

**تمهيد :**

تعد القيادة ركيزة مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على السواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، تظهر الحاجة إلى مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير وهذا لا يتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

ان القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين تأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الأهداف.

سنتناول في هذا الفصل مفهوم القيادة الادارية و القائد الاداري و اهم المهارات التي وجب توفرها في القائد الاداري من اجل النجاح في مهامه داخل المنظمة.

## المبحث الأول: ماهية القيادة الادارية

القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الجهود ، وذلك بتوفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيع الأهداف إلى تحقيق فعاليتها ، وتعتبر القيادة الإدارية محور الإدارة في جميع مستوياتها، فهي التي تساعد في سير العمل، لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن، وهذا من خلال ما يقوم به القائد من عملية توجيه الأفراد وتحفيزهم، لذا فالقيادة تمثل حجر الأساس في حياة المؤسسات ونجاحها واستمرارها، وذلك تأكيداً لدور القائد ومكانته المؤثرة على التنظيم الإداري.

### المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية

إن للقيادة دوراً مهماً في حياة المؤسسة فقد حظيت باهتمام كبير من جانب الباحثين على الرغم من اختلاف المفاهيم المتعددة لها.

#### أولاً: تعريف القيادة الإدارية

هناك عدة تعاريف للقيادة الإدارية وللإمام بجميع أبعاد القيادة الإدارية يتم عرض مجموعة من التعاريف أهمها بأنها: "نظام من خلاله تتم عملية التأثير والتغيير في سلوك الآخرين في مؤسسة الأعمال،<sup>1</sup> وفي موقف معين لتحقيق أهداف محددة".

- و يعرفها محمد علي جملوك في موسوعة العلوم الادارية على انها "تشاط يمارسه شخص ما يؤثر فيه على مجموعة من الأفراد يجعلهم يتعاونون ويوجهون طاقتهم لتحقيق هدف معين".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازور ي العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص316 .

<sup>2</sup> محمد علي جملوك، موسوعة العلوم الإدارية (القيادة)، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1999، ص9 .

- وهناك تعريفاً آخرها باعتبارها : "نشاطات وفعاليات تنتج عنها أنماط متناسقة بتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة".<sup>1</sup>
- وتعرف أيضاً بأنها: "القدرة على التأثير في سلوك الآخرين للقيام بعمل ما بغية تحقيق هدف أو أهداف متفق عليها".<sup>2</sup>
- كما يمكن تعريف القيادة بأنها: "التأثير وتحفيز وتمكن الآخرين أن يساهموا بفعالية ونجاح في المؤسسة التي يكون أعضاء فيها قادة ولديها الدافع واضح لتحقيق أهداف محددة".

### ثانياً: خصائص القيادة الإدارية

من بين أهم خصائص القيادة الإدارية نجد ما يلي:<sup>3</sup>

- 1- القدرات الجسدية، بمعنى أن يكون القائد ذا صحة جيدة، لديه القدرة على تحمل أعباء القيادة ومسؤولياتها الجسمية.
- 2- القدرات العقلية والذهنية كالذكاء، وسعة الأفق وبعد النظر وحسن وتقدير الأمور وحسن التصرف وقت الأزمات والثقة بالنفس...إلخ.
- 3- الشفافية النفسية، والتي تتمثل في إمكانية توقع الأمور قبل حدوثها، والإحساس بنتائج الأعمال قبل تحققها، وادراك المتغيرات استعداداً لمواجهتها.

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثالثة، 2008، ص134 .

<sup>2</sup> إبراهيم بدر شهاب الخالدي، المرجع السابق، ص357 .

<sup>3</sup> السعيد السيد علي، العملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والاتصالات، الرقابة)، دار أبو المجد للطباعة، 2007، ص 251.252

4-القدرات العصبية كالهذوء، وعدم الانفعال، والقدرة على ضبط الأعصاب، وعدم اتخاذ أي قرار في حالة نفسية متأزمة.

5-السمات الإجتماعية التي تساعد على تفهم طبيعة السلوك الإنساني وامكانية تقويم ذلك السلوك.

6-الفصاحة واللباقة، بمعنى القدرة على التعبير ونقل الأفكار للآخرين واقناعهم بأرائه وأفكاره.

7-السلوك القويم والخلق الحسن خاصة الصدق والنزاهة و احترام الوعود.

8-العدالة في التعامل مع الجميع وعدم التحيز لأي شخص.

### ثالثا:صفات القيادة الإدارية

لقد حدد المهتمون بالإدارة العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة، وقد تمثلت أهم هذه الصفات في مايلي<sup>1</sup> :

1-الشعور بأهمية الرسالة :الإيمان بقدرة الشخص و حبه للعمل كقائد.

2-الشخصية القوية :القدرة على مواجهة الحقائق القاسية بشجاعة و اقدام.

3-الإخلاص :ويكون للرؤساء و الزملاء و المرؤوسين و المؤسسة.

4-النضج والأداء الجيد :شعور مشترك، بصيرة و حكمة، والتميز بن المهم و غير المهم.

<sup>1</sup> . محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ، ص ص 35

### المطلب الثاني: المبادئ العامة للقيادة الإدارية

توجد مجموعة من مبادئ القيادة التي تساعد على تحقيق الأهداف بفعالية منها:<sup>1</sup>

- القائد يجب أن يعرف عمله والمهام التي يقوم بها الأفراد في محيطه.
- إنه يبحث عن المسؤولية ويتحملها في عمله، فالقائد هو المسؤول عن توجيه المؤسسة للرؤى الجديدة.
- إنه يتخذ القرارات الصائبة وبالتوقيت الملائم، ويحل المشكلات ويصنع القرارات، ويحدد الأهداف المخططة.
- معرفة الأفراد والعمل من أجلهم، على القائد أن يكون منفتحاً للطبيعة البشرية وأهمية رعاية العاملين بإخلاص.
- إيصال المعلومات اللازمة للعاملين، على القائد أن يكون ذا مهارة اتصالية ملائمة لإيصال المعلومات المهمة للأفراد.
- تطوير حسن المسؤولية في العاملين، على القائد أن يساعد في تطوير الخصائص التي تقوي تحمل العاملين لمسؤولياتهم المهنية.

### المطلب الثالث : وظائف القيادة الإدارية

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم عليها القيادة أهمها:<sup>2</sup>

1. تفسير وعلان المواقف التي تواجهها الجماعة، وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.
2. تحديد الجوانب الجيدة والبيئة في كل موقف إسناد على ما يتمتع به القائد من حكمة وادراك.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 38

<sup>2</sup> زيد منير عبود، القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 18

3. توجيه الجماعة نحو العمل الجيد، وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجي بالجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له من شعور بالثقة والاحترام.
4. تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية.
5. وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة.
6. العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كان عملا اجتماعيا أو نشاطا إقتصاديا أو مبدأ سياسي.....إلخ.
7. تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام غيرها من الجهات.

## المبحث الثاني : القائد الاداري ونظريات القيادة وأنماطها

إن القائد هو ذلك الشخص الذي تربطه علاقة وظيفية أو اجتماعية بالمجموعة التي هو قائدها ودوره الكبير الذي يلعبه في التأثير على تصرفات الأفراد وتوجيههم وجهة معينة عن رضا وتتطوع، وكذلك أهمية السلوك الذي يصدر منه فهذا ما يجعله قائدا ماهرا.

تقوم القيادة الإدارية بدورها في نجاح المؤسسات لبلوغ أهدافها باعتبارها تسمح بتحريك المرؤوسين نحو تحقيق هذه الأهداف، وهذا ما جعل موضوع القيادة يحظى باهتمام كبير من قبل الباحثين، فقد تعددت دراسات العلماء والباحثين التي تبحث في نظريات القيادة، وكذلك المدارس التي حاولت تفسير أساليبها، وهذا ما أدى إلى ظهور نظريات وأساليب عديدة اهتمت بالقيادة.

### المطلب الاول : مفهوم القائد الاداري

#### أولا :تعريف القائد الإداري

-يعرف القائد بأنه " :الشخص الذي لديه القدرة على التأثير في سلوك الآخرين دون قوة وإنما رغبة حقيقية منهم ."

-كما يعرف أيضا بأنه " :الشخص الذي يتولى إرشاد الآخرين وتحفيزهم، وقيادتهم بالإتجاه الذي يخدم المصلحة العامة"<sup>1</sup>

-ويعرف كذلك على أنه " :شخص يستمد سلطة من خارج الجماعة التي يقوم بتوجيهها ويقوم أعمالهم"<sup>2</sup>

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008 ، ص139

<sup>2</sup> علاء محمد سيد قنديل، المرجع السابق، ص16

- ويعرف أيضا بأنه " الفرد الذي لديه الإستعداد الذاتي الداخلي، والمعرفة لقيادة أف ا رد المجموعة لتحقيق الأهداف المرجوة .

-كذلك يعرف على أنه " الشخص الذي يؤثر في الآخرين بغرض تحقيق بعض الأهداف سواء أهداف المؤسسة العامة أو الأهداف الفردية"

من خلال ما تقدم من تعاريف يمكن القول بأن القائد هو الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة .

### ثانيا :خصائص القائد الإداري

القائد الفعال عليه أن يتصف بما يلي: <sup>1</sup>

1. أن يكون على معرفة ووعي تام بنفسه وإمكانياته من حيث نواحي قوته وضعفه.
2. أن تكون فلسفته في الحياة لا تتناقض وقيم المجتمع وأعرافه السائدة.
3. أن يكون ناجحا في الحياة قادرا على تنمية قدرته ومواهبه، وقادرا على التعلم واكتساب الخبرات والمهارات والأفكار الجديدة.
4. أن يحترم غيره وأن يكون قادرا على ضبط نفسه في معظم المواقف التي يتعرض لها.
5. استخدام التقييم المستمر

### ثالثا : أدوار القائد

نجد أنه من بين الأدوار التي لابد أن يقوم بها القائد:

- 1-التقمص:** أي فحص المتغيرات المختلفة والنظر إليها من زاوية احتياجات ورغبات الآخرين وأن يضع نفسه موضع المرؤوسين، ويشعر بمشاعرهم وحاجاتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمؤسسة وأهدافها ونحو القيمة التنظيمية.

<sup>1</sup> عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص2

2- الإدراك : ويمثل مقدرة القائد على تقييم نفسه بشكل صحيح وفق ما يراه الآخرون، فإدراك الذات يساهم في تعديل السلوكيات التي يمارسها القائد والتي قد تكون غير سليمة من وجهة نظر المرؤوسين أو الآخرين.

3-الموضوعية :وهي قدرة القائد على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي تدفع المرؤوسين إلى سلوك معين، وقدرته على معرفة الكثير من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

كما تنقسم أيضا أدوار القائد إلى ثلاثة الفئات كما يلي :

- الأشخاص : ويشمل هذا الدور التفاعل الإنساني.
- -إخبارية معلومات : ويشمل هذا الدور تبادل وتحليل.
- -القرارات : ينطوي هذا الدور على صنع القرار.

### المطلب الثاني: نظريات القيادة الإدارية

لقد تعددت نظريات القيادة، إذ ركزت معظمها على مميزات القائد وكيفية تأثيره على أفراد الجماعة بشيء من التفصيل وسنقوم بعرض هذه النظريات.

#### أولا: نظرية السمات

إن أصحاب هذه النظرية في القيادة يرجعون القيادة إلى صفات أو سمات شخصية تتوفر في القائد، من هذه السمات الشخصية الثبات والإقدام والجرأة والمهارة في اتخاذ القرارات ولذلك سمت هذه النظرية بنظرية الرجل العظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هاشم حمدي رضا، إدارة التحول والقيادة الفعالة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص90

بناء على ما تقدم ذكره يمكن إيجاز هذه السمات في مجموعات متجانسة على النحو

التالي:<sup>1</sup>

1- السمات الجسمانية: كالصحة والعافية، الطول والوزن، قوة الاحتمال، الحيوية.

2- السمات الفكرية: كالذكاء والفهم، تطبيق المعرفة، تقييم الأمور، الثقافة العالية، سرعة الادراك والقدرة على الاتصال.

3- السمات السيكولوجية: كالثبات وقوة الشخصية، قوة الإرادة والقدرة على الإقناع، حسن التصرف والقدرة والاستعداد للتعاون.

4- السمات الاجتماعية: كمرعاة مشاعر الجماعة والقدرة على حفظ تماسك الجماعة، والإحساس القوي بحاجات ورغبات الجماعة.

وفقا لمدخل السمات أو الخصائص والذي يفترض أن الشخص الطموح يملك الثقة في نفسه، والمقدرة على الإدراك، والقدرة على اتخاذ القرار لديه فرصة أكبر في نجاحه كقائد، ولكن هذا المدخل ينطوي على الكثير من العيوب منها:<sup>2</sup>

1- أن نظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص.

2- تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.

3- لم تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة.

4- تنظر هذه النظرية إلى أن العوامل البيئية لا تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة.

<sup>1</sup> كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2006، ص80

<sup>2</sup> عبد الغفار الحنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص

## ثانيا: النظرية الموقفية

تلخص هذه النظرية بأن القائد لا يمكن أن يمارس دوره في القيادة إلا إذا خدمته الظروف الإجتماعية والبيئية ليحقق من خلال مواقف معينة طموحاته، ويسخر قدراته ومهاراته، إذ تتحكم بالقائد بالدرجة الأولى الظروف المحيطة به فتبرز لديه عناصر القيادة من خلال تعامله وتفاعله مع الآخرين.<sup>1</sup>

وفقا لهذه النظرية تبين أن هناك ثلاث مجموعات من العوامل التي تهتم القائد في اختياره للنمط القيادي الملائم للموقف وهي<sup>2</sup> :

- سمات القائد الشخصية وقد ارته الكامنة.
- سمات الأتباع والمرؤوسين واستعداداتهم وقدراتهم على الفهم والتعاون تحمل المسؤولية، ودرجة انتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها.
- سمات الموقف وأهميتها كنمط التنظيم ومدى فاعلية المجموعة العاملة المرتبطة بالموقف وطبيعة المشكلة التي وجدت في الموقف ودرجة تعقدها.

## ثالثا: نظرية التفاعل

لقد ركزت نظريات القيادة آفة الذكر على عامل واحد وتمهل العوامل الأخرى، أما مفهوم القيادة في الإطار الفكري لنظرية التفاعل فهو عبارة عن عملية تأثير متبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين كل من القائد والمرؤوسين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رفدة عمر الحريري، سعد زناد دروش، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص132

<sup>2</sup> أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2010، ص55

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثالثة، 2007، ص230

تقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي:<sup>1</sup>

- 1 - القائد وشخصيته وتفاعله مع الجماعة.
- 2 - الأتباع واتجاهاتهم وحاجياتهم ومشكلاتهم.
- 3 - الجماعة نفسها من حيث العلاقات فيما بينها أو أهدافها.
- 4 - المواقف كما تحددتها العوامل المادية وطبيعة العمل وظروفه.

فالقائد الناجح حسب النظرية هو القادر على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها آخذاً بعين الاعتبار آمال أفرادها وقيمهم وتطلعاتهم.

#### رابعا :النظريات القيادية الحديثة.

لم تتوقف نظريات القيادة بالظهور بل تطورت وواصلت تطورها بواسطة مساهمات وإبداعات كبار الباحثين والرواد آخذة بعين الاعتبار متغيرات ومحددات جديدة لشرح القيادة ومن هنا ظهور رؤى حديثة لتفسير وشرح عمل فاعلية القيادة ومن أبرزها القيادة التحويلية.<sup>2</sup>

1- مفهوم نظرية القيادة التحويلية: تعد نظرية القيادة التحويلية إطاراً فكرياً جيداً وهي اتجاه حديث يسمى نموذج القائد المغير المحول أو نمط القيادة التحويلية وتعد هذه النظرية من النظريات الحديثة جداً والتي مازالت البحوث والدراسات جارية حولها على الرغم من أن مؤشراتنا ظهرت منذ منتصف السبعينيات من القرن العشرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أمل أحمد طعمة، المرجع السابق، ص56

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص44

<sup>3</sup> ش هرزاد محمد شهاب، القيادة الإدارية ودورها في تأثير، روابط العلاقات العامة، تدريس هفي مع هد إعداد المعلمين، دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، تموز 2010، ص 117

بنيت على النظرية أن القيادة التحويلية تتضمن أنماط وأبعاد قيادية هي :

-الجاذبية (التأثير المثالي) : (وتعني قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء إلى المخاطر بحيث يخلق في المرؤوسين الإخلاص والتفاني والإحساس بالمهمة والثقة والتفاؤل وامتلاك الرؤية الواضحة والأهداف المحددة.

2- الحافز الإلهامي : وهنا يعمل القائد كنموذج للمرؤوسين يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي.

3- الاستشارة العقلية أو الفكرية : وهنا يعمل القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين لإعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم ويعمل على البحث عن الأفكار الجديدة والتشجيع على حل المشكلات بطرق مبتكرة وإبداعية من قبل المرؤوسين<sup>1</sup>.

4- الاعتبارات الفردية : وتظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يتمتع بلطف ويولي اهتماما خاصا لاحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء.

ثانيا: صفات القائد التحويلي:

- -يتمثل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية وصاحب رسالة.
- -وظيفة حضارية، ينقل الناس من حوله نقلة حضارية.
- -أهدافه عالية ومعاييرها مرتفعة.
- -يتمتع باحترام من الآخرين ويحبون أن يقلدوه.<sup>2</sup>
- -ذو جاذبية خاصة في شخصيته.

<sup>1</sup> خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013،

ص 78 .

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، الطبعة الثالثة، مرجع سابق، ص 89

- -يدبر بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات.
- -يتصف بالديمقراطية .

### ثالثاً:وظائف ومهام القائد التحويلي:

- إدراك الحاجة للتغيير .
- صياغة الرؤية والرسالة.
- -اختيار نموذج التغيير ومساراته.
- -تكوين الاستراتيجية الجديدة.
- -تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة.
- -إدارة المرحلة الانتقالية.

### المطلب الثالث :أنماط القيادة الإدارية

هذه الأنماط القيادية إلى ثلاثة أنواع وفيما يلي عرض لأهم هذه الأنماط.

#### أولاً: القيادة الأوتوقراطية

يولي القائد اهتماماً عالياً للعمل وقليلًا مع الأفراد في الحالات أو الظروف التي لا يعطي استخداماً مثل هذا الاتجاه التأثير الصحيح والمطلوب ويهتم بالعمل الآني والوقتي ويضعه فوق أي اعتبار، ولا يثق بالآخرين ولذا فإن تنفيذ العمل يتم من قبله مباشرة أو من قبل الآخرين تحت ضغطه المباشر والمستمر .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الاعلامية أنماط وأساليب القيادة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،

هناك ثلاثة أنواع من هذا النمط تمثلت في<sup>1</sup> :

1-الأوتوقراطي المتشدد: حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف، ويعطي الأوامر الصارمة على الإنتاج فهو مصدر الاتصال والمعلومات والصلاحيات ويحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود.

2-الأوتوقراطي الخير: وهو أقل تشدد من السابق حيث يستخدم الثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان التابعين بتنفيذ القرارات.

3-الأوتوقراطي المناور: وهو أقل تشدد ويتخذ القرارات بنفسه، لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

تتجلى أهم المزايا التي تختص بها القيادة الأوتوقراطية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1- يفيد هذا النمط في عدم مبالاة المرؤوسين بتحمل المسؤولية الموكلة إليهم.

2. يفيد هذا النمط من القيادة عندما يكون خط السلطة واضحا ومفهوماً يكون هذا الأسلوب وسيلة إيجابية للتعامل مع هذه النوعيات.

3. قد تزيد القيادة الأوتوقراطية الفعالية والحصول على نتائج سريعة ولا سيما في أوقات الأزمات عندما يحتم اتخاذ القرار بسرعة.

و أهم عيوب هذا الأسلوب من القيادة في النقاط التالية:<sup>3</sup>

1- يؤدي إلى عدم وجود تغذية عكسية للاتصالات الي سوء فهم المرؤوسين لقائدهم.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان بني أحمد، المرجع السابق، ص153

<sup>2</sup> ايهاب صبيح محمد رزيق، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص162

<sup>3</sup> عمر عمروش، واقع القيادة والصارح التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تبسة، السنة الجامعية 2007/2008، ص 12

2- قد يتخذ القائد الأوتوقراطي قراراته والتي بالإمكان أن تشكل خطرا جسيما في عصر التقدم التكنولوجي.

### ثانيا : القيادة الديمقراطية

إن القادة الذين يستخدمون هذا الأسلوب عادة ما يعرضون المشكلة على مرؤوسيهـم ويدعونهم للمناقشة والقائد هنا يكون أشبه بقائد المؤتمر أو الرئيس أكثر من كونه متخذ القرار، وهو يسمح بأن يتم التوصل إلى القرار من خلال عملية مناقشة جمعية، بدلا من فرضه عليهم بوصفه رئيسهم<sup>1</sup>.

من بين أهم المزايا والعيوب التي توجد في هذا النمط:<sup>2</sup>

#### 1-المزايا :تتمثل في:

أ-تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة.

ب -تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والمرؤوسين.

ت -تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين الذين يرى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها.

ث -تعتمد على اشتراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات وِاتخاذ القرارات

<sup>1</sup> فليب سادلر ، القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2008 ، ص96

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 ، صص 176 177

**2- العيوب :وتتمثل في:**

أ- أنها تشكل مظهر لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.

ب - إن المشاركة قد ينظر إليها القادة كغاية في حد ذاتها وليس كوسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة.

**ثالثا: القيادة الديكتاتورية**

هي القيادة التي يعبر عنها بالديكتاتورية، وهي تقوم بكل الأعمال بنفسها وتزعم أنها تعرف كل شيء ورايها هو الصحيح، فتوزع الأوامر وتعطي التوجيهات دون التشاور مع المرؤوسين الذين يقومون بتنفيذ العمل بالإضافة إلى أنه ديكتاتوري بالنسبة إلى أقرانه أيضا.<sup>1</sup>

من مساوئ هذا الأسلوب من القيادة نجد :<sup>2</sup>

1.انخفاض الروح المعنوية للأفراد، وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم.

2.توليد الكراهية بين القائد والتابعين.

3.عدم ولاء التابعين للقائد.

4.قتل روح المبادرة والإبداع لدى المرؤوسين.

5.انعدام الاتصال وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل.

<sup>1</sup> محمد عمر الزغبى، محمد تركي البطانية، القيادة الادارية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014 ، ص59

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة ال اربعة،

## المبحث الثالث: مهارات القائد الاداري

### المطلب الاول: المهارات الفنية والفكرية

نعني بالمهارات الفنية تلك التي تتعلق بتجويد القائد، وإتقانه لعمله، وإلمامه بعمل المرؤوسين، إضافة الى قدرته على معالجة المعلومات واستعمالها وتحليلها، وإدراكه ومعرفته للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل بإتقان، ولذا لايجب على القائد أن يكون لديه المعرفة التامة في مجال تخصصه ويتم اكتساب المهارات بالدراسة والخبرة والتدريب.<sup>1</sup>

كما هي المعرفة والفهم لنوع العمل الذي تقوم به المؤسسة بحيث يصبح مميذا بمعرفته وخبرته بين العاملين في المؤسسة في المجال التي تتخصص فيه، ويمكن اكتساب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب وهو على رأس عمله أو قبل التحاقه بالوظيفة.<sup>2</sup>

والمهارات الفنية هي المعرفة المتخصصة في مجال معين ويتم اكتسابها بالتعليم والخبرة والتدريب، ويختلف مدى الاحتياج في المهارة الفنية بحسب المستويات القيادية حيث تختلف العمليات التي يقوم بها كل مستوى، وتشتمل المهارات الفنية في:<sup>3</sup>

الأسس والتطبيقات العلمية التي تتمثل في: رسم السياسة والتخطيط والإشراف وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات، وكذلك استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهامه القيادية.

<sup>1</sup> خالد عبد الوهاب الزبيدي، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، الطبعة العربية، مرجع سابق، ص55

<sup>2</sup> على أحمد عبد الرحمان عياصرة محمد محمود العودة الفاضل، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، مرجع سابق، ص106

<sup>3</sup> علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، الطبعة الثانية، مرجع سابق، ص68

اما المهارات الفكرية فهي قدرة المدير على التفكير والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة. غير أن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم الإداري للمنظمة، فما موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية،<sup>1</sup> ويعبر عنها ايضا على انها قدرة القائد على التفكير المجرد بطريقة موضوعية، فالقائد يحتاج إلى امتلاك رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات المختلفة بصورة أفضل من غيره، وإلى تفهم مدى التدخل بين هذه القوى، وإلى تبني مفهوم شامل للمنظمة في علاقاتها بالبيئة، وتعتبر هذه المهارة في غاية الأهمية بالنسبة للمستويات القيادية المختلفة .

و يضيف الباحثون في المجال بخصوص المهارات الفكرية على انها قدرة القائد على رؤية التنظيم إلى يقوده وفهمه للترابط بين اجراءه وقدراته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي تعمل فيه، ولكي يستطيع مدير المدرسة أن يمارس هذه المهارات بكفاءة واقتدار لابد من الوعي ببعض العناصر الجوهرية اللازمة لعملية القيادة الإدارية والتي تتمثل في الآتي:<sup>2</sup>

- عملية التأثير التي يمارسها المدير على مرؤوسيه والوسائل التي يستخدمها من أجل حفزهم على العمل والإنتاج ومن هذه الوسائل: المكافئة والخبرة، الشخصية.
- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم والتنسيق بينهم في توزيع مسؤوليات العمل.
- تحقيق الهدف الوظيفي والمتمثل في تحقيق أهداف المدرسة والذي يسعى جميع العاملين فيها لبلوغه.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم وعادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، أربد، الأردن، 2002، ص34

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، مرجع سابق، ص70

## المطلب الثاني: المهارات الإنسانية

يقصد بها : " قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء"، فأدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم، وتقبله لاقتراحاتهم وإفساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال، وخلق الإحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار في العمل، وتلبية طلباتهم وإشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب أن تشكل جزءاً من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.<sup>1</sup>

و تتمثل المهارات الانسانية في جميع المهارات التي تتعلق بالاتصال والتواصل مع العاملين والمجتمع الخارجي، والتفاعل الوجداني مع الآخرين وتحسين مشكلاتهم، وتقبل النقد والآراء المخالفة، وتوفير المناخ الديمقراطي الذي يشجع على المشاركة والتعبير عن مشاعر والآراء، والتعرف على ميول واتجاهات العاملين ومستوى رضاهم والبحث عن الوسائل التي تحقق إشباعها كالتفويض، والعمل الجماعي، وقيادة اللجان.<sup>2</sup>

وبهذا الخصوص ينقسم الموظفون الذين يتعامل معهم القائد الاداري إلى ثلاثة أنماط متمثلة فيما يلي:<sup>3</sup>

- **الإيجابيون المتعاونون:** الذين يستجيبون للقائد ويعملون وفق توجهاته، ويحققون الأهداف الموجودة ولا يحدث بينهم أي ضغوط أو نزاعات إلا في أضيق الحدود.
- **المتجنبون:** وهي مجموعة ليس لها أي دور داخل الجماعة ولا يشتركون في اتخاذ القرار ولا يبذلون أي جهد، ولا يبتكرون أي فكرة.

<sup>1</sup> أسامة خيرى، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص18

<sup>2</sup> محمد صبيح الرشيدة، مهارات في الإدارة والقيادة والإشراف التربوي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص51

<sup>3</sup> علاء محمد سيدقنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، المرجع السابق، ص69

➤ **المعوقون ومثيرو المشكلات**: فهناك بعض الجماعات التي تتعمد خلق المشكلات ويتسببون في تعطيل الأداء، ويرجع ذلك إما لعدم إمامهم بالعمل، أو استعدادهم للعمل، ولذلك قد يحاولون تعطيل العمل والأداء، وخلق المواقف التي تعوق العمل والابتعاد عن الأهداف.

### المطلب الثالث: المهارات الذاتية.

ان المهارات الذاتية هي السمات والقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة منها<sup>1</sup>:

**القدرات الجسمية**: تشمل السمات الجسمية كافة الاستعدادات التي تبدوا أنها تتصل بالناحية الجسمية، كالقامة والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية بالمعنى الدقيق، كالصحة الجسمية والنفسية.

**القدرات العقلية**: المتمثلة في مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجتمعات ويعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة كما أثبتت الدراسات التي استهدفت الكشف عن السمات اللازمة للقيادة.

**الابتكار**: تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقاً للغير... وتعتبر هذه السمة من السمات الهامة اللازمة للقائد، لأنها تمكنه من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل، وتمكنه بالتالي من شحن عزمته على أداء العمل... والقائد الذي لا يتصف بالمبادأة يكون قائداً متسلطاً يضجر من النقد والنقاش سريع الامتعاض غير مخلص في أفكاره التي يجهر بها، ويستسلم لإغراء استخدامه للقمع أكثر من تنمية أفكار موظفيه.

<sup>1</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، المرجع السابق، ص 319

**ضبط النفس:** تعني هذه السمة القدرة على ضبط الحساسية وقابلية الانفعال، ومنعهما من تعويق القدرات الجسمية والنفسية، والقائد الناجح هو الذي تكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه أن يكون هادئاً حتى يدفع مرؤوسيه إلى التصرف في هدوء، لأن الهدوء معد مثله مثل الانفعال، كما يتطلب منه مقابلة الأزمات متى ظهرت بهدوء وأن يسيطر على أعصابه في أوقات الخطر.