

## الفصل التاسع : القيادة الإدارية

\* محاور الفصل :

- ١- مفهوم القيادة .
- ٢- القيادة والرئاسة .
- ٣- نظريات القيادة .
- ٤- أنماط القيادة .
- ٥- عوامل فعالية القيادة .
- ٦- القيادة الإدارية في الإسلام .

**أولاً : مفاهيم أساسية في القيادة :**

- **مفهوم القيادة :** تتعدد المفاهيم المتعلقة بالقيادة تبعاً لاختلاف الزوايا التي ينظر منها المفكرون للموضوع، ومن هذه التعريفات لدينا :  
- يعرفها (أوردواي تيد) بأنها : «النشاط الذي يمارسه شخص في التأثير على الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه».

- ويعرفها (ليكرت ) على أنها : «المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة».

- استناداً لمختلف التعاريف المقدمة، نستنتج أن القيادة تعني :

«القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة».

- ومن هنا نستنتج أن للقيادة ثلاثة عناصر أساسية هي :

أ. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

ب. وجود قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

ج. وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.

\* ولقد تناول الكثير من كتاب الإدارة ظاهرة القيادة محاولين معرفة مصدر السلطة التي تكفل للقائد حسن إدارة الجماعة قائلين إن مصدر سلطة تأثيره الشخصي لا ينحصر في الصلاحيات التي يمنحها له القانون، وإنما أيضاً تتمثل في تأثيره الشخصي على أفراد الجماعة، فهناك السلطة الرسمية وهناك أيضاً السلطة غير الرسمية.

**أ - السلطة الرسمية :**

وهي التي يكتسبها القائد من وظيفته الرسمية، وهي السلطة القانونية التي يستطيع من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات، وهذه السلطة هي التي يتمتع بها القادة الإداريون في التنظيم ومنحهم حق إصدار الأوامر والتعليمات لمروسيهم للقيام بأوجه النشاط الممكنة في التنظيم، وفي هذه الحالة تكون سلطة القائد فيها نابعة من مركزه الرسمي.

**ب - السلطة غير الرسمية :**

وتتمثل في التأثير الشخصي للقائد على مروسيه وولائهم وحبهم له، فالقائد غير الرسمي يتمتع بسلطة غير رسمية وهو يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يتمتع بها لدى جماعته، وتتبع السلطة غير الرسمية من قبول أفراد المجموعة لسلطة القائد، فهي سلطة معطاة عن اقتناع وليست مفروضة على الجماعة كما هو الحال في السلطة الرسمية.

**\* القيادة والرئاسة :**

- تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً يرجع لعدم توافر بعض العناصر القيادية في حالة الرئاسة التي تعتمد في ممارستها لوظائفها على السلطة التي منحها إياها القانون، بينما تعتمد القيادة الإقناع والثقة، وتركز على القدرات والاستعدادات الطبيعية الكامنة لدى الفرد في إحداث التغيير.

- غالباً ما يحاول القائد أن يؤثر في أفراد الجماعة عن طريق الإقناع والتفاهم والمشاركة، بينما يعتمد الرئيس في تنفيذ أوامره على اللوائح والقوانين وعلى سلطة الأمر والنهي والجزاء والعقاب، ويمكن للقائد الإداري أن يكون رئيساً في الوقت نفسه، ولكن الرئيس لا بد أن يحظى بثقة الجماعة واقتناعهم حتى يكون قائداً عليهم .

**ثانياً : نظريات القيادة :** من أشهر النظريات لدينا :

١- **نظرية السمات :** \* تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الشخص داخل مجموعته، فهي ترى أن القائد هو من يمتلك ويتفرد بمجموعة من الصفات المودعة فيه مقارنة بغيره والتي تؤهله للقيادة.

\* إن مفهوم القيادة في هذه النظرية يقوم على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، وأن توافر هذه السمات في شخص يجعل منه قائداً ناجحاً، وعندما نبحث عن ماهية تلك السمات فإن الآراء تختلف، ووجهات النظر تتعدد. **إلا أنه يمكن إجمالها في السمات التالية :**

\* الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.

\* الثقة في النفس والإيمان بالقيم.

\* المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.

\* الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة.

\* القدرة على الإقناع والتأثير.

\* الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.

\* القدرة على التعليم، والقدرة على التنسيق، وتحقيق الترابط داخل التنظيم.

\* المهارة في إقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه.

\* الحكم الصائب على الأمور، والقدرة على تمييز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة.

\* الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية.

\* النضج العاطفي والعقلي.

\* وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه للعمل وتحقيق الإنجازات المطلوبة.

\* المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم.

\* حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.

\* القدرة على تفهم الموقف.

- إن جملة السمات السابقة يمكن تقسيمها إلى :

**أ. المهارات الفنية :** تتطلب المعرفة المتخصصة للقائد في فرع من فروع العلم والقدرة على الأداء الجيد في حدود التخصص ، إضافة إلى القدرة - حسب البعض - على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في التخصص. وتكتسب هذه المهارة التي تعني القدرة على التعامل مع الأشياء عن طريق الدراسة والخبرة والتدريب.

**ب. المهارات الإنسانية :** وتعني مقدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات، وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم. ومن السمات المرتبطة بها:

- الاستقامة، وتكامل الشخصية، والأمانة، والاخلاص، وهي سمات توفّر في القائد الإنسجام والاتزان في سلوكه مما ينعكس إيجاباً على تعامله مع الأفراد.

**ج. المهارات الذهنية :** تعني المهارة الذهنية (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 بالتنظيم، وعلاقات التنظيم ككل بالمجتمع الذي يعمل في إطاره، وتنقسم بدورها إلى **مهارات إدارية وأخرى سياسية** ، بحيث تتمثل الأولى - أي الإدارية - في قدرة القائد على فهم عمله وإدارته، وتحقيق التنسيق بين مكوناته المختلفة، وتبسيط الإجراءات، وتطوير الكفاءات. أما **المهارات السياسية** فتتمثل في قدرة القائد على معالجة المشكلات الإدارية في إطار السياسة العامة للدولة.

- **نقد النظرية :** من جملة الانتقادات لدينا :

(١) **عدم اتفاق المفكرين في المجال على عدد محدد من السمات .**

(٢) **صعوبة توافر هذا العدد الكبير من السمات في شخص واحد إلا إذا كان غير عادي .**

(٣) **صعوبة قياس تلك السمات، وعدم الاتفاق على أسلوب محدد للقياس .**

(٤) **ثبات تأثير الموقف على نجاح وفشل القيادة .**

**٢- نظرية الموقف :**

تفيد النظرية بأن الظروف هي من يخلق القادة ويبرزهم، وأن نوعية القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها، مع الأخذ في الاعتبار التأثير النسبي للخصائص والسمات التي تبقى مرتبطة بموقف معين. أي أن نجاح القائد في منظمة ما ليس دليلاً على نجاحه في كل المنظمات التي يؤدي اختلافها إلى اختلاف الخصائص القيادية المطلوبة فيها.

## - نقد النظرية : من جملة الانتقادات لدينا :

- 1) عدم اتفاق المفكرين والباحثين حول عناصر الموقف التي على ضونها يمكن تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أم لا.
- 2) عدم وجود اتفاق بين المفكرين على أنماط السلوك القيادي (الأوتوقراطي، والديمقراطي، وغير الموجه)، وهي أنماط ذات صلة بالموقف.

## 3- النظرية التفاعلية :

تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين (السمات والموقف)، فالقيادة الناجحة هنا لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين فحسب، بل تعتمد على قدرة القائد على التفاعل مع أفراد الجماعة. تفيد هذه النظرية إن، بأن القيادة عمل تفاعلي، تتحدد خصائصها على ثلاثة أبعاد هي :

1- السمات الشخصية للقائد.

2- عناصر الموقف.

3- متطلبات وخصائص الجماعة، أي مدى تفاعل وارتباط القائد بمروسيه.

- نقد النظرية : أن التطورات الحديثة التي تمت في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية النظريات الثلاث السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى توجيه الجهود في الفكر الإداري الحديث للبحث عن الخصائص اللازمة للقيادة القادرة على التلاؤم مع متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية.

## ثالثاً : أنماط القيادة :

### 1- القيادة الأوتوقراطية :

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولته تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده ، متخذاً من المركزية أسلوباً للعمل مع سعي دائم لتوسيع دائرة صلاحياته وسلطاته.

إن القيادة الأوتوقراطية درجات، بحيث نجد:

### - الأوتوقراطي المتسلط .

- الأوتوقراطي الصالح يكون القائد في هذا النمط أقل استبداداً من القائد الأوتوقراطي المتسلط، فهو ينفرد باتخاذ القرارات ولكنه يحاول في الوقت نفسه أن يكون متعاوناً وقادراً على خلق المناخ الملائم لدى مروسيه لتقبلهم لقراراته وآرائه وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم..

- القيادة الأوتوقراطية اللبقة التي تحاول صنع الإحساس لدى المروسين بأنهم يشاركون في القرار دون أن يكون لهم ذلك.

### 2- القيادة الديمقراطية :

يقوم هذا النوع على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، إذ يتفاعل القائد الديمقراطي مع أفراد الجماعة ويشاركهم في القرار، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمروسيه، فهو يمارس مسؤولياته من خلال جماعية التنظيم.

### \* نماذج القيادة الديمقراطية :

1 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح قادراً من الحرية للمروسين لمشاركته في عملية صنع القرار.

2 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يضع حدوداً معينة ويطلب من مروسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود.

3 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ويحرص على إثارة الحوار والنقاش لمعرفة مدى قبول مروسيه لهذا القرار.

4 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار ثم يعطي الفرصة للمروسين لمشاركته في كيفية تنفيذ القرار.

5 - نموذج القائد الديمقراطي الذي يتيح لمروسيه حرية كبيرة في اتخاذ القرار.

### 3- القيادة التحويلية :

هو نمط قيادة إلهامية محفزة فكرياً، ومراعية لمشاعر الأفراد، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد الأفراد لتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المنظمة أكثر اتساعاً، ويلهم الآخرين برويته، ويخلق الإثارة بحماسة، ويتجاوز الافتراضات المتقادمة من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، ويشكك في الأشياء المجربة والصحيحة، ويجعل كل فرد في المنظمة يقوم بهذه الأعمال في سبيل تطوير العمل واكتشاف طرق جديدة أكثر فاعلية.

يركز هذا النمط على تحويل المنظمة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود، من خلال تعزيز قيم التغيير وتطوير مهارات العاملين عبر التركيز على القيم المشتركة، وتطوير المرووسين، وتحقيق الغايات الكبرى. ويمكن أن نطلق على هذا النمط (القيادة بالقيم) أو (القيادة الاستشرافية) أو (القيادة التحويلية).

كما إن القيادة التحويلية ترعى ما يلي:

١ - ثقافة مفتوحة. ٢ - بنية عضوية. ٣ - نظم وإجراءات مرنة. ٤ - إستراتيجية الموقف.

٤ - القيادة بالأداء :

وفقاً لهذا النمط، يقوم القائد بتحفيز الأفراد أولاً من خلال المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف، وتحديد أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المنظمة، وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة.

- كما إن القيادة بالأداء ترعى ما يلي :

١ - ثقافة منغلقة. ٢ - بنية آلية. ٣ - نظم وإجراءات متصلبة. ٤ - إستراتيجية مدافعة.

رابعاً : عوامل فعالية القيادة : هناك جملة من العوامل التي تجعل القائد فعالاً وصالحاً منها :

١- الاقتناع بأهداف المنظمة : يسعى القائد ومن خلفه أفراد التنظيم لتحقيق تلك الأهداف والغايات التي من أجلها أنشئت المنظمة، فإذا لم يكن القلد مؤمناً ومقتنعاً بأهداف المنظمة فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين، فالإقتناع بالأهداف وإمكان تحقيقها سوف يبعث على الحماس والتفاني لدى أفراد المنظمة، فالقائد المؤمن بالهدف، المقتنع بإمكان تحقيقه، سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ويرفع من روحهم المعنوية ويجدد من طاقاتهم ويدفعهم للمزيد من البذل والعطاء

٢- التطلع إلى الأمام : وما يتعلق بذلك من طموح وعدم الركون إلى الجمود، لأن القيادة الناجحة لا تنحصر مهمتها في الحفاظ على الوضع القائم، بل هي دعوة للتجديد والتطوير وتشكيل المستقبل المشرق للمنظمة ومنسوبيها.

٣- العوامل البيئية : فالظروف السياسية والاقتصادية مثلاً لها دور مؤثر في تشكيل قرارات المنظمة، والقائد الناجح هو الذي يحسن اتخاذ قراراته في ضوء تلك المحددات والظروف.

٤- التصرف على مستوى المسؤولية : إذ لا بد للقائد الناجح أن يرتفع بشخصه ووظيفته إلى مستوى المسؤولية، علماً أن هذه المسؤولية تتجلى أكثر عندما تسوء الأمور.

٥- مراعاة المصلحة العامة : فالقائد الكفء هو الذي يستطيع أن يوائم بين المصلحة العامة للدولة والمصالح الخاصة بالمنظمة، ومصالح العاملين فيها بطريقة لا تضر المصلحة العامة، وفي الوقت نفسه لا يشعر الأفراد بأن هناك تفریطاً في مصالحهم وحقوقهم .

خامساً : القيادة الإدارية في الإسلام :

تمهيد : - أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة اجتماعية ، ففي الحديث الشريف ( لا يحل لثلاثة أن يكونوا بفلاة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم).

- إن من أهم السمات القيادية التي عرفتها الإدارة في الإسلام: القدوة الحسنة، والإخاء، والبر والرحمة، والإيثار، ...

\* السمات الواجب توفرها في كبار موظفي الدولة : قدمت الإدارة الإسلامية فهماً متطوراً للقيادة، قائماً على مبادئ السلوك السليم للقادة من كبار موظفي الدولة، مشترطة في تولي المناصب العليا توافر سمات إنسانية وذهنية وخلفية واجتماعية أوردها الماوردي في الأحكام السلطانية والتي تمثلت في :

- الأمانة حتى لا يخون. - قلة الطمع حتى لا يرتشي. - سلامة الصدر.

- النزكاء والفتنة. - الصدق. - البعد عن الأهواء.

\* مميزات القيادة الإدارية في الإسلام : تميزت القيادة الإدارية في الإسلام بكونها :

- قيادة وسطية في الأسلوب.

- قيادة تنتمي إلى الجماعة.

- قيادة تلتزم وتؤمن بالهدف وتفتح التابعين به عن طريق القدوة الحسنة للقائد، والعزم والتضحية من جانبه تحقيقاً للهدف.

- قيادة ذات مهارات أساسية ومهارات إدارية.

- قيادة تعمل على ترشيد السلوك الإداري للقادة الإداريين.

لحيون سحابه ،،