

تمهيد:

تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة الإدارية وتأثيراتها على مختلف النواحي الاقتصادية والسياسية والسوسولوجية ، واتفقت هذه الدراسات فيما بينها على نقاط واختلفت في أخرى ، إلا أنها أجمعت على أمر واحد وهو الأثر البالغ الذي تتركه القيادة سواء كان هذا الأثر ايجابيا أم سلبيا على الفرد والمؤسسة وعلى المجتمع ككل .

وللقيادة جذور غائرة في التاريخ ،وقديمة قدم الوجود الإنساني ذاته ،ولارتباطها الوثيق بتنظيم حياة الفرد مع باقي أفراد المجتمع ، ومع تقدم الفكر الإنساني خاصة الفكر الإداري كان للقيادة وهي أهم جانب في النشاط الإداري الحظ الأوفر من الاهتمام والتنظير حيث تشعبت الدراسات والنظريات واختلفت الرؤى بين المفكرين ، في محاولة منهم لضبط مفهومها ومحدداتها ، وعليه سنتناول في هذا الفصل أولاً التطور التاريخي للقيادة الإدارية مفهومها ومكوناتها ، وثانياً سنستعرض فيه أهم النظريات للقيادة الإدارية ، وفي الأخير تطرقنا الى الأنماط القيادة المختلفة.

أولاً: ماهية القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية مفهوما حديثا في جانبها العلمي ، لكنها من حيث الممارسة مفهوم قديم جدا ، عرفه الإنسان منذ بدء تشكل التجمعات البشرية ، التي أوجبت ضرورة إيجاد نوع من التوجيه والتنظيم لأفراد تلك الجماعات .

وجدت القيادة في جميع الحضارات القديمة واختلفت في مفهومها وعناصرها من حضارة إلى أخرى ، إلا أن الكثير من المفاهيم القيادية أصبحت أساسا في تشكيل الفكر القيادي الحديث ، وعليه سنستعرض في هذا المبحث النقاط التالية:

أولاً- التطور التاريخي لمفهوم القيادة

ثانياً- تعريف القيادة الإدارية

ثالثاً- أهم مكونات القيادة الإدارية

أولاً.1: التطور التاريخي لمفهوم القيادة الإدارية:

أولاً.1.1: القيادة في التاريخ القديم:

تم العثور على أقدم وثيقة مكتوبة للبشرية في عصر الحضارة السومرية قبل خمسة آلاف سنة وكان الغرض الرئيسي من التسجيل في ذلك الوقت أن ينشئ ما يعرف في أيامنا هذه "الرقابة الإدارية" على جباية الضرائب والتي يديرها الكهنة ، أما مصر الفرعونية تميز نظام الحكم فيها بالمركزية خاصة في الفترة بين 2900. 2475 ق.م ، حيث كان الفرعون القائد الأعلى وصاحب أعلى سلطة قيادية في الدولة ، وكان نظام الحكم هرميا حيث يلي

الفرعون في النفوذ الوزير الأول وتحت إمرته عدد من القادة المركزيين ، لإدارة المصالح

العامّة كمخازن التموين والزراعةالخ.¹

وحسب رأي ماكس فيبر و جينس بريساند أن مفهوم القيادة في هذه الحقبة من الزمن

الحضارة الفرعونية. كان مبنيا أساسا على تنسيق الجهود ، بهدف تحقيق الرفاهية²، كما اهتم

الفراعنة بالتحفيز المادي حيث كان القائد يقدم للعاملين المكافآت والعطايا تشجيعا لهم على

خدماتهم³، ويعد بناء الأهرامات أكبر شاهد على قدرات المصريين التنظيمية والإدارية ، وهذا

ما دفع بيتر داركر إلى القول في محاضرة له سنة 1987 " إن أفضل المديرين كانوا أولئك

الذين اضطلعوا بمهمة بناء الأهرام في مصر ، كان الزمن المتاح لهم لإنجاز مشروعاتهم

ضئيلا ، كما كانت مواردهم العلمية ووسائل النقل والرفع محدودة وبدائية ، ولكنهم برغم ذلك

شيدوا أعظم وأبقى عجائب الدنيا ".⁴

أما في الإمبراطورية الصينية ، حظيت القيادة الإدارية باهتمام بالغ خاصة بعد سنة

2357ق.م ، وذلك بعد توحيد الأقاليم المتصارعة لدولة الصين على يد الإمبراطور

" Yao -ياو" ، ثم عرفت الإدارة الصينية في عهد الإمبراطور "شين الكبير" 2200ق.م

تنظيما محكما ومميزا ، اعتمدت على مبادئ إدارية أساسية ، كالتخطيط ، التوجيه ،

التخصص ، التنظيم وانتقاء القادة عند طريق الاختبار بحثا منها على الكفاءة المهارات

¹ - حمدي أمين عبد الهادي :الفكر الإداري الإسلامي المقارن ، ط3 ، القاهرة ، دار الفكر العربي ، 1990 ، ص 27

² - نواف كنعان : القيادة الإدارية ، ط3 ، عمان ، دار الثقافة ، 1999 ، ص ص 28.27

³ - حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي المقارن ،مرجع سبق ذكره ، ص 27

⁴ - محمد الحديدي: الإدارة العلمية في المستقبل ، مجلة العربي ، العدد 447 الثلاثي الثاني ، الكويت ، 1996

القيادية المؤهلة¹ ، واعتمدت فلسفة " كونفوشيوس " في تحديدها لمفهوم القيادة وخصائص القائد، حيث وضع كونفوشيوس ستة خصائص يجب توفرها في القائد كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم 01: خصائص القائد عند كونفوشيوس

التفسير	النطق	الكتابة الصينية
الإحساس الإنساني	Ren	仁
الإنصاف	Yi	义
إدراك عادات وتقاليد المرؤوسين	Li	德
الأخلاق (السلوك) ، الامتثال للقواعد	De	件
الثقة	Xin	要
المعرفة	Zhi	和

Source :Sophie Faure :Manager à l'école de Confucius ,paris, éditions d'organisation,2003,p93

بالإضافة إلى خاصيتين مكملتين هما:²

الشجاعة: خاصية مهمة خاصة عند مواجهة التكتلات (الفرق) لكن بحكمة من غير تهور، الجرأة على التحدي ، الدفاع عن مصالح الجماعة .

¹ حمدي أمين عبد الهادي : الفكر الإداري الإسلامي المقارن، مرجع سبق ذكره ، ص 30

2-Sobhio Faure :manager lecole Confucius ، paris ، Editions d'organisa on ، 2003 129-130

الشدة أو الصرامة: لا تعني بالضرورة العقاب ، بل تعني "صارم لكن عادل" ، والصرامة تتطلب من القائد أن يكون شجاعا في مواقفه وقراراته .

كما اهتم الفلاسفة في الحضارة الإغريقية بالقيادة فكتب أفلاطون (427،347ق.م)¹

أن أهل المعرفة من الفلاسفة والحكماء هم الأولى بالقيادة من غيرهم ، وذلك لاكتسابهم حذا وافرا من العلم والمعرفة ، وبهذا هم قادرون على تخلص البشرية من الشرور والآثام ، وقال أرسطو(384،322ق.م)² أن نظام الحكم والسياسة في الدولة قسامين الارستقراطية والديمقراطية على أساس عدد المواطنين المحكومين ، فان كان العدد قليلا كان الحكم ارستقراطيا ، وان كان العدد كبيرا فالحكم ديمقراطي ، إلا أن كلا من أنظمة الحكم والقيادة تقوم على مبدأ عدم المساواة في القوة والثروة ، فمثلا في ظل النظام الارستقراطي الحكم والقيادة لأغنياء المجتمع ، أما في الحكم الديمقراطي الحكم والقيادة لفقراء المجتمع ، وفي رأيه إن الحل هو إنشاء الحكومة الدستورية وهي تجمع نظامي الحكم معا ، وأساسها أن القيادة تكون لأفراد ليسوا أثرياء جدا ولا فقراء جدا يعملون العقل في حل المشاكل دون الانحياز إلى العاطفة أو الهوى . وفي الحضارة الرومانية تركزت السلطة في يد الحاكم والمجلس المساعد له المكون أساسا من الأثرياء وأصحاب النفوذ ، واعتبرت معايير الغنى والأصل النبيل والانتماء، إلى الطبقة السلطة الحاكمة شرطا لاختيار القادة . أما بعد ظهور

¹ -حسن عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2010 ، ص ص 26 . 27 .

² -حسن عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ، نفس المرجع ، ص

الإمبراطورية (78ق.م، 306م) وتوحيد أجزاء الدولة المتفرقة ، اعتمد في تعيين القادة معايير الجدارة والكفاءة والمؤهلات الموافقة للوظيفة ، كما تم اعتماد مبدأ الإدارة بالمشاركة ومبدأ تفويض السلطة في ممارسة المهام القيادية وذلك نظرا لشساعة واتساع رقعة الإمبراطورية.¹

أما القيادة في الحضارة العربية ، فبعد إرساء دولة الإسلام تم معها إرساء قواعد المدنية والتنظيم الإداري لأول مرة في تاريخ العرب ، وكان القائد هو رسول الله (ص)، يمثل مركز الحكم ، ويتم الرجوع إليه في كل أمر للفصل فيه ، كما قال تعالى ((فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول))².

والإسلام بين كيفية اختيار القادة وحدد الشروط والمقومات القيادية الواجب توفرها في القائد لتحقيق القيادة الرشيدة .

وتتقسم هذه المقومات والشروط إلى ثلاثة أقسام هي:³

المقومات الذاتية :

تؤهل الفرد ليكون قائدا منها الإيمان، العلم، الفصاحة والبيان ،الخلق الحسن، الرجولة، الانتماء .

¹ - نواف كنعان : القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره ، ص ص 38 ، 40.

² - القرآن الكريم: سورة النساء ، الآية 59.

³ - حمدي أمين عبد الهادي : الفكر الإداري الإسلامي المقارن؛ مرجع سبق ذكره ، ص 27.

الشروط القيادية :لابد من توفرها في القائد الإداري صاحب المقومات الذاتية المذكورة آنفا
لنتحقق القيادة الرشيدة ، وتمثل شروطا لأنها متعلقة بعوامل خارجية ولا ترتبط بذات القائد
مباشرة، وهي الاصطفاء ، الإعداد ، المنهجية ، التأييد .

مقومات سلوكية قيادية :

متعلقة بالسلوك الإداري للقائد بعد توليه القيادة ، تضمن له الفعالية والاستمرار ، وتتمثل في
القوة ، التعليم ، الصبر ، الرحمة ، الشورى ، الاجتهاد ، العزيمة ، الموضوعية ، الواقعية ،
التوكل .

هذا إجمالاً وبصفة عامة كيف كانت نظرة الفكر الإداري للقيادة في أهم الحضارات
الإنسانية عبر مراحل مختلفة من التاريخ القديم .

أولاً. 2.1: القيادة في التاريخ الحديث:

أما في التاريخ الحديث نجد كثيرا من مدارس الفكر الإداري قدمت إسهامات في مجال
القيادة ، فالمدرسة العلمية للإدارة ل " فردريك تايلور " الذي قدم توجيهات متعلقة بالقيادة
الإدارية من خلال عرضه لا دوار المدير والمتمثلة في ما يلي:¹
- أن لا يكون المدير ارتجاليا عند تقييمه لأداء المرؤوسين بل يجب عليه استعمال المعايير
العلمية .

- أن يكون اختياره وتدريبه لمرؤوسيه على أساس علمي .

¹ محمد قاسم القربوتي: مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف ، ط3 ، دار وائل ، عمان ، 2006 ، ص
ص52،56.

- أن يكون متعاوناً معهم بإخلاص ، وان يعمل على تنمية قدراتهم من أجل إنجاز العمل .
- لن يكون عادلاً في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه ، فالمدير مهمته تخطيط العمل وتنظيمه ، ومسؤولية المرؤوسين هي التنفيذ .

كما أشار تايلور إلى أهمية الحوافز المادية وفعالية تأثيرها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية ، وهذا ما سماه " المغريات أو المشجعات " كزيادة الأجر ، الترقية السريعة الخ ، إلا أنه أهمل العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية ورغم ذلك كان لنظريته الفضل في إبراز أهمية القيادة وتأثيرها على مستوى الإنتاج من خلال التخطيط والرقابة¹.

أما المدرسة العلمية للإدارة فالقيادة عند مؤسسها "هنري فايول" هي الحفاظ على نشاط العاملين في المنظمة². وحدد خصائص وصفات يجب توافرها عند المدير (القائد) وهي:³

- صفات جسمانية : الصحة والقوة
- صفات عقلية : القدرة على الفهم والتعبير والإدراك السليم للأمر
- صفات أخلاقية : حسن المعاملة الشجاعة والاحترام
- صفات ثقافية : ترتبط بالوظيفة التي يؤديها المدير والمعرفة بقواعد العمل
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة : والمعرفة الجيدة للعمل حتى يؤدي بطريقة سليمة

¹ - نواف كنعان : القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 58.

² - نواف كنعان : القيادة الإدارية ، نفس المرجع ، ص 74.

³ - نواف كنعان : القيادة الإدارية ، نفس المرجع ، ص 63.

أما في المدرسة البيروقراطية لرائدها ماكس فيبر فقد أعطى ثلاث نماذج أساسية للسلطة هي السلطة الشرعية ، السلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية ، وحدد لكل نموذج أسلوبه القيادي كما يلي:

ففي نموذج السلطة التقليدية : تركز سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية العادات والتقاليد ووفاءهم لها ، مثل السلطة التي يمارسها الأكبر سنا على الأصغر سنا ، وكذا سلطة الأب أو شيخ القبيلة على الأسرة أو القبيلة¹ ، وفي نموذج السلطة الكاريزمية فان سلطة القائد تقوم على إيمان المرؤوسين بان له صفات ومميزات شخصية تميزه عن الآخرين وتضمن له ولاء وإذعان التابعين.²

وبالنسبة للسلطة الشرعية: فقد اخترع فيبر الأسلوب البيروقراطي للإدارة وتظهر سلطة القائد الرسمي من خلال إصداره للأوامر لمرؤوسيه وقبولهم لها اعتقادا منهم بشرعية هذه القوانين والقواعد التنظيمية الرسمية . وعليه تكون سلطة القائد في هذه الحالة تابعة من مركزه القيادي الوظيفي الرسمي.³

أما مدرسة العلاقات الإنسانية لمؤسسها "جورج التون مايو" عالجت الجانب الإنساني الذي أهملت سابقاتها ، وخلصت أبحاثه إلى وجود عوامل أكثر تأثيرا على فرق العمل من العوامل

1- حسن عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص 44

2- حسن عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي نفس المرجع ، ص ص 43-42

3- صبحي جبير العتيبي : تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان ، دار وائل للنشر ، 2007 ، ص 26

المادية ، هي العلاقات الإنسانية التي تضمن التوازن الاجتماعي ، وتحقق لهم الرضا كاحترام والتقدير.¹ من أساسياتها:

الفرد عبارة عن كائن مزود بمشاعر وقيم تفعل في مكان العمل .

لفهم مشاكل سير العمل في المؤسسة يجب اختبار تأثير هذه المشاكل على الفرد .

ما وراء الهيكل الرسمي للمؤسسة ، هناك هيكل غير رسمي الذي هو نتاج التفاعل الاجتماعي بين أعضاء فريق العمل .

ركز الباحثون على الانسجام وأهملوا اختلافات المصلحة بين أفراد العمل واعتبر أن

القيادة الإدارية الناجحة هي التي تعتمد في تعاملها مع المرؤوسين مبدأ " المشاركة" الذي

يسمح لهم بأخذ جزء من عملية اتخاذ القرار ويحفز الإبداع والحماسة عند الفرد.²

كما دعت هذه المدرسة إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال ، والى ان

يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملينوان يشعروهم بالاهتمام بهم كشركاء في العمل لا

كإجراء.³

1-Dimitri **les relation du travail** .4eme edi on .Dounod .paris . 1978 . p 10 .

2-Dimitri Weiss .**Opcit** .p11.

³- محمود سلمان العميان ، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، ط4 ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2008 ، ص 45

ثانيا: مفهوم القيادة الإدارية ومكوناتها:

ثانياً.1: تعريف القيادة الإدارية:

ثانياً.1.1: القيادة لغة : كما قال ابن منظور : القود : نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها

، ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة .¹

ثانياً.2.1: القيادة اصطلاحاً : أما اصطلاحاً فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة

والاجتماع ، ومن بينها نذكر ما يلي :

عرفها " ستوغديل" أنها " عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف".²

ويرى " تيد" بأنها القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين .³

ويقول "نيومان " أن القيادة هي " القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها

إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف .⁴

أما " كونتز" و" اودنيل" فيريان أن القيادة هي " القدرة على ممارسة التأثير مابين الأفراد من

خلال وسائل الاتصال من اجل انجاز الأهداف".⁵

¹ - ابن منظور : لسان العرب ، دار صادر ، بيروت ، المجلد 12 ، ط1 ، 2000 ، ص 315

² - سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2009، ص146

³ - مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر،

القاهرة ، 2007

⁴ - محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2005 ، ص 227

⁵ - محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، نفس المرجع، ص 227

ويرى " فيدلر " بأنها " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك " .¹

ويعرفها " هالت " وآخرون بأنها " نوع من تأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد بواسطتها

يستطيع فرد حمل فرد آخر أو مجموعة على تنفيذ المهمة التي يطلبها على

أحسن وجه " .²

والقيادة الإدارية ما هي إلا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام ، إلا أنها تختلف عنها

بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة ، حاول الكثير من علماء الإدارة والاجتماع تقديم

تعريف لها ، نذكر من بينها :

تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها " وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز

على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بخدف زيادة الفعالية

التنظيمية .³

وتعرف بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر

والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة

بقصد تحقيق هدف معين .⁴

1- حسن عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي مرجع سبق ذكره ، ص

16

2- James . G . hunt .et autre .**comportement humain et organisation** . tra Clair De Billy .

. edition .vilage mondial .france . 2002 . p361 . 2 eme

3- محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 226

4- عمر محمود غابيين : القيادة الفعالة والقائد الفعال ، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، ص 130

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى تكلا بأنها " القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم و شحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته .¹

وتعني أيضا مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة .²

بناء على ما سبق من تعاريف فان التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية أنها عملية اتصالية بين المدير (القائد) وجماعة تابعة له (المرؤوسين) ، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوظيف سلوكهم من اجل تحقيق الأهداف المشتركة . وهذا التعريف يجمع مكونات العملية القيادية والتي سيتم شرحها في النقطة الموالية .

ثانياً.2: مكونات العملية القيادية :

يمكن أن نجمع مكونات العملية القيادية مما سبق في تعريفات فيما يلي :

ثانياً.1.2: القائد : أهم متغير في العملية القيادية ، يتمتع بصفات وخصائص معينة ، ويحوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف ، وقدمت له تعاريف

1- حسن عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مرجع سبق ذكره ، ص

19

2- عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عبد الله السواط: السلوك التنظيمي ، ط 4 ، دار حافظ للنشر والتوزيع ،

السعودية ، 2003 ، ص 181

منها : يقول "كورتا " كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال ، بل صنع الرجال أيضا

اكتشافهم وتوحيدهم وان تحبهم وان تكون محبوبا لديهم .¹

كما يرى " دراكر " إن التعريف الوحيد للقائد انه شخص له تابعون .²

ويعرف أيضا انه " الشخص الذي يتمتع بمجموعة من المهارات والقدرات تساعده في التأثير

على الآخرين ودفعهم وحفزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة .³

وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة

التغيير ، لا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك والمتمثلة فيما يلي :

ثانياً.1.1.2:المهارات الفنية :وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل و

الإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة ، والمهارة الفنية تركز على طرق

وأساليب العمل ، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته

وإرشاداته نحو الانجاز المطلوب⁴ ، نذكر منها⁵:

_ قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وافهم الأنظمة والإجراءات واللوائح .

_ الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقاتها

ومتطلباتها .

¹ -كورتوا - ج ، ترجمة سالم العيسى :الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ط1 ، دار علاء الدين ، دمشق ، 1999 ، ص ص 7-8

² - محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره ، ص 227

³ - علاء محمد سعيد قنديل : القيادة الادارية وإدارة الابتكار، ط1 ، دار الفكر ، الأردن ، 2010 ، ص 16

⁴ - موسى سلامي اللوزي ، خضير كاضم محمود : إدارة الأعمال ، دار إثراء للنشر ، الأردن ، 2008 ، ص 302

⁵ - سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره ، ص 147

_ القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها ، وإدراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل

المتاحة الكفيلة بإنجاز العمل .

ثانياً.2.1.2:المهارات الإنسانية: وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم

وشخصياتهم وعلاقاتهم ، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم ، وهذه المهارة تمكن من القدرة

على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل¹ . من

بين هذه المهارات الواجب توفرها في القائد² :

*مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين .

* مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمرؤوسيه .

* البعد العاطفي :³ إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن

الآخرين ، ليس فقط في الأشياء الملموسة مثل تحسن نتائج العمل والقدرة على الاحتفاظ

بالمواهب بل أيضا في كل الأشياء غير الملموسة مثل المعنويات المرتفعة، الدوافع ، الالتزام

ثانياً.3.1.2:المهارات الفكرية : وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا

المعقدة والديناميكية ، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات

¹ - سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره ، ص 147

² - علاء محمد سعيد قنديل : القيادة الادارية وادارة الابتكار مرجع سبق ذكره ، ص 71

³ -دانيال جولمان وآخرون ، ترجمة عثمان الجبالي المثولي ، بشير احمد سعيد :القادة الجدد تحويل في القيادة الإدارية

إلى علم نتائج ، دار المريخ ، الرياض ، بدون تاريخ ، ص30

بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة ، وفيما يلي بعض هذه المهارات¹ :

* القدرة على تحديد الأهداف الموضوعية القابلة للتحقيق

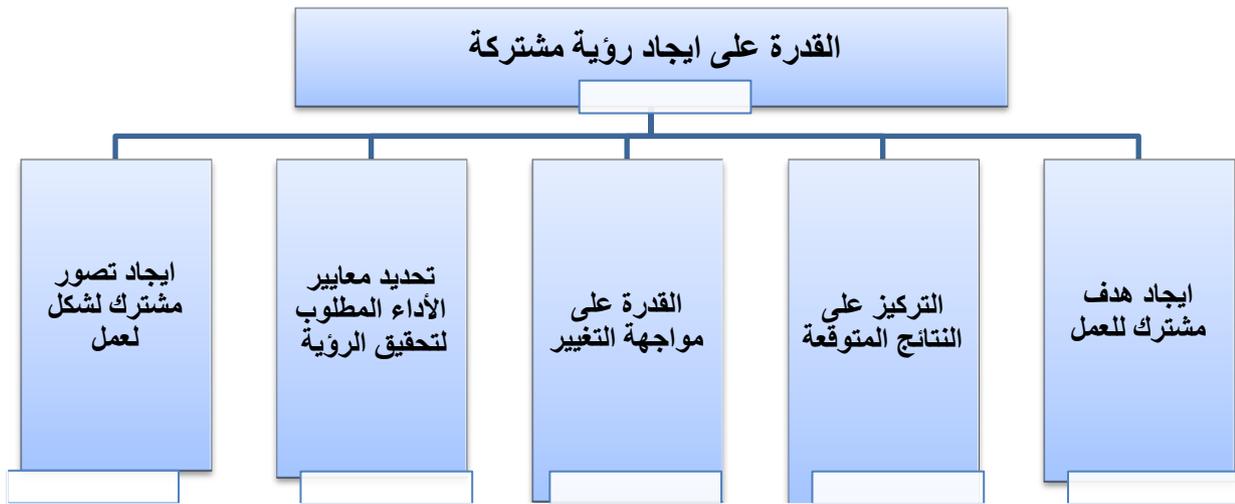
* القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة ، امتلاك الرؤية والقدرة على

التوقع والرؤية ما هي إلا صورة ايجابية لما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة ، وممرا نحو تلك

الغاية (تحقيق الصورة الايجابية)².

والشكل التالي يحدد متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين :

الشكل 01: متطلبات إيجاد رؤية مشتركة بين القائد والمرؤوسين



المصدر: مدحت محمد أبو النصر :إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات

المعاصرة،ص324(بتصرف)

¹ - المنظمة العربية للتنمية الإدارية : تنمية المهارات الابداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة ، 2010،ص 50

² - ماكس لاند بيرغ ، ترجمة غادة الشهابي : أدوات القيادة ، مكتبة العبيكان ، الرياض ، 2003 ،ص20

وهناك من يضيف أن القائد الإداري يجب أن يتمتع¹:

* القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة.

* المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين أو نقدهم أو اقتراحاتهم.

* القدرة على التطوير والتغيير الايجابي لأساليب العمل حسب متطلبات الظروف

والمغيرات .

ثانياً. 4.1.2:المهارات الشخصية : ترتبط هذه المهارات بشخص القائد ، فهي تدخل في

بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين منها:²

* الانجاز: القائد الفعال تكون له القدرة على انجاز الأولويات .

* الشجاعة : القائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة

النتائج المترتبة على ذلك .

* الإلتقان : في أداء وانجاز العمل .

* امتلاك الحنكة : حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد

بحكمة .

* الثقة بالنفس والآخرين :تعني الإحساس بالقوة والقدرة والجرأة على انجاز الأعمال

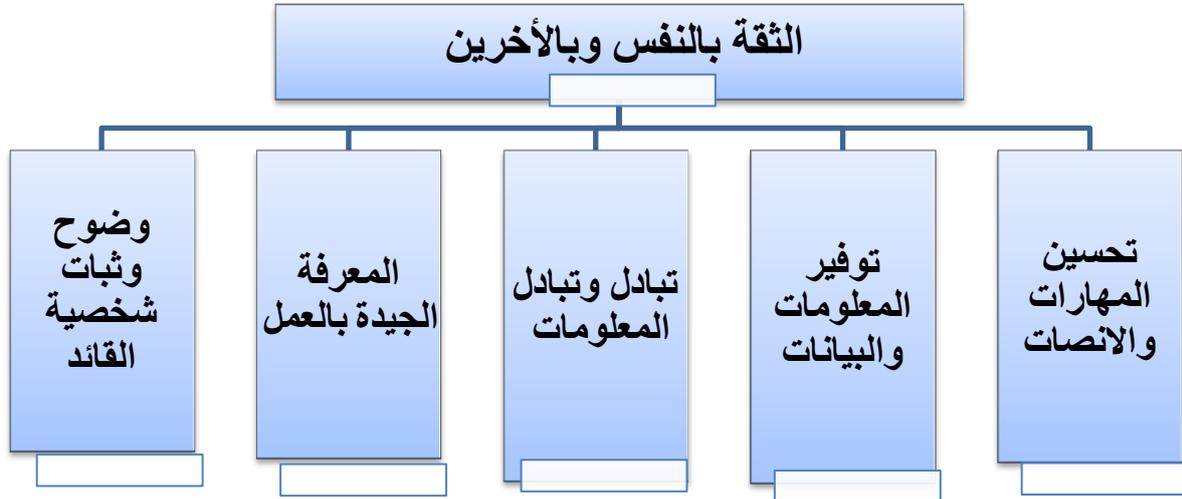
المطلوبة بالمستوى المطلوب، وعلى القائد ان يثق في نفسه ويثق في قدرة الآخرين على أداء

العمل المطلوب منهم.

¹ - سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة،مرجع سبق ذكره ، ص 147

² - زيد منير عبودي : الإدارة والاهداف،ط1،دار كنوز المعرفة، عمان ، ص ص 27-28

الشكل -02- يبين شروط تحقيق الثقة بالنفس وبالأخرين .



المصدر: مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ، ص

325(بتصرف)

ثانياً.2.2: الأتباع (المرووسين)

هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات ، يدينون بالولاء لقائدهم ، ماذا ينتظر

المرووسين من القائد؟؟ خلص " جيمس كوزي " و " باري بوسنر" في أبحاثهما أن

المرووسين ينتظرون من القائد ما يلي:¹

ثانياً.2.2.1: الصدق : أهم خاصية في القائد ، تتجسد في التوافق بين أقواله وأفعاله

والمرووسون لا يؤمنون إلا بما يرونه واقعا أمامهم .

ثانياً.2.2.2: الكفاءة : عامل مهم في كسب ثقة المرؤوسين ، فهم لا ينتظرون من القائد

أن يعلم كل شيء بل ينتظرون منه أن يقدم قيمة مضافة في كيفية أداء العمل كفريق .

ثانياً.3.2.2: التوجه إلى المستقبل : يمثل الرؤية وهي مرتبطة بالقدرة على تصور

المستقبل وذلك بتحديد مسار وهدف يجب تحقيقه . والمرؤوسون ينتظرون من القائد الإجابة

على السؤالين ، لماذا نعمل ؟ كيف يمكننا القيام بالعمل ؟؟ .

ثانياً.4.2.2:التحفيز: إذا كان المرؤوسون ينتظرون بان تكون للقائد رؤية اتجاه المستقبل

فهم يرغبون أيضا بالتحفيز لأداء مهامهم وتحقيق هذه الرؤية .

كما أن زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين تعد شكلا من أشكال الديمقراطية والشورى ودليل

على الثقة في قدراتهم والاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم .

ثانياً.3.2:نتائج المشاركة:¹

*تقبل المرؤوسين للقرارات التي شاركوا في صنعها .

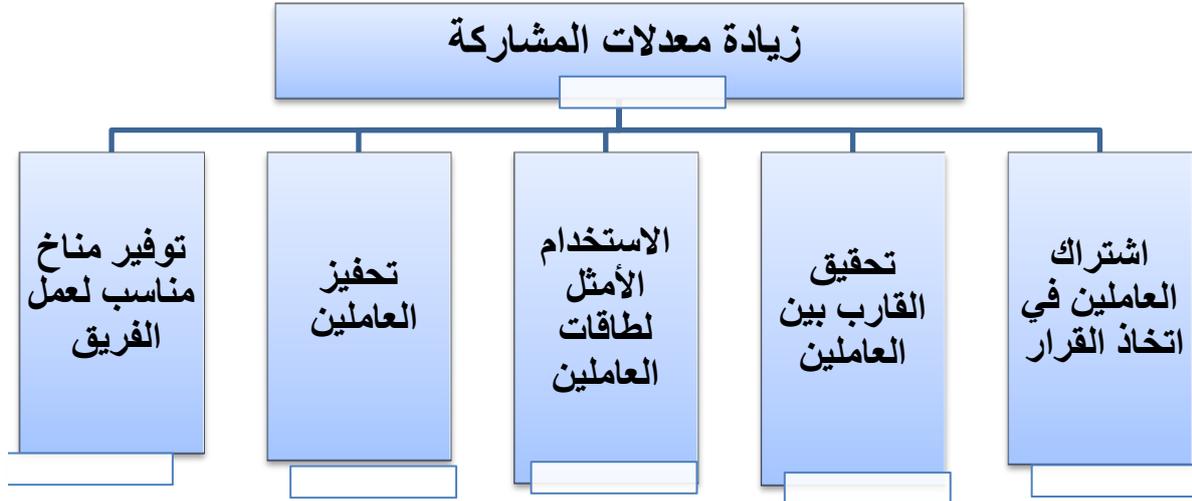
ثانياً.2.3.2: تقبل مقاومة المرؤوسين للتغيير الذي ساهموا في اقتراحه.

ثانياً.3.3.2: نجاح البرامج والمشروعات التي شارك المرؤوسون في تخطيطها.

ثانياً.4.3.2: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي للمرؤوسين.

¹ - مدحت محمد أبو النصر: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)،ط3،الشروق للنشر والتوزيع،عمان،2005 ، ص 325.

الشكل -03- يمثل العوامل الواجب تحقيقها من اجل تطبيق مبدأ المشاركة .



المصدر: مدحت محمد أبو النصر :إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة

ص326(بتصرف)

وعليه فالتابعون هم الذين يحددون مدى فعالية القائد وكفاءته ، فلن يتمكن القائد من تحقيق الأهداف ما لم يقبل التابعون الرؤية ويتفقوا معه على تلك الأهداف ، وبالتالي يجب على القائد ان يشجع العمل في جماعات ويبني فرق عمل فعالة وان يفوضهم في بعض المهام والمسؤوليات ، فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق وأيضا بطبيعة العلاقة بين القائد والتابعين .¹

¹ - علاء محمد سعيد قنديل : القيادة الادارية وإدارة الابتكار، مرجع سبق ذكره ، ص 16 .

ثانيا.1.3.2:مصادر عملية تأثير الرسمية و الغير رسمية:

وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية

والغير رسمية كما يلي:

ثانيا.1.1.3.2:المصادر الرسمية للتأثير: أساسها المركز الوظيفي للقائد وتتمثل في :

ثانيا.1.1.1.3.2:القوة الشرعية : تمثل قوة تنجم عن الحق القانوني (الرسمي) الذي يتمتع

به الفرد (القائد) بناء على اتفاق معين يفوض به سلوكا معيناً على الآخرين.¹

ثانيا.2.1.1.3.2:قوة منح المكافأة: هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه

على الوجه المطلوب وان امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل

الرئيس.² من خلال ما يتمتع به من حق في منح المكافآت .

ثانيا.3.1.1.3.2:القوة القسرية : أساسها الخوف وهي مرتبطة بتوقعات الرد من أن

تقاعسه أو قصوره في تأدية واجباته أو عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه إلى العقاب

المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.³

وهذه القوة هي الأشد لأنها قد تتجاوز الحرمان من الثواب (الحوافز المادية) إلى فرض

العقاب مثل (تنزيل الدرجة، قطع أو خفض الراتب ، الإيقاف عن العمل وغيرها).

¹- سعيد يسين عامر :الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ ، الرياض ، 1986 ، ص 300.

²- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص 258.

³- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، نفس المرجع ، نفس الصفحة.

ثانياً.2.1.3.2:المصادر غير الرسمية للتأثير : أساسها شخصية القائد وما يتمتع به من

قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين وهي :

ثانياً.1.2.1.3.2:قوة الخبرة :وهي القوة المستندة إلى علم وخبرة ودراية ومهارة القائد في

عمله. وهي تمثل مصدر تأثير للقائد من خلال حله للمشكلات التي تواجهه مرؤوسيه، بطريقة

تدفع بهم مستقبلاً إلى الالتجاء إليه في حل كافة المشاكل.

ثانياً.2.2.1.3.2:القوة المرجعية : أساس قوة تأثير القائد هو إعجاب المرؤوسين

بشخصيته وسماته يصبح مرجعاً لهم يستمدون منه أفكارهم ، مبادئهم طريقة عملهم.¹

ثانياً.3.2.1.3.2:قوة الإقناع : يؤثر القائد على مرؤوسيه من خلال إقناعهم واستمالتهم

بان ما يطلبه منهم أدائه هو الأصلح لتحقيق طموحاتهم وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف

المؤسسة.²

ثانياً.4.2: الموقف:

يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك ، ويتكون الموقف من

العناصر التالية:³

ثانياً.1.4.2:فريق العمل : ويمثل طبيعة المرؤوسين ومدى كفاءتهم وثقة القائد بهم.

1 - سعيد يسين عامر :الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، مرجع سبق ذكره ، ص 299.

2 - علاء محمد سعيد قنديل : القيادة الادارية وادارة الابتكار، مرجع سبق ذكره ، ص21.

3 - عادل حسن وآخرون : التنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2011، ص ص 328-329

ثانياً.2.4.2:طبيعة المشكلة : المراد حلها ، تعد محكا للقائد يبين مدى كفاءته بالقيادة واستعداده لتفويض السلطة .

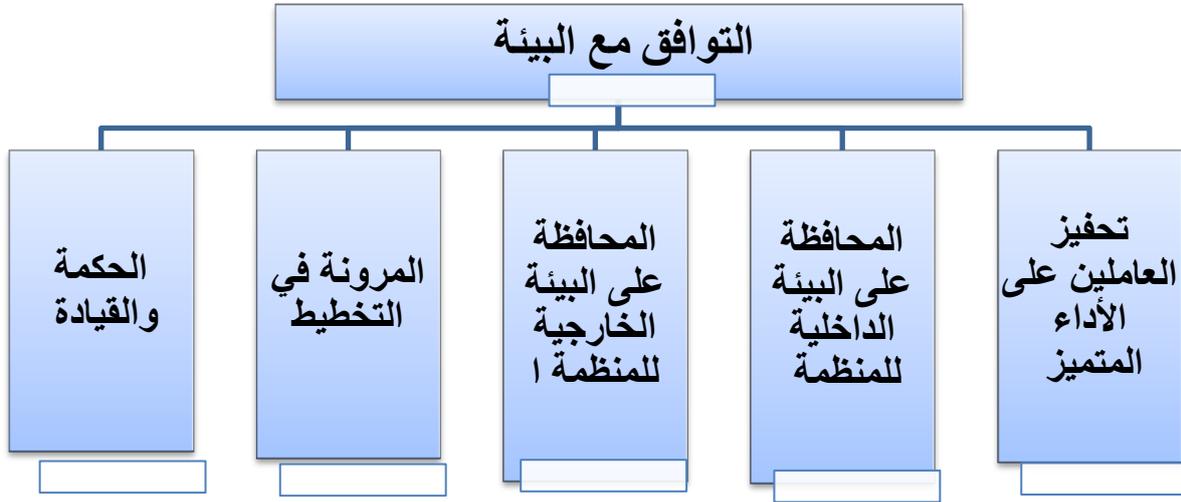
ثانياً.3.4.2: القيد الزمني : الزمن عامل مهم في معالجة المواقف المختلفة ، فهناك بعض المواقف تتطلب السرعة والحسم في اتخاذ القرار، وهناك مواقف أخرى تتحمل التأجيل .

ثانياً.4.4.2: ظروف المنظمة (بيئة العمل) : تختلف ظروف العمل من منظمة إلى أخرى باختلاف الزمان والمكان الذي توجد فيه ، وكذا تفاوت الحجم بينها ومدى تمركزها أو تشتتها الجغرافي ونوع نشاطها، إضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة (مختلف الأنماط السلوكية والممارسات الإدارية) .

كما يسعى القائد إلى تحقيق التوافق بينه وبين مرؤوسيه وبين بيئة الأعمال، والتوافق يتمثل في تحقيق علاقة منسجمة نسبيا بين الفرد والمجتمع المحيط به بما يساهم في انجاز الأهداف وتحقيق علاقة توازن بين الطرفين ، والتوافق يتطلب إحداث التغيير المستمر في كل من الإنسان والبيئة والمحيط ، لتحقيق التلاؤم والانسجام بينهما ، وعلى أي منظمة أن تحقق هذا التوافق من منطلق أنها جزء منه ، وأنها انشأت خصيصا لتلبية حاجة لدى المجتمع.¹

¹ - مدحت محمد أبو النصر: إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره ، ص 325

الشكل -04- عوامل تحقيق التوافق مع البيئة:



المصدر:مدحت محمد أبو النصر :إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"ص331(بتصرف)

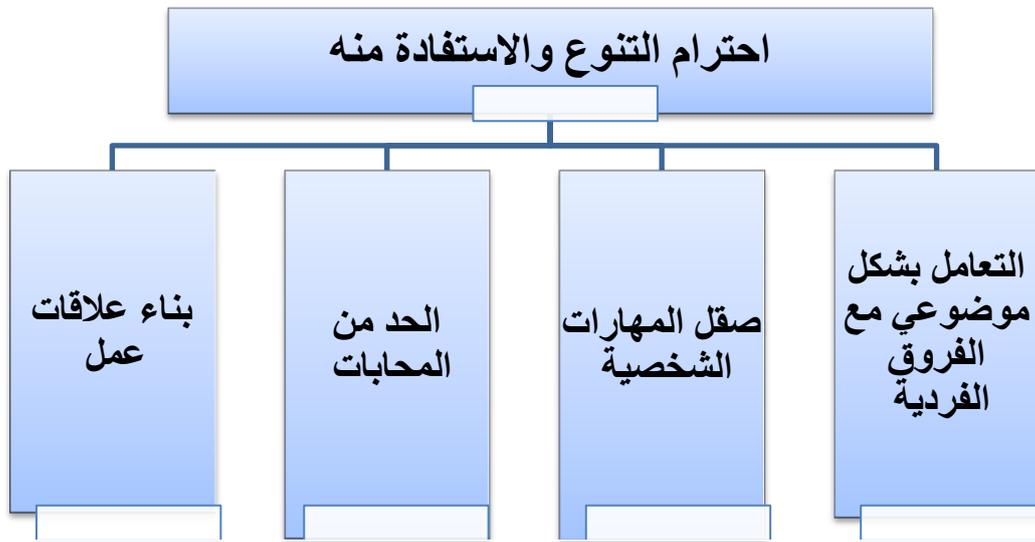
ثانياً. 5.2: الأهداف المشتركة:

إن الأهداف المراد تحقيقها في ظل توزيع واضح ومحدد للمسؤوليات على أعضاء الجماعة تتعدد وتتباين ، فهناك أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف خاصة لكل فرد من أفرادها ذكر "ليترر" أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة.....إلا أن الصعوبة في تحقيق الأهداف المرغوبة تبرز إذا ما تعارضت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفراده وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير .

وقدمت "ماري فوليت" من خلال ما أسمته "مبدأ التعارض البناء" أن أفضل طريقة يمكن للقائد أن يستخدمها هي تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف ، ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها ، وتتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة.¹

وعليه فان على القائد ان يدرك هذا التنوع وان يحترم هذه الاختلافات وان يراعي مبداء الفروق الفردية بين العاملين .²

الشكل-05- يبين العوامل المساعدة للقائد على احترام التنوع والاستفادة منه.



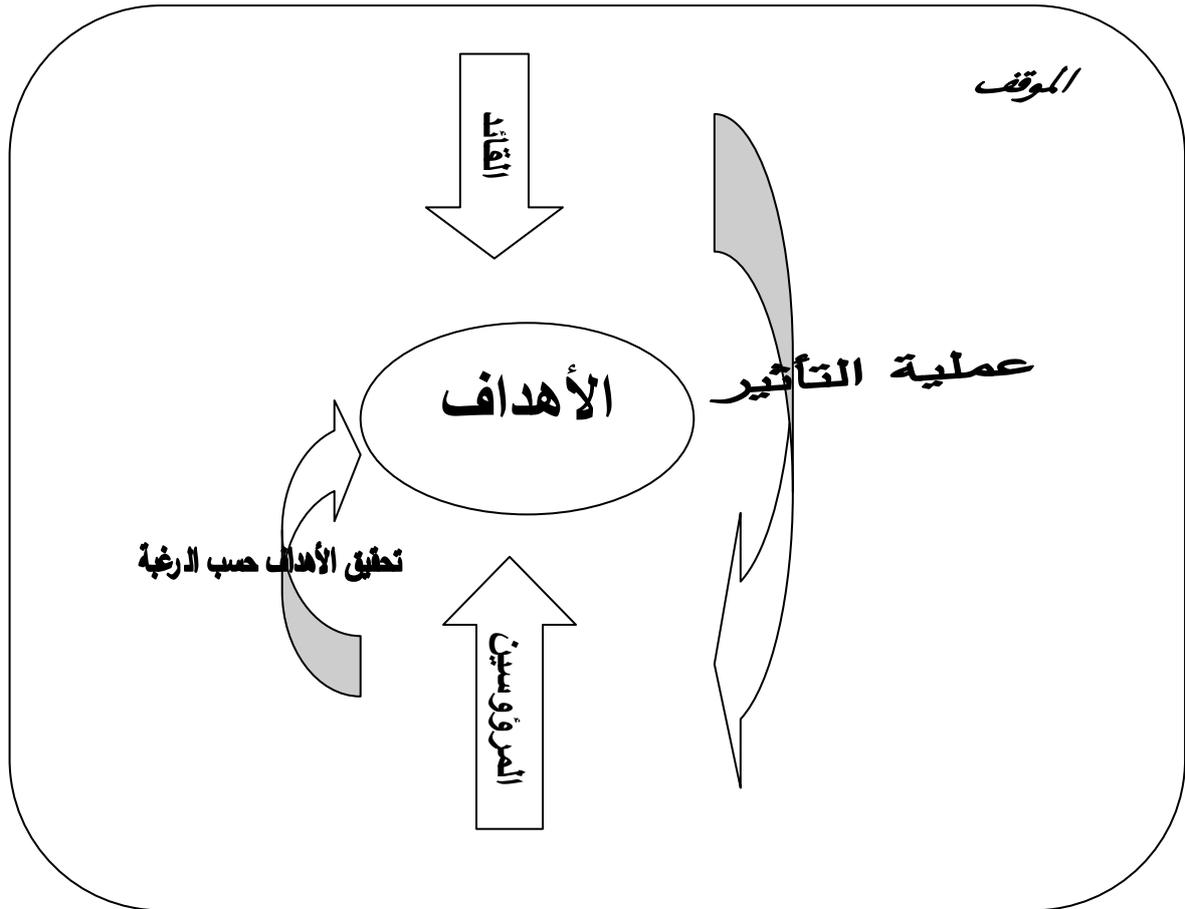
المصدر: مدحت محمد أبو النصر :إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة

ص328(بتصرف)

¹ - الصديق بوسنيّة وسليمان الفارسي :الموارد البشرية : أهميتها - تنظيمها - مسؤوليتها - مهامها، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس ، 2003 ، ص66

² - مدحت محمد أبو النصر : إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، مرجع سبق ذكره ، ص 327.

بناء على ما سبق طرحه ، ويمكننا القول أن القيادة الإدارية هي كل متكامل بين توظيف القائد لمهارات فطرية لديه وسلطة رسمية مكتسبة مرجعها المنصب الإداري الذي يشغله ، تخول له التأثير على مرؤوسين تابعين له تختلف أفكارهم وأهدافهم بينهم كأفراد ، وبين قائدهم وفريق العمل كجماعة ، وبين تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، وذلك من اجل تحقيق التوافق داخليا وخارجيا في ظل مواقف وظروف تتسم بالتغير الدائم والمستمر ، وهذا ما يميز القيادة عن باقي المفاهيم المتداخلة معها كالرئاسة والزعامة والإدارة .



المصدر الشكل-06-: من اعداد الطالب

ثالثاً: القيادة والمفاهيم المتداخلة معها :

ثالثاً.1: القيادة والرئاسة:

تتشترك القيادة مع بعض المفاهيم الأخرى كالرئاسة، والزعامة، والإدارة ، في بعض الخصائص كاحتلال المناصب العليا ، الحق في إصدار الأوامر ، وجود الهدف ، إلا أنه كثيراً ما يتم الخلط بينها وبين مفهوم القيادة، يمكن التمييز بين أهم الاختلافات الموجودة بين القيادة والرئاسة من الجوانب التالية:¹

ثالثاً.1.1: الاختيار: أن طريق اختيار وظهور كل منهما تختلف عن الآخر ، فالقيادة تظهر تلقائياً وتتبع من داخل الجماعة ، ويختار الأتباع القائد اختياراً حراً ، أما الرئاسة يتم فيها التعيين وفق الظروف والأوضاع المحيطة بالمؤسسة ، وقوانين العمل والتخصص، أي أن الرئيس شخص من خارج الجماعة ، أو مفروض عليها فرضاً .

ثالثاً.2.1: مصدر السلطة : تعتمد سلطة القائد على القوة التي يمتلكها ذاتياً ، ويمنحها له الأفراد بعد اعترافهم به واختيارهم له ، أما سلطة الرئيس فهي مستمدة من خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط تحدده .

ثالثاً.3.1: الهدف : يتم تحديد أهداف جماعة المرؤوسين من قبل الرئيس وفقاً لمصلحة التنظيم الرسمي ، وبذلك يغيب الإحساس بالعمل الجماعي المشترك لتحقيقها ، في حين

1- حسن عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي

مرجع سبق ذكره، ص ص 230-231.

الفصل الثاني : الأنماط القيادية والنظريات

يشارك أعضاء الجماعة القائد في تحديد الأهداف ونتيجة لذلك فالرئاسة اقل تأثيراً من القيادة في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة.

والجدول التالي يوضح أهم الفروق بين الرئيس والقائد .

الجدول 02: الفرق بين القائد والرئيس

مجال المقارنة	الرئيس	القائد
التعيين والاختيار	مفروض من السلطة العليا	يختار من طرف أفراد الجماعة
مكانته في التنظيم	يوجد فقط في التنظيم الرسمي	يوجد في التنظيم الرسمي وغير رسمي
مصدر قراراته	يعتمد على السلطة الممنوحة له	شخصيته وحب واقتناع التابعين له
السبب لتنفيذ قراراته	نتيجة الخوف من سلطته الرسمية	يثير الحماس نتيجة الإقناع والرضا
التقييم	يعرف المخطأ ويعاقبه	يعرف المخطأ ويصلحه
تنظيم العمل	يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	يوضح كيف يتم العمل وينظمه
الاهتمام	يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالأفراد والعمل
الأمر	يأمر	يسأل
الهدف	يعمل جاهدا لينتج	يعمل جاهدا ليتبعه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب
الولاء والاحترام	يأمر الأفراد باحترامه	يكتسب الاحترام والولاء
الإنجاز	يقول أنا حققت الهدف	يقول نحن حقنا الهدف
الرؤية	ينظر إلى اليوم أي الوضع الراهن	ينظر إلى اليوم والمستقبل

المصدر: علاء محمد سعيد قنديل : القيادة الادارية وادارة الابتكار: مرجع سيق ذكره، ص

ص 31-32 (بتصرف)

ثالثاً.2: القيادة والزعامة:

أشار فيبير إلى الدور الذي يحدثه الزعماء والموهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي فاستخدم كلمة كاريزما ، ومعناها القوة الخاصة التي منحها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا النوع من الزعماء الذين يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بان روحهم من روح الله ، وان ما يؤدونه من خدمات إنما يتم من الله .

ويرى " انطونيو جرامسي" الزعامة أنها " تركيب متوازن من القيادة السياسية والفكرية والروحية فيه تستطيع الطبقة أن تتجاوز مرحلة الدفاع عن مصالحها الخاصة لتصل إلى مرحلة توحيد كل الفئات الاجتماعية الأخرى.¹

كما تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية أو الكاريزمية في شخصية القائد والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وتحقيق أهدافه بواسطتهم عن رضا وطيب خاطر من جانبهم ، وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة.²

مما سبق يمكن القول أن الزعامة شكل من أشكال القيادة ، وان ما يميزها عن القيادة يتمثل في ذلك القدر المبالغ فيه من التأثير على المرؤوسين الذي يمارسه الزعيم ، اعتمادا على تأثيره الشخصي ، وقدرته على إقناعهم بأداء العمل المطلوب منهم .

ثالثاً.3: القيادة والإدارة:

يخط الكثيرون بين المصطلحين ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة ، لكن المصطلحين مختلفين تماما ، فالقائد يمكن أن يكون مديرا ابيضا ولكن ليس كل مدير يصلح قائدا .
والإدارة حسب " فيفندر " و"بريستوس" تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة.³

1- حسن عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي

،مرجع سبق ذكره ، ص 227.

2 - نواف كنعان : القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

3- محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير : أساسيات تقنيات ووظائف ، ج 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،

1995، ص 189.

ويعرفها " مارشال ديموك " هي : " اتجاه مخطط لحل المشكلات في كل نشاط فردي أو جماعي " .

ويرى "ارنست دال" بأنها تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين ¹.

أما اختلاف وجهات النظر حول العلاقة بين القيادة والإدارة ، مرده إلى أن هناك من يعتقد أن القيادة جزء من الإدارة ، وهناك من يرى أنهما متكاملتان رغم الاختلاف بينهما في بعض الجوانب ، بينما يرى آخرون أن الإدارة اقرب إلى العلم أما القيادة فهي اقرب إلى الفن منها إلى العلم ، لذلك سنتناول هذه الآراء بشيء من التفصيل والإيضاح قصد تحديد العلاقة بين القيادة والإدارة .

ثالثاً. 1.3: القيادة جزء من الإدارة:

أصحاب هذا الرأي يقولون أن المدير أينما كان موقعه في المنظمة هو أيضا قائد وان وظيفة القيادة هي واحدة من مسؤوليات وواجبات المدير .

ويرى "ولمان " أن العلاقة بين القيادة والإدارة هي علاقة العام (الإدارة) بالخاص (القيادة) ، أو علاقة الكل (الإدارة) بأحد أجزائه (القيادة) ، لذلك نرى أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائدا ، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط ، دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع ، فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة

محدودة ¹.

¹ - سالم بن سعيد القحطاني : القيادة الإدارية : التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، مطابع مرام ، الرياض ، 2002 ، ص ص 32-33.

ثالثاً. 2.3:التكامل بين القيادة والإدارة:

يرى أصحاب هذا الرأي أن الإدارة للماديات (الأشياء الجامدة)، والقيادة تكون للإنسان (الجانب الإنساني) وان كل منهما يكمل الآخر ، لذا يمكن للفرد أن يكون مديراً دون أن يمتلك صفة القائد لاعتماده على سلطة المركز الإداري فقط في التأثير على مرؤوسيه وافتقاده للجانب الإنساني العاطفي في التأثير ، كما يمكن للفرد أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً وذلك لاكتسابه الطاعة والولاء والقبول لدى أفراد الجماعة مع انتفاء صفة الرسمية عنه لكونه ليس مديراً ، ولتحقيق القيادة الناجحة لا بد من اجتماع الاثنين معا القيادة والإدارة في شخص واحد ، مدير بصفات ومهارات القائد ، وقائد بسلطة ومركز المدير ، وهذا ما أراده " دراфт " بقوله " القيادة ليست الإدارة ، ولكن إذا اجتمعت القيادة والإدارة في شخص واحد لا شك انه سيكون ناجحاً وسيعمل على قيادة مؤسسته إلى بر الأمان .²

ثالثاً. 3.3:التداخل بين القيادة والإدارة:

أنصار هذا الاتجاه يرون أن هناك تداخل بين القادة والإدارة في:³

- _ تحديد الهدف فكل منهما أهداف يراد تحقيقها .
- _ خلق الجو المناسب لتحقيق هذه الأهداف .
- _ التأكد من انجاز المطلوب وفق معايير محددة .

¹ - نواف كنعان : القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره ، ص 49.

² هايل عبد المولى طشطوش : أساسيات في القيادة والإدارة : النموذج الإسلامي في القيادة والإدارة ، دار الكندي ، الأردن، 2008 ، ص 55

³ علاء محمد سعيد قنديل : القيادة الادارية وإدارة الابتكار ، مرجع سبق ذكره ، ص 32

_ الرقابة وتقويم الأداء وتنظيم العمل وتوجيه العاملين .

ثالثاً.4: القيادة فن والإدارة علم:

تعد القيادة اقرب إلى الفن منها إلى العلم ، حيث يقول " أورد سليم "ord.slim" القيادة بالروح مركب من الشخصية والبصيرة ، إنها تطبيق إلى الفن ،الإدارة بالعقل مسألة حسابات ،إحصائيات ، أساليب ، مواعيد وروتين ، إنها تطبيق في العلم ."¹ فالقيادة تقوم على الرؤية لما يمكن أن تكون عليه المؤسسة وتستلزم تشجيع التعاون وروح الفريق وتحفيز الأفراد وإقناعهم ، وبالتالي تكون أقرب إلى الفن والعاطفة منها إلى العلم ، أما الإدارة فتعتمد على قدرات ومهارات علمية كالتخطيط ، إعداد الموازنات ، الرقابة واتخاذ القرارات فهي اقرب إلى العلم والعقل.²

إن التشابك القائم بين القيادة الإدارية وكل نواحي النشاط الإداري في التنظيم هدفا وسياسة ، تخطيطا وتنفيذا ، توجيها ورقابة ، سلطة ومسؤولية أدى إلى التداخل بين بعض الجوانب العملية الإدارية ومهام المدير القائد ودوره فيها ، وكل ذلك أدى إلى الخلط بين دور المدير ودور المدير القائد.³

مما تقدم طرحه يمكن إجمال أهم الاختلافات بين القيادة والإدارة في الجدول الموالي :

¹- طريف شوقي ، السلوك القيادي وفعالية الإدارة ،دار غريب ،القاهرة ،د ط،1992 ، ص 32.

²- أحمد سيد مصطفى: مرجع سبق ذكره ، ص 264.

³- نواف كنعان : القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره ، ص 110.

الجدول(03) يبين أهم الاختلافات بين القيادة والإدارة:

القيادة	الإدارة	مجال المقارنة
الفعالية(مدى تحقيق الأهداف)الروح والحدس	الكفاءة_العقل والرشد	التركيز
تغيير الافتراضات والآراء والمعتقدات	تغيير الإجراءات والأدوات	مجال التغيير
مكانة شخصية_تأثير غير رسمي	مركز إداري_صلاحية رسمية	الصلاحية
تتعامل مع مهام إنسانية وعلاقات شخصية	تتعامل مع مهام إدارية	التعامل
الميل إلى الابتكار والتغيير الجذري	الميل إلى الاستقرار	الموقف من التغيير
متنوعة المصادر (المواقف، الثقافة)	رسمية متأتية من اللوائح والقوانين	القيم
أولوية الأفراد ومن ثم المهام	أولوية العمل	الأولوية
قوة مصدرها الإقناع والولاء والخبرة	قوة الثواب والعقاب	قوة التأثير
القدوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية	القدوة في الالتزام باللوائح	القدوة

المصدر: نبيل محمد مرسي: **المهارات والوظائف الإدارية، كيف تحمي مهاراتك الإدارية؟**

المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص ص 38-39(بتصرف)

رابعاً : النظريات المفسرة للقيادة الإدارية:

تشعبت وتعددت الدراسات والبحوث في مجال القيادة ، وتفاوتت فيما بينها في افتراضاتها للمتغيرات المؤثرة على السلوك القيادي ، فإلى جانب الدراسات التي ركزت على السمات الفردية لشخصية القائد ، قامت أخرى بافتراض أن فعالية القائد تعتمد على متغيراته السلوكية ، كما ركزت دراسات أخرى على متغيرات الموقف ، وكلها قدمت العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة بالدراسة والتحليل ، كما ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهدافها ، وخصائص القائد الإداري الناجح وبالرغم

من تعدد الأسس التي اعتمد عليها الباحثون في تصنيف نظريات القيادة إلا أن تصنيف الأكثر شيوعاً وقبولاً من الباحثين والذي سنعتمده في هذا البحث كما يلي :

_ النظريات الفردية للقيادة .

_ النظريات السلوكية للقيادة .

_ النظريات الموقفية .

رابعاً.1 : النظريات الفردية للقيادة:

رابعاً.1.1: نظرية الرجل العظيم:

تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية ، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد ، وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة ، وأن يسيطروا على الآخرين ، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به ، فيحدث بها أي تغييرات يراها . فالتغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي مواهب غير عادية¹.

كما يرون أن الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل من قادة أياً كانت المواقف التي يواجهونها . بمعنى أن القادة يولدون قادة . وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائداً ، فالملك

1- نبيل محمد مرسي: المهارات والوظائف الإدارية، كيف تحمي مهاراتك الإدارية؟ المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 2006، ص 85.

والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة ، لأنهم لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً

للقيادة ، ويعتبر جالتون من أشد المؤيدين لهذه النظرية.¹

وتستند هذه النظرية على الافتراضات التالية:²

_ يمتلك الرجال العظماء حرية الإدارة المطلقة .

_ يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم .

_ يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم .

ويؤخذ على هذه النظرية أن معظم خصائص القائد فيها كان مبالغاً فيها ، وتعتبر عما ينبغي

أن يكون ، ولا تدل عما هو كائن فعلاً ، لأن طرحها وتحديدها لتلك الصفات لم يكن علمياً

ولا واقعياً ، إلا أنها وضعت اللبنة الأولى لباقي الدراسات والنظريات للفكر القيادي وكان أول

من اعتمد نتائجها في تقديم دراسة أكثر موضوعية وواقعية هي نظرية السمات .

رابعاً.2.1 : نظرية السمات:

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية " الرجل العظيم " التي انطلقت من حقيقة وراثية

للسمات وأن القائد يولد ولا يصنع ، وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة

والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة ، ظهرت نظرية جديدة عرفت بنظرية السمات التي

قدمت سمات القائد كما يلي:³

¹ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان : مرجع سبق ذكره، ص 61.0

² - سامر جلده: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص ص 152-153.

³ - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص ص 263-264.ئ

- سمات جسمية :الطول ، حسن المظهر ، الصحة والحيوية والنشاط .
_ سمات ذهنية : الذكاء ، الفهم والتفكير ، الإدراك ، بعد النظر ، القدرة على التنبؤ والتخطيط .

_ سمات شخصية : التسامح والتحمل ، الشجاعة والحسم ، الثقة بالنفس .
_ سمات وظيفية : الاهتمام بالإنجاز ، المثابرة ، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور .
_ سمات اجتماعية : الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ، الرغبة في التعاون مع الآخرين
وفي دراسة قدمها " ارنست ديل " قام بجمع الصفات التي تأخذها في عين الاعتبار ثمانى شركات لاختيار مديرها ، فاتضح أن عددها بلغ 41 صفة.¹

ويرى "أوردواي" ضرورة توافر خصائص للقائد الكفاء لخصها في عشر صفات هي :
الطاقة الجسمية والعصبية ، الشعور القوي بالهدف والغاية ، الحماس ، الذكاء ، القدرة على عقد علاقات الصداقة ، الإحساس بالآخرين ومشاكلهم وتقدير مواقفهم ، العمل من أجل تطبيق التكامل ، الخبرة الفنية ، الحزم والقدرة على اتخاذ القرارات ، المستوى التعليمي والقدرة على تعليم الآخرين .

ويرى "براون" أن من صفات القائد :

القوى الجسمية ، المظهر ، الذكاء ، القدرة على التعبير ، القدرة على تحمل المسؤولية الثقة بالنفس.¹

¹- محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره ، ص 57.

كما قام " إبراهيم درويش " بحصر السمات والصفات الشخصية للقائد في الآتي:²

- _ الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان ، الثقة في النفس والإيمان بالقيم .
- _ المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف ، الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة
- _ المقدره على الإقناع والتأثير ، الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية .
- _ المقدره على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم .
- _ الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة .
- _ الأمانة والاستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية ، حب العمل والإمام بجوانبه ونشاطاته .

_ القدرة على تفهم الموقف .

وقام كل من كيرك باتريك و لوك بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح ، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي:³

_ وجود الدافع : ويتمثل في الرقابة الشديدة في تحقيق الغايات ، الطموح العالي ، الطاقة والإقدام .

_ الصدق والاستقامة : ويتمثل في الأمانة .

1- حسن عبد الحميد أحمد رشوان : القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي،

مرجع سبق ذكره ، ص 57.

2- حسن عبد الحميد أحمد رشوان : القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، نفس المرجع ، ص 49-50.

- محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ، 2004، ص 256.³

_ الحافز إلى القيادة : ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين تحقيق الأهداف
المجددة .

_ الثقة بالنفس : الوثوق في القدرات الشخصية .

_ القدرة العقلية : وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.

_ الابتكار والإبداع والإمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال .

_ المرونة : وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية ، إلا أنه لم يتفق عليها أحد من العلماء حتى الآن على
تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة ، كما فشلت في أن تجد نمطا متسقا من السمات التي
تميز القادة يمكن تطبيقه بصفة عامة . كذلك فإن الكثير من السمات التي افترض أنصار
هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة . قد تتوافر في القادة والغير قادة ، مثل سمات
الذكاء ، الجسمية والحماسة وغيرها .

كما انتقدت أيضا كونها لا تحدد الخصائص والسمات التي تميز القادة عن التابعين ،
وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة .¹ كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على
أنه مستقل عن الموقف ، بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف.²

ويضاف إلى ما سبق من انتقادات للنظرية:³

¹- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص 264.

²- راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 256.

³- محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره ، ص 264.

_ أن النظرية لم تفرق بين السمات الموروثة والتي يمكن أن تكتسب بالتعلم والخبرة .

_ لم تتفق دراسات هذه النظرية فيما بينها على عدد وأنواع الصفات التي قيل أنها ضرورية للقيادة الناجحة ، ففي الوقت الذي تكون فيه هذه الصفات قد تجاوزت المائة في بعض الدراسات ، يتضح أنها قد هبطت إلى ما دون الخمس في دراسات أخرى .

_ لم تبين الأهمية النسبة للصفات القيادية الناجحة ، أي ما هي تلك الصفات التي يمكن اعتبارها أكثر أهمية وتلك التي يمكن اعتبارها أقل أهمية .

بعد فشل نظرية الرجل العظيم ونظرية السمات في وضع نموذج واقعي ومحدد وواضح للصفات الواجب توفرها في القائد الناجح ، ظهرت دراسات اهتمت بدراسة فعالية القيادة على افتراض أن فعالية القيادة تتوقف على السلوك القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه وقدمت ما يعرف بالنظريات السلوكية للقيادة ، وسنعرض فيما يلي ابرز النماذج والدراسات التي قامت على دراسة سلوك القائد .

رابعاً.2: النظريات السلوكية للقيادة

رابعاً.1.2: دراسات جامعة ايوا : تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي ، قام بها كل " رونالد ليبيت رالف وايت ، كيرت ليفين " ، تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسما إلى مجموعات ووفقاً لنوع السلوك الذي مارسه كل قائد على كل مجموعة ، وتمثل هذا السلوك في استخدام ثلاثة أنماط للقيادة هي:¹

¹- راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره ، ص ص 256-257.

_ الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي

_ الأسلوب الديمقراطي

_ الأسلوب التسيبي أو الحر

في الأسلوب الأوتوقراطي ، يقوم القائد بتحديد السياسات تحديدا كليا فهو يملئ على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد ، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات ، كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب على أساس شخصي _ أسس غير موضوعية بينما الأسلوب الديمقراطي فكان عكس الأسلوب الأول ، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها نتيجة المناقشة الجماعية ، ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، ويكون هناك حرية أفضل للاتصال بين أفراد الجماعة ، أما في الأسلوب التسيبي أو الحر، تميز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل ، دون مشاركة القائد أو تدخله فهو لا يقدم توجيهها بأي عمل إلا إذا طلب منه ذلك .

وتوصلت هذه الدراسة إلى أنه بالنسبة للأسلوب الاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد ، ولذا كان الدافع للعمل والرضا منخفضين ، والميل إلى الابتكار ضعيف ، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط نزوح الأفراد إلى السلوك العدائي فيما بينهم ، أما الأسلوب الديمقراطي فكانت الإنتاجية أكثر استقرارا ، وكانت دافعية الأفراد للعمل وكان الأفراد يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم أكبر ، أما بالنسبة للأسلوب الحر

فكانت الإنتاجية والرضا أقل مما كانت في النمط الديمقراطي ، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى .

لقد أوضحت الدراسات أن النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة إنتاجيتهم ، إلا أنه يؤخذ على دراسة جامعة ايوا أنه:¹

* لا يمكن اعتبار الأفراد الذين قاموا بدور التابعين في الدراسة وهم أطفال غير ناضجين عينة ممثلة للأفراد الراشدين الذين يعملون في منظمات رسمية ويقومون بأعمال ومهام معقدة

* هناك عوامل ومتغيرات لم تخضع للدراسة ولم يعزل أثرها مثل شخصية ودوافع وقدرات الأفراد .

* من الصعب الحصول على نتائج متشابهة إذا ما أجريت مثل هذه التجربة في مجتمع تختلف ثقافته وعاداته عن المجتمع الأمريكي الذي أجريت فيه الدراسة .

إن دراسات جامعة ايوا أكدت على أهمية سلوك القائد كمتغير رئيسي في العملية القيادية كما قدمت وصفا لأنشطة مختلفة من القيادة ، وهذا ما دفع الباحثين في جامعة أوهايو إلى إجراء المزيد من الدراسات حول أنماط القيادة في المنظمات الرسمية .

رابعاً. 2.2 : دراسات جامعة ولاية أوهايو:

ويطلق عليها أيضا اسم نظرية البعدين ، حيث قام الباحثون بتوزيع استبيان تحوي قائمة من الأسئلة عرف ب " استبيان وصف سلوك القائد " على المؤسسات الصناعية والعسكرية

¹- محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره ، ص 267.

بهدف التعرف على العناصر وأبعاد السلوك القيادي ، ومن أبرز رواد هذه النظرية "فليشمان

و شارتل" اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما:¹

رابعاً.2.2.1: القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل :

يتركز اهتمام القائد على هيكلة العمل (تقسيم وتنظيم الأنشطة) ، كما يحرص على توضيح

متطلبات مهام العمل وكل ما يتعلق به .

رابعاً.2.2.2: القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد :

ويشير إلى الاهتمام الكبير بالاعتبارات الإنسانية ، أكثر حساسية اتجاه مشاعر تابعيه ،

وكل ما يزيد من رضاهم .

وبموجب هذا التحليل فان هذين البعدين ليسا متعارضين ، والقائد الفعال هو الذي يستطيع

تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي

لمرؤوسيه.²

ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرؤوسين أو الاهتمام بالعمل بالشكل

التالي :

1-James . G . Hunt et autre . Op cit . p 364

²- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره ، ص 270.

الشكل رقم-07- توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرؤوسين

↑	إهتمام مرتفع بالعمل إهتمام مرتفع بالمرؤوسين	إهتمام منخفض بالعمل إهتمام مرتفع بالمرؤوسين
	إهتمام مرتفع بالعمل إهتمام منخفض بالمرؤوسين	إهتمام منخفض بالعمل إهتمام منخفض بالمرؤوسين
↓	←	→

المصدر: مدحت محمد أبو النصر :إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة ،

ص 321 (بتصرف)

على الرغم من النتائج التي حققتها دراسة جامعة أوهايو من تقديمها لوصف نمطي لسلوك القائد كمتغيرين مستقلين ، بحيث يظهر القائد بمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل في نفس الوقت بمستويات مختلفة من الاهتمام بالمرؤوسين ، وأن أفضل القادة هو من يمتلك القدرة على تنظيم العمل وأيضا الاهتمام بالمرؤوسين ، إلا أنه يمكن القول أن هذه الدراسة قد أهملت تأثير المتغيرات الموقفية على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين تحقيق أهداف القيادة ، ففي حال الأزمات وحالات اللإيقين التي كثيرا ما توجهها المؤسسات ، قد يجبر

القائد على تغليب أحد المتغيرين على الآخر (الاهتمام بهيكله العمل على حساب مشاعر المرؤوسين أو العكس)¹.

رابعاً 3.2: دراسات جامعة ولاية ميشيغان:

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو ، قام بها باحثون أهم "ليكرت كان كاتز" ، بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية ومقارنته بنمط سلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة .

خلص ليكرت إلى النتائج التالية:²

_ أن هناك محورين (بعدين) أساسين للقيادة هما : القائد المركز على العاملين ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو ، والقائد المركز على الإنتاج ويتشابه مع النمط المرتكز على هيكله الأنشطة في دراسة جامعة أوهايو .

_ إن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا .

_ إن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيههم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس نقل فعاليتههم .

_ إن المشرفين (القادة) في نمط الاهتمام بالمرؤوسين إنتاجية مرتفعة ، كما أنهم يهتمون

بالعاملين حتى خارج نطاق عملهم ، أما القادة في النمط الثاني كانت إنتاجيتهم منخفضة

ويرتكز أسلوبهم في إعطاء أوامر صارمة وعواقب شديدة للعمال المخالفين .

¹-مدحت محمد أبو النصر :إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة" ، ص 321

²- محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق،مرجع سبق ذكره ، ص ص 270-271.

وتوصل ليكارت إلى استنتاج عام مؤداه ، أن نمط الإشراف (القيادة) المرتكز على الاهتمام بالمرؤوسين يحقق إنتاجية ورضا أعلى من نمط القيادة المرتكز على الاهتمام بالإنتاج ، ووضع نموذج يقوم على أربع نظم أساسية للقيادة ، مرتبة على محور القيادة من الأقل كفاءة إلى الأكثر كفاءة (النظام الأول : المتسلط الاستغلالي) يعد أقل النظم كفاءة ، و (النظام الرابع : الديمقراطي المشارك) يعد أكثر كفاءة ، أما النظامين الثاني والثالث فيتوسطان النظامين الأول والرابع من حيث الكفاءة والفعالية.¹

وهذا شرح مبسط لها:²

01_ النظام التسلطي الاستغلالي : يركز القادة على الانجاز ، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيهـم مع عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات والأخذ بأسلوب الاتصال الهابط ، واللجوء إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة .

02_ النظام التسلطي النفعي : أقل مركزية من سابقه ، يتقبل أحيانا قائده آراء ومقترحات مرؤوسيهـم والسماح لهم بالاتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافأة ، ويلجئون إلى التهديد والعقاب لتحقيق الإنجاز .

03_ النظام الاستشاري : يظهر القائد ثقتهـم بمرؤوسيهـم والحرص على استشارتهـم قبل اتخاذ القرارات ، ويتخذ القادة القرارات المهمة ، وتفوض الروتينية منها إلى المرؤوسين،

¹ - زاهد محمد الديري : السلوك التنظيمي ، دار المسيرة ، عمان ، 2011 ، ص 172.

² - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 267-268.

وإفساح المجال للعاملين لإبداء الآراء وتعزيز الاتصال ذي الاتجاهين (نازل وصاعد)، وحفز الأفراد عن طريق الثواب أحيانا والعقاب أحيانا .

04_ النظام الجماعي المشارك : حيث يبدي القادة ثقة كبيرة بمرؤوسيهـم ، ويتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد ، وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل المشتركة انطلاقا من الحرص إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ومنح الثواب والمكافأة بناء على تقييم الأداء والمساهمة مع الجماعة في رسم الهدف، ان ليكرت من مؤيدي هذا الأسلوب القيادي ويعتبره لأكثر فعالية من بين كل الأنظمة السابقة لأنه يؤدي الى تحقيق الرضا لدى المرؤوسين مما يساهم في انجاز الأهداف .

ولقد وجهت عدة انتقادات الى دراسة جامعة ميشيغان من أهمها :

• صعوبة إيجاد علاقة سببية بين أسلوب القائد وبين معايير الفعالية (الأداء والرضا)

فافتراض أن النمط الاشراف (القائد) هو المتغير الوحيد المؤثر على إنتاجية والرضا

يفتقد الدليل التجريبي.¹

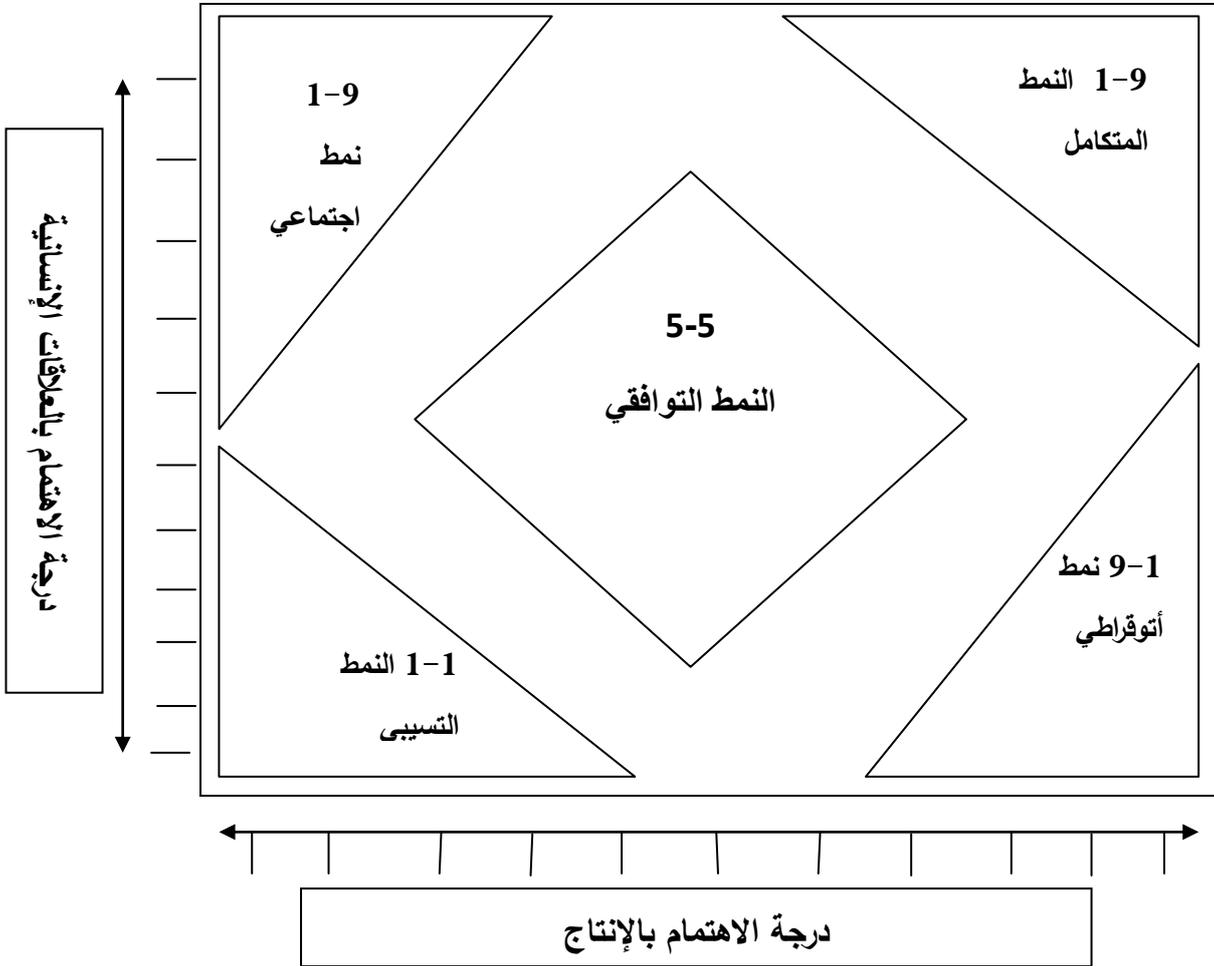
• ويشير البعض الى وجود علاقة سببية مغايرة لما افترضته دراسات ميشيغان، فقد

يكون نمط والمركز على المرؤوسين هو نتيجة لارتفاع إنتاجية هؤلاء المرؤوسين

وليس سبب لها.¹

¹ - راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره ، ص 259

الشكل (08) نموذج توضيحي دراسات جامعة ولاية ميشيغان



Source :Nicole Aubert et Autres ,Diriger Et Motiver Art Et pratique Du
Mnagement,2eme ,édition D organisations ;paris ;2006,p73.

*النمط الأوتوقراطي المتسلط (1-9) يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الاهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة ، وشعاره الإنتاج فقط أما المرؤوسين فإنهم مجرد أدوات للإنتاج ، فهو

¹- محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ،مرجع سبق ذكره ،ص 272.

يخطط ويدقق في كل التفاصيل ، يتخذ كل القرارات ، يطلب طاعة مطلقة ، يراقب كل النتائج ويستعمل التعليمات والعقاب .

* **النمط الاجتماعي (1-9):** يهتم بجو العمل ولا يهتم كثيرا للإنتاج ، بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة ، يعمل على تجنب الصراعات ويمارس رقابة بسيطة ويترك الحرية للمرؤوسين في توجيه أنفسهم ، كما يؤمن القائد أن زيادة الإنتاج تكون بتحقيق الرضا للأفراد .

* **النمط التسبيبي (1-1):** هذا النمط يهتم إلى أدنى حد بكل الأفراد والإنتاج والقائد لا أن يتدخل في العمل ، أي أنه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه المرؤوسين ويبذل الحد الأدنى من الجهد .

* **النمط المعتدل (5-5):** يحاول القائد الموازنة بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين (العلاقات الإنسانية) ، بحيث لا يطغى احدهما على الآخر ، وهو ما يجعل اهتمامه متوسط بكل منهما .

* **النمط المتكامل (9-9):** في هذا النمط يدعم القائد التزام العاملين لانجاز الأهداف بإيجاد جو من الثقة وتشجيع المبادرة ، كما يبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد

الجماعة في صنع القرارات ، أي أنه يعطي اهتماما كبيرا للعاملين والإنتاج ويعمل على بناء

فريق من الأفراد ملتزمين محفزين للعمل¹

كما كانت هذه الدراسات هي نقطة البداية للاهتمام بدراسة فعالية القيادة على افتراض ان

فعالية القائد تتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه في علاقته مع مرؤوسيه ، أي مجموع

النشطة والتصرفات التي يقوم بها القائد والتي تشكل في مجموعها طريقة ونمطا قياديا ، على

خلاف المدخل الفردي ، تحول التركيز من البحث على السمات التي تصنع القائد إلى

التركيز على سلوكيات وتصرفات القائد ، ويقول **فليشمان** " إن التحول في التركيز انتقل من

التفكير في القيادة من خلال السمات التي يملكها الفرد إلى تصور القيادة كنشاط يقوم به

الفرد"²

وعليه فقد بحثت النظريات السلوكية أساسا عن النمط القيادي الفعال الذي يمكن القائد من

تحقيق أهداف من جهة وإرضاء مرؤوسيه من جهة أخرى ، وعلى الرغم من مزايا الشبكة

الإدارية في كونها تساعد على قياس النمط القيادي الذي يتناسب مع الموقف إلا أن أهم

الانتقادات التي وجهت إليها أنها أهملت العوامل الموقفية مثل دوافع ونضوج التابعين، درجة

هيكله المهام ، والعلاقات بين القائد والمرؤوسين ، هذا ما أدى إلى ظهور النظريات الموقفية

في محاولة لتفسير أثر العوامل الموقفية على القيادة الإدارية .

¹ - :Nicole Aubert et Autres ,**Diriger Et Motiver Art Et pratique Du Mnagement** ,

2eme ,édition D organitions ;paris ;2006,p73

2- بيتر ، ج ونورث هاوس :**القيادة الإدارية النظرية والتطبيق** : ترجمة : ملاح بن معاذ المغيوف ، الرياض ، معهد

الادارة العامة، 2006، ص ص 53-54.

رابعاً.3 : النظريات الموقفة للقيادة :

رابعاً.3.1: نظرية تانبوم وشميدت:

استخدم تانبوم وشميدت مصفوفة تعطي سلوكيات مختلفة للقائد وفق تأثيره بخصائص المرؤوسين وخصائص الموقف فضلا عن خصائص المدير أو القائد ، المصفوفة تمثل العلاقة بين درجة حرية المرؤوسين في المشاركة ومقدار السلطة المستخدمة من قبل القائد، ويأتي هذا استنادا إلى خصائص الموقف التي يعتمد عليها القائد عند تحديد أسلوب اتخاذ القرار ومدى نسبة مشاركة المرؤوسين فيه ، وعليه قسم السلوك القيادي إلى سبعة أنماط من القائد الدكتاتوري إلى القائد الديمقراطي ، ويقوم النموذج على وصف سلوك القائد على محورين ، الأول يصف القيادة المتمركزة في الرئيس ، والثاني يصف القيادة الديمقراطية المتمركزة في المرؤوسين ، وبين هذين المحورين درجات متفاوتة من المشاركة في المسؤوليات والسلطات وصنع القرارات¹. كما يظهره الجدول الآتي :

¹ - محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

الجدول رقم(04): يبين النموذج وصف سلوك القائد على محورين

		القرارات المتخذة من طرف المرؤوسين				
القرارات المتخذة من طرف القادة						
01	02	03	04	05	06	07
يتخذ القائد القرارات بمفرده دون الرجوع الى المرؤوسين	يصنع القائد القرار ويقنع المرؤوسين به	القائد يعرض أفكار ويدعو المرؤوسين للمناقشة	القائد يعرض قرارات أولية ،بإمكان المرؤوسين تقديم ارائهم قبل اتخاذ القائد القرار النهائي	يقدم المرؤوسين اقتراحات والقائد يتخذ القرار لمناسب	يعرض القائد المشكلة ثم يطلب اقتراحات وارئ المرؤوسين لكي يصنع القرار	القائد يسمح للمرؤوسين بصناعة القرار في حدود متفق عليها
أوتوقراطي	مؤسس	اخباري	استشاري	متعاون	المفوض	ديمقراطي

Source: Marc-Philippe Lumpé : **leadership and Organization in the Aviation Industry**, mixed sources, uk, 2008, p10

رابعاً. 2.3: النظرية الظرفية ل فيدلر :

قدم فيدلر أعماله في منتصف سنة 1960، وحسبه فان فعالية فريق العمل تقوم على تحقيق التوافق بين الأسلوب القيادي (مرتبط بشخصية القائد)، ومتطلبات الموقف، فيدلر ركز

أساساً على السيطرة الظرفية (الموقفية) ¹.

1- James . G . Hunt et autre . Op cit . p 366

أولاً: متغيرات شخصية القائد : يؤكد فيدلر ان القادة يظهرون أنماطاً مختلفة من السلوك تبعاً لحاجاتهم (حاجات العلاقات الشخصية ، حاجات انجاز العمل)، ويتم تحديد نمط القيادة بناءً على هذه الحاجات ، وذلك من خلال استقصاء يسمى بالتقدير المرتبك بأقل الزملاء تفضيلاً (LPC)، يقوم القائد بملاً هذا الاستقصاء المكون من 16-24 مقياساً فرعياً يحمل منها صفات متضادة ، ويقسم إلى ثماني درجات ، تجمع الدرجات ووفقاً للنتائج التي يعطيها مقياس LPC تتحدد شخصية القائد ، فإذا كان تقييم القائد لصفات الزميل الذي لا يفضل القائد العمل معه عالياً ، فهذا حسب فيدلر قائد يميل إلى الاهتمام بالجوانب النظرية التبادلية: تنتظر النظرية التبادلية الى العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمروسيهم في المقابل احترام وتقدير المرسلين لهم .

ويرى انصار هذه النظرية ان التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة. حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين ما دام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء . وعلى قدر اسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فانه على قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون اسهام وعطاء القائد ومعاينه لهؤلاء الأعضاء¹.

1-James . G . Hunt et autre . Op cit . p 372

ولما كانت الظواهر الاجتماعية والطبيعية ظواهر معقدة ولا يمكن تفسيرها ببساطة بنموذج يعتمد على متغير واحد أو يرتكز على جانب واحد فقد اتجهت الدراسات الحديثة التي تناولت القيادة في مطلع الألفية الثالثة الى دمج النظريات المعرفية والسلوكية والاجتماعية في تفسير القيادة باعتبارها ظاهرة معقدة تشمل القائد والمرؤوسين والعمل والمنظمة والسوق والمنافين والتطلع الى نظرية شاملة لتفسير ظاهرة القيادة .

خامساً: أنماط القيادة الإدارية :

يمكن تقسيم القيادة الى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف. فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة الى قيادة إيجابية وأخرى سلبية ،ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها الى قيادة مركزية وأخرى لا مركزية ،من وجهة طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها الى قيادة رسمية وأخرى غير رسمية ،وتتنفق الدراسات الكلاسيكية على تقسيم القيادة الى قيادة ديمقراطية وأخرى أوتوقراطية وأخر قيادة حرة ، وفيما يلي نبذة مختصرة عن أهم خصائص أنماط القيادة الإدارية .

خامساً.1: النمط القيادي الديمقراطي:

تسند هذه القيادة الى ثلاث ركائز هي :العلاقات الانسانية ،والمشاركة ،وتفويض السلطة فالقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وافكارهم ، و إتاحة الفرصة لمبادرتهم في تخطيط اعمالهم ،وتتمية افاق التعاون بين العاملين¹

¹ - محمد عبد الفتاح :درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الاردني ،عمان، الاردن،1996،ص129.

فهي تؤدي الى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الانتاجية ،وتشجيع روح المبادرة، وتنمية روح الابداع والابتكار، وإشباع الحاجات الانسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين.¹

فالقائد الديموقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عملة، وانما يتفاعل مع مرؤوسيه ويطلعهم على المشكلات التي تواجههم وبأخذ بمقترحاتهم ويشركهم في اتخاذ القرارات.

خامساً. 1.1: اشكال القيادة الديموقراطية

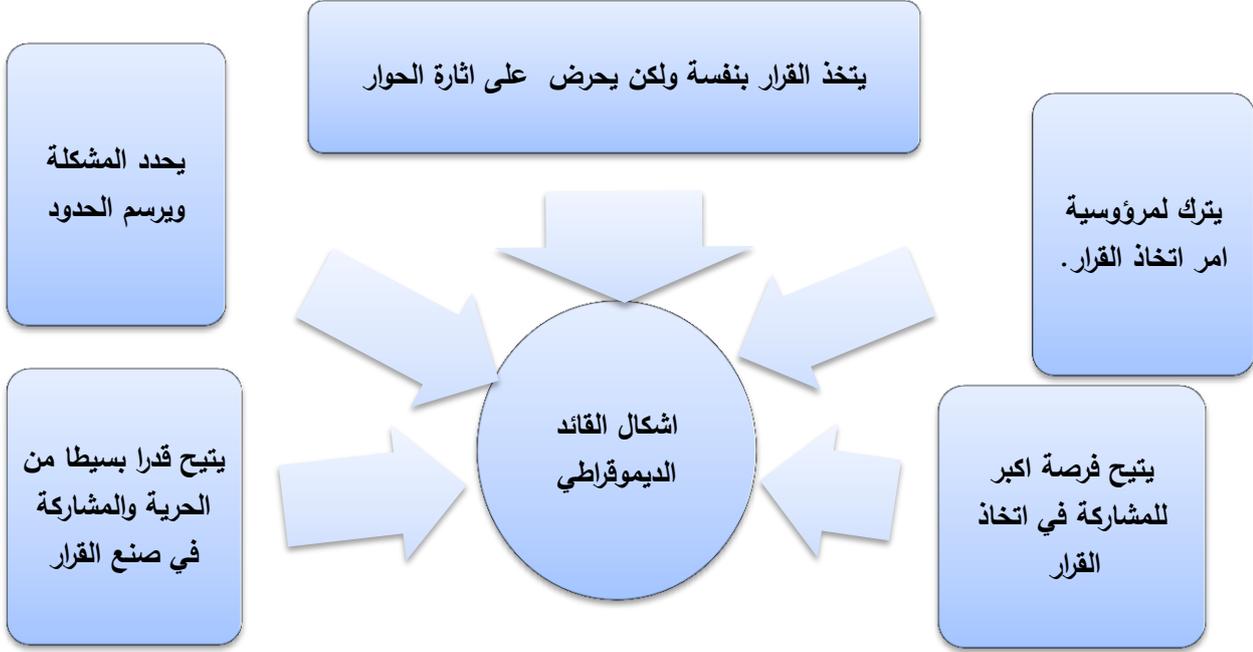
يرى ان هنالك خمسة نماذج من سلوكيات القائد الديموقراطي ازاء تطبيق مبدأ المشاركة هي²:

¹ - بكر أحمد نواف: اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر، 1980، ص، ص177، 199.

² - وليد احمد: الادارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، عمان، 2005، ص132

الشكل (09) يمثل مميزات القائد الديمقراطي

(نماذج من سلوكيات القائد الديموقراطي)



مصدر: وليد احمد: الادارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي

للتنشر، ط1، عمان، 2005، ص132 (بتصرف)

خامساً. 2.1:مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية (جدول رقم05)

المزايا	العيوب
<p>*يشجع على التجديد والابداع والابتكار.</p> <p>*الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة.</p> <p>*المشاركة في التخطيط وصنع القرار.</p> <p>*مراعاة المشاعر والجوانب الانسانية.</p> <p>*يقوي أواصر الانتماء والتماسك للمؤسسة .</p> <p>*ينمي روح الصداقة والتعاون وروح الفريق.</p> <p>*توفير المناخ النفسي الملائم لزيادة الانتاجية والتحسين.</p>	<p>*تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية.</p> <p>*قد يوجد من المرؤوسين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية .</p> <p>*تستلزم كثيرا من الوقت والجهد والتنظيم.</p>

ويرى أغلب الباحثين ان جل الانتقادات الموجهة للقيادة الديموقراطية مبالغ فيها ،وان بهذا النوع مزايا تفوق ما يترتب عليه من اثار سلبية.¹

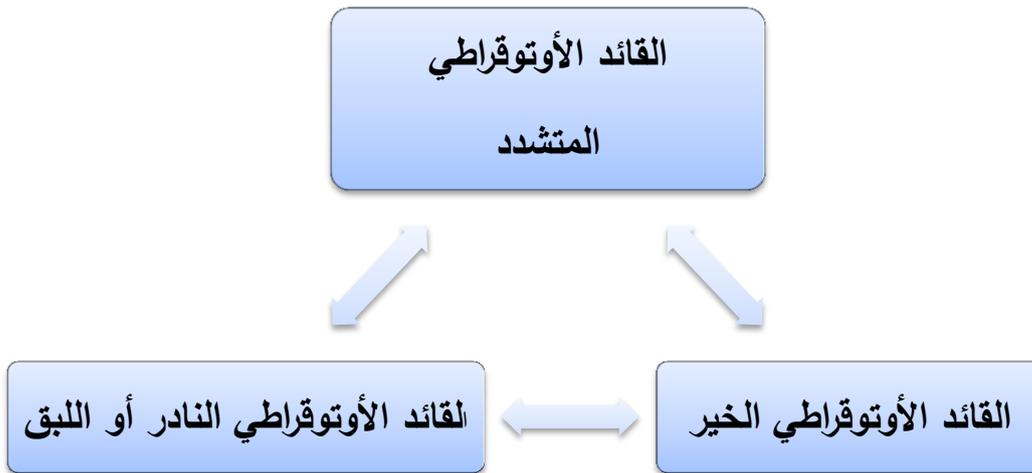
¹ - عمر الشيباني: دراسات في الادارة التعليمية والتخطيط التربوي، الهيئة القومية للبحث العلمي، طرابلس، ليبيا، 1996، ص298.

خامساً.2: النمط القيادي الأوتوقراطي : تدور القيادة الاوتوقراطية حول محور واحد وهو اخضاع كل الامور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة، فهو يبلغ المرؤوسين بالأوامر وعليهم السمع والطاعة دون مناقشتهم ،ويستخدم اسلوب التحفيز السلبي غالباً.¹

خامساً.2.1: اشكال القيادة الاوتوقراطية :

يميز بعض علماء الادارة بين ثلاث اشكال رئيسية من نمط القيادة الاوتوقراطية على النحو التالي:

الشكل(10) أشكال النمط القيادي الأوتوقراطي



مصدر: بكر أحمد نواف :اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر، 1980، ص، 221 (بتصرف)

¹ - بكر أحمد نواف :اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، ط1، عمان، دار الثقافة للنشر، 1980، ص، 126.

ويستند هذا النمط الى فرضية ان الانسان كسول بطبعة يميل الى التهرب من المسؤولية وقلة العمل وهذه الصفات تهيئة للانتقاد والاعتماد على الغير، وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا للعمل.¹

خامساً.2.2:مزايا وعيوب القيادة الاوتوقراطية(جدول رقم06)

المزايا	العيوب
*قد يكون ناجحا خلال الازمات او الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدّة.	*انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين.
*قد يكون ناجحا في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي.	*يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين.
	*يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم والعمل.
	*يحدث فراغا و فوضى في العمل.
	*التسلط والإكراه في تسيير الامور وشئون العمل.
	* حب التحكم والسيطرة في جميع الامور الادارية.

¹ - سعود وآخرون: الإدارة العامة للأسس الوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1411هـ، ص327.

خامساً.3: النمط القيادي الحر:

يعتبر هذا النمط نموذج مفرد للنمط الديمقراطية، ويقوم القائد فيه بعمل ما يلي:

- يفقد القائد مقومات القيادة الفعالة نظراً لتخليه عن المسؤولية في اتخاذ القرارات.
- يقوم القائد بتوصيل المعلومات الى افراد مجموعته ويترك لهم الحرية في التعرف دون أي تدخل منه.
- يمنح القائد اكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار دون أن يساهم مساهمة فعالة.
- ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن.
- لا تحترم الجماعة قائدها إيماناً من أفرادها بأن شخصية القائد ضعيفة.¹

¹ - وليد احمد: الإدارة التعليمية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، ط1، عمان، 2005، ص125.

خامساً 1.3:مزايا وعيوب القيادة الحرة(جدول رقم 07):

المزايا	العيوب
<p>*قد يكون هذا النمط جيداً وناجحاً عندما يكون المرؤوسين على مستوى عالٍ من التعليم.</p> <p>*يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين.</p>	<p>*تفكك الجماعة طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت تماماً.</p> <p>*ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره.</p> <p>*يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم.</p> <p>*الهروب من المسؤولية نتيجة تفويض القائد السلطة للآخرين.</p> <p>*عدم السيطرة على المسؤولين.</p> <p>*عدم وجود حماسة حقيقية للعمل.</p>