

الفصل الأول

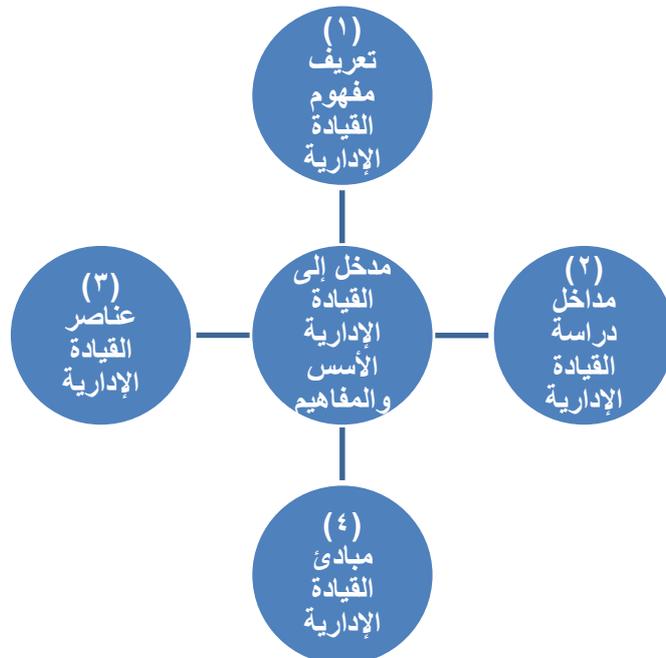
مدخل إلى القيادة الإدارية الأسس والمفاهيم

المقدمة

يعبر مصطلح القيادة بشكل عام عن التوجيه أو السير إلى الامام حيث يكون القائد في المقدمة، وجاءت كلمة القيادة في الفكر اليوناني من كلمة leadership

- وفي اللغة العربية نجد أن كلمة قيادة جاءت من كلمة قاد، يقود، قودا، فهو قائد حيث يقود الناقة من الأمام ولا يسوقها من الخلف، فالقود من الامام والسوق من الخلف. يقول أقاده خيلاً بمعنى أعطاه أياه يقودها، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد
- القيادة من السمات التي تطمح إليها الشخصيات المسنولة وتصبو إليها العقول الواعية بأهدافها على مر العصور. والقيادة تشكل إحدى سمات الممالك الانسانية وغير الانسانية منذ قديم الزمن ويمكن القول بان الانسان قد تعلم من الممالك الاخرى على مر العصور طرقاً مختلفة للقيادة. وفي ممارسة القيادة وفي تحقيق الأهداف.
- والمتتبع لتطور القيادة يجد أنها قد برزت في كل المجتمعات الانسانية منذ أقدم العصور حتى لو لم يكن تنظيمها رسمياً بالصورة المعروفة، ومن أمثلة ذلك بروز وظيفة رب الاسرة، وشيخ القبيلة في المجتمعات التقليدية التي سادت في افريقيا وامريكا اللاتينية واسيا..

مدخل إلى القيادة الإدارية



اختلف العلماء في تعريف القيادة .حيث كانت القيادة في العصر القديم ترمز إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة التي منحها الله 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 هنالك حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة حسب كل نشاطه، ولهذا فقد اختلف بعض مفكري وعلماء الادارة حول تعريف القيادة.

وكان الاختلاف حول تعريف القيادة قائم حول:

-صعوبة الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة وماهي عليه فعلاً.

-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، او عقلانية، او اخلاقية مثل: البسطة في الجسم والشجاعة والذكاء والكرم وضبط النفس.

- ومن أسباب الاختلاف حول مفهوم القيادة بين العلماء، حيث تأثر كل منهم بالمدرسة التي ينتمي إليها.

- عرف "توماس جوردن" القيادة على أنها الوظيفة التي يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم.

-وعرفها "فرنس" على أنها النفوذ الاجتماعي الكامن في جزء من الجماعة.

- وعرفها "هيمان" على أنها العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه الآخرين والتأثير على أفكارهم وسلوكهم وشعورهم.
- هي مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر من خلاله القائد على الآخرين.
- ركز علماء الإدارة التقليدية في تعريفاتهم للقيادة على 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 على السلطة المقبولة كأساس لوجود القيادة وذلك لأن السلطة الحقيقية في رأيهم لا تفرض على الجماعة وإنما تقبلها الجماعة قبولاً اختيارياً.
- أما أصحاب الفكر المنهجي ركزوا على العنصر الوظيفي كأساس للقيادة أي أنهم ينظرون الى القيادة على اساس الهدف الذي يتمثل في أداء الوظائف الإدارية.
- هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الاداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير أو الاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة.
- هي فعل ديناميكي وقوة تهدف الى تماسك المجموعة وتحقيق الهدف المشترك بفاعلية وكفاءة.
- قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة أشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة.

القيادة باختصار

"قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على 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 على السلطة الرسمية في ممارستها، ثم ما يتوفر من السمات الشخصية.

٣- تعريف القيادة الادارية

عرف وايتwhite القيادة الإدارية على أنها "قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة أعمال الآخرين في الإدارة "

- ويرى لارسونLarson 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 السلوك الآخرين بهدف انجاز وتحقيق هدف معين.
- هي التأثير على الآخرين من خلال التفاعل الاجتماعي بين المدير ومعاونيه بشكل يجعل المرؤوسين يشاركون اختيار 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 بادراة المنظمة. عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين-أفراد وجماعات- ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهود مشتركة"

٤-مداخل دراسة القيادة الإدارية

١-المدخل الفردي

٢-المدخل الاجتماعي

٣-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 باعتباره ركيزة القيادة من منطلق أن القائد يتمتع بصفات فردية ونفسية وشخصية متميزة ومزروعة في نفسه بحيث تجعل منه قائد ناجح.

-قسم تلك السمات والخصائص إلى خصائص مألوفة وخصائص غير مألوفة. وغير طبيعية (مثل الخصائص الخارقة للعادة كقراءة الأفكار والكشف عن الحظوظ)

-وبعض الكتاب أجملوها في مجموعة موحده من السمات والخصائص العامة والشخصية المميزة للقائد.

المدخل الاجتماعي

وهو مدخل العلماء الاجتماع ويسمى أحياناً بالمدخل الموقفي يرى أصحاب 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:

١- القيم والتقاليد السائدة في البيئة الاجتماعية.

٢-تأثير القوة النابعة من الجماعة.

٣-استعداد افراد الجماعة للعمل مع بعضهم بعض وقدرتهم في مواجهة المشاكل كوحدة واحدة.

المدخل التوفيقي

يجمع هذا المدخل بين المدخلين السابقين وهو الدخل الذي يفضله علماء الادارة ومن في حكمهم، ويرى مؤيدو هذا المدخل بأن القيادة هي تفاعل اجتماعي، حيث يجب ان يكون هنالك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي، أي يجب ان يكون هنالك تفاعل بين القائد ونفسه وحاجات المرؤوسين وخصائص المنظمة والوسط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي.

ويؤكد اصحاب هذا المدخل على أهمية الافراد كعنصر مؤثر بدرجة كبيرة على نجاح القيادة او فشلها، وذلك من خلال معاونتهم للقائد حتى يبقى قادراً على التعامل معه ومواجهته.

إن تفضيل العلماء لهذا المدخل قائم على حقيقة انه يركز على خصائص القيادة الإدارية وعلى العلاقات الانسانية بين القائد والعاملين معه، والتي تمكنه من علاج مشكلاتهم ومواجهة مشكلات العمل.

٥- عناصر القيادة الإدارية

أ-وجود الجماعة.

ب-وجود هدف مشترك.

ج-التناسق والانسجام.

د-القدرة على التأثير:

-التأثير القسري أو الإجباري.

-التأثير بالمكافأة.

-التأثير الشرعي.

-التأثير المعرفي أو العملي.

-التأثير المرجعية.

-التأثير السمات الشخصية.

-التأثير القرينة.

١- **وجود الجماعة:** والمقصود بالجماعة الاتباع والرعوية حيث تعتبر القيادة أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشأة المجتمعات، فمتى ما كان لدينا مجتمع أصبح لدينا حاجة للقيادة، لتحقيق التناسق بين اعضاء الجماعة وتوحيد جهودها

٢- **وجود هدف مشترك:** يلزم لوجود قيادة ناجحة تحديد هدف موحد يسعى الجميع لتحقيقه، في اغلب الاحيان يكون لدينا عدد من الاهداف المتباينة، ودور القائد هنا: العمل على تحقيق التقارب بينها وصهرها في بوتقة واحدة. ليخرج في النهاية بهدف موحد يحقق رغبات الجميع.

٣- **التناسق والانسجام:** ان نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين اعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولايعيق العملية ذاتها، ونجد أن القائد لن يستطيع توجيه المجموعة والتأثير على أفرادها، ما لم يوجد لديهم نوع من التناسق والانسجام الفعلي وان كان في أدنى الحدود.

٤- **القدرة على التأثير:** وهي أهم عناصر القيادة الإدارية، وهي الخطوة التنفيذية التي تتمثل فيها الممارسة الفعلية للقيادة ونذكر فيما يلي عدد من أنواع التأثير التي يعتمد عليها القائد في التأثير على المرؤوسين:

-**التأثير القسري:** وهو تأثير مبني على قدرة القائد على الإكراه، وذلك عندما يقوم بتخويف الاتباع وتهديدهم بالعقاب والحرمان من بعض المميزات. أو عندما يوقع عليهم بعض العقوبات والجزاءات كالفصل والخصم من الراتب والأندار.

-**التأثير بالمكافأة:** ونعني به قدرة القائد على التأثير على الأفراد من خلال ما يملكه من قدرة على المكافأة

والتحفيز نظير استجابة المرؤوسين لتوجيهات القائد واتباعهم تعليماته وقيامهم بما يطلبه.

-**التأثير الشرعي:** وهو السلطة والقوة التي يستمدّها القائد من شرعية المنصب الإداري الذي تم تعيينه، مثل صدور قرار اداري 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 على الحكم على الاشياء، 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 القرينة: وهو التأثير الذي يجعل القائد يتمتع بمركز قوة يمكن أن يستمد القائد قوته على 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 على التأثير على القرينة من خلال مركزه الاجتماعي

او السياسي الذي يخوله سلطة التأثير في توجيه الاخرين والتحكم فيهم

٦- دور القيادة الإدارية في المنظمات

أ. **أهمية القيادة الإدارية للمنظمة:** تكمن أهمية القيادة الإدارية في أنها مصدر لنجاح المنظمة، لأن كل عمل في الإدارة يتطلب عقلاً 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 والمروسين أو بطريقة غير مباشرة.

لذلك قال وايت: أن حياة المنظمة وروحها لا تنبع من هيكلها التنظيمي وإنما تنبعان إلى حد كبير من خصائص القيادة الإدارية في المنظمات، وحسن استخدام منجزات العصر العلمية والتكنولوجية، للاستفادة من تطوير العمل والأداء وتحقيق الأهداف المواقبة 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 الإدارية، فإن لها دور كبير في جميع عناصر العملية الإدارية، فعند النظر إلى عناصر العملية الإدارية، التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه واتخاذ القرار، نجد أن القائد الإداري يلعب دوراً في كل عنصر من عناصرها، مما يفرض على القائد ضرورة النجاح في دوره حتى يكتب للعملية الإدارية النجاح: ونستعرض هنا دور القائد في مختلف الأنشطة:

التخطيط: إن التخطيط هو النظرة الشاملة إلى المستقبل بشكل يحدد الأهداف والإمكانات والسياسات، ويحدد الجهود اللازمة لتحقيقها، ويقع التخطيط في قمة العملية الإدارية ويتوج أساليبها، لذلك يؤكد الإداريون على قدر القائد في صياغة استراتيجيات التخطيط، ووضع خطط قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، سياسات وبرامج سليمة على 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 على تحديد العلاقات والتداخلات بين الوحدات الإدارية بما يؤدي في النهاية إلى العمل كمجموعة متسقة معتمدة على بعضها، ويتطلب ذلك من القيادة أن تكون قادرة على وضع كل فرد في مكانه الصحيح، وربطها مع بعضها البعض بشكل أكثر منطقية وواقعية

التنسيق: هو ذلك النشاط الإداري الذي يعني تحقيق التوازن والتكامل في الزمان والمكان والمستوي بين العناصر المختلفة، وبالتالي يقصد به مواءمة وتركيز الجهود التي يقوم بها الأفراد في كافة أقسام التنظيم بقصد تحقيق الهدف المشترك وإزالة أي اختلافات في الرأي يحدث بين جماعات العمل. يعتبر التنسيق واحد من نشاطات القائد الإداري الأساسية، إذ أن القائد هو الذي يقوم بالتنسيق المبني على المعرفة

بإمكانيات 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 وأحدة 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.

٧: مبادئ القيادة الإدارية .

1. 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 المواعمة بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

2 الانطلاق إلى الإمام: لا بد ان يكون القائد علي قدر كبير علي تصور واستشراق المستقبل، وذلك ليستطيع وضع الخطط المستقبلية والانطلاق إلى الامام، لان القائد الذي يتمتع بنظرة طويلة المدى يستطيع أن يرسم لمنظّمته الخطط اللازمة لتحقيق أهدافها.

3.حب العمل مع الاخرين: سواء كانوا موظفين أو كانوا من الجمهور المستفيد، وغيرهم ممن تتعامل معهم المنظمة.

4.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.

5.تحمل المسؤولية: وضع القادة في موقعهم انطلاقاً من أهميتهم في تحقيق أهداف المنظمة وفي حال عدم تحقيقها فإن القائد يكون قادر علي تحمل المسؤولية الناتجة عن ذلك، وأن يستفيد هو من الخطأ ويعطي العاملين معه فرصة للاستفادة منه في تعلم دروس أسباب حدوث الخطأ ونتائجه.

6.حسن التصرف: بنتي هذا المبدأ علي بعض الظروف الاستثنائية التي قد تحدث للمنظمات، ويكون مطلوباً من القائد أن يكون قادراً علي التعامل معها بشكل حسن، أنه يجب علي القائد عندما تتعرض الشركة إلى الفشل في تحقيق أهدافها أو إلى هزات أو كوارث طبيعية أو غير طبيعية، وان يكون مستعد للتعامل معها بشكل إيجابي يعكس قدرة فائقة علي حسن التصرف.

7.القيادة نحو الاصلاح: تفرض القيادة نحو الاصلاح علي القائد أن يكون موجهها جهوده نحو التطوير، سواء للعمل أو العاملين أو أساليب

الأداء، وبشكل 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

استمارة تقييم ذاتي					
تفحص المعلومات المدونة في الجدول أدناه لمدة دقيقتين ثم قيم نفسك بوضوح علامة () في المكان الذي تجده ينطبق عليك.					
السمات (الميزة)	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
المثابرة (النشاط)					
الحزم مع الرفق					
التصميم					
المثابرة					
العلم والمعرفة					
النقاء					
الثقة بالنفس					
الشخصية					
روح الابتكار					
الموضوعية					