات والإجراءات المحددة لتنفيذ هذه الأهداف، لا يمكن أن تعمل دون وجود مجموعة من الوسائل والإمكانات الضرورية، لغاية ترجمة هذه الأهداف إلى واقع ملموس، أي أنها ضرورية لإكمال العمل وتحقيق الأهداف. فجميع الأعمال تحتاج إلى قوى بشرية ذات مهارات وقدرات معينة، كما تحتاج إلى آلات ومعدات وأدوات مساعدة لإتمام العمل، ويعد

توافر كل هذا بالكمية والنوعية المطلوبة شيئاً أساسياً لبلوغ التنظيم أهدافهم. وغالباً ما يقوم المخطط بتحديد ما يحتاج إليه عند رسم الأهداف وتحديد الأعمال اللازمة والنشاطات الضرورية وصولاً إلى الأهداف، أي أنه يقوم بتحديد ما يحتاجه من أموال ومواد خام وآلات ومعدات لازمة لإكمال العمل وإنجازه على الوجه المطلوب.

رابعاً: مراحل عملية التخطيط

التخطيط الجيد يتم عبر مراحل جوهرية، يمكن تعدادها على النحو التالي:

1- تحديد الأهداف ووسائل تنفيذها: لا بد أن يكون للتخطيط هدف أو أهداف واضحة وممكنة التحقيق حجم هذه الأهداف وطبيعتها يرتبط بحجم الطموح لدى الإدارة العليا والإمكانات المتوفرة التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيقها.

وإن كانت القاعدة المقررة في الدول الديمقراطية أن تحديد الأهداف العامة للدولة يدخل في صميم عمل السلطة التشريعية المختصة أساساً بتحديد السياسة العامة للدولة واعتماد المبالغ المالية اللازمة لتنفيذها، إلا أنه من الناحية الواقعية نجد أن عمل هذه السلطة لا يعدو أن يكون مجرد الاعتراض أو الموافقة على ما تعده السلطة التنفيذية، فهذه الأخيرة هي التي تستقل بتحديد الأهداف الجزئية في نطاق الأهداف العامة التي تحددها الدولة.

2- جمع البيانات والإحصاءات: تحتاج عملية التخطيط إلى بيانات ومعلومات متعددة ومتنوعة تتعلق بطبيعة الخطة والظروف المحيطة بها. كمية هذه المعلومات ونوعيتها تختلف باختلاف أنواع التخطيط والغرض منه ومستواها المكاني وبعده الزمني. ولا بد أن تتميز هذه البيانات بالدقة والحدثة وأن تكون معبرة عن الواقع الفعلي، حتى يمكن الاعتماد عليها في تحقيق أهداف الخطة في كفاءة وفاعلية ويتم جمع المعلومات لإغراض التخطيط من مصادر مختلفة كمراكز البحث المختصة في جمع المعلومات، الوزارات، الدوائر الحكومية، المنظمات الوطنية والإقليمية والدولية المتخصصة، المكاتب مراكز توثيق المعلومات والبحوث والدراسات.

3- تحديد البدائل وتقييمها: يقوم التخطيط على افتراضات مستقبلية التي في ضوءها يتم تحديد الأهداف بدقة. وعليه، اختلاف الافتراضات يترتب عنه اختلاف الخطط، إذ يتم وضع مجموعة من الخطط يستند كل واحد منها على افتراض معين، ويجب أن تتسم الخطة بالمرونة لنتمكن من تغييرها

لمواجهة متطلبات المستقبل التي لم يتوقعها واضعي الخطة أو سهو عنها، من دون أن يترتب عن ذلك أي نوع من أنواع الخسارة. علماً أن تغيير اتجاه الخطة لا يعني التغيير في الهدف، وإنما يعني التغيير في طريق الوصول إليه. لذا فإن المدير الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على تطويع الظروف وتدليل العقبات التي تقف إزاء تحقيق الخطة وليس اخضاع هذه الأخيرة لهذه الظروف.

تأسيساً على ذلك، لا بد من وضع الخطة البديلة بجوار الخطة الأصلية لمواجهة مختلف الافتراضات الأساسية المستقبلية، أي مجموعة من الخطط لتحقيق هدف واحد، تواجه كل خطة منها افتراضاً مختلفاً عن الذي تواجهه الخطة الأخرى، والاختيار بين هذه الخطط البديلة يتم بناءً على النتائج المتوقعة في كل منها مقابلته بالهدف المحدد وبالأستعانة بالتحليل والأسلوب العلمي.

بمجرد اختيار الخطة، تبدأ عملية تقسيمها إلى خطط فرعية، حيث يتم إعداد خطة فرعية لمختلف العمليات والأنشطة المطلوبة، مع تحديد العمليات المطلوبة في كل قسم أو دائرة في المؤسسة، والوقت الذي يجب أن يبدأ فيه العمل وينتهي، والمسؤولين عن تنفيذ هذه الخطط.

4- إقرار الخطة والموافقة عليها: يتم إقرار الخطة والموافقة عليها واعتمادها من قبل الجهات الرسمية، ويمكن الإعلان عنها باستعمال وسائل الاعلام المناسبة. وهذا يعني أن الخطط تحتاج إلى قرار رسمي من الإدارة العليا أو الدوائر المختصة في المؤسسة أو المشروع لكي يتم إقرارها واعتمادها، وهذا الإجراء ضروري لمباشرة تنفيذها، إذ من دونه تبقى الخطة مجرد حبر على ورق.

5- تنفيذ الخطة ومتابعتها:

تعمل الجهات المعنية بتنفيذ الخطة كل حسب مسؤولياته وواجباته، بالنظر لمراحل التنفيذ والبرامج الزمنية لكل مرحلة. ولهذا لا بد من وجود تنسيق كامل بين كافة الجهات والقطاعات أثناء التنفيذ، لضمان تحقيق الأهداف. وتتضمن مرحلة تنفيذ الخطط ما يلي:

- تحديد المنفذين كل حسب اختصاصه و دوره المحدد في الخطة.
- توضيح الإجراءات الواردة في الخطة لكل الجهات ذات العلاقة.
- أن تكون الوسائل اللازمة للتنفيذ متكافئة مع الأهداف المراد بلوغها.
- امتلاك سلطة التخطيط المركزية القدرة الكافية على التأثير في نشاطات الجهات المعنية بالتمثيل، وعلى النحو الذي يكفل عملها بطريقة تضمن تحقيق الأهداف في ضوء الإمكانيات والوقت المتاح.
- تجزئة الخطط إلى برامج تنفيذ قصيرة لضمان الدقة في التنفيذ والمرونة والواقعية اللازمة للخطة.

- تمويل عملية التنفيذ من المصدر المناسب.

وتتم متابعة عملية التنفيذ خطوة بخطوة، إذ لابد من مراجعة الخطة بصفة دورية في ضوء الظروف والتوقعات الجديدة وفي ضوء الخبرات المكتسبة من التطبيق يمكن تغييرها في الوقت المناسب وإن كان من المقتضى لحدوث هذا التغيير والالتجاء إلى أحد الخطط البديلة.

والى جانب المتابعة أثناء التنفيذ، على السلطات المختصة العمل على تقييمها بعد الانتهاء من تنفيذها، من خلال إجراء دراسة شاملة لمدى تحقيق الخطة للأهداف المحددة لها، وإبراز عوامل النجاح أو الفشل في تحقيق تلك الأهداف، وذلك بغية الاستفادة من كل ما سبق عند وضع الخطط الجديدة.

خامسا: أنواع التخطيط.

يترتب عن القيام بعملية التخطيط الوصول إلى أنواع عديدة من الخطط التي تتبناها المنظمة، وعليه يمكن تصنيف التخطيط إلى عدة أنواع وفقا لمعايير مختلفة، سنتحدث عن البعض منها على النحو التالي:

1- معيار المدى الزمني: يمكن تقسيم التخطيط وفقا لهذا المعيار الى ثلاثة أنواع:

أ- *التخطيط طويل المدى*: مدته تتراوح إلى أكثر من عشر سنوات، يعنى بتحديد الأهداف الرئيسية دون الدخول في الأهداف التفصيلية أو وسائل التنفيذ. يتميز بالصعوبة نتيجة صعوبة التنبؤ بما قد يحدث من تغيرات وما قد ينتج عنها خلال هذه المدة الزمنية الطويلة. ولهذا هذا النوع من التخطيط يستدعي الكثير من الاستعداد والدراسات والمعلومات والتنبؤات ولا بد أن يتميز بدقة كبيرة من المرونة لمواجهة التغيرات والمفاجآت في البيئة الخارجية

ب- *التخطيط متوسط المدى*: مجاله الزمني يتراوح ما بين ثلاثة إلى خمسة سنوات، ويتكون من عدة خطط قصيرة المدى، و يعد جزء من خطة طويلة المدى.

ج- *التخطيط قصير المدى*: غالبا مدته لا تتجاوز السنة وقد تصل مدته السنتين، وتكمن الغاية منه في التغلب على أزمة من الأزمات التي تواجه الدولة، وبالتالي فهو لا يمس الأسس الرئيسية التي يقوم عليها النظام. أما البعض الآخر، فيرى أن الهدف منه تحديد الأهداف الفرعية والوسائل التنفيذية للتخطيط طويل المدى ومتوسط المدى.

2- معيار الشمولية: ينقسم التخطيط وفقا لهذا المعيار إلى:

أ- التخطيط الشامل: وهو التخطيط الذي يتعامل مع كافة القطاعات في المشروع أو المؤسسة.

ب- التخطيط الجزئي: يهتم بقطاع ما أو جانب معين من المشروع.

3- معيار الاستخدام يمكن تصنيف التخطيط وفقا لهذا المعيار إلى:

أ- التخطيط أحادي الاستخدام: ونعني به إما :

البرامج: وهي مجموعة من الخطط لعمل رئيسي لتحقيق هدف من أهداف المنظمة. والبرنامج مزيج معقد من المشاريع التي يتكون كل منها من السياسات والإجراءات والقواعد والموازنات، ويصاغ البرنامج وفقا للخطوات التالية: تقسيم انجاز العمل لمرحل وخطوات، دراسة العلاقة بين الخطوات، تخصيص الموارد المطلوبة لكل خطوة، تقدير بداية ونهاية كل خطوة، تعيين مواعيد مستهدفة لكل خطوة.

المشروعات: المشروع متشابه مع البرنامج، لكنه أضيق منه نطاقا، وأقل تعقيدا، وقد يكون المشروع جزءا من برنامج واسع أو يكون مستقلا بذاته.

ب- التخطيط المتكرر الاستخدام: هذا النوع من التخطيط يحتوي على مجموعة من الخطط الفرعية التالية: السياسات، الإجراءات، القوانين والقواعد، والاستراتيجيات.

السياسات: خطة للعمل توجه عمل الجهاز الإداري للمشروع عند القيام بالمهام اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة. وتنقسم إلى سياسات أساسية توضع من قبل أعضاء الإدارة العليا، وسياسات عليا تستخدم بواسطة مديري الإدارات أي الإدارة الوسطى وتكون أكثر تفصيلا، أم السياسات الفرعية أو التشغيلية فتستخدم بواسطة المشرفين والمراقبين أثناء تنفيذ المهام.

الإجراءات: عبارة عن وسيلة لتنفيذ الأنشطة، تحتوي على تفاصيل دقيقة خاصة بالتنفيذ. يجب أن تساهم الإجراءات في تنفيذ وتنظيم العمل، ومنع التكرار والازدواجية والتعارض، وأن تكون مرنة، وتفتح المجال لإيضاح طبيعة العمل للمسؤولين عن التنفيذ.

القواعد: تعتبر القواعد من أبسط أنواع التخطيط، وقد تكون أو لا تكون جزءا من الإجراءات والقاعدة تستلزم القيام بعمل محدود ونهائي وبصورة آمرة أو نهائية، وتعتبر مرشدا لاتخاذ القرار.

الاستراتيجيات: هي تحديد الأهداف الرئيسية الطويلة الأجل للمنشأة، وتبني طريقة العمل، وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف. وتساعد الاستراتيجيات على تحقيق التنسيق بين الجهود الفردية في المنشأة، وعلى الاقتصاد في استخدام الموارد الى جانب الاستجابة للظروف البيئية.

القيادة

أولاً: تعريف القيادة الإدارية:

اختلف علماء الإدارة العامة حول تعريف القيادة الإدارية، وانقسموا في ذلك إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية يمكن حصرها في التالي:

الاتجاه الأول: تعريف القيادة الادارية على أساس السلطة الرسمية.

ضمن هذا الاتجاه يرى بعض الباحثين أن السلطة الرئاسية وما تخوله من سلطة الأمر والنهي وتوقيع الجزاء بالنسبة للمرؤوسين، هي التي تسمح للرئيس الإداري بتوجيه الجهد الجماعي لأتباعه من أعضاء المنظمة أو الهيئة الإدارية. وهذا يعني أن السلطة هي أساس القيادة وخضوع أعضاء التنظيم لإدارة وتوجيه القائد الإداري، من منطلق المسؤولية والعقاب. وعليه فإن فكرة القيادة هي فكرة السلطة الرسمية للرؤساء الإداريين.

أعيب على هذا الاتجاه تجاهله لحقيقة ضرورة التفرقة والتمييز بين القيادة الإدارية والسلطة الإدارية على اعتبار أن هذه الأخيرة ما هي إلا وسيلة لتحقيق الأولى، فالقيادة لا تعتمد على السلطة بل تنظر إليها على أنها احد أدواتها، كما أعيب عليه أيضا اغفال الطابع الاجتماعي والإنساني للمنظمة أو الهيئة الإدارية، خاصة وأن العمال ليسوا مجرد آلة بل بشر يختلف انتاجهم باختلاف عوامل الترغيب التي يستخدمها رؤسائهم.

الاتجاه الثاني: تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة.

بالنسبة لـ أنصار هذا الاتجاه، وجب الربط بين القيادة والرضا والخضوع والقبول الاختياري من جانب أعضاء المنظمة لنفوذ الرئيس الإداري. وعليه فإن القيادة الناجحة، هي تلك القيادة التي تعتمد على التأثير والاستمالة والمشاركة في الرأي والتوجيه للمرؤوسين وقبولهم لأوامر الرئيس، على أساس الرضا لا على أساس الخوف من المساءلة والعقاب.

انتقد هذا الاتجاه وأعيب عليه أن الاقناع والتأثير على المرؤوسين واستمالتهم في الحقيقة ما هي إلا وسائل وأدوات لتحقيق القيادة، وعليه لا يجوز تعريف الشيء بوسائل تحقيقه. وهو نفس عيب الاتجاه الأول.

الاتجاه الثالث: تعريف القيادة الإدارية على أساس الوظيفة.

تعرف القيادة الإدارية ضمن هذا الاتجاه على أساس الموضوع والذي يكمن في النشاط القيادي لوظائف المدير من تنسيق وتوجيه ورقابة لعمل الآخرين بغية تحقيق اهداف الهيئة الادارية او المنظمة يركز على جهود القيادة وعليه فإن هذا الاتجاه يركز على جوهر القيادة بما تتضمنه من أهداف ونشاط دون التركيز على وسائل تحقيق القيادة ورغم ذلك فإن هذا التعريف يعد غير كاف.

في ذات السياق، يمكن تعريف القيادة الإدارية على أنها:

- القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة، لذلك وجب على القائد حيازة الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي ضمن كل تصرفاته وأدواره.

- القيادة هي القدرة القائمه على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند اقتضاء الأمر أي عند الضرورة.

ثانياً : عناصر القيادة الإدارية.

الحديث عن القيادة الإدارية يفضي إلى ضرورة وجود عدد من العناصر الهامة اللازمة لها، التي يمكن حصرها في التالي:

1- وجود جماعة منظمة من الأفراد: تتميز عن الجماعة العادية بتوضيح وتحديد مسؤوليات أعضائها، ظهور شخص من بين أفرادها يكون مختلفاً عن البقية من حيث القدرة على التوجيه والتأثير في أعضائها إلى جانب التعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة.

2- التأثير الإيجابي: الممارس من قبل القائد باتجاه أفراد الجماعة، وذلك لغاية توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معيّن. علماً أن وسائل التأثير التي يستخدمها القائد على الجماعة متعددة، منها تقديم المكافآت على الجهود المبذولة، تنمية قدرات أفراد الجماعة، تقوية ثقتهم بأنفسهم، الحرص على توسيع مدرّكاتهم ومعارفهم، إضافة إلى تدريبهم على كيفية مواجهة احتياجاتهم الضرورية. وتتوقف درجة نجاح

القائد أو فشله في قيادة الجماعة على مدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكياتهم وتصرفاتهم.

3- تحقيق الأهداف المرغوبة: وهي في الغالب متعددة، فمنها ما هو خاص بالقائد وأخرى بأفراد التنظيم وهناك أهداف خاصة بالجماعة، ومن غير المنطقي القول أو تصور أن تكون هذه الأهداف واحدة موحدة. صعوبة توفر هذا العنصر في القيادة تتجلى بوضوح عندما تتعارض أهداف القائد مع أهداف الجماعة فيصبح القائد مضطرا إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب، وإعادة ترتيبها بما يرضي كل طرف، وعليه، فإن تحقيق الأهداف يتم من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة وتحقيق أهدافها.

4- عملية التنسيق: إن وجود الجماعة لا يكفي لنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، اعتبارا أن نجاح العمل المشترك يحتاج دائما إلى تنسيق وانسجام بين أعضاء الجماعة، ليمكنوا من توجيه جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق ذلك. ولن نخالف الحقيقة إذا ما أكدنا أن القائد لن يستطيع توجيه الجماعة والتأثير على أفرادها ما لم يتوفر قدر من التناسق فيما بينهم.

ثالثا: أنواع القيادة الإدارية.

يمكن تحديد عدة أنواع للقيادة الادارية وفقا لمعايير مختلفة، وذلك على النحو التالي:

1- القيادة الديمقراطية:

يتجلى هذا النوع من القيادة من خلال استشارة القائد المرووس واخذ ارائهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم الى جانب العمل على تدريبهم، أي أن القائد الإداري هنا ينظر لنفسه على أنه منسق لأعضاء تنظيمه ويعطيهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومواقفهم. هذا النوع من القيادة يأخذ أحد النمطين:

- القيادة الجماعية: اشترك المجموعة في اتخاذ القرارات.

- القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين: لا يتخذ القائد قراراته إلا بعد استشارة معاونيه والتعرف

على مختلف وجهات نظرهم والإلمام بكافة الآراء.

وعليه، فإن النمط القيادي الديمقراطي يركز على افتراض أن المصدر الأساسي لقوة القائد: هو الجماعة التي يشترك معها في أداء العمل، بناء الثقة، المشاركة الفعالة، واستثمار كل ما تحوزه من طاقات يمكن استغلالها للرفع من العطاء. إن البعد عن أسلوب إيقاع العقاب إلا في أضيق الحدود، يؤدي إلى اعتماد نمط للاتصالات قائم على سياسة الباب المفتوح مما يحقق المزيد من التفاهم والانسجام بين القائد

والمرؤوسين، ويوفر جوا من الأمن والاستقرار في نفوسهم ويدفعهم إلى مزيد من الإنتاج، إلى جانب إتاحة الفرصة للمرؤوسين في النمو والتقدم إلى مراكز أعلى في التنظيم من خلال توليد الثقة في نفوسهم والاستغلال الأمثل لمواهبهم وقدراتهم، وتعزيز الشعور بالانتماء للتنظيم والتفاني في خدمته.

2- القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية:

القائد هنا يتخذ قراراته من نفسه ودون إشراك لمرؤوسيه، ولو حتى عن طريق تقديم الآراء أو المقترحات أي أنه هو من يستأثر برسم سياسات التنظيم وإملاء أساليب العمل داخله، وكذلك تحديد كل أوجه نشاط المنظمة، كما أن علاقات التنظيم تبنى على أساس شخصي خالص، وبذلك فإن سلطه الجزاء ثوابا أو عقابا لا تمارس على أساس موضوعي.

إن الفرق بين نمط القيادة الديمقراطية والقيادة الاستبدادية يتضح من خلال أنماط السلوك القيادي، المستند على تحديد القائد لمصادر قوته، واعتقاده فيما يتعلق بطبيعة النفس البشرية. فعلى خلاف القائد الديمقراطي، فإن القائد المتسلط يؤمن بأهمية مركزه الوظيفي كأحد المصادر الرئيسية لقوته، وهو ما يجعل من الدوافع الأساسية لسلوكه تنحصر في نظرته للآخرين بنظرة من الشك وعدم الثقة، التمسك بالرقابة الصارمة، التهديد، الحوافز المادية والحرمان.

3- القيادة الفوضوية:

القائد هنا يسمح للأعضاء بحرية التصرف في مجال العمل ويفوضهم صلاحيات واسعة فتكثر الازدواجية والإهمال وتكون التعليمات فضفاضة وارتفاع مستوى التردد في القرارات.

4- القيادة غير الموجهة/ عدم التدخل:

كثير من الباحثين والكتاب يعتبرون النمط الثالث والرابع من القيادة نمطا واحدا، ويطلقون عليه أيا من التسميتين، فليس حين يرى البعض الآخر ضرورة الفصل والتمييز بينهما، على اعتبار أن هذا النمط قد يتخذه القائد بمحض اختياره، كما في المعاهد والجامعات عندما لا يتدخل رئيس القسم أو العميد في الجوانب الفنية للتدريس، وتكون الإدارة ناجحة لأن المدرسين ملتزمين بمهامهم دون رقابة. وينطبق ذلك أيضا في المؤسسات البحثية والتكنولوجية المتطورة التي يتصف العاملون فيها بمستوى عالي من التعليم والمهنية، لكن في غير هذه الظروف والحالات تكون الإدارتين متشابهتين.

رابعا: نظريات القيادة الإدارية:

يمكن الحديث عن بعض نظريات القيادة على النحو التالي:

1- نظريات السمات: ترجع القيادة الادارية الى سمات شخصية تتوفر في القائد كالثبات، الجرأة أو المهارة في اتخاذ القرار. وترتبط هذه النظريات بنظرية الرجل العظيم، وكلاهما تفترض أن القادة يولدون من منطلق أن التغيرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها.

يمكن اجماع هذه السمات في التالي: الذكاء وسرعة البديهة، طلاقة اللسان، الثقة بالنفس، الإيمان بالقيم، المهارة وحسن الأداء، القدرة على التكيف، الحزم، القدرة على فم الأمور، السرعة في اختيار البدائل المناسبة، المقدرة على الإقناع والتأثير، الحكم الصائب على الأمور، الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم وخارجها، حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته،.... ما يعاب على مثل هذه النظرية صعوبة توافر كل هذه السمات مجتمعة في شخص واحد مع ضرورة إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة (الفنية/ الانسانية/ الذهنية/ السياسية) ، إضافة إلى إهمال النظرية طبيعة الموقف، وعدم اتفاق واضعيها ومؤيديها على سمات محددة يجب أن تتوفر في القائد ليكون قائدا ناجحا.

2- نظريات سلوك القائد: ظهرت هذه النظريات بعد فشل النظرية السابقة في التنبؤ بالقادة عن طريق صفاتهم الموروثة، ومن ضمنها نجد:

أ- نظرية الشبكة الإدارية: وضعها روبرت بليك وجين موتون (Robert Blake & Jane Mouton) عام 1964. وتحدد الشبكة الادارية خمسة أنماط مختلفة للقيادة، بالاعتماد على متغيرين أساسيين ، درجة اهتمام المدير بالعمل والإنتاج وتمثل المحور الأول، ومدى تركيزه على الجانب الإنساني يمثل المتغير الآخر. كما يتضح من الشكل رقم (1) يمثل المحور الأفقي مدى الاهتمام بالإنتاج، وكذلك الاهتمام بالتخطيط الجيد، حل المشاكل، توجيه الموظفين، توضيح أدوارهم ومهامهم في العمل، توظيف الموارد بفاعلية. بينما يبرز المحور الرأسي اهتمام المدير بالعاملين والعلاقات الاجتماعية (اهتماماتهم ومشاعرهم)، وذلك بالتركيز على قضايا الصداقة في العمل، الصراحة في التعامل والتواصل، والإشادة بجهود الأفراد.

إن سلوك القائد ، كما يراه بليك وموتون، لا يخرج عن كونه مزيجاً من الاهتمام بهذين العنصرين ويحتل أحد المربعات الواحد والثمانين التي تتضمنها الشبكة، أبرز هذه الأنماط القيادية يمكن إيجازها في الآتي:

1- النمط القيادي (1/1) القيادة الضعيفة أو السلبية: يميز هذا الأسلوب القيادي بالسلبية حيث ينعدم الاهتمام بالإنتاج والعاملين على حد سواء. وغالباً ما يفشل هذا النمط القيادي في تحقيق أهداف التنظيم ومنسوبيه.

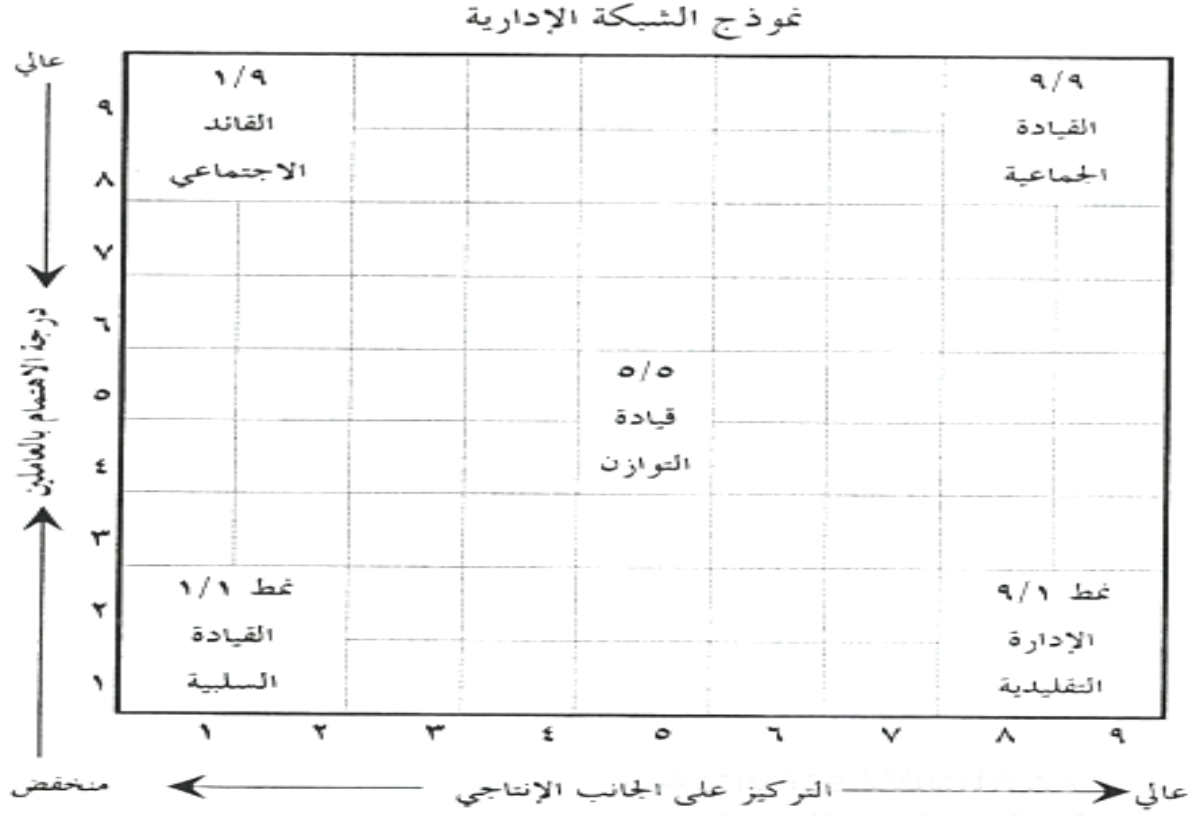
2- النمط القيادي (1/9) القيادة الاجتماعية أو الإنسانية: يعمل هذا الصنف من القادة على إيجاد جو اجتماعي مفعم بالعلاقات الحميمة والصداقات وينعدم الاهتمام بالعمل ويهتمون بالعاملين وتلبية رغباتهم، وتنمية قدراتهم ومهاراتهم، لكن اهتمامهم بالعمل يتضاءل .

3- النمط القيادي (9/1) القيادة التقليدية أو المتسلطة: يبلغ الاهتمام بالإنتاج والعمل ذروته من قبل هذه المجموعة الإدارية، فهم يركزون على معدلات الإنتاج وجوانب العمل الفنية والرقابة الدقيقة، ويقل الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المتغيرات الإنتاجية المهمة. هذا النمط القيادي يعكس المبادئ التي جاء بها فريدريك تايلور في نظريته " الإدارة العلمية، حيث يكون القادة على قناعة كبيرة بأن انجاز المهام وتحقيق الأهداف، يستدعي استخدام السلطة مع المرؤوسين وإتباع أسلوب العقاب والتشدد معهم.

4- النمط القيادي (5/5) القيادة المتوازنة أو المعتدلة: يتحقق التوازن من خلال تبني هذا الأسلوب القيادي، فالمدير يهتم بالإنتاجية والعاملين على حد سواء دون التركيز على جانب دون آخر، ويعتبر هذا الأسلوب منتصف الطريق (Middle Road)، إذ يلجأ القائد أحيانا إلى توظيف النمط القيادي (9/1)، وأحيانا أخرى إلى توظيف النمط القيادي (1/9) .

5- النمط القيادي (9/9) القيادة الجماعية أو قيادة الفريق: يعمل القياديون في هذا المستوى على استثمار الطاقات الكامنة بالعنصر البشري وتوظيفها لما يخدم مصلحتهم ويحقق أهداف التنظيم. من خلال العمل الجماعي (Team Work) المبني على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه. يستطيع القائد في هذا المستوى تحقيق أعلى معدلات الإنتاج وتلبية احتياجات وتطوير قدرات ومواهب الأفراد إضافة إلى بناء روح الولاء والحماس للمنظمة وأهدافها.

لقد خضعت النظرية لعدة تجارب بينت أن أفضل الأنماط الخمسة هي قيادة الفريق، لأن لديها أكبر تركيز على كلا البعدين.



الشكل 1: نظرية الشبكة الإدارية

ب - نظرية الخط المستمر في القيادة: وضعها كل من Schmidt و Tannenbaum :

حددا العديد من أنماط السلوك القيادي بين هذين النقيضين، من القيادة التسلطية على جانب إلى القيادة الديمقراطية المطلقة على الجانب الآخر، اختيار المدير من بين هذه الأنماط السلوكية يحدده العديد من المتغيرات المرتبطة بالموقف، طبيعة القرار، نوعية المرؤوسين، الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها المنظمة وأخيراً درجة نضج القائد ومقومات شخصيته، هذه الأنماط موضحة في الشكل رقم 2 وتتمثل في :

1- القائد يتخذ القرار ثم يصدره: بحيث يحدد الرئيس المشكلة، يجمع المعلومات الضرورية عنها ، يضع البدائل الممكنة، يضبط معايير المفاضلة، يختار البديل الذي يراه مناسباً ثم يطلب من المعنيين في التنظيم تنفيذه .

2- القائد يتخذ القرار ويحاول إقناع المرؤوسين بفاعليته وترغيبهم فيه : يتبع القائد ذات السلوك القيادي السابق، إلا أنه يحاول كسب تأييد المرؤوسين للقرار الذي اتخذه.

3- القائد يناقش القرار بعد اتخاذه مع المرؤوسين ويجيب على استفسارهم: يطرح القائد الأفكار ويتخذ القرار الذي يراه مناسباً، لكنه يزيد على ذلك دعوة المرؤوسين لإثارة التساؤلات، حتى يضمن استيعابهم وفهمهم للقرار.

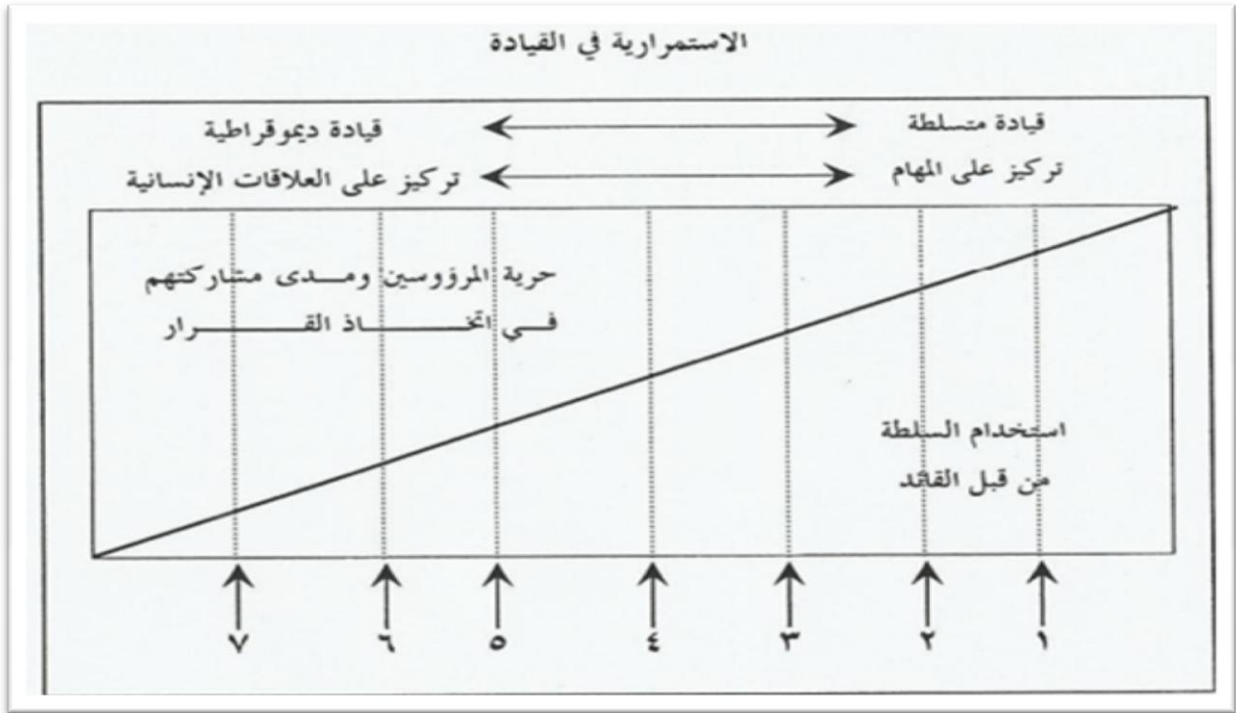
4- القائد يقدم قراراً مبدئياً قابل للتعديل : يحدد القائد البدائل الممكنة ويختار من بينها ما يراه مناسباً، ثم يعرضه على مرؤوسيه لمناقشته وإدخال التعديلات اللازمة عليه. هذا الأسلوب القيادي يتسم بنوع من التوازن بين استخدام القائد للسلطة والسماح للمرؤوسين بالمشاركة وإبداء الرأي.

5- القائد يحدد المشكلة ويطلب من المرؤوسين تقديم ما لديهم من اقتراحات ثم يتخذ القرار على ضوء ذلك: هذا الأسلوب القيادي يسمح بدرجة عالية من المشاركة من قبل المرؤوسين، فعلى الرغم من أن القائد سيكون هو متخذ القرار في نهاية الأمر، إلا أن اقتراحات وآراء المرؤوسين تساعد على إيجاد بدائل أكثر تنوعاً، إضافة إلى زيادة حماس المشاركين في وضع البديل المقترح موضع التنفيذ.

6- القائد يحدد الإطار العام للقرار ويترك مسألة اتخاذه فعلياً للمرؤوسين: في هذه الحالة يفوض المدير معظم الصلاحيات لأفراد المجموعة، فهم الذين يضعون البدائل، ويحددون معايير الاختيار ثم يختارون البديل المناسب، ويقتصر دور المدير على تحديد وإبراز المشكلة.

7- ضمن الأهداف والسياسات العامة للمنظمة يسمح القائد لمرؤوسيه بحرية التصرف واتخاذ القرار ويمثل هذا النمط القيادي أعلى درجات الديمقراطية، نظراً لحيازة المرؤوسين على الحرية الكاملة في تحديد المشاكل وتحليلها وجمع المعلومات اللازمة عنها، إلى جانب وضع البدائل واختيار ما هو أنسب وما يتفق مع أهداف وغايات المنظمة.

ما يعاب على هذه النظرية، أنها حددت الأنماط القيادية بشكل مسبق، وما على القائد الإداري سوى أن ينتقي منها وفق فلسفته. وبذلك فقد اغفلت الموقف أو الطرف الذي يتواجد فيه قائد ا والذي سيكون له دون أدنى شك أثر وتأثير على السلوك والنمط القيادي المتبع.



الشكل رقم 2: نظرية الخط المستمر في القيادة