

المحاضرة الأولى: ماهية القيادة الإدارية:



ان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها ارتبط بالكيفية التي يديرها القائد، وكذا النمط القيادي الذي الممارس، والصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين، وتحسين أداء العمل لديهم وحفزهم على العطاء المستمر.

وارتبط مصطلح القيادة في الماضي بالحروب العسكرية والغزوات واقترب بشكل كلي بها، لكنه أصبح احد مصطلحات العلوم القانونية والإدارية وكذا العلوم الإنسانية، وقد اهتم علماء النفس وعلماء الاجتماع بإعطاء تعريفا له فتباينت وتعددت تعاريف القيادة الإدارية بتباين المنطلقات الفكرية لهؤلاء الباحثين، وقبل أن نتطرق إلى القيادة الإدارية، نتعرض إلى تعريف القيادة بشكل عام.

لقد عبر عن معنى القيادة الادارية بعدة طرق وأساليب مما يجعل من الصعوبة الوصول الى تعريف شامل كامل موجز لها يحمل كل المعاني المختلفة، ليمكننا من الإلمام بمعنى القيادة.

1- مفهوم القيادة " Leadership " :

تعتبر القيادة طريقة من طرق التوجيه والإشراف، وتلعب دورا أساسيا في التأثير على أوجه النشاط المختلفة في أي مؤسسة " فالقيادة تطلق عادة على الأشخاص الذين يديرون حركة العمل فهم الذين يتصلون اتصالا مباشرا بالأيدي العاملة".

1-1 تعريف القيادة:

القيادة لغة: عرفت القيادة في معجم لسان العرب هي (القَوْد) نقيض السَوَق: يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها (لسان العرب، المجلد الثالث، ص 84).

ويمكن أن نكتشف من هذا التعريف أن القائد يتصدر الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدهم لما يحقق أهدافهم فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة.

القيادة اصطلاحا: هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد. وهي في مجملها مسؤولية اتجاه المجموعة، كما يقول عمر بن عبد العزيز: " ألا إني لست بخيركم ولكنني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملا." (محمد أكرم العدلوني، 2000، ص18)

يستعمل في العلوم الاجتماعية وفق ثلاث معان: القيادة كخاصية منصب معين، القيادة كسمة أو كطابع شخصي، القيادة كخاصية سلوكية نوع معين من السلوك.

فمصطلح القيادة يستعمل أساسا لتوضيح التفاعل الذي يحدث بين هذه الخصائص الثلاث في إطار اجتماعي- ثقافي معين . (مصطفى عشوي ، 1992 ، ص 160)

2-1 تعريف القيادة الإدارية:

- يرى هوارد كارليس Howard M. Carlisle أن القيادة مصطلح أكثر محدودية من الإدارة وذلك أن الإدارة Management تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، في حين أن القيادة تعتبر وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة، إلا أنه إذا كانت الإدارة تعتبر معرفة الأشياء التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحا، فإن القيادة تتمثل

في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال الاستراتيجيات التي يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة. (Howard M. Carlisle , 1987, P 154)

- ويعرفها جان موتون وروبرت بليك Jane Mouton and Robert Blake على أنها النشاط الإداري لتعظيم الإنتاجية وتنشيط الابتكار في حل المشكلات ورفق الروح المعنوية والرضا. (David Holt , 1993, P 440)

- تعرف بأنها: مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة، وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط وإثارة سلوك واتجاهات الآخرين. (كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص 102)

- أما جون اتزيوني J. Etzioni فيعرف القيادة بأنها "مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع (Pierre COLLERETTE, 1995 , P 154.)

- يعرف كل من كونتز Koontz و اودونيل Odonnel القيادة على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون " - أما فيدلر FIEDLER فيعرف القيادة بقوله " تعني الجهود المبذولة للتأثير على أو تغيير سلوك الناس من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد ".

ويشير هذا التعريف إلى أن القيادة تعتبر بمثابة نشاط مقصود ومخطط له مسبقا يراد منه التأثير على سلوك جماعات العمل أو تعديل سلوكهم في مواقع العمل بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة. (مراد زعيبي وآخرون ، 2008 ، ص180)

- تعرف على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون " من اجل الوصول إلى الأهداف .

ويتضح من خلال هذا التعريف أن القيادة تتوقف بالدرجة الأولى على شخصية القائد وخبرته في ميدان العمل، لأنه كلما كانت شخصية القائد قوية ومحركة كلما كانت قدرته على التأثير اكبر وأسرع في المرؤوسين أو التابعين، وبالتالي زادت درجة إقناعه لهم بضرورة توحيد الجهود من اجل القيام بالأنشطة التعاونية من اجل الوصول إلى الأهداف

في معجم علم النفس يورد: " القيادة هي ممارسة تلك الأدوار التي تمكن الجماعة من تحقيق أهدافها " ويضيق Evans : " لا يجب الخلط بين مفهوم القيادة والرئاسة ، كون الرئاسة في جوهرها مفروضة من خارج الجماعة " تعريف آخر: " القيادة عملية يتمكن بواسطتها فرد من التأثير في أفراد الجماعة الآخرين،

كي يعملوا على تحقيق أهداف الجماعة أو المؤسسة التي تنتمي إليها الجماعة." (بوحفص مباركي ، 2008 ، ص 113)

أما (عاشور) يعرفها على أنها " عملية التأثير الذي يمارسه الفرد القائد على الآخرين الذين يمثلون التابعين أو المرؤوسين من خلال توجيه سلوكهم ومشاعرهم في إطار التفاعل الاجتماعي والعلاقات والتفاعلات الاجتماعية ". (أحمد صقر عاشور ، 1997 ، ص 175)

وتعرف على أنها " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد على الآخرين لتحقيق المهمة . " وهذا يعني أن القيادة ترتبط بالعناصر التالية: - الناس - الاتصالات - الموقف القيادي - المهمة .
وفي ما يلي شرح هذه العناصر الأربعة بنوع من التحليل على النحو التالي:

1- الناس PEOPLE: ويشكل هؤلاء ما يسمى بجماعة المرؤوسين أو التابعين المكلفون بإنجاز المهام الموكلة إليهم من طرق القائد، وللوصول إلى هذا الهدف يتطلب الأمر الاهتمام بتحسين ظروفهم الاجتماعية ولاقتصادية وإشباع حاجاتهم وخلق روح التعاون بينهم .

2- الاتصالات COMMUNICATION: وهي إحدى الطرق التي يستخدمها القائد في عملية التأثير وتوجيه سلوك الأفراد، كما يساعد الاتصال على نقل المعلومات حول أحوالهم وظروفهم وحاجاتهم. فقد يكون هذا الاتصال لفظيا VERBALEMENT وقد يكون اتصالا كتابيا PRE ECRIT ولكل طريقة خصائصها و أهدافها حسب الرسالة والموقف.

3- الموقف القيادي LEADERSHIP SITUATION : تظهر قوة القائد و مهارته من خلال قدرته على التصرف في موقف ما بالكيفية المناسبة وفي الوقت المحدد. وبعبارة أدق " اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

4- المهمة TASK: انجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف أعضائه قصد تحقيق الهدف، ومنه فمهمة القائد هي حشد الجهود وتحريك مشاعر الأفراد و خلق الانسجام بينهم و إقناعهم بأهمية الهدف الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه. (مراد زعيبي وآخرون ، 2008 ، ص 181)

من خلال التعاريف السابقة للقيادة الإدارية نستخلص وجود اختلافات في وجهات النظر لتعريف القيادة الإدارية فهناك من ركز على التأثير في المرؤوسين واستمالتهم، فالتركيز على المرؤوسين بشكل كبير قد يتسبب في نقص الإنتاج، والبعض ركز على السلطة فقط واغفل الحث والاستمالة، والبعض الآخر ركز على سمات و صفات القائد واغفل جوانب أخرى، والبعض الآخر ركز على المهام الإدارية فحسب واغفل كيفية أداء هذه المهام.

ومن هنا يمكن القول بان بعض التعاريف ركزت على المهام التي يقوم بها القائد، أي أن القائد اهتم بالغاية وأهمل الوسيلة، والبعض الآخر ركز على الأسلوب الذي يتم به العمل القيادي السلطة أو التأثير في المرؤوسين وهذا الفريق اهتم بالوسيلة وأهمل الغاية.

وعليه فالقيادة الإدارية هي الجمع بين الغاية والوسيلة، لان غايتها القيام بالمهام والوظائف الإدارية وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة، ووسيلتها التأثير واستمالة المرؤوسين واستعمال الخطة الرسمية إذا دعت الحاجة إلى ذلك.

الصفات الشخصية للقائد الناجح:

وعلى الرغم من صعوبة تحديد صفات معينة يجب توأفرها في القائد نظرا لعدم ثبات المواقف فقد توصل ستوقديل STODGILL من خلال تحليله لأربعة وعشرون دراسة في موضوع القيادة إلى تحديد صفات القائد في النقاط التالية:

- 1- يمتاز القائد عن بقية الأفراد الآخرين بالذكاء والمعرفة والاطلاع الواسع .
 - 2- ترتبط مهارة القائد وحنكته بمتطلبات الموقف (كل موقف يتطلب مهارة معينة) .
 - 3- إن نجاح القائد مرهون بما يوفره من مناخ ملائم و انسجام بين العاملين يحفزهم على التعاون لإنجاز المهام ومن ثم الأهداف المسطرة . (مراد زعيبي وآخرون ، 2008 ، ص181)
- ويلخص الجدول الموالي أهم الصفات التي ترتبط بنمط القيادة الناجحة في كثير من الحالات وبرغم الاتفاق النسبي حول المتغيرات فان قدرتها على التنبؤ بنمط القيادة الناجحة يعتبر محدودا نسبيا نظرا لارتباط نمط القيادة بظروف موقفية متعددة .

جدول(1) يوضح الصفات الشخصية للقائد الناجح

المهارات	الخصائص المادية	السمات
- المهارات الفكرية	- مستوى النشاط البدني	- التكيف مع الموقف
- القدرة على الإبداع	- المظهر	- التفاعل مع الأحداث الاجتماعية
- الدبلوماسية والتكتيك	- الطول	- التفاعل مع الرغبة في الانجاز
- اللباقة في التحدث	- الوزن	- الحزم
- الذكاء		- التعاون مع الغير
- الإلمام بالعمل		- القدرة على اتخاذ القرار
- الترتيب والنظام		- الاستقلالية
- القدرة على الإقناع		- الرغبة في السيطرة والقيادة
- الذكاء الاجتماعي		- الإصرار
		- الثقة بالنفس
		- تحمل ضغوط العمل
		- الرغبة في تحمل المسؤولية

المصدر: عادل زايد ، 2006 ، ص 27

1-3 التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم:

1-3-1 القيادة والأمرية:

يفرق علماء التنظيم والإدارة بين القيادة Leadership والأمرية Commanding "عبارة عن الصلاحية الرسمية لتوجيه وإصدار الأوامر للتابعين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف الموضوعة". والأمر "هو الشخص الذي يحتل مركزا رئاسيا في منظمة رسمية ويكون مسؤولا عن شخص واحد على الأقل ويمتلك سلطات رسمية تجاه ذلك الشخص".

وهذا يعني أن الشخص الأمر هنا هو ذلك الشخص الذي يقود جماعة من خلال السلطة التي يمتلكها والصلاحيات الممنوحة له ضمن منصب العمل، ومن ثم يكون لازما على الأفراد طاعة الأوامر والتعليمات الصادرة عن هذا الشخص سواء كانوا مقتنعين أو راضيين عن هذه الأوامر أولا، فهم مجبرون على ذلك والإلتعاضوا للعقوبة

ومن ثم الرئاسة: هي السلطة الرسمية المسؤولة عن إصدار الأوامر لتوجيه التابعين نحو انجاز المهام وتحقيق الأهداف. بينما القائد هو ذلك الشخص الذي يقود الجماعة مستخدما شخصيته وذكائه ومهارته في التأثير ليوجه الجماعة نحو الاستجابة لتحقيق هدف معين. وبالتالي فهو لا يعتمد على مركز سلطته وإنما يستخدم أسلوب الإقناع والتأثير على مشاعر الأفراد وإثارة حماسهم وتحفيزهم نحو السعي جميعا متعاونين لتحقيق هذا الهدف. ويتمتع القائد ضمن هذا الموقف بقدر كبير من المرونة والمناورة والحرية والتكتيك لرفع معنويات الأفراد. تختلف عن الأمرية المرتبطة بالإجراءات الروتينية اليومية. ويرى البعض انه إذا أردنا حدود فاصلة بين القيادة الأمرية فان ذلك يدفعنا إلى الاستشهاد بالمثال التالي:

" تستطيع أن تقود حصان إلى بركة ماء لكنك لا تستطيع أن تجبره على أن يشرب" وهذا معناه أن القيادة تعتمد على قوة التأثير والإقناع، في حين تستند الأمرية على إصدار الأوامر والتعليمات الرسمية ضمن الخطة المرسومة المحددة مسبقا من طرف إدارة التنظيم. (مراد زعيبي وآخرون ، 2008 ، ص183)

2-3-1 الفرق بين القيادة والرئاسة: يجب أن نميز بين القيادة والرئاسة، ومن أهم الفروق بين القيادة والرئاسة:

- 1- الرئاسة تقوم نتيجة لنظام رسمي وليس نتيجة لاعتراف تلقائي من أعضاء الجماعة بقدره الرئيس في تحقيق أهداف الجماعة، فالرئاسة تستمد السلطة من قوة خارجة عن الجماعة.
- 2- في الرئاسة يقوم الرئيس بتحديد أهداف الجماعة طبقا لمصالحه هو.
- 3- الأعمال المشتركة أو الجماعية في الرئاسة قليلة.
- 4- لا يوجد تقارب كبير بين الرئيس و أعضاء الجماعة ويعتقد الرئيس أن تباعده عن الجماعة يساعده على إرغامها على إطاعة أوامره .

5- سلطة الرئيس مستمدة من خارج الجماعة نفسها وليست داخل الجماعة التي تتقبل سلطة الرئيس خوفا من العقاب، وعلى كل حال تميل النظم الإدارية الحديثة إلى التقريب بين نظام القيادة والرئاسة بحيث يصبح الرئيس قائدا

6- أن يكون مستعدا للقاء أفراد الجماعة إذا رغبوا.

7- أن تكون علاقته بأفراد جماعته ودية وإن كان ذلك لا يعني رفع الكلفة بينهم كلية.

8- القدرة على إقامة علاقات اجتماعية ناجحة.

9- القدرة على التنظيم الاجتماعي.

10- التشابه بينه وبين أعضاء الجماعة، فالقائد لا ينبغي أن يكون مختلفا عن أفراد جماعته بل يجب

أن يشاركونهم في أفعالهم وحاجاتهم. (كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص ص 102-103)

3-3-1 القيادة والإدارة:

يرى كل من الدكتور عبد الكريم درويش والدكتورة ليلي تكلا انه غالبا ما تستخدم الكلمة الانجليزية MANAGEMENT لتدل على الإدارة في القطاع الخاص PRIVATE SECTOR بمعنى إدارة الأعمال. وهناك الكلمة الانجليزية ADMINISTRATION التي تدل على الإدارة في القطاع العام PUBLIC SECTOR ومنه توصلا إلى تعريف الإدارة على أنها " تعني توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من اجل تحقيق هدف معين. "

أما بريستوس PRESTHUS وبيفينر PFIFFENER فقد عرفا الإدارة على أنها " تنظيم وتوجيه الموارد الإنسانية والمادية لتحقيق الأهداف المرغوبة. " وبناء عليه تصبح الإدارة نوع من الجهود والأنشطة التي تساهم في توجيه الموارد البشرية (عمال مهرة ونصف مهرة وفنيون) والمادية (تكنولوجيا، مواد خام، أموال) لتحقيق أهداف التنظيم، بحيث يكون هناك تفاعل وتعاون وتنسيق بين ثلاثة عناصر أساسية هي:

- الأفراد (العاملين والمستخدمين) .

- الموارد والأموال .

- الأفكار السائدة . (مراد زعيبي وآخرون ، 2008 ، ص184)

القيادة كمفهوم في أوسع معانيه يشير في جوهره إلى انه إحدى المراحل الأساسية في عملية الإدارة ومن ثم فان هناك تداخلا بين مفهوم القيادة و الإدارة حيث إن الأولى هي إحدى مكونات العملية الإدارية باعتبارها تضم عدة عناصر أخرى منها (التنظيم والتخطيط والتنفيذ ورقابة والمتابعة)

كما أن هذه التداخلات من ناحية أخرى يأتي في سياق التشابه في الأداء حيث أن كلا منها يشير إلى تنظيم النشاط الجماعي لتحقيق أهداف معينة فضلا من ذلك فان نجاح الإدارة مرتبط إلى حد كبير بطبيعة القيادة لذلك فان حاجة الإدارة القدرة والرؤساء الأكفاء ذوي التعلم والإبداع لا تكاد تعادلها حاجة وتثبت التجارب أن إنتاجية الإدارة تتأثر ارتفاعا وانخفاضها حسب نوعية القيادة التي تقودها .

كما أن علاقة القيادة بالإدارة ليست علاقة العام بالخاص ولكنها تكمن في طبيعة كل منها فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي أي الجوانب الفنية والتنظيمية في حين أن القيادة تعني بالخصوص الشخصية الإنسانية.

وخلاصة القول بان الإدارة أوسع من القيادة وتعد القيادة إحدى وظائف ومهام الإدارة.

الجدول رقم (2) يوضح أوجه الاختلاف بين المدير والقائد والمشرف

المشرف	القائد	المدير
-يعمل على تحقيق الأهداف -ينفذ الخطط. -يستعين بالعاملين وفقا للحاجة إليهم. -يعمل على حل المشكلة عند حدوثها. -يمكن أن يحل محل المرؤوسين. -يقوم بعملية التدريب بنفسه -يقوم بتوزيع الموارد. -يحتاج إلى معلومات رئيسه المباشر. -ليس له مهام رسمية.	-التوجه المستقبلي هو السيطرة على فكرة بشكل عام في مستقبل المنظمة وتحقيقه بالشكل المرغوب. -له رؤية عميقة في تحليل الموارد وكيفية الاستفادة منها بأقصى درجة. -يعتمد على القوة المرجعية والمعلوماتية. -يبتكر الطرق والوسائل التحفيزية المناسبة. -يتحول إلى أداة توفر الأفكار البديلة وتعمل على المنزج بين الحدس والمنطق.	-التخطيط للأنشطة حسب ما هو مقرر. -مسؤول عن توجيه الأفراد لحل المشكلات الروتينية -يضع بدائل عند تقييم الوضع الحالي. -يعتمد على القوة الرسمية والتنظيمية. -ينفذ سياسات التحفيز التي تضعها المنظمة. -يعتمد على تنفيذ خطط المنظمة بشكل جوهري.

المصدر: (المغاربي، 2006: 107).