

القيادة في المشروع الصغير
القيادة في الإسلام
تعريف القيادة وأهميتها
عناصر القيادة
بعض نظريات القيادة
القائد الذكي

رسالة الحسن البصري إلى عمر بن عبد العزيز

أعلم يا أمير المؤمنين أن الله جعل الإمام العادل قوام كل مائل، وقصد كل جائر، وصلاح كل فاسد، وقوة كل ضعيف، ونصيف كل مظلوم، ومفرج كل ملهوف. . والإمام العادل كالراعي الشفيق على إبله، الرفيق بها، الذي يرتاد لها أطيب المراعي، ويذودها عن مراتع الهلكة، ويحميها من السباع، ويكنها من أذى الحر والقر، وهو كالأب الحاني على ولده، يسعى لهم صغاراً، ويعلمهم كباراً، يكتسب لهم في حياته، ويدخر لهم بعد مماته. إن الإمام العادل هو وصي اليتامى، وخازن المساكين، يربي صغيرهم، ويوقر كبيرهم. . والإمام العادل يا أمير المؤمنين كالقلب بين الجوارح، تصلح الجوارح بصلاحه، وتفسد بفساده، وهو القائم بين الله وبين عباده، يسمع كلام الله ويسمعهم، وينظر إلى الله ويريههم، وينقاد إلى الله ويقودهم. . ولا تحكم يا أمير المؤمنين في عباد الله بحكم الجاهلين، ولا تسلك بهم سبيل الظالمين، ولا تسلط المستكبرين على المستضعفين، فإنهم لا يرقبون في مؤمن إلا ولا ذمة، فتبوء بأوزارك وأوزار مع أوزارك، وتحمل أثقالك وأثقالاً مع أثقالك.

خصائص القيادة في الإسلام

- 1- أنها قيادة وسطية في الأسلوب: ترعى الحقوق والواجبات للفرد وللجماعة المسلمة بالعدل والمساواة ولا تميل إلى الشدة ولا إلى اللين ولا إلى التسلط أو الانفرات كما قال عمر " إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا اللين في غير ضعف والقوة في غير عنف"
- 2- أنها قيادة إنسانية تحفظ للإنسان كرامته وتشركه في كل ما يهمه وتحسن معاملته عملاً بالآية الكريمة "واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين" والآية "وشاورهم في الأمر."
- 3- إنها قيادة تنتمي إلى الجماعة ولا تتميز عنهم في أي شيء سوى عظم المسؤولية الملقاة على القائد. كما قال عمر لعامله أبي موسى الأشعري. . . . : " وباشر أمورهم بنفسك فأنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقل حملاً."
- 4- أنها قيادة تؤمن وتلتزم بالهدف وتقتنع التابعين عن طريق القدوة الحسنة للقائد والإصرار والصبر والعزم والتضحية من جانبه في سبيل تحقيق الهدف.
- 5- وأنها قيادة ذات مهارة إدارية وإنسانية وفنية

القيادة Leadership

- المدير هو الشخص الطبيعي **Person** الذي يؤثر ويتأثر بمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة وهو المسئول **Responsible Responsible**، وهذا يعني أنه ملتزم ذاتياً وليس ملزماً خارجياً بالاضطلاع بمجموعة المهام والأنشطة التي تيسر تحقيق الأهداف **Objectives**، هذا بجانب تولى هذا المدير مسئولية مزج مجموعة الموارد **Resources Mix** المزيج المناسب لكل عمل أو نشاط لما يحتاجه من أموال ومواد، وأفراد، وتحفيز... الخ.

تعريف القيادة وأهميتها:

- القائد **Leader** هو الشخص الذي يوجه ويرشد ويحفز الآخرين، ويشير ذلك إلى وجود علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه وترتكز القيادة على عملية التأثير في الآخرين لتحقيق غايات وأهداف معينة.
- وأياً كانت تعريفات القيادة **Leadership** فإن هناك اتفاقاً بين الكتاب والباحثين على أنها تشمل الأبعاد التالية:

- وجود قائد يعنى وجود تابعين له يسمعون له ويطيعونه.
- تستند القيادة على مفهوم التأثير فى الآخرين ، والاعتماد على أكثر .
- من نوع من أنواع القوة (Power الشرعية/ الثواب /العقاب/ المعلومات /المرجعية)...
- تسعى القيادة إلى تحقيق مجموعة أهداف تتعلق بالجماعة والتنظيم .

وتبرز أهمية القيادة من خلال:

- إن القائد هو الذى يحدد أهداف الجماعة ويعلنها ويفسر ها.
- إن القائد هو الذى يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيما بينها.
- إن القائد هو الذى يتنظم العلاقات بين أفراد الجماعة.
- إن القائد هو الذى يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات.

عناصر القيادة:

أولا : القدرة على التأثير:

- أ -الإثابة.
 - ب -الإكراه.
 - ج -القوة المرجعية.
 - د -قوة الخبرة.
 - هـ -قوة الشرعية والرشد.
- ثانيا : المقدرة على توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم.
- ثالثا : المقدرة على تحقيق الهدف.
- رابعا : المقدرة على تحقيق الاتصال الفعال.

القائد كما يراه المرؤوسون

القائد كما يراه المرؤوسين يجب أن يتوافر به بعض الموصفات أهمها:

- الاهتمام بالمرؤوسين فى المعاملة والعدالة والمساعدة.
- الاهتمام بالعمل والأداء فى الإدارة التى يرأسها.
- تبادل المعلومات والاتصال بالمرؤوسين.
- الحزم والموضوعية والمبادأة

نظريات القيادة: Leadership Theories

أولا : نظرية الأنماط القيادية

- تعد من أكثر النظريات شيوعا فى الفكر الإدارى وتصنف القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية وفقا للدراسة التى أعدها كل Lippitt and White هي:

(1) القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership :

- اعتماد القادة على السلطة الرسمية واتخاذها كأداة للتحكم والسيطرة.
- تركيز كل السلطات فى يد القائد والانفراد بإصدار الأوامر والتعليمات.
- انخفاض ثقة القائد فى مرؤوسيه.
- ضعف وضالة الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- استخدام التهديد والعقاب وتوقيع الجزاءات.

(2) القيادة الديمقراطية Democratic Leadership :

- الاعتماد على العلاقات الإنسانية كأساس للتعامل.
- إشراك المرؤوسين فى بعض مهام القيادة.
- الثقة فى المرؤوسين وتأييدهم وإشعارهم بحرية المناقشة والاقتراح.
- تزايد الاعتماد على الاتصالات بكافة أنواعها.
- الميل إلى استخدام التحفيز الإيجابي والتشجيع المستمر .

(3) القيادة غير الموجهة (الفوضوية) Leadership Laissez – Fair :

- اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين.
- الاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق.
- تزايد الاعتماد على سياسة الباب المفتوح فى الاتصالات.

ثانيا : نظرية السمات: Traits Theory

1-الخصائص الجسمية

2-الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

3- الذكاء

4- الشخصية.

5- الخصائص المرتبطة بالعمل

6- الخصائص الاجتماعية

ثالثاً : النظريات السلوكية : Behavior Theories :

• من النماذج المعروفة في مجال الأنماط القيادية نموذج الشبكة الإدارية **Managerial Grid** الذي قام بتنميته وتقديمه بليك وموتن **Blake & Mouton** ، وتعمل الشبكة الإدارية على تصنيف القادة إلى:

• النمط (1،1) ويمثل اهتمام قليل بكل من الإنتاج والعاملين.

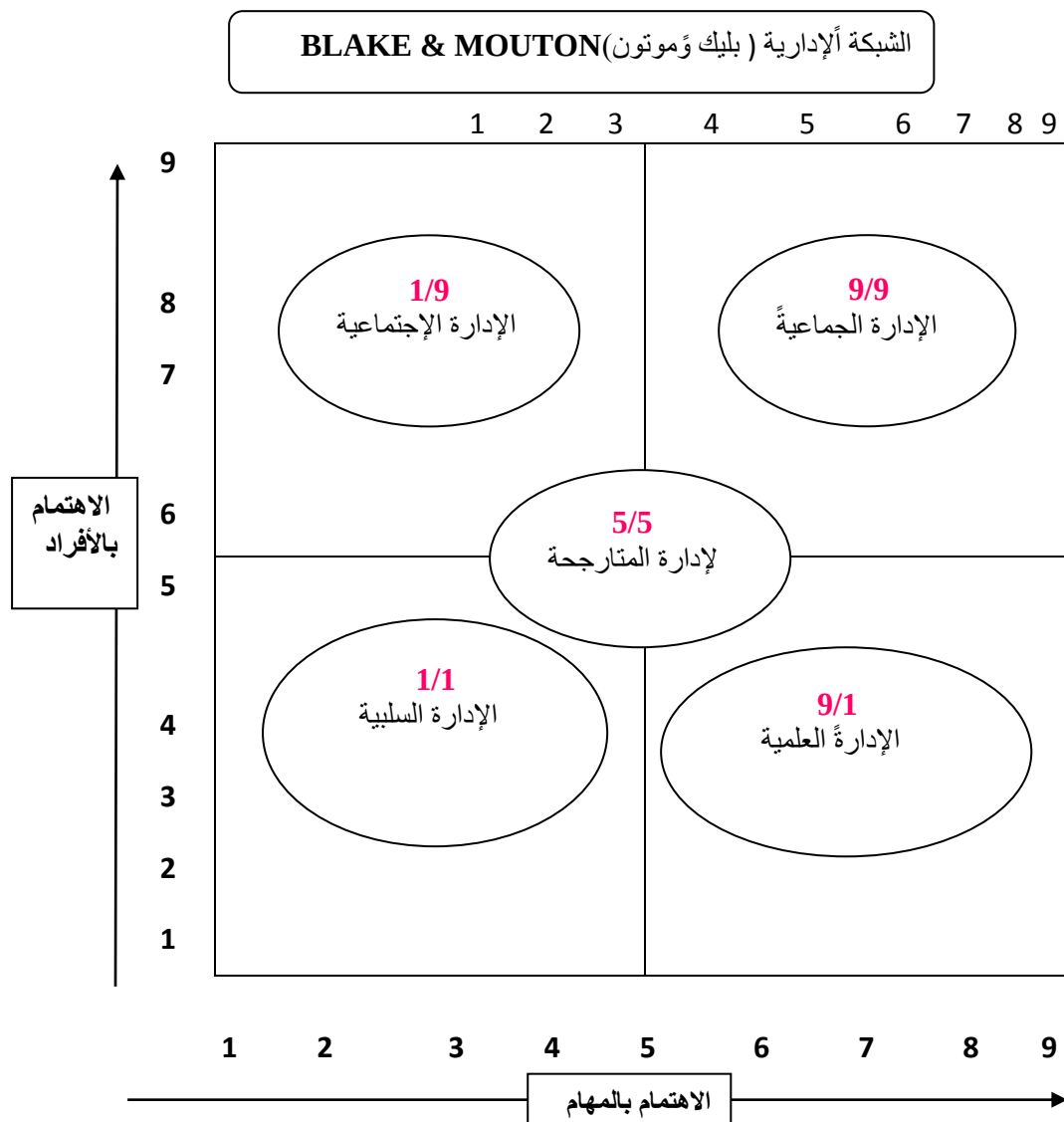
• النمط (1،9) ويمثل اهتمام كبير بالإنتاج وقليل بالعاملين.

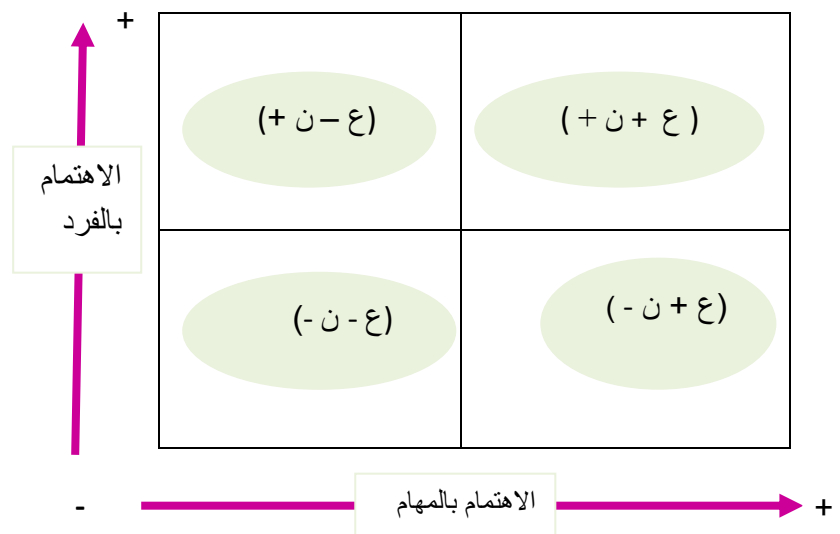
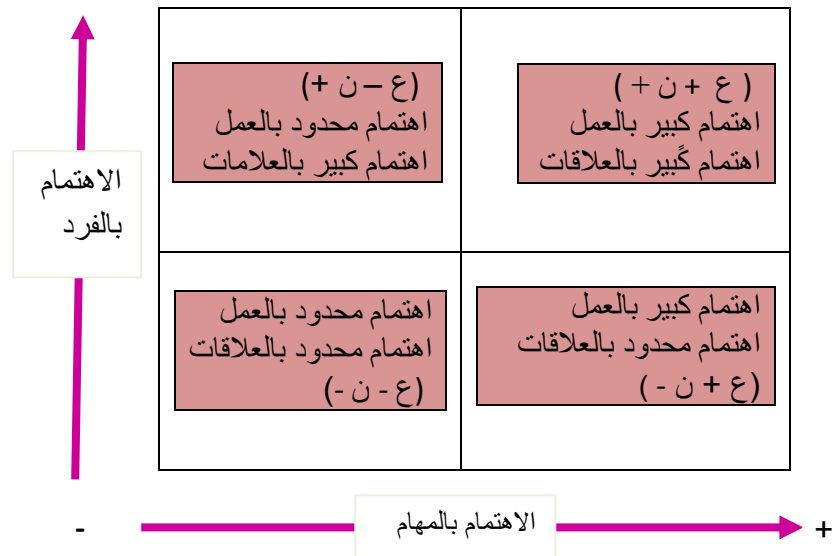
• النمط (5،5) ويمثل اهتمام متوازن بكل من الإنتاج والعاملين.

• النمط (9،1) ويمثل اهتمام كبير بالعاملين وقليل بالإنتاج.

• النمط (9،9) ويمثل اهتمام كبير بكل من الإنتاج والعاملين

الشبكة الإدارية





- ومن النظريات الموقفية في القيادة أيضاً نموذج ريدن الذي سعى للتوفيق بين الشبكة الإدارية (لبليك وموتن) وبين نموذج فيدلر.
- يستخدم نموذج ريدن الشبكة الإدارية لبليك وموتن كأساس رئيس لتوضيح الأنماط القيادية ، حيث يمثل البعد

الأول الذي يهتم به في الاهتمام بالعمل والمهام ، في حين يهتم البعد الثاني بالمرؤوسين العلاقات الشخصية معهم ، وأضاف لهما بعداً ثالثاً هو بعد الفعالية فأصبحت ثلاثة أبعاد هي : الاهتمام بالعمل – الاهتمام بالعاملين – الفعالية.

نموذج القيادة من وجهة نظر ريدن

الاهتمام بالعلاقات	(ع - ن +) اهتمام كبير بالعمل اهتمام كبير بالعلامات	(ع + ن +) اهتمام محدود بالعمل اهتمام كبير بالعلاقات
	(ع - ن -) اهتمام كبير بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات	(ع + ن -) اهتمام محدود بالعمل اهتمام محدود بالعلاقات
الاهتمام بالعمل		

الاهتمام بالعمل (ع)

ويشير إلى تركيز القائد على الاهتمام بالعمل والمهام المراد إنجازها والهدف المراد تحقيقها ، ويبدو ذلك جلياً من اهتمام القائد بالتخطيط للعمل وتنظيم وتحديد الأدوار ، وبيان الموارد المتاحة وتخصيص وتوزيع الأعمال ووضع مقاييس ومعايير متفق عليها للأداء وتحديد القواعد والنظم والإجراءات الموحدة . وإتباع الأساليب والطرق والقنوات المحددة للاتصال مع المرؤوسين.

الاهتمام بالعلاقات (ن)

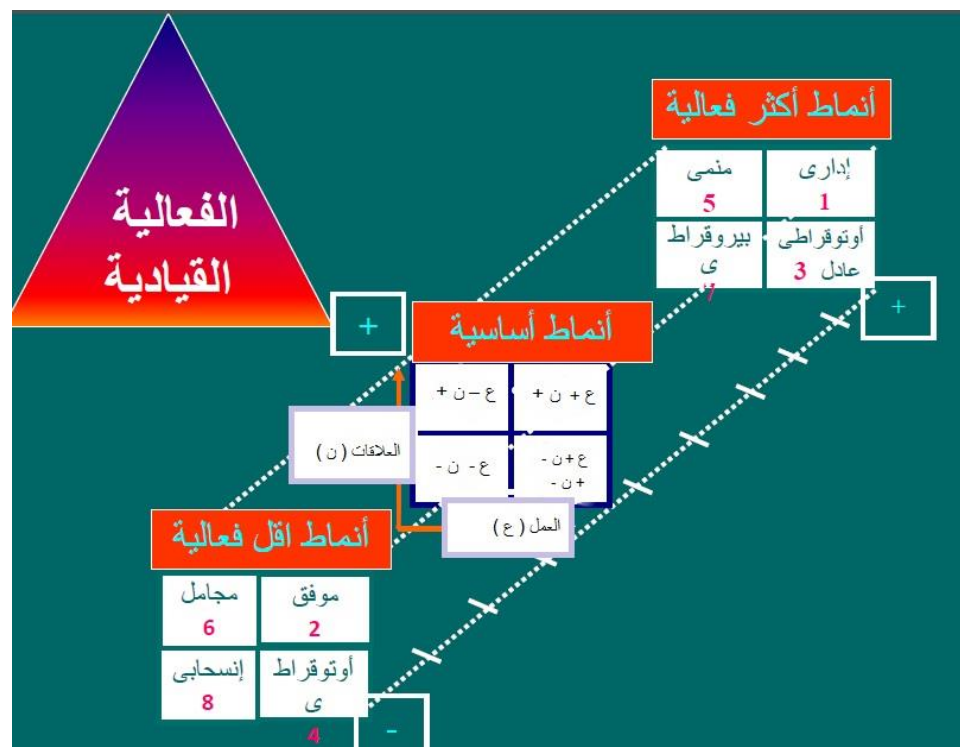
ويشير إلى تركيز القائد على الاهتمام ببناء علاقات وطيدة مع المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم ، والقيم الشخصية والاجتماعية وتدعيم وتشجيع وتحفيز المرؤوسين وترك الفرصة لهم للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات وفتح قنوات الاتصال بينه وبينهم . وبإضافة بعد الفاعلية يتضح أن هناك أربعة أنماط أخرى أكثر فعالية وأربعة أنماط أقل فعالية.

إن المدير المهتم بالعلاقات هو مدير اجتماعي ، والمهتم بالإنتاج هو مدير عملي ، والمهتم بكل من الإنتاج والعلاقات مدير متكامل ، وذلك المهتم بدرجة منخفضة يعد مديراً سلبياً.

وبإضافة البعد الثالث وهو الفعالية من الممكن أن تظهر الأنماط الفرعية في صورة أكثر أو أقل فعالية بحسب ما يمليه الموقف

صفات القيادة الخاصة بكل نمط من الانماط الاساسية

النمط الاجتماعي		النمط المتكامل
أ- يثق		أ- يشارك
ب- يصغي		ب- يتفاعل
ج- يتقبل		ج- يحفز
د- ينصح ويناور		د- يتكامل
هـ- يشجع		هـ- يبدع
النمط السلبي		النمط العملي
أ- يختبر		أ- ينظم
ب- يفتش		ب- يبادر
ج- يدير		ج- يوجه
د- يراقب		د- ينجز
هـ- يصون		هـ- يقوم



رابعاً : النظرية الموقفية : Contingency Theories

•توصل الباحثون إلى قصور النظريات السابقة في مجال القيادة وبدءوا استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة
تركز على النظريات الموقفية التي زاد الاهتمام بدراساتها في الإدارة خلال الخمسينات والستينات ودار الاهتمام
حول الأبعاد التالية:(1)خصائص القائد (2)خصائص المرؤوسين (3) هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامها (4) .
العوامل التنظيمية المحيطة.

•لقد سعى فيدلر Fiedler في الستينات إلى دراسة الأنماط القيادية من خلال تركيزه على الأبعاد التالية:
-القائد -العاملين -قوى وظروف الموقف.

•ولقد توصل فيدلر من خلال دراساته إلى نموذج القيادة الموقفية Fiedler Contingency Model الذي
يصنف القادة إلى الأنماط التالية 1- النمط التقليدي الذي يركز على العمل 2 -النمط الإنساني الذي يركز على
العاملين .ويتوقف تفضيل أي منهما على ظروف
الموقف Contingency Consideration .

•ومن النظريات الموقفية الأخرى في القيادة نظرية المسار – الهدف Path Goal Theory التي قدمها روبرت
هاوس (House, 1971) ثم طورها وبلورها بالاشتراك مع (Mitchell, 1974) ، و قسم "هاوس" أنماط
القيادة إلى أربعة أنماط جوهرية هي:

- القائد الموجه
- القائد المعضد لمساعدته
- القائد المشارك
- القائد الواثق في قدرة مرؤوسيه على الإنجاز
- ومن النظريات الموقفية نموذج ريدن Reddin Model الذي سعى للتوفيق بين الشبكة الإدارية (لبليك
وموتن) وبين نموذج فيدلر

•القيادة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات:

•يعمل القائد على اتخاذ القرارات التي تيسر إنجاز الأنشطة والأعمال بفعالية، ولكي تكتسب القرارات قوة تعزيز
عند تنفيذها يفضل أن يكون للمرؤوسين قدر من المشاركة في صياغة هذه القرارات .وتختلف درجة المشاركة
التي يراها القائد حسب القرار الذي سيتخذ وخبرة المرؤوسين ونتائج القرار وغيرها من العوامل



القائد الذكي من بين التغيرات التي حدثت في مجال الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية والسلوك التنظيمي الانتقال من البحث في الذكاء التقليدي إلى نمط آخر من الذكاء. وهو الذكاء العاطفي، والتحول بالتالي إلى اتجاه جديد لدراسة الأنماط والخصائص القيادية

والذكاء العاطفي هو إعادة صياغة لمفهوم الذكاء الاجتماعي الذي يشير إلى "القدرة على فهم وإدارة الآخرين وتحفيزهم للتصرف بحكمة أثناء عمليات التفاعل الاجتماعي وأداء الأدوار المختلفة" ويعتبر نموذج الذكاء العاطفي في الدراسات التنظيمية من أفضل النماذج النظرية التي تناولت الخصائص الشخصية للقائد، وأكثرها وضوحاً في دراسات القيادة التي أجريت بعد النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي، والقائم على مجموعة من القدرات العقلية في تفاعلها مع المهارات العاطفية.

ومن ثم أصبح يُنظر إلى الذكاء العاطفي على أنه إعادة تجديد للخصائص والقدرات القيادية في مجال البحث العلمي.

ويطلق العديد من العلماء والباحثين على القائد الذي تتوافر فيه خصائص الذكاء العاطفي بأنه القائد الذكي، ومن ثم نشأ مفهوم القيادة الذكية

والقائد الذكي هو الشخص الذي ينظر إليه الآخرون للتأكيد والتوضيح عندما يكون هناك غموض في المهام والمسؤوليات، وعندما تزداد القيود والتحديات وظروف عدم التأكد، وعندما تقع الأزمات ويتم فقدان الثقة. هنا يصبح القائد الذكي مطالب بالتأثير والإلهام، والمبادرة، والاتصال والإنجاز والتدعيم من أجل التأثير الإيجابي على كل من الأفراد والجماعات والمهام والبيئة

الادراك

الاخرون

إدراك الآخرين:	إدراك الذات:
1- فهم الآخرين	1- إدراك العواطف الذاتية
2- الإدراك التنظيمي.	2- التقييم الذاتي الدقيق.
3- التوجه بالعمل.	3- الثقة الذاتية.
إدارة الآخرين:	إدارة الذات:
1- التأثير	1- الرقابة الذاتية
2- إدارة التغيير.	2- الشفافية.
3- إدارة الصراع.	3- التكيف.
4- إدارة فرق العمل.	4- التوجه بالإنجاز
5- المبادرة.	5- التفاؤل.

الذات

الأدارة