

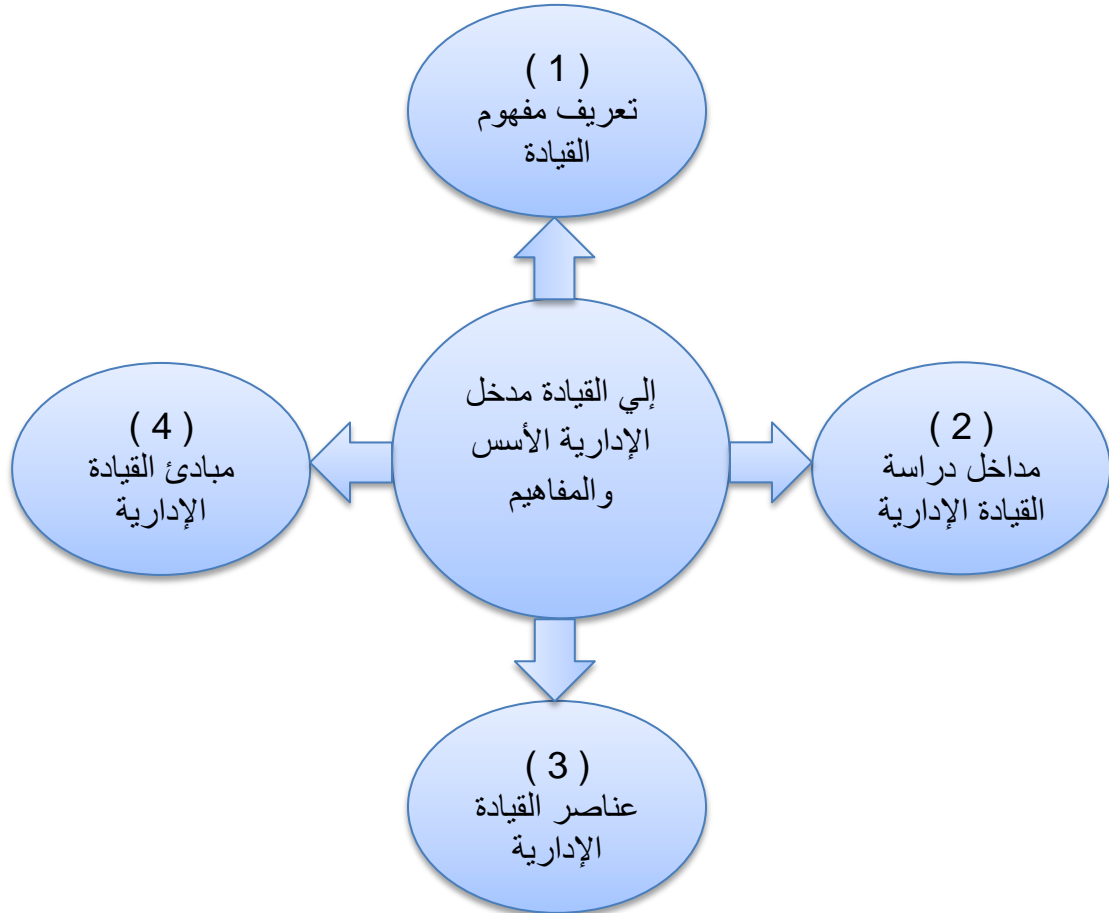
## الفصل الأول المحاضرة الأولى مدخل نحو نموذج القيادي العالمي

### ١- مقدمة

- يعبر مصطلح القيادة بشكل عام عن التوجيه أو السير إلى الامام حيث يكون القائد في المقدمة، وجاءت كلم القيادة في الفكر اليوناني من كلمة leadershipleadershipleadership  
- وفي اللغة العربية نجد أن كلمة قيادة جاءت من كلمة قاد، يقود، قودا، فهو قائد حيث يقود الناقة من الامام ولا يسوقها من الخلف، فالقود من الامام والسوق من الخلف. يقول أقاده خيلا ا بمعني أعطاه أياه يقودها، ومنها الانقياد بمعني الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.

القيادة من السمات التي تطمح إليها الشخصيات المسئولة وتصبو إليها العقول الواعية باهدافها علي مر العصور . والقيادة تشكل أحدي سمات الممالك الانسانية وغير الانسانية منذ قديم الزمن، ويمكن القول بان الانسان قد تعلم من الممالك الاخري علي مر العصور طرقا مختلفة للقيادة .وفي ممارسة القيادة وفي تحقيق الاهداف. والمتتبع لتطور قياده يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الانسانية منذ أقدم العصور حتي لو لم يكن تنظيمها رسميا بالصورة المعروفة، ومن أمثلة ذلك بروز وظيفة رب الاسرة، وشيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية التي سادت في افريقيا وامريكا الاتينية واسيا ....

### مدخل إلى القيادة الإدارية



## ٢- مفهوم وتعريف القيادة

اختلف العلماء في تعريف القيادة. حيث كانت القيادة في العصر القديم ترمز إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها له سبحانه وتعالى لبعض الأشخاص، سواء كانت عقلية أو جسدية أو أخلاقية، ولكنها في العصر الحاضر اختلف ذلك وتغيرت لتتوافق مع متطلبات العصر ومكونات، ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصصي المختلف، حيث لم يمكن الاعتماد فقط على السمات الشخصية، وإنما أصبح هناك حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة حسب كل نشاطه، ولهذا فقد اختلف بعض مفكري وعلماء الإدارة حول تعريف القيادة.

وكان الاختلاف حول تعريف القيادة قائم حول :

- صعوبة الفصل بين ما يجب ان تكون عليه القيادة وما هي عليه فعلا .
- وكذلك الصعوبة في تحديد ما إذا كانت القيادة خاصية من خصائص الجماعة ترتبط بالمكانة والوظيفة وتقوم بنشاط هام من أنشطة الجماعة، أو خاصية من خصائص الفرد، حيث يتسم القائد بخصائص وقدرات شخصية جسدية، أو عقلانية، أو أخلاقية مثل : البسطة في الجسم والشجاعة والذكاء والكرم وضبط النفس.
- ومن اسباب الاختلاف حول مفهوم القيادة بين العلماء، حيث تأثر كل منهم بالمدرسة التي ينتمي إليها.

## ٣- تعريف القيادة

- عرف " توماس جوردن " القيادة علي أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم.
- وعرفها " فرنس " علي أنها النفوذ الإجتماعي الكامن في جزء من الجماعة.
- وعرفها " هيمنان " علي أنها العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه الآخرين والتأثير علي أفكارهم وسلوكهم وشعورهم.
- هي مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد علي الآخرين.
- ركز علماء الإدارة التقليدية في تعريفاتهم للقيادة علي السلطة كأساس لوجود القيادة، فهم يرون أن السلطة الرئاسية هي التي تخضع الجماعة لإدارة القائد وتمكنه من توجيههم.
- بينما ركز علماء الإدارة الحديثة من أصحاب الفكر السلوكي علي السلطة المقبولة كأساس لوجود القيادة وذلك لأن السلطة الحقيقية في رأيهم لا تفرض علي الجماعة وإنما تقبلها الجماعة قبولاً إختيارياً.
- أما أصحاب الفكر المنهجي ركزوا علي العنصر الوظيفي كأساس للقيادة أي أنهم ينظرون إلي القيادة علي أساس الهدف الذي يتمثل في أداء الوظائف الإدارية.
- هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري علي الاخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.
- هي فعل ديناميكي، وقوة تهدف إلي تماسك المجموعة وتحقيق الهدف المشترك بفاعلية وكفاءة.
- قدرة الفرد في التأثير علي شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم علي العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.

## القيادة باختصار

« قدرة القائد علي إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم علي أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة »

هل يوجد اختلاف بين القيادة الادارية، والقيادة بشكل عام؟

نجد أن القيادة الادارية، تختلف عن القيادة بشكل عام، وذلك لأن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الادارية تعتمد علي السلطة الرسمية في ممارستها، ثم ما يتوفر من السمات الشخصية .

## ٤- تعريف القيادة الإدارية

- عرف وايت **White** قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين « القيادة الإدارية على أنها في الإدارة ».
  - ويرى لارسون **Larson** القيادة الإدارية « هي الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة ».
  - هي العملية الاختيارية التي يقوم بها الشخص وتتمثل في التأثير على سلوك الآخرين بهدف انجاز وتحقيق هدف معين.
  - هي التأثير على الآخرين من خلال التفاعل الاجتماعي بين المدير ومعاونيه بشكل يجعل المرؤوسين يشاركون اختياراً في تحقيق أهداف المؤسسة.
  - هي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.
  - ويمكن تعريفها على النحو التالي :
- « هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة ... عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين - أفراد وجماعات - ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهود مشتركة ».

## ٥- مداخل دراسة القيادة الإدارية

- المدخل الفردي
- المدخل الاجتماعي.
- المدخل التوفيقي.

### المدخل الفردي

- هو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة، ويعتبر هذا المدخل اول المداخل التي استهدفت دراسة القيادة وتحديد سمات القائد الناجح.
- ركز المدخل الفردي على الفرد بإعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائداً ناجحاً.
  - تقسم تلك السمات والخصائص إلي خصائص مألوفة وخصائص غير مألوفة .وغير طبيعية ( مثل الخصائص الخارقة للعادة كقراءة الافكار والكشف عن الحظوظ ).
  - وبعض الكتاب أجملوها في مجموعة موحده من السمات والخصائص العامة والشخصية المميزة للقائد.

### المدخل الاجتماعي

- وهو مدخل علماء الاجتماع ويسمى أحياناً بالمدخل الموقفي. يرى اصحاب هذا المدخل بأن القيادة يجب أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئولياته، وهي بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته من خلاله.
- ويسمى أيضاً بالمدخل الوظيفي حيث أن القائد يحوز على المهارة الوظيفية التي يتطلبها الموقف ويلم بدقائق الوظيفة وظروفها وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في سلوك القائد :
- ✓ القيم والتقاليد السائدة في البيئة الاجتماعية.
- ✓ تأثير القوة النابغة من الجماعة التي.
- ✓ استعداد أفراد الجماعة للعمل مع بعضهم البعض وثقتهم مع بعضهم البعض .وقدرتهم في مواجه المشاكل كوحدة واحدة ....

### المدخل التوفيقي

- يجمع هذا المدخل بين المدخلين السابقين وهو المدخل الذي يفضل علماء الإدارة ومن في حكمهم، ويرى مؤيدو هذا المدخل بأن القيادة هي تفاعل اجتماعي، حيث يجب أن يكون هنالك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي، أي يجب ان يكون هنالك تفاعل بين القائد نفسه وحاجات المرؤوسين وخصائص المنظمة والوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.
- ويؤكد أصحاب هذا المدخل على أهمية الافراد كعنصر مؤثر بدرجة كبيرة على نجاح القيادة أو فشلها،

وذلك من خلال معاونتهم للقائد حتي يبقي قادراً علي التحكم في الموقف قادرا علي التعامل معه ومواجهته.

**إن تفضيل علماء الإدارة لهذا المدخل قائم علي حقيقة أنه يركز علي خصائص القيادة الإدارية وعلي العلاقات الانسانية بين القائد والعاملين معه، والتي تمكنه من علاج مشكلاتهم ومواجهة مشكلات العمل.**

## ٦- عناصر القيادة الإدارية

١. وجود الجماعة
  ٢. وجود هدف مشترك
  ٣. التناسق والانسجام
  ٤. القدرة علي التأثير
    - التأثير القسري أو الإجباري
    - التأثير بالمكافأة
    - التأثير الشرعي
    - التأثير المعرفي أو العلمي
    - تأثير المرجعية
    - تأثير السمات الشخصية
    - تأثير القرينة
- ١. وجود الجماعة :** والمقصود بالجماعة الاتباع والرعية، حيث تعتبر القيادة أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأة المجتمعات، فمتي ما كان لدينا مجتمع أصبح لدينا حاجة للقيادة، لتحقيق التناسق بين أعضاء الجماعة وتوحيد جهودها.
- ٢. وجود هدف مشترك :** يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه، في أغلب الاحيان يكون لدينا عدد من الاهداف المتباينة، ودو القائد هنا :العمل علي تحقيق التقارب بينها وصهرها في بوتقة واحده .ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات الجميع.
- ٣. التناسق والانسجام :** ان نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين اعضاء الجماعة حتي يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها، ونجد أن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير علي افرادها، ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي. وإن كان في أدنى الحدود.
- ٤. القدرة علي التأثير :** وهي أهم عناصر القيادة الادارية، وهي الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة. ونذكر فيما يلي عدد من أنواع التأثير التي يعتمد عليها القائد في التأثير علي المرؤوسين :
- التأثير القسري :** وهو تأثير مبني علي قدرة القائد علي الإكراه، وذلك عندما يقوم بتخويف الاتباع وتهديدهم بالعقاب والحرمان من بعض المميزات. أو عندما يوقع عليهم بعض العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من الراتب والانذار.
- التأثير بالمكافأة :** ونعني به قدرة القائد علي التأثير علي الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة علي المكافأة والتحفيز نظير استجابة المرؤوسين لتوجيهات القائد واتباعهم تعليماته وقيامهم بما يطلبه.
- التأثير الشرعي :** وهو السلطة والقوة التي يستمدها القائد من شرعية المنصب الاداري الذي تم تعيينه، مثل صدور قرار ادري باختيار شخص لشغل منصب معين، او القيام بمهمة محددة يمثل اساس للسلطة التي تعتبر مصدر هذا التأثير.
- التأثير المعرفي ( العلمي ) :** ويستمد القائد قوته في هذا التأثير من المهارة والخبرة والمعرفة التخصصية التي يمتلكها الشخص في مجال من المجالات. والتأثير يكون من معرفته الجيدة في موضوع معين.
- تأثير المرجعية :** وهو التأثير النابع من قدرة الشخص الذاتية علي الحكم علي الأشياء، فالقائد يصبح هو المرجع الذي يملك قدرة إلهامية روحية تجعل منه مصدرا للتشريع او الفتوي، مما يخلق عند المرؤوسين قناعة تامة بشخصية القائد. وبالتالي يتخذ كمرجع في كثير من الامور.

**تأثير السمات الشخصية :** وهو المنبعث من الصفات والسمات الشخصية الحميدة والمميزة التي يملكها القائد، والتي يستخدمها في توجيه مرؤوسيه والتأثير عليهم.

**تأثير القرنية :** وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يمكن أن يستمد القائد قوته علي هذا النوع من التأثير مما يملكه من دعم القيادات العليا له، أو من أقاربه أو اصدقائه الذين هم في مناصب عليا. وكذلك يستمد القائد قوته علي التأثير علي القرينة من خلال مركزه الاجتماعي او السياسي الذي يخوله سلطة التأثير في توجيه الاخرين والتحكم فيهم.

## ٧- دور القيادة الإدارية في المنظمات

**أ- أهمية القيادة الإدارية للمنظمة :** تكمن أهمية القيادة الإدارية في أنها مصدر لنجاح المنظمة، لان كل عمل في الإدارة يتطلب عقلا يستوعب مختلف مكونات المنظمة ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات، ويتم ذلك مباشرة عن طريق المخاطبة والتوجيه والاتصال الشخصي. بين القائد والمرؤوسين أو بطريقة غير مباشرة.

**لذلك قال وايت :** أن حيات المنظمة وروحها لا تتبعها من هيكلها التنظيمي وإنما تتبعان إلي حد كبير من خصائص القيادة الإدارية في المنظمات، وحسن استخدام منجزات العصر العلمية والتكنولوجية، للاستفادة من تطوير العمل والأداء وتحقيق الأهداف المواكبة ركب التطور السريع وهكذا أصبحت وظيفة القيادة عملاً يؤثر في التنظيم نفسه وفي أهدافه وفي تطور المجتمع ذاته.

**ب- علاقة القيادة الإدارية بالعملية الإدارية :** القيادة تشكل جوهر عمل المدير ولب العملية الادارية، فان لها دور كبير في جميع عناصر العملية الادارية ، فعند النظر الي عناصر العملية الإدارية ، التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه واتخاذ القرار، نجد أن القائد الاداري يلعب دورا في كل عنصر من عناصرها، مما يفرض علي القائد ضرورة النجاح في دوره حتي يكتب للعملية الادارية النجاح :

## ونستعرض هنا دور القائد في مختلف الأنشطة :

**التخطيط :** إن التخطيط هو النظرة الشاملة إلي المستقبل بشكل يحدد الاهداف والامكانيات والسياسات، ويحدد الجهود اللازمة لتحقيقها، ويقع التخطيط في قمة العملية الادارية ويتوج أساليبها، لذلك يؤكد الاداريون علي قدر القائد في صياغة استراتيجيات التخطيط، ووضع خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الاجل، سياسات وبرامج سليمة علي قدر ما يكون نجاح القائد في تحقيق أهدافها.

## التنظيم :

✓ وهو توجيه موارد الإدارة البشرية والمادية نحو تحقيق أهداف الإدارة، وذلك من خلال تقسيم الأنشطة المختلفة وتجميع أوجه النشاط المتشابهة في وحدات معينة تتشابه وتترابط فيها النشاطات بشكل منطقي.

✓ يعمل التنظيم علي تحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الادارية بما يؤدي في النهاية إلي العمل كمجموعة متسقة معتمدة علي بعضها.

✓ ويتطلب ذلك من القيادة أن تكون قادرة علي وضع كل فرد في مكانه الصحيح، وربطها مع بعضها البعض بشكل أكثر منطقية وواقعية.

**التنسيق :** هو ذلك النشاط الاداري الذي يعني تحقيق التوازن والتكامل في الزمان والمكان والمستوي بين العناصر المختلفة، وبالتالي يقصد به مواءمة وتركيز الجهود التي يقوم بها الافراد في كافة اقسام التنظيم بقصد تحقيق الهدف المشترك وإزالة أي اختلافات في الرأي يحدث بين جماعات العمل. يعتبر التنسيق واحد من نشاطات القائد الاداري الاساسية، إذ أن القائد هو الذي يقوم بالتنسيق المبني علي المعرفة بامكانيات المنظمة المادية والبشرية.

## المتابعة والرقابة :

- ✓ يتم من خلال المتابعة التأكد من تقدم الإدارة في تنفيذ خططها وبرامجها نحو تحقيق الهدف.
- ✓ وتركز الرقابة على التأكد من حسن الأداء وتحديد جوانب القصور وضبط وتصحيح الأخطاء عند وقوعها، واتخاذ الاحتياطات لمنع وقوعها مستقبلاً.
- ✓ والمتابعة والمراقبة من أنشطة القيادة الإدارية وهما وجه العملة واحدة لكونهما يعنىان بمتابعة الاداء بوجه عام، وكذلك تحديد مستويات أداء كل فرد في التنظيم، ووضع ضوابط لمعدلات الاداء الكلي، وذلك يتطلب قيادة ذات بصيرة قوية وحزم ورؤية شاملة.

**اتخاذ القرارات :** يعتبر أحد المهام الرئيسة للقائد، وذلك لأنها عملية عقلية تتضمن المفاضلة والاختيار بين عدد من البدائل، بالاعتماد على الحكم والقياس، والقائد الذي يتخذ القرار أو يوافق عليه ويقره، هو الذي يتحمل المسؤولية عن نتائجه وتبعاته مما يفرض عليه بذل قصارى جهده عند اتخاذ أي قرار.

## ٨- مبادئ القيادة الإدارية

١. **الإيمان بالهدف :** إذ لا بد للقائد أن يؤمن بالهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه وينقل ذلك إلى العاملين معه، بحيث يصبح الجميع على مستوى عال من الإيمان بالهدف، بقدر إيمان القائد والعاملين بالهدف، بقدر ما يستطيع الموازنة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
٢. **الانطلاق إلى الإمام :** لا بد أن يكون القائد على قدر كبير على تصور واستشراف المستقبل، وذلك ليستطيع وضع الخطط المستقبلية والانطلاق إلى الإمام، لأن القائد الذي يتمتع بنظرة طويلة المدى يستطيع أن يرسم لمنظّمته الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها.
٣. **حب العمل مع الآخرين :** سواء كانوا موظفين أو كانوا من الجمهور المستفيد، وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة.
٤. **التقدير السليم للموقف :** يعني نفاذ البصيرة من خلال حساب وتقدير الأمور بشكل دقيق، على أن يكون ذلك التقدير قائم على رؤية واضحة لما يمكن أن ينتج عنه اتخاذ قرار من القرارات.
٥. **تحمل المسؤولية :** وضع القادة في موقعهم انطلاقاً من أهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة وفي حال عدم تحقيقها فإن القائد يكون قادر على تحمل المسؤولية الناتجة عن ذلك، وأن يستفيد هو من الخطأ ويعطي العاملين معه فرصة للاستفادة منه في تعلم دروس أسباب حدوث الخطأ ونتائجه.
٦. **حُسن التصرف :** بنتي هذا المبدأ على بعض الظروف الاستثنائية التي قد تحدث للمنظمات، ويكون مطلوباً من القائد أن يكون قادراً على التعامل معها بشكل حسن، أنه يجب على القائد عندما تتعرض الشركة إلى الفشل في تحقيق أهدافها أو إلى هزات أو كوارث طبيعية أو غير طبيعية، وأن يكون مستعداً للتعامل معها بشكل إيجابي يعكس قدرة فائقة على حسن التصرف.
٧. **القيادة نحو الإصلاح :** تفرض القيادة نحو الإصلاح على القائد أن يكون موجهاً جهوده نحو التطوير، سواء للعمل أو العاملين أو أساليب الأداء، ويشكل هذا المبدأ أحد الحوافز التي تجعل القائد يعيد النظر في مسيرة المنظمة للتأكد من صلاحية الهيكل التنظيمي، والتأكد من أن الإدارة ليست في حاجة إلى إعادة تنظيم.

### استمارة تقييم ذاتي

تفحص المعلومات المدونة في الجدول أدناه لمدة دقيقتين ثم قيم نفسك بوضوح علامة ( ) في المكان الذي تجده ينطبق عليك.

السمة (الميزة)	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
الطاقة (النشاط)					
الحزم مع الرفق					
التصميم					
المثابرة					
العلم والمعرفة					
الذكاء					
الثقة بالنفس					
الشخصية					
روح الابتكار					
الموضوعية					

البرهي