

الفصل الثاني

مفهوم وأهمية القيادة الإدارية

تمهيد:

إن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن
القادة يفعلون الأشياء الصحيحة

وارين بنيس وبيرت نانوس

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره ورؤيته للمواقف المختلفة، كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمؤسسة التي من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في الخطط والسياسات لضمان الاستمرار ولتحقيق الأهداف المرجوة، فالقيادة الحكيمة هي التي تصنع رجالاً عظماء، والقائد الناجح هو من يزرع في دائرته، العادات والتقاليد التي تتفق مع أهداف المؤسسة التي يتمناها، فالقيادة تتطلب فهماً عميقاً لسلوك الإنسان وإدراكاً للحقيقة القائلة بأنه لا يمكن معاملة الأفراد كآلات، ومن ثم فنحن بحاجة إلى تصميم برامج تدريبية مختلفة من أجل رفع المستوى القيادي بين العاملين في هيئاتها الإدارية.

تعريف القيادة لغويا وإدارياً :

تعرف القيادة لغويا: بأنها كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل "يفعل" أو يقوم بمهمة ما"، والقيادة حسب رأي (ارندت) تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ الفعل وبين من ينجزه، أما معناها في اللغة العربية: "فالقود هو نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوق من خلفها، والانقياد معناه الخضوع، وجمع قائد قادة".

وكلمه قيادة (command) تعتبر تكراراً لما يسميه المدنيون إدارة، أما كلمة إدارة (management)، فهي علم استخدام الأفراد والأدوات في الإنجاز الاقتصادي الفعال للمهمة المطلوب إنجازها، وهي إحدى العناصر المكونة للقيادة (leadership) ولكنها بصورة متكررة تعطي دلالة أقل حيوية وتميز بالفاعلية المستمدة من كلمة (leadership)، لذا فانه ينبغي على القائد الناجح أن يكون مديراً متميزاً.

ومما سبق يمكن القول بأن القيادة (command) هي منصب ذو سلطه قانونية والتي من خلالها يمارس القائد سلطته على مرؤوسيه بفضل رتبته ومنصبه، بينما القيادة (leadership) فهي نشاط أوسع بصورة عامة من القيادة (command) ولا تشمل فقط السلطة بل أيضا القدرة على التأثير على الآخرين، والقيادة (leadership) في القوات المسلحة هي أوسع مجالا من تقنيات الإدارة والقيادة (command)، والقائد (commander) لا يمكن أن يكون قائد (leader) إذا قام بجهود قليلة لإدارة مرؤوسيه وإلهامهم، بل عليه أن يبذل الجهود المضنية لكي يصبح (leader).

وهي أيضا: "الأخذ بالزمام والسير نحو غاية مرسومة" والقائد عند العرب الأقدمين هو: "المرشد، الدليل، الهادي".

ولقد تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، فكان من بين هذه التعريفات ما يلي:

1- القيادة هي جوهر العملية الإدارية والتي تعني تعليم وتدريب الموظفين بطريقة مستمرة لتنفيذ مهام التنظيم استنادا على روح الفريق الواحد.

- 2- القيادة هي علم وفن، فالعلم هو الجانب الإداري والفن هو الجانب القيادي المتعلق بالجانب الإلهامي، وكل مدير هو قائد لمجموعته والذي يكون في رأسها الهرمي.
- 3- القيادة هي كيفية العمل في الفريق لتحقيق أهداف المجموعة والأفراد في آن واحد وذلك من خلال رؤية استراتيجية وقيادة لها قوة فاعلة.
- 4- القيادة هي الرؤيا طويلة الأجل، آخذة في الاعتبار المتغيرات المهنية والسوقية.

وظائف وواجبات القيادة:

هناك بعض الوظائف الأساسية التي تقوم بها الإدارة أهمها ما يلي:

- 1- تفسير وإعلان 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 والسيئة في كل موقف استناداً على ما يتمتع به القائد من حكمه وإدراكه.
- 3- توجيه الجماعة نحو العمل الجيد وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.
- 4- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلافي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.
- 5- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.
- 6- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عملاً اجتماعياً أو نشاطاً اقتصادياً أو مبدأً سياسياً..... الخ.
- 7- تمثيل الجماعة رسمياً والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات بالإضافة

إلى هذا التمثيل الرسمي، فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصه.

8- قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد.

المسئولية الاجتماعية للقيادة الإدارية:

لا تقتصر مسؤولية القيادة على توجيه عناصر المنظمة الداخلية والتعامل مع المتغيرات الخارجية فيما يتصل مباشرة بأهداف المنظمة وتوجهاتها، بل إنها تتعامل أيضاً مع عناصر المجتمع بشكل عام تعبيراً عن المسؤولية الاجتماعية التي تفرض على القيادة الاهتمام بمشكلات المجتمع وقضاياها التي وإن لم تكن ذات اتصال مباشر باهتمامات المنظم إلا أنها تؤثر عليها في المدى الطويل نسبياً، ويصبح من صالح المنظمة المساهمة في علاج تلك القضايا والتخفيف من حدة ما يعاينه المجتمع من مشكلات بقدر ما تستطيع.

ويشمل هذا الجانب من مسؤولية القيادة القضايا التالية:

- 1- تقويم آثار المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة على المجتمع.
- 2- تقويم آثار العمليات والتقنيات المستخدمة في المنظمة على رفاة وسلامة المجتمع وما قد تحدثه من أضرار بالصحة العامة.
- 3- تقدير الأخطار التي قد تصيب بعض فئات المجتمع نتيجة استخدام منتجات المنظمة.
- 4- الاتصال المستمر بفئات وقطاعات المجتمع المختلفة للتعرف على توقعاتها ورغباتها ودراسة إمكانية المنظمة في الاستجابة لها.
- 5- الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، وتأكيد الشفافية والموضوعية وتجنب الممارسات غير الأخلاقية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح المنظمة.

6- دراسة مشكلات المجتمع والقضايا ذات الأهمية الاجتماعية، والمساهمة في علاجها [مثل مشكلات البطالة، وتفشي إدمان المخدرات ومشكلات انحراف الشباب وغيرها من القضايا ذات التأثير العام على رفاهية المجتمع واستقراره].

مصادر قوة القيادة ومدى تأثيرها:

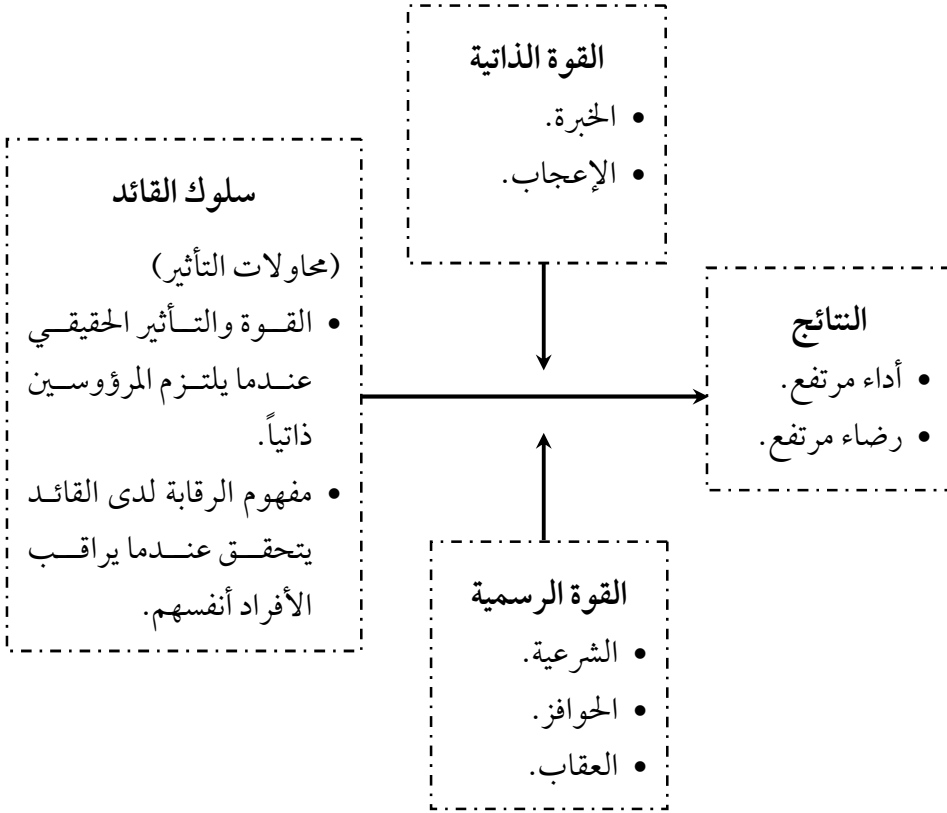
لكي يتمكن القائد من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عنهم، ويمكن تصنيف مصادر قوة القيادة على النحو التالي:

أولاً: السلطة الرسمية: من مظاهر هذه السلطة:

- قوة المكافأة: ومصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه.
- قوة الإكراه: ومصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.
- السلطة القانونية: ومصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل. أما قوة التأثير: فهي مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن مظاهرها: القوة الفنية " التخصص: ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد كالطبيب والمهندس.
- قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد.

ويمكن متابعة الشكل التالي لمعرفة مصادر قوة القائد بشكل مبسط وشامل في نفس الوقت:

مصادر قوة القائد



مهارات القيادة:

لا شك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعمل بها، ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة لعملية القيادة وهي (القائد - التابعون - الموقف) فلا بد أن يكتسب أربع مهارات أساسية وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية، ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، وهذه المهارات هي:

1- المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرءوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

وتتمثل الخصائص المميزة للمهارة الفنية فيما يلي:

- 1- أنها أكثر تحديداً من المهارات الأخرى، أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.
- 2- أنها تتميز بالمعرفة الفنية العالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- 3- أنها مألوفة أكثر من غيرها لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- 4- هي أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها:
 - القدرة على تحمل المسؤولية.
 - الفهم العميق والشامل للأمور.
 - الحزم.
 - الإيثار بالهدف.

2- المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين وجعلهم متعاونين معه، مخلصون لعملهم، قادرين على بذل المزيد من الجهد والعطاء، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات.

إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوى، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل مما يجعلهم أسرة واحدة متحابّة متعاطفة، وفيما يلي عرض لأهم المهارات الإنسانية:

- دعم ومساندة العاملين.
- الاتصال الفعال.
- الاستماع ومعالجة الشكاوى.
- تشكيل فرق العمل الفعالة.
- توجيه المرؤوسين.
- تحفيز العاملين.
- تفويض السلطات.
- الإقناع، والمناورة، والحوار المؤثر.

3- المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة.

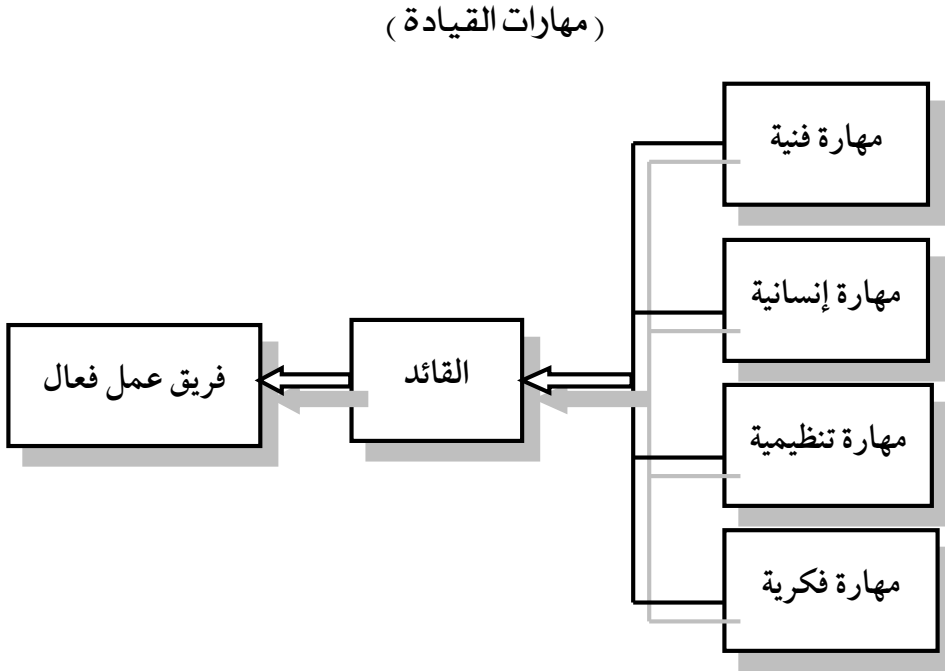
وتعني كذلك قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه، ومن الضرورة أن يمتلك المدير خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري، وهي خصائص تميز المدير الذي يتخذ من مركزه الوظيفي مهنة يؤمن بها، وينتمي إليها ويلتزم بقواعدها الأخلاقية.

4- المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف، ويمكن تحديد هذه المهارات في عدة نقاط كما يلي:

- التخطيط / الرؤية الاستراتيجية.
- التنظيم.. الوقت.. الموارد.
- تحليل البيئة المحيطة، واستخراج التحديات والفرص.
- التقدير الاجتماعي.. والسياسي للموقف.

ويوضح الشكل التالي (مهارات القيادة):



ومما سبق يمكن استخلاص أهم المهارات التي ينبغي أن يتحلّى بها القائد الناجح فيما يلي:

- 1- العقلية الصحيحة، والإيمان بالعمل الذي يتولاه أياً كان نوع هذا العمل.
- 2- أن يكون ديمقراطياً، وألا يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم ذوي الخبرة.
- 3- الاعتماد على الحقائق، ولا يصدر شيئاً إلا بعد التأكد من ذلك حتى لا تعميه الإشاعات الكاذبة فتكون قراراته كاذبة.
- 4- الحرص الشديد، وبصفة خاصة إذا تعلق الأمر بمصالح الأتباع، فلا ينبغي للقائد أن يتخذ قراراً خطيراً إلا بعد دراسة كافة جوانبه وردود الأفعال المتوقعة حياله.
- 5- الشجاعة، بحيث يستطيع مواجهة هذه المواقف دون خوف.
- 6- القابلية البدنية، وهذا لا يعني قوة البنية أو ضخامة الحجم، بل يعني أنه يفضل أن يكون القائد بحالة صحية جيدة حتى يستطيع أن يبذل الجهد البدني والعقلي، بما يتلاءم مع مسؤوليته، وأن يكون قوي الأعصاب لا تهزه المشاكل.
- 7- القدرة على تحمل المسؤولية، وهذا يعني أن يكون القائد متمتعاً بالسيادة الفنية في مجال النشاط الذي يشرف عليه وعلى غيره والتابعين.
- 8- الإلمام بالأصول العلمية للإدارة، وهذا هو أول طريق للنجاح ذلك لأن إلمام القائد بأصول الإدارة يوفر عليه الكثير من الجهد الذي يبذله للتوصل لهذه الأصول.
- 9- العقلية المنظمة التي تستطيع أن تخطط وتنظم وتراقب.
- 10- القدرة على اكتساب الثقة وبث روح التفاؤل والحب المتبادل بين الأتباع.

والآن وبعد أن تعرفنا على المفاهيم الخاصة بالإدارة والقيادة، علينا أن نتساءل، ما هو الفرق بين كل منهما، وذلك ما سوف نتعرف عليه فيما يلي:

الفرق بين القيادة والإدارة:

- لقد توصل علماء الإدارة إلى مجموعة من أوجه التشابه والاختلاف بين عمليتي القيادة والإدارة، ولخصوها في النقاط التالية:
- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.
 - تركز الإدارة على عمليات رئيسية هي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والأفراد، بينما تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:
 - أ- تحديد الاتجاه والرؤية.
 - ب- حشد القوى تحت هذه الرؤية.
 - ج- التحفيز وشحنهم.
 - تركز القيادة على العاطفة بينما تركز الإدارة على المنطق.
 - تهتم القيادة بالكليات "اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل "اختيار الطريقة الصحيحة للعمل".
 - تشترك القيادة والإدارة في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفقاً لمعايير وأسس معينة.
- ويوضح الشكل التالي الأدوار التي يلعبها كل من المديرين والقادة:



وفي تقديرنا أن مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير باعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه وهي ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، فإنه يعتمد على جمع كثير من الأتباع، ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له، ومن هنا يمكننا القول بأن كل قائد مدير في عمله وليس كل مدير قائد، فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد غفير من العاملين وقد يكون مدير لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوي الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح، أما القائد الإداري فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين والتي تساهم في زيادة ولائهم وتأييدهم له وتجعلهم مطيعون لأوامره وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم أحياناً من جو العمل، وفيما يلي عرض مبسط لمعايير المقارنة بين المدير والقائد، من وجهة نظراً إدارية:

معايير المقارنة بين المدير والقائد

معايير المقارنة	المدير	القائد
العلاقة بينه وبين التابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد الكلي عليها.	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية.
الثقة بالآخرين	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والافتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس والرغبة معهم في تحمل المخاطر.
ثقافة الجماعة	يحاول بناء معايير ضمنية مع الفريق.	يشارك القيم الرئيسية والمبادئ وسلوك الجماعة ويعتبرها قواعد أساسية لمعايير الجماعة.
السلوك	معايير سلوكية تقليدية.	معايير غير تقليدية.
الخبرة وكيفية الحصول عليها	الخبرة في استخدام الوسائل المحددة لتحقيق الأهداف.	استخدام وسائل غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي.
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يبقى الوضع كما هو لا يبدي أي تغيير.	يبدع في تغيير الوضع الموجود.
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على المركز الاجتماعي.	قوة شخصيته معتمدة على خبرته وثقته بنفسه وإعجاب التابعين به وبسماته البطولية.
الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغيرات جوهرية.	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغير الجوهري للوضع الراهن.