

## أساسيات القيادة والإدارة



(ويشمل طبيعة القيادة- نظريات القيادة - الاتجاهات الحديثة في القيادة):

### البحث الأول: مفهوم القيادة

تعتبر القيادة عاملاً أساسياً في نهوض المجتمعات وفي إحداث التغييرات لصالحها، وقد بدأت محاولات متعددة لتعريفها ووضع لها عشرات التعاريف، ولكن الذي يهمنا في هذا الشأن هو تفسير معنى القيادة وبشكل عام تعددت وجهات النظر في تحديد معنى القيادة، فأصبحت لها معان مختلفة لدى الكتاب ولكن في مجمل التعاريف نجد أنها تركز على عدة عناصر أبرزها (فن إدارة الأفراد - تحقيق الهدف باستخدام الكفاءة العالية وتحمل أقل التكاليف) وفيما يلي أقدم عرضاً مبسطاً لبعض هذه التعريفات:

### المطلب الأول: التعريف اللغوي للقيادة:

القيادة هي كلمة يونانية الأصل مشتقة من الفعل (يفعل) أو يقوم بمهمة ما- والقيادة حسب (أرندت) تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه<sup>(١)</sup>. أما معناها في اللغة العربية: يقول ابن منظور في لسان العرب: (القوم في اللغة نقيض السوق، يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقوم من أمام والسوق من خلف والاسم ذلك كله القيادة)<sup>(٢)</sup> والانتقاد معناه الخضوع وجمع قائد (قادة وقواد)<sup>(٣)</sup>.

(١) أساسيات في القيادة والإدارة - هايل عبد المولى طشطوش - دار الكندي للنشر والتوزيع - إربد - الأردن ٥٨. - الطبعة الأولى ٢٠٠٨ ص ١٦ للمزيد أنظر موقع [www.Islamimo.cc](http://www.Islamimo.cc).

(٢) لسان العرب لابن منظور - طبعة دار المعارف - مصر القاهرة - قوم - ج٣ - ص ٣٧٠ - ملاحظة: يقال هذه الخيل قوم فلان، وجمع قائد الخيل (قادة - وقواد) وهو قائد بين القادة. ويرى ابن دريد أن القيادة في اللغة مأخوذة من الفعل (قاد) كما في قاد الرجل بعيره فهو يقود قودا. انظر كتاب القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي د. سالم بن سعيد القحطاني الفصل الأول القسم الثاني.

(٣) انظر القيادة والإدارة التربوية في الإسلام - زهاء الدين عبيدات - دار البيرق عمان الأردن - ٢٠٠١ - ص ٤٠-٤١.

وفي هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة مفادها أن مكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد وذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير ومرشداً لهم لما فيه صلاحهم. وقدماً قليل إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي. القيادة: تركز على العلاقات الإنسانية وتتم بالمستقبل ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور كما تتم القيادة بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتُمارس أسلوب القُدوة والتدريب. ويعتبر القائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية وفي جو نفسي يرضى عنه التابعون له، سواء كان القائد تولى القيادة بالأصالة أو الإنابة أو التفويض.

### **المطلب الثاني: تعريف القيادة اصطلاحاً: هي عملية تحريك الناس نحو الهدف<sup>(١)</sup>:**

هي عملية: أي ليست خطوة واحدة بل خطوات متعددة ومتجزئة وتتطلب الكثير من الجهد. حيث إنها ليست سمة أو صفة يتحلى بها القائد، وإنما هي نتيجة للتفاعل بين القائد وأتباعه، فالقائد يؤثر ويتأثر باتباعية، فالقيادة ليست علاقة خطية في اتجاه واحد أيضاً هي متاحة لأي شخص وليست محصورة في القائد الرسمي

**تحريك الناس:** الذي لا يملك القدرة على تحريك الناس ليس بقائد<sup>(٢)</sup>.

**نحو الهدف:** الذي لا يعرف أين هدفه وإلى أين يريد أن يحرك الناس ليس بقائد.

وبتعبير آخر فإن القيادة هي عمليات الإيجاء أو الإلهام أو التأثير في الآخرين وجعلهم أكثر التزاماً وإنجازاً للمهام المطلوبة منهم<sup>(٣)</sup>.

(١) صناعة القائد - دكتور محمد طارق السويدان - والأستاذ فيصل عمر باشراحيل - الطبعة الثانية - ١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م حقوق الطبع محفوظة للمؤلفين ص ٤٠.

(٢) انظر الموقع [www.islamemo.CC](http://www.islamemo.CC).

(٣) المدخل إلى علم الإدارة الدكتور أحمد نايف الفراج - معهد الشام العالي الناشر مكتبة الخدمات الطلابية. ط - الأولى - ٥١٤٣٣ - ٢٠١١ م ص ١٢٢ دمشق سوريا. انظر تعريف القيادة دليل التدريب القيادي د. هشام الطالب - المعهد العالي للفكر الإسلامي - فيرجينيا - أمريكا - سلسلة التنمية البشرية ١ - طبعة ثانية منقحة - ١٤١٦ هـ - ١٩٩٥ م ص ٥٢. وكتاب الإدارة - محمد حيان الحسيني - مركز الأجدية الدولي للعلوم السياحية للعام ٢٠١١ م - سوريا دمشق ص ٣٢ ومصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات بن عيس التروجي - المنظمة الكشفية العربية - الأمانة العامة - إدارة تنمية القيادات - نيسان ٢٠٠٨ م ص ٦٦.

فالقيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم وتحفيزهم للعمل برغبة واضحة وباختيارهم لتحقيق أهداف محددة. أو هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة<sup>(١)</sup>. أما (باس - bass) فإنه يعرف القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب<sup>(٢)</sup> Bass والقيادة حسب رأي (أرندت) تقوم على علاقة، تفاعلية بين من يبدأ بالفعل وبين من ينجزه. ويعرف (جليك): القيادة بأنها (مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة)<sup>(٣)</sup>.

ويلاحظ مما سبق أن عملية القيادة تشمل تحليل سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة قوية متزايدة لتحقيق أهداف الجماعة الموضوعه والمحددة، كذلك هي الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى مستويات أعلى كذلك بناء الشخصية بحيث يتعدى حدوده العادية.

**ملاحظة:** ليس كل من يحرك الناس نحو الهدف أو يؤثر عليهم يعد قائداً، إنما القائد هو الذي يحرك الناس نحو أهداف محددة تخص تلك المجموعة أو الدولة. أما المفكرين والعلماء فيعملون في دائرة التنظير وإذا انتقلوا إلى دائرة التنفيذ صاروا قادة. وأما الفنانون والرياضيون البارزون ونحوهم فلهم معجبون وهؤلاء ليسوا أتباعا يقودونهم نحو هدف<sup>(٤)</sup>.

---

(١) يعرف لانغ - القيادة بأنها العملية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف المرسومة أو الموضوعه مسبقاً للتنظيم (القيادة أساسيات ونظريات - ومفاهيم - ماهر محمد صالح حسن - دار الكندي - إربد الأردن ٢٠٠٤ ص ١٩.

(٢) القيادة الإدارية - نواف كنعان - دار العلوم - الرياض السعودية - انظر التعاريف ص ٦٦ - ٧٠. انظر أيضاً فن القيادة - حلمي اللوزي مجلة الأقصى العدد ٧٦٤ لعام ١٩٨٦ ص ٥٢ - ٥٣.

(٣) ١٨٣ p - ١٩٥٩ richard-irwininck ١١١ whytekwilliam (man and organization).

(٤) انظر صناعة القائد - د. طارق محمد السويدان - أ. فيصل عمر با شراجيل - مرجع سابق ص ٤١.

يمكن فهم ظاهرة القيادة بناء على المفاهيم الأساسية التالية<sup>(١)</sup>.

(أ) القيادة قوة تتدفق بين القادة والأفراد بطريقة مبهممة تترتب عليها توجيه طاقات الأفراد بأسلوب متناسق ومتناغم باتجاه الأهداف التي حددها القادة والسعي لتحقيق هدف معين والمحافظة عليه هو مبعث رضا مشترك لكل من القادة والأفراد بآن واحد. فالقيادة تعرف على أساس قيمتها الأدائية لتحقيق أهداف الجماعة، وتلبية حاجاتها.

(ب) القيادة قوة تتفاعل (أخذ وعطاء) مع محيطها وبيئتها وجوها الذي تعمل فيه، فهي لا تتحرك في الفراغ وإنما حسب المعطيات القادمة.

(ج) وهي قوة دائبة الفعالية والحركة لا تتوقف، قد ترتفع درجة نشاطها وكتافتها ومداهها وقد تنخفض، لكنها لا تمهد، فهي إما موجودة بفعالية أو غير موجودة على الإطلاق.

(د) القيادة توظيف المبادئ والوسائل والأساليب من أجل غايات واضحة وعلى نحو محدد ومنسق. واخيراً يمكن القول أن القيادة أيضاً هي (فن التأثير على الرجال)<sup>(٢)</sup>.

يرى د طارق السويدان... وآخرون أنه لا يوجد لدى الغربيين ولا المسلمين تعريف للقيادة متفق عليه، ويقول بومس (BUMS) أن القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً<sup>(٣)</sup>.

### المطلب الثالث: القيادة الفعالة:

هي محصلة التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في المواقف التنظيمية المختلفة<sup>(٤)</sup>.

ويفرق وايت بين نوعين من القيادة:

- ١ - القيادة التي تعتمد على الإقناع، وتستمد قوتها من شخصية القائد.
- ٢ - القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة المفتوحة.

---

(١) دليل التدريب القيادي د هشام الطالب - مرجع سابق ص ٥٢.

(٢) فن القيادة في الإسلام - أحمد عبد ربه فصوص - مكتبة المنار - الزرقاء الأردن - ص ٣٣.

(٣) انظر صناعة القائد - د. طارق محمد السويدان - أ. فيصل عمر با شرحيل ص ٤١.

(٤) نفي محمود سليمان - الإدارة منهج شامل - دار الجامعة المصرية - الإسكندرية - ١٩٨٠ - ص ٥٦٣.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرؤوسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة، وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح كما يمكن القول بان القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون في القيام بالمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستخدامها إلى أقصى درجة ممكنة من الكفاية الإنتاجية وتعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي اخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية<sup>(١)</sup>.

من التعريفات السابقة، يتضح إجماع الآراء، على أن القيادة: "هي فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة صحيحة، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم، في سبيل تحقيق هدف مشترك". ومن هذا التعريف، يتبين أن عملية القيادة، لا تقوم إلا إذا وُجِدَ من يَقُودُ (أي القائد)، ومن يُقَادُونَ (أي التابعون)، ووجود "هدف مشترك" مطلوب تحقيقه.

#### **المطلب الرابع: تطور مفهوم القيادة:**

يرى البعض أن مفهوم القيادة قد تطور وفق المراحل التالية: الرجل القوي الجسم - البطل المقاتل - القائد الفذ - الاهتمام بالمشاركة - الاهتمام بتطوير الأتباع - وفي التعريف الاصطلاحي للقيادة ثمة اختلاف بين العلماء، حيث كانت القيادة في العصر القديم ترمز إلى بعض السمات الشخصية والقدرات الخاصة لبعض الأشخاص سواء كانت عقلية - أو جسدية - أو أخلاقية... ولكنها في العصر الحاضر اختلفت عن ذلك وتغيرت لتتوافق مع متطلبات العصر ومكوناته، ومع التنظيمات ذات النشاط النوعي والتخصص المختلف، حيث لم يكن بالإمكان الاعتماد فقط على السمات الشخصية، وإنما أصبح هنالك حاجة ماسة إلى بعض المهارات التي تتطلبها المنظمات المختلفة كل حسب

---

(١) المدخل لإدارة الأعمال - أسس ووظائف - كامل محمد المغربي - مكتبة عمان - عمان الأردن

١٩٧٤ - ص ٢٣٥ - ٢٣٦، انظر دورات تطوير مهارات القيادة للمدرسين فادي التميمي -

ونجلاء لكود ص ٣.

نشاطاته. وقد كان الاختلاف في تعريف القيادة قائم حول صعوبة الفصل بين ما يجب أن تكون عليه القيادة، وما هي عليه فعلاً، وكذلك حول الصعوبة فيما إذا كانت القيادة خاصة من خصائص الفرد، حيث يتسم القائد بخصائص وقدرات شخصية (جسدية أو أخلاقية أو عقلانية) وهناك تعريفات مختلفة للقيادة حسب اختلاف وجهات النظر بين أصحابها حول مفهوم القيادة.

- يرى (فرانس وساندر) أن القيادة هي النفوذ الاجتماعي الكائن في الجماعة، إن هذا التعريف يركز على أن القيادة هي خاصية من خصائص الجماعة فلا وجود لها دون جماعة، - كما أنها تقوم على التفاعل بين القيادة والأتباع.

- بينما يرى هارتلي أن القيادة هي مركز عال في هيكل تنظيمي يسيطر القائد من خلاله على الآخرين. وفي هذا التعريف يركز هارتلي على أن القيادة سمة من سمات الشخص يستطيع من خلالها القائد التأثير على الآخرين والتحكم فيهم وتوجيههم والسيطرة عليهم.

- كذلك يرى هيمان تأثير الفرد (القائد) على أفكار الآخرين وسلوكهم وشعورهم. كذلك يرى توماس جوردن أن القائد يستخدم ما يملكه من سمات وخصائص اكتسبها بالخبرة والتعلم، وهو بذلك يركز على السمات والخصائص المكتسبة بالخبرة والتعلم. فيما يرى كامل المغربي<sup>(١)</sup>: أن القيادة هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية. فيما يرى (ليونارد رايت) أن القيادة هي توجيه وضبط وإثارة لسلوك واتجاهات الأفراد من خلال روح الإبداع والعمل المشترك والنشاط والحماس فيهم لتحقيق هدف مشترك.

إن الاختلاف بين المفكرين في تعريفهم للقيادة يعود إلى المدرسة التي ينتمي إليها كل منهم (التقليدية أو الحديثة) ومع ذلك فإن هذه التعريفات للقيادة تشترك في ثلاثة

---

(١) المدخل لإدارة الأعمال - أسس ووظائف - كامل محمد المغربي - المرجع السابق (ص ٢٣٦).

عناصر ١ - وجود القائد (من يقود) ٢ - وجود من يقادون من أفراد أو جماعات (الأتباع) ٣ - وجود هدف مشترك يحركهم ومطلوب تحقيقه.

نستطيع من خلال ما تقدم استخلاص أن القيادة: أ- هي سلوك من جانب القائد يؤثر على الأتباع، بحيث يحقق له "الطاعة والقبول والتضحية والبذل والعطاء وعدم التردد من قبلهم، أي أن القيادة تحول مجموعة الأفراد التي لا شكل لها إلى جماعة منتجة خلاقة تملك "الذكاء والإرادة والثبات" والتي بدونها لا تكون الجماعة إلا أفراداً لا يصدون ولا يردون، ب- القيادة فلسفة لا بد من فهمها وممارستها، فهي تحتاج إلى الفعل بجانب المعرفة، أي أن القيادة هي قيادة معنوية تكتسب بخدمة هدف من الأهداف، ويميزه الأتباع الذين يطيعون.

### **المطلب الخامس: المفهوم الحديث للقيادة:**

هي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة- ويتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم، والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة.

**ملاحظة:** يرى الدكتور محمد طارق السويدان وآخرون أنه لا يوجد لدى الغربيين ولا المسلمين تعريف للقيادة متفق عليه، ويقول (بومس BUMS) (القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً)<sup>(١)</sup>.

ويرى (وارن بينيس) وهو من أشهر أساتذة الإدارة في أمريكا- صدر له خلال ثلاثين عاماً ما لا يقل عن عشرين كتاباً أن الغموض والتضارب في عدم وضوح الصورة لكل من يريد أن يتعلم القيادة سببه كثرة الكتابات التي لا تحدد إطار القيادة وكيف يمكن أن نوصلها للمدير ليصبح قائداً.

وقالوا في القيادة أيضاً: ليست القيادة خلق شيء بقدر ما هي خلق رجال، أو السيطرة عليهم وحبهم والحصول على محبتهم، وعظمة هذه المهمة ناشئة عن توحيد

(١) صناعة القائد - مرجع سابق ص ٤١.

الصفوف في سبيل واجب مقدس<sup>(١)</sup>. ويرى بعض الباحثين أن القيادة فن يكتسب وينمى ويمارس بالخبرة والمهارة والتدريب والتعليم والمتابعة ليصبح القائد مؤهلاً ومدرباً على الأساليب الصحيحة في القيادة، وتلعب الرغبة لدى الفرد دوراً هاماً في اكتسابه المهارات القيادية وإتقانه لها<sup>(٢)</sup>.

### المطلب السادس: تعريف القائد:

هو الشخص الذي يؤثر في سلوكيات الآخرين بدون قسر أو إكراه وجعل هؤلاء قابلين لقيادته. وهو أيضاً الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوكيات وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددته<sup>(٣)</sup> (القائد هو من لديه القدرة على التأثير كأن يكون شخصية كاريزمية جذابة لديها مهارات تواصل فعالة تستطيع التعامل مع الجميع بشكل محب لهم. والقيادة هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف)<sup>(٤)</sup>.

القائد عند العرب الأقدمين هو المرشد، الدليل، الهادي<sup>(٥)</sup>.

- القائد هو: "ذلك الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين -الأتباع- الذين يقبلون هذا التوجيه والإرشاد بهدف تحقيق أغراض معينة"<sup>(٦)</sup>.
- ويصف (مونتغمري) القائد: "أنه الرجل العالم بفن القيادة والذي يجعل الناس يتبعونه ويطيعونه". (أيزنهاور) يعرف القائد بأنه: "ذلك الشخص الذي ينجز عملة بكفاءة ويمتلك درجة لا بأس بها من الثقة بنفسه غير آبه بما يدور حوله من سخرية

(١) لمحات في القيادة - ج كورتوا - مصدر سابق ص ١١.

(٢) فن القيادة في الإسلام - أحمد عبد ربه فبصوص - مكتبة المنار - الزرقاء - الأردن ١٩٨٩ ص ١١.

(٣) المدخل إلى علم الإدارة - د. أحمد نايف الفراج - مرجع سابق ص ١٢٢. انظر مهارات القيادة وصفات القائد - مهارات القيادة وصفات القائد - د. أحمد عبد المحسن العساف مرجع سابق ص ٤.

(٤) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد ابن عبد المحسن العساف - ص ٣.

(٥) القيادة والأزمة الحضارية - جميل كاظم المناف - دار الرشيد بغداد - ١٩٨٠ - ص ٤٠.

(٦) نقلاً عن: زهاء الدين عبيدات، مصدر سابق، ص ٤٠، (بالتصرف).

واستهزاء ويبقى مخلصاً لأهدافه النبيلة متفهماً للآخرين". يقول (فايول): "إن معنى مدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب"<sup>(١)</sup>.

نستطيع أن نعرف القائد بأنة: ذلك الشخص الذي يمتلك من المهارة والخبرة والكفاءة والسلطة ما يمكنه من تطويع الآخرين وقيادتهم بالإقناع والرغبة وطيب الخاطر إلى ما يحقق الأهداف المرسومة والمصالح المأمولة، وهو الذي يملك الرؤية والقدرة على تصويب الأمور والهام الآخرين وتحديد الأهداف وقيادة الفريق إلى تحقيق ما هو مطلوب على أكمل وجه. وهو رأس المجموعة أو الفريق أو المنظمة.

- أيضاً هو: "ذلك الشخص الذي يملك من الصفات الشخصية والمواهب القوية ما يسمح له بإرشاد الآخرين وتوجيههم وإعطائهم التعليمات لممارسة مسؤولياتهم". والقائد هو الذي يقود فعلاً وليس الذي يناور ليتزعم الناس"<sup>(٢)</sup>.

- القائد على سبيل الاشتقاق هو القائد في المقدمة أو بالأحرى هو الرأس المفكر الذي ينظر ويفكر ويحسن التصرف لصالح سائر الجسد "مرؤوسيه" وهو الذي يعلم ويريد ويحقق ومع علمه بما يريد يعرف كيف ينسق الجهد مع الهدف الذي يرغب في تحقيقه. والرئيس (القائد) هو رمز الوحدة والسلطة، وتجمع أوامره كلمه الجميع وتمنعهم من التفكك والفتناء"<sup>(٣)</sup>. الرئيس (القائد) هو رأس الجماعة، أنه الرأس الذي يرى ويفكر ويدفع إلى العمل في سبيل المصلحة العامة، وهو من يريد ثم يعمل، ويثير رغبة العمل في نفوس الآخرين ويوزع عليهم الجهود والمسؤوليات لتحقيق ما أراد، انه الشخص المطاع المحبوب الذي تدعمه شخصيته قبل رتبته ولا يتوانى عن تضحية نفسه في سبيل رجاله أو عمله"<sup>(٤)</sup>.

---

(١) يصل فخري مرار، الإدارة (الأسس والنظريات)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٨٣، ص ١٥٣.

(٢) دليل التدريب القيادي - د. هشام الطالب - مرجع سابق ص ٥٢.

(٣) ج. كورتوا، الطريق إلى القيادة وتمييز الشخصية، ترجمه سالم العيسى، دار علاء الدين، دمشق، ١٩٩٩، ص ١٣.

(٤) ج. كورتوا، لمحات في فن القيادة، تعريب هيثم الأيوبي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ١٩٨٦، ص ١٠، ١١.

ويلخص أحد الخبراء أهميه وقيمه الرئيس (القائد) في هذه العبارة: "أن الجماعة بدون قائد كالجسم بدون رأس أو كالقطيع التائه يسير بلا راع نحو المجهول تتقاذفه الأهواء حتى يسقط بين أنياب المفترسين"، ويقول (موروا): "لا تستطيع جماعة ما - بدون قائد - أن تقرر شيئاً حتى ولا لائحة طعام العشاء"<sup>(١)</sup>.

ويقول الجنرال (فومش): "يبرز القائد عندما تحين الساعة لاتخاذ القرار وتحمل المسؤولية وتكريس التضحيات المستوجبة وإيجاد العاملين لتلك المشاريع المزمع تنفيذها لا سيما إذا كانت المستويات العليا المشبعة بإرادة الفوز والتي تشجع على اقتحام كل خطر"<sup>(٢)</sup>. ولبيان أهميه القائد في حياة الأفراد نورد هنا قول لـ(بودوان) حيث يقول: "لا تنتظروا من جماعة بدون قائد أي عمل جماعي حتى لو تمتعت بإمكانيات جيدة ورغبة طيبة لتحقيق مثل أعلى. إن إمكانيات أفراد الجماعة لا تستطيع سوى حرث الأرض، أما الحصول على الزرع فبحاجة إلى بذور، والبذور هم الرؤساء ذوو القلوب الطيبة والإرادة الفولاذية. القيادة الحقيقية هي القيادة التي يترجم بها القائد مهمته وأقواله بأعمال إيجابيه، فليس تأثيرها من خطب رنانة أو صيحات قوية أو شعارات مرفوعة ولكنه التأثير الذي يكون في سلوك يعنى عن الكلام، ويترجم المهام القيادية في تودة وهدوء، فتتقدم الأعمال ويزيد الإنتاج وتحقق الأهداف، باختصار القائد الحقيقي هو الذي يطبق قاعدة (الأفعال أعلى صوتاً من الأقوال)"<sup>(٣)</sup>.

### المطلب السابع:

كل قائد رمز وكل قائد زعيم، ولكن ما كل رمز أو زعيم يصلح للقيادة. ومشكلتنا في الرموز، وعلتنا في الزعماء الذين لا يجيدون القيادة. هؤلاء لا يكتشف الجمهور عجزهم إلا بعد فوات كثير من الأوان، ودفع الثمن مضاعفاً<sup>(٤)</sup>.

(١) للمزيد انظر: المصدر السابق، ص ١٢.

(٢) ج. كورتوا، المصدر سابق، ص ٧.

(٣) عناصر القيادة - اتحاد المدربين العرب. www.arab trainers.org.

(٤) موقع القادسية د. طه حامد الدليمي - www.Alqadisiyya.com

- ١) القائد منتج للأفكار، ويحسن طرح البدائل.
- ٢) الإبداع قرين القائد، أي التفكير والعمل بطريقة غير تقليدية.
- ٣) القائد يدرك بعمق أهمية التجديد لنجاح مشروعه، وبلوغ أهدافه. وليس التجديد الإتيان بجديد بقدر ما هو مناسبة القول والأفعال لمقتضى الحال والمآل. مع معرفة أن المتغير يكاد يكون هو الثابت الوحيد في حياة الإنسان.
- ٤) القائد يحسن الاستماع كما يحسن الكلام. وليس الثرثار بقائد.
- ٥) ومن أهم صفات القائد حفظ السر. فأدب المعلومة أن تعطى على قدر الحاجة، لا على قدر الثقة. كما أنه يحفظ أسرار من هم في دائرة مسؤوليته، ويتعامل معها بحكمة ومسؤولية. هذا والسر أبوابه كثيرة.
- ٦) القائد واعد.. فهو متفائل يخترق نظره حجب ظلام الحاضر إلى أنوار المستقبل من خلال رؤية عناصر النجاح المتوفرة، وهو يصوغ منها مشروعاً رائداً قابلاً للتحقيق.
- ٧) القائد حالم، لكنه واقعي. أو كما قيل: رأسه بين النجوم، لكن قدميه على الأرض.
- ٨) القائد يكبر دائماً؛ فإذا كبر التابع، وبقي (القائد) يراوح في مكانه؛ فلا يلوم من غير نفسه. ومن سبقته الأحداث سبقه الأحداث.

المؤسسة أو الجماعة التي لا تكبر مع صغارها، صغيرة لا تسع الكبار<sup>(١)</sup>.

### المطلب الثامن: وعي القائد

- وعي القائد يسبق الحدث، فيستشرفه ويعد العدة له. أما الجمهور فعادة ما يعي بعد وقوع الحدث.
- ليس وعي القائد تنبؤاً بالغيب، وإنما هو استنتاج من ناتج، ونظر في العواقب قياساً على معطيات الواقع\*.
- مع وقوع المتوقع، ينبغي حساب تلك الأشياء المهمة التي تحققت ولم تكن من ضمن التوقعات. فمن طبيعة الإنسان أن يذكر الأشياء التي له، ويتناسى تلك التي عليه. إن الأشياء المهمة والمميزة دائماً ما تكون نتيجة تغيرات في القيم، والمفاهيم والأهداف.

(١) موقع القادسية د. طه حامد الدليمي - www. Alqadisiyya3. Com - ٢٣/٦/٢٠١٥.

وهذه يمكن حسابها بحساب المتغيرات التي تطرأ بالفعل وتحدث في المجتمع، بواسطة دراسة وتحليل البيئة من الملاحظة العميقة، والدراسات الإحصائية للسكان، والمفاهيم الخاصة بهم. واستحضار العوامل الخارجية المؤثرة في المتغيرات وتناؤها الداخلية\*.

● الوعي بـ(قرار رجعي) غير معتبر في قانون القيادة. فمن وجدتم وعيه لا يتأتى إلا متأخراً، فلا يصلح للقيادة وإن كان زعيماً مقدماً.

● الزعامات التقليدية، أو المؤدلجة، أو التي تسيروها حاكمية المجموع: منظومة أم جمهوراً، لا تفيق بالحدث، ولا تتعلم منه، وإنما هي من ذات (الوعي المتأثر بالموجة). فمتى ما وعى وتعلم الجمهور بالحدث، وتحول هذا الوعي إلى موجة جماهيرية، بدأت تلك الزعامات بالتسلل لركوبها. فتصور مدى البلاء الحاصل من زعامات متخلفة حتى عن الجمهور الذي تقوده! وهذه إحدى صور مأساتنا.

### المطلب التاسع: القائد والماضي:

● القائد هو ذلك الإنسان القادم من المستقبل، ليقود الحاضر إلى المستقبل الزاهر. وليس القائد هو ذلك الكائن القادم من الماضي ليحجر الحاضر إليه.

● المجتمع في حالة تغير مستمر؛ فهو في حاجة مستمرة إلى تجديد في الاستجابة لهذه المتغيرات.

● على القائد أن يكون مستعداً على الدوام للتخلي عن الماضي الذي لم يعد مصدراً للمنفعة\* فكيف بما أمسى مضرراً لجامعة.

● إذا لم يكن القائد قادراً على الانسلاخ من ذلك الماضي بنوعيه، وهجره غير مأسوف عليه، فلن يكون قادراً على صنع المستقبل.

● القائد هو من يقوم في الحال باستغلال الموارد البشرية والمادية المتوفرة بما يتناسب ومتغيرات الحاضر\*.

● آلية الانسلاخ يجب أن تتم بشكل هادئ وهادف ومنظم، وإلا حصل ما لا يحمد عقباه، وقد يعصف الأمر بالمؤسسة\*(<sup>١</sup>).

---

بعض هذه القواعد مستلة بتصريف من كتاب (أفكار دراكر اليومية في الإدارة)، لبيتير إف دراكر. وقد ميزتها بهذه العلامة\*).

(١) استعملت كلمة (إنسان) ليندرج تحتها الرجل والمرأة أيضاً المرجع السابق بتصريف.

## المطلب العاشر: الأسس النفسية للقيادة:

تقوم القيادة بالإضافة إلى الأسس التنظيمية، على مجموعة من الأسس والمفاهيم السيكلوجية التي تساعد القائد على فهم طبيعته وطبيعة مرؤوسيه، وعلى فهم شخصيتهم ومعرفة دوافعهم وحاجاتهم، (فالقيادة هي عبارة عن عملية توازن بين الاهتمام بالمهمة التي يريد القائد أن يقوم بها الاتجاه شخص معين والاهتمام بالعلاقة بالأشخاص الذين بواسطتهم يتم تحقيق تلك المهمة، وعليه لا يمكن للقائد أن يقوم بمهمته على الشكل المرغوب فيه دون معرفة دوافع أتباعه وشخصيتهم)<sup>(١)</sup>.

## المطلب الحادي عشر: سر القيادة:

يصف لنا الرئيس دوايت د. أيزنهاور القيادة على أنها القدرة على تقرير ما يجب أن يفعل ثم جعل الآخرين يريدون أن يفعلوه. أن القائد الجيد هو القائد المتحمس الذي يزرع الحماس والتعاون في الآخرين. وفي نفس الوقت يجب أن يكون لديه الذكاء فوق المتوسط ويعرف كيف يوظفه. وإذا فشل القائد في التعرف على أن تابعيه من المتوسطين وتحديث معهم على أنهم يملكونه قدرات أكبر، فإنه يفقد التواصل معهم وتكون النتيجة هي الفشل.

إن كل ناد أو منظمة أو مؤسسة أو شركة في حاجة إلى قائد يركز الانتباه على هدف ثم يحمس البقية للتحرك نحو هذا الهدف. وعلى كل قائد أن يتعامل مع الشاكين والمنتنعين والخربين والمتمردين. ومن متطلبات القائد أن يكون مثالياً حالماً وفي نفس الوقت واقعياً جداً حتى يحول مجموعة غير متناسقة إلى فريق متماسك يعمل من اجل الوصول إلى هدف مشترك.

إذا استطعت أن تملك هذه القدرات فستكون شخصاً فريداً في شركتك أو مؤسستك<sup>(٢)</sup>.

(١) مصطلحات ومفاهيم في التدريب وتنمية القيادات - بنعيسى التروجي - المنظمة الكشفية العربية - الأمانة العامة - إدارة تنمية القيادات - ص ٧٣.

(٢) موسوعة إدارة فريق العمل الناجح. الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي - بيت التعليم المفتوح . www. abahe co. uk-

Read more: <http://nwafz.fwasl.com/e-secrets-to-be-a-successful-leader/#ixzz0A0AYCKS>

## أسرار وراء القيادة الناجحة:

١- اعثر على هدف- احرص على تنفيذ هذه الأفكار أ- حدد هدفك. ب- تذكر قيمك ومبدئك. ج- ركز على رؤيتك المستقبلية. فالقائد العظيم هو من يستطيع استقطاب الجميع نحو مؤسسته التي بنيت وأسست على مبادئ واضحة ومستقيمة، وجعل من رؤيته لها منهاجاً تسير عليه في خطى ثابتة نحو النجاح.

٢- الناس أولاً: أ- كيف ترى نفسك. ب- هل أنت موظف أعلى لموظفيك. ج- اجث عن شركاء وليس أتباع. د- ركز على مفهوم القائد وليس المدير. القائد الناجح والتميز هو من يفتح الأبواب والصناديق المغلقة أمام من حوله، لا يخلق مجرد أتباع له، بل يحاول أن يستقطبهم لخلق جو مبدع وخلاق. عليه أن يركز على كلمة "قائد" بكل ما تحمله من معانٍ حرفية ومعنوية.

٣- نمي وعيك: القائد الناجح هو من يعمل على تنمية الوعي لديه بكل التفاصيل المختلفة المتعلقة بشخصه وما يحيط به. مثل المؤسسة الخاصة به، ثقافته وحتى الناحية العاطفية لديه والشئون الاجتماعية. فعليه أن يقدر حاسة الاستماع، التواصل، الملاحظة والتعلم أكثر من مجرد إعطاء المواعظ والنصائح للغير. - تحدى كل ما يحيط بك بمواقفك وآرائك، فهذا إشارة على قوتك وليس ضعفك - أكثر العوامل قوة في تحقيق النجاح هو التعلم بدون تعلم، فالقادة الذين يرغبون أن يغيروا أي شيء ولو بسيط دون مغامرة أو تحدي فهم يعانون بالفعل من نقص حاد في النمو والتطور المطلوبين للنجاح.

٤- تجنب التعقيد: القائد. فالقادة الناجحين هم من يستطيعون التعايش بطريقة تبسط تلك التعقيدات المحيطة بهم. التعقيد يخلق روح الإبداع لدى القائد، يؤدي إلى إبطاء التقدم والتطور. وهي بالتأكيد باهظة الثمن وغير فعالة بالمرة.

**ملحوظة:** لا يمكن أن نقلل من حجم الواقع الذي نعيش فيه وما يحتويه من أمور كثيرة معقدة، ولا ننكر أن كثيراً من هذه التعقيدات أثرت. ولكننا نتحدث هنا عن مجال معين يحتاج إلى مهارات أساسية وإدراك حسي عالي بكل التفاصيل من شأنه قد يتأثر

سلبا بوجود كثير من التعقيدات حوله ولا يثمر قراراً صائباً واحداً في مجال عمله.  
(البساطة هي التطور النهائي كما قال ليوناردو دافينشي).

٥ - اجعلها شخصية: أوقات كثيرة أود ولو أحصي كم من مرة سمعت فيها مقولة «أنه ليس أمراً شخصياً، فقط هو مجرد عمل!...» القائد الناجح هو من يدرك تماماً أنه لا يوجد أي شيء أكثر شخصية من العمل، وهذا هو الحال بالفعل. وأفضل فئة من القادة هم من يدركون أن الفشل في العمل هو من الأساس فشل في القيادة. لا تقل أ- إنه ليس أمراً شخصياً إنه مجرد عمل فقط. ب- تعامل مع الناس المحيطين بك وكأن حياتك تتوقف على ذلك فهي بكل تأكيد ذلك.

لذا علي القائد الناجح أن لا يعيش في معزل عن الحدث، عليه أن يتقرب من الأشخاص المحيطين به ويتعرف أكثر على معادهم ومباطن شخصياتهم. فهذا ليس ضعفاً أبداً أن تأخذ الأمور بمحمل شخصي، أن تتأثر عاطفياً، أن تكون لطيفاً ورقيقاً، أو أن تشعر بالشفقة تجاه الآخرين. أنها قوة مطلقة. الوصول لل قمة لا يكون بالنهوض على ظهور الآخرين، وإنما بمساعدتهم لينجحوا. تعامل مع الناس المحيطين بك وكأن حياتك تتوقف على ذلك. فهي بكل تأكيد ذلك<sup>(١)</sup>...

### **المطلب الثاني عشر: المبادئ السلوكية التي يجدر بالقادة مراعاتها:**

- كل الناس مختلفون: ربما نجدهم متشابهين في الكثير من الطرق إلا أن كل شخص مختلف عن الآخر، لا يوجد اثنان يحملان نفس القيم والاتجاهات والمشاعر والأهداف.  
- لا توجد طريقة واحدة هي الأفضل: يصعب تطوير مبادئ لها تطبيقات عامة نظراً لاختلاف الناس.

- لا يمكن تغيير الشخصيات: جزء من الإدارة أن تتعامل مع مختلف الشخصيات ستصادف صراعات بين الشخصيات مما يؤثر على الأداء ويصعب معالجتها لكن السلوك فقط يمكن تغييره بينما يستحيل تغيير الشخصيات.

(١) : <http://nwafz.fwasl.com/%e-secrets-to-be-a-successful-leader/#ixzz0A0AAYCKS>.

- الكمال في الناس مستحيل : لن تتمكن من حل مشكلات جميع الناس ولا ينبغي عليك محاولة ذلك. فإذا كنت تتوقع أن يتصرف الناس بشكل كامل فسوف تصاب بالإحباط.

- الدوافع الطبيعية أقوى من الاصطناعية: اقبل الناس على حالهم ولا تحاول أن تجعلهم غير ذلك<sup>(١)</sup>.



---

(١) تنمية المهارات القيادية للإدارة الوسطى دكتور/ إيهاب خفاجي - دكتوراه في إدارة الأعمال -

## البحث الثاني: مفهوم الإدارة<sup>(١)</sup>

المهمة الأساسية للإدارة هي جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل الموارد البشرية والمادية. وقد تم تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة، كما تم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في الإدارة وفق مداخل متعددة.

عرف هولت ١٩٩٣ Holt الإدارة بأنها "عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تشمل على الموارد البشرية والمادية والمالية - عرف العالم ريشارد دافت Daft، ١٩٩١ الإدارة بأنها إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية.

كما يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية تنسيق وتكامل أنشطة العمل من أجل إنجاز الأهداف بكفاءة وفاعلية عن طريق الأفراد.

### المطلب الأول: تعريف الإدارة:

أن الأصل اللاتيني للكلمة هو Administration = Serve وتعني الخدمة، وهذا المعنى يدلنا دلالة لا لبس فيها أن معنى الإدارة هو "خدمه الآخرين، أو أداء الخدمة بشكل عام، وإنجاز الواجب". وقد عبر العلماء والكتاب عن معنى الإدارة بطرق مختلفة: فمثلاً - إن أبسط التعريفات التي تناولت كلمة الإدارة، هو التعريف الذي أظهر أن (الإدارة هي فن إنجاز كل ما يطلب من الأفراد)، يعرفها (Follett) بأنها: "فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين"<sup>(٢)</sup>.

---

(١) مبادئ الإدارة - شرائح إعداد. ابتسام الضمور - جامعة البترا - الفصل العاشر - المرجع الرئيس مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - أ. د. حسين ال. حريم -

.https : www. slide serve. Com

(٢) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣،

بينما يعرفها رالف دايفز: بأنها (عمل القيادة التنفيذية). أما جون مي: فقد عرف الإدارة بأنها (فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين، مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع). ويعرفها فريدريك تايلور (هي المعرفة الدقيقة لما يراد القيام به والتأكد من أنه تم تنفيذه بأحسن طريقة وأقل تكاليف)<sup>(١)</sup> أما (Stoner) فانه يعرفها: "هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>(٢)</sup>. وقد عرفها هنرى فايول: بأنها (هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة).

ويرى كونتز واودونيل: (أنها هي تنفيذ المهام عن طريق الآخرين ومعهم). ويرى وليم هوايت: أنها (هي توجيه وتنسيق ورقابة نشاطات الأفراد لإنجاز عمل محدد أو تحقيق هدف معين).

لذا فالإدارة هي عملية استغلال لكافة الموارد المتاحة (المادية والبشرية) لتحقيق الأهداف بدقة وفعالية.

أما من حيث المفهوم فقد اختلفت وتنوعت وتعددت تعريف الإدارة باختلاف الأشخاص والظروف ومراحل تطور الفكر الإنساني وباختلاف المهام والواجبات والأنشطة التي تقوم بها المنظمات، وكذلك فان عامل الزمن لعب دوراً كبيراً في تحديد مفهوم الإدارة، لذلك فان الدارسين والباحثين لم يتوصلوا إلى تعريف محدد وحسب للإدارة ومن أبرز التعاريف في هذا المجال:

- ومن تعاريف الإدارة أيضاً:

يعرفها (Tailor) (تايلور): "بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد القيام به الأفراد مع التأكد من يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأقل تكلفة".

---

(١) انظر كتاب الإدارة - أ. محمد حيان الحسيني - مركز الأبحاث الدولية للعلوم السياحية - ص ٢ و ٣ للعام ٢٠١١ سوريا - دمشق - انظر المدخل إلى علم الإدارة - د - أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ٦.

(٢) المصدر السابق، ص ١٢.

ويعرفها (والدو): "بأنها نوع من الجهد البشري المتعاون الذي يتميز بدرجة عالية من الرشد"<sup>(١)</sup>.

وتعني أيضاً: "التطوير والمحافظة على إمكانية المنظمة من أجل تحسين الجودة بشكل مستمر"<sup>(٢)</sup>.

وتعرف أيضاً على أنها: "عملية سلوكية إنسانية بالدرجة الأولى، فهي فن أو علم التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة"<sup>(٣)</sup>.

- وهي أيضاً: "عملية اتخاذ القرارات وفقاً لمنهج معين لحل المشكلات التي تعترض المنظمة ومن ثم تحقيق أهدافها"<sup>(٤)</sup>.

- يعرفها (Follett) بأنها: "فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين"<sup>(٥)</sup>.

- أما (Stoner) فانه يعرفها: "هي التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>(٦)</sup>.

- وكذلك تعني الإدارة: "عملية متميزة تتضمن فعاليات التخطيط والتنظيم والتشغيل والرقابة وصولاً إلى تحديد وتحقيق الأهداف من خلال الأفراد والموارد المتاحة للمنظمة"<sup>(٧)</sup>.

- "أنها عملية تصميم وصيانة البيئة التي يعمل فيها الأفراد بشكل جماعي وبكفاءة لتحقيق أهداف مختارة للمنظمة"<sup>(٨)</sup>.

---

(١) فيصل فخري مرار، الإدارة (الأسس والنظريات)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ١٩٨٣، ص ١٥.

(٢) سنان الموسوي، رضا صاحب أبو حمد، مفاهيم إدارية معاصرة، دار الوراق، عمان، ٢٠٠٢، ص ٢١.

(٣) علي السلمي وآخرون، أساسيات الإدارة، القاهرة، ١٩٩١، ص ٣-٨.

(٤) المصدر السابق، ص ٣-٨.

(٥) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٣، ص ١١.

(٦) المصدر السابق، ص ١٢.

(٧) George K. Terry & Stephen G Franklin, Principle Of Management, ٨th ed, publishers & Distributors, Krishan Nager, ١٩٩١, p٤ .

(٨) koonts And Wehrich, ١٩٨٠, p٩٨.

"عملية بلوغ أهداف المنظمة بطريقه كفؤه وفاعله من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية"<sup>(١)</sup>.

- "هي الهيمنة على الآخرين لجعلهم يعملون بكفاءة عالية تحقيقاً لهدف منشود"<sup>(٢)</sup>.  
- وكذلك فان الإدارة: "تمثل تأثيراً هادفاً في مجموعات العاملين في المنظمة بوساطة مجموعه من الطرق والوسائل المعينة بهدف الحفاظ على التناسب الموجود أو الانتقال إلى تناسب جدي يحقق الأهداف المتوخاه"<sup>(٣)</sup>.

- وأيضاً فان الإدارة هي: "مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعليه"<sup>(٤)</sup>.

- تعرف الإدارة أيضاً على أنها: "عملية تخطيط وتنظيم وتنسيق وإشراف على الموارد - مثل الرجال والمعدات والزمن والمال - لتحقيق الأهداف المحددة. وبالنظر إلى هذا التعريف نجد أن القائد يكون بالتالي مسؤولاً عن تنفيذ جميع الفعاليات والأنشطة المرتبطة بهذه العملية، وفي حالة عدم تمكن القائد من الإشراف الفعلي على تنفيذ أي نشاط، فإنه يفوض أحد مرؤوسيه لمعاونته في إنجاز هذا النشاط".

نلاحظ ومن خلال هذا الكم الكبير من تعريف الإدارة بأنها تركز على محاور رئيسية تتلخص بأنها عملية منظمة غايتها تحقيق الأهداف المرسومة من خلال عدد من الوظائف هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتمويل... وذلك باستخدام الموارد المتاحة وصولاً إلى الهدف بأقل التكاليف والجهد والخسائر.

---

(١) Richard Daft، p.v.

(٢) محمود شويات، مفهوم الإدارة في الإسلام، مجلة الأقصى، العدد ٨٤٤، ١٩٩٢، ص ٣٢.  
للمزيد من تعريف الإدارة يمكن مراجعته: عبد المعطي محمد عساف، مصدر سابق، ص ٥-٩.  
أيضاً: علي عباس، عبد الله بركات، مدخل إلى علم الإدارة، دار النظم، عمان، ٢٠٠، ص ١٠-١٢.

Leonard R. Sayles، Leadership: what effective managers really do? ... and how they do it، by McGraw-Hill، inc. ١٩٧٩، p٢١ .

(٣) انظر: طارق الخيز وآخرون، مبادئ الإدارة ووظائفها، جامعه دمشق، ٢٠٠٤، ص ٣١.  
(٤) أحمد ماهر وآخرون، الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠١/٢٠٠٢، ص ٨.

## المطلب الثاني: هل الإدارة علم أم فن؟

سؤال يطرحه الكثيرون، ومن جل توضيح الإجابة عليه لا بد أن نعرف معنى العلم ومعنى الفن:

**الإدارة علم:** هي مجموعة من النظريات والدراسات العلمية المنهجية والمبادئ والأسس والقواعد التي تحكم العملية الإدارية. بمعنى أنها مجموعة من المعارف تم الحصول عليها بطريقة منهجية منتظمة وتحليل موضوعي.

فالعلم هو: المعرفة العلمية المنظمة حول الحقائق الأساسية المتعلقة بظاهرة ما. أو هو: مجموع الحقائق والقواعد والقوانين التي يتم التوصل إليها من خلال المعرفة العلمية المنظمة، فإذا طبقنا هذا التعريف على موضوع الإدارة نجد أن الإدارة هي علم له أصول وقواعده التي تركز على أسس ومبادئ وأهداف تتفق مع طبيعة النشاط الذي تطبق فيه. وكذلك يمكن القول إنها "علم" لأنها تستخدم الأسلوب العلمي في البحث والدراسة وتحلي المشكلة وتجربتها وتطبيقها وبالتالي الوصول إلى النتائج التي يستطيع الباحث من خلالها الوصول إلى هدفه<sup>(١)</sup>، إن الإدارة كعلم هي تنظيم وتطبيق المعرفة العلمية المنظمة على ضوء الحقائق لتحقيق نتائج مرغوبة<sup>(٢)</sup>.

**الإدارة "فن":** بمعنى أنها مهارة في التطبيق تعتمد على القدرة في الأداء والخبرة العملية في التطبيق، والإبداع والثبات في مواجهة المواقف. فالإدارة فن وذلك لأنها تشير إلى إمكانية تطبيق المهارات الإدارية باستخدام القدرات والمواهب التي يمتلكها الفرد

(١) محمود شويات، مفهوم الإدارة في الإسلام، مصدر سابق، ص ٣٨.

(٢) مجموعة محاضرات مطبوعة في الإدارة العامة لطلبة جامعة آل البيت، ٢٠٠٤.

للمزيد عن الإدارة كعلم يمكن الرجوع إلى: علي السلمي، مصدر سابق، ص ٢١.

أيضاً: علي محمد منصور، مصدر سابق، ص ٢٥ - ٢٧.

يقول علي محمد منصور، في كتابه المشار إليه أعلاه: "يجب أن نفرق بين الإدارة العلمية التي تستخدم الوسائل العلمية في اتخاذ قراراتها وبين الجزء غير العلمي من الإدارة وهو المقصود عند الحديث عن الإدارة كفن".

والإبداع والتصرف بشكل سليم من اجل تحقيق النتائج المطلوبة، وهنا تدخل عملية الابتداع والموهبة والبراعة مع الخبرة والتجربة والتي تعكس بدورها المفروقات الفردية بين الأشخاص (المديرين).

لذلك فان العلم والفن متكاملان في الإدارة، لذا فهي علم لأنها معرفة علمية منظمة، بل هي دراسة علمية منظمة لظاهرة ما، وهي فن لأنها مهارة فردية مشتقة من الخبرة الشخصية والتي تتضمن المواهب والإمكانات التعليمية التي تؤهل الفرد لان يطبق هذه المعرفة التي اكتسبها في مجال عملة الإداري، لذا فأنه يمكننا القول بان الإدارة هي فن استخدام وتطبيق العلم<sup>(١)</sup>. وفي هذا الصدد يشير بعض الباحثين إلى أن الدليل على أن الإدارة هي (علم) هو وجود العديد من المدارس والجامعات التي تقوم بتدريس مادة الإدارة بالإضافة إلى منحها لأعلى الشهادات العلمية والدرجات الجامعية في مجال الإدارة، أما دليل كونها فن فهو "عدم قدرة أي جهة علمية مهما كان. فالإدارة علم وفن، تعتمد على فن استخدام العلم والمنهج العلمي في البحث وتستند إلى مبادئ وقواعد، لكنها لم تصل إلى مرتبة القوانين العامة كما هي الحال في العلوم الرياضية والطبيعية، ولا بد للإداري من استخدام مهاراته الشخصية في تطبيق معارفه الإدارية.

### **المطلب الثالث: تعريف المدير:**

المدير هو الشخص المسؤول عن أعمال أفراد آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والإسناد<sup>(٢)</sup>.

المدير شخص قادر على خلق وحدة منتجة ومجبة للعمل ومرتبطة ببعضها البعض، وذلك يتطلب منه أن يستخدم كل نقط القوة التي تقع تحت يديه من الموارد البشرية وذلك يتطلب منه إحداث توازن بين العناصر المختلفة بين الأشخاص، ومدى درايته

(١) للمزيد عن هذا الموضوع يمكن مراجعة: علي السلمي، مصدر سابق، ص ٣٠-٣٢.

- أيضاً: عبد المعطي محمد عساف، مصدر سابق، ص ٣٥-٣٧.

- Koonz - ، ١٩٨٠، ٩-٨ p - المساق - د - ابتسام الضمور.

(٢) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق - ص ٩.

بالمدخل السيكولوجي للأفراد الذي يديرهم، ومراعاة الفروق الفردية بين الأشخاص طبعاً للأسباب البيئية أو العلمية المختلفة، ولذلك مطلوب منه مراعاة الإدارة بالأهداف والنتائج وأن يتخذ قرارات تحقق نتائج إيجابية.. والتالي فنجاح المدير مرحلة وليس نقطة وصول تتطلب التطوير الذاتي من جانبه، ولكن نجاحه يعتمد على الابتكار والتجديد في الفكر والتطبيق<sup>(١)</sup>.

### **المطلب الرابع: أدوار المدير<sup>(٢)</sup> :**

١ - الأدوار التفاعلية الدور الرمزي - الدور القيادي - دور الارتباط.

أدوار المعلوماتية: - الراصد - الناشر - الناطق الشخصي.

أدوار صنع القرار: الريادي - معالج المشكلات - موزع الموارد - المفاوض.

### **المطلب الخامس: مهارات المدير:**

المهارة هي المقدرة على القيام بعمل أو نشاط معين، وهذه المهارات يمكن تعلمها وتطويرها. من أهم المهارات الواجب توفرها لدى المدير<sup>(٣)</sup>.

١ - المهارات الفنية: وهي المقدرة على استخدام معارف ومهارات وأساليب وموارد محددة في إنجاز العمل.

٢ - المهارات التحليلية: وهي المقدرة على تشخيص وتقييم الحالات والمواقف وتحديد العوامل الرئيسة وتفهم العلاقات فيما بينها ودورها في أي موقف.

---

(١) علاقي، مدني عبد القادر ١٩٨٥، الإدارة- دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية: الطبعة الثالثة، جدة، المملكة العربية السعودية. ١- ٢٠٠٠ (العلاقي).

(٢) د. خفاجي تنمية المهارات القيادية للإدارة الوسطى -دكتور/ إيهاب خفاجي - دكتوراه في إدارة الأعمال - عضو في البورد الريطاني لإدارة الأعمال - مستشار عمادة التطوير الأكاديمي. انظر كتاب المدخل إلى علم الإدارة. د. أسامه نايف الفراج - ص١٣ المرجع الأساس كتاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري وطاهر الغالي - طبعة ثانية - ٢٠٠٨ م ١٤٣١

(٣) المرجعين السابقين ص١٤- ١٥.

٣ - مهارات صنع القرار: وهي تتوقف على المهارات التحليلية وتتضمن المقدرة على تحديد المشكلة وأسبابها وتطوير الحلول البديلة والمفاضلة فيما بينها واختيار البديل الأفضل.

مهارات تفاعلية: وهي قدرة ومهارة المدير على العمل بواسطة ومع الآخرين والتعامل معهم وفهمهم

#### ٤ - المهارات الإدراكية/ التصورية:

وتشمل قدرة المنظمة على النظر للمنظمة ككل وكيف ترتبط الوحدات المختلفة مع بعضها وكيف تؤثر كل منها على الآخر لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### ٥ - المهارات الاتصالية:

وهي قدرة المدير على استقبال وإرسال المعلومات والأفكار والخطط والبرامج... الخ كتابة وشفاهية بشكل واضح وسهل وتشجيع العاملين على تزويده بالتغذية الراجعة.

#### ٦ - المهارات الحاسوبية:

وهي قدرة المدير على فهم دور الحاسوب وتطبيقاته وكيفية استخدامه وبرمجياته في أداء وانب كثير في عمله.

المهارات الإدارية والمستوى الإداري: إن مستوى أهمية كل مهارة من المهارات السابقة تختلف بحسب المستوي الإداري الذي يشغله المدير.

من هو المدير الناجح؟ ينبغي أن يتمتع المدير الناجح بخصائص واتجاهات تمكنه من تطبيق مهاراته وقدراته في القيام بأدواره. ومن أهم هذه الخصائص هي:

يوفر توجهات ومسارات واضحة - يشجع الاتصال المفتوح - يرشد الناس ويؤازرهم - يعترف بموضوعية بالإنجاز

يضع رقابة مستمرة - يختار العاملين المناسبين - يتفهم الانعكاسات المالية لقراراته - يشجع الإبداع والابتكار.

يعطي للعاملين قرارات واضحة حين الحاجة- يظهر باستمرار درجة عالية من التزاهية<sup>(١)</sup>.

### **المطلب السادس: رجل الإدارة الناجح<sup>(٢)</sup> :**

- ١ - يمتلك المؤهلات الأكاديمية العلمية، والإمام بأصول الإدارة وقواعدها ومفاهيمها النظرية - من خلال التعليم والتدريب لمواكبة المستجدات.
- ٢ - يمتلك المهارة التطبيقية والقدرة على التعامل مع الآخرين والتصرف في المواقف المختلفة من خلال الممارسة الفعلية وخبراته العملية.
- ٣ - الخبرة العملية تصقل مهارة الإداري وتجعله أكثر قدره على ممارسة مهامه وتطبيقها في الواقع.
- ٤ - المبادرة النظرية توفر له القواعد والأسس العلمية بدلاً من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ أو الحدس أو التخمين الذي يجعل السلوك عرضة للعشوائية والخطأ.

### **المطلب السابع: العملية الإدارية**

ما هي العملية الإدارية: تتكون من العمليات الفرعية المتداخلة التي تشكل دورة نشاط متكاملة من خلال وظائفها الإدارية الرئيسية الأربع.

التخطيط: تحديد غايات المنظمة وأهدافها ونتائجها المستقبلية، والبرامج والأنشطة والسياسات التي تحقق ذلك.

التنظيم: ترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات إلى واقع عملي تنفيذي.

التوجيه: الإرشاد وإصدار التعليمات والأوامر والحفز نحو المهام.

---

(١) تنمية المهارات القيادية للإدارة الوسطى - دكتور/ إيهاب خفاجي - دكتوراه في إدارة الأعمال - عضو في البورد البريطاني لإدارة الأعمال - مستشار عمادة التطوير الأكاديمي - ١٤٣١ . انظر كتاب المدخل إلى علم الإدارة. د. أسامة نايف الفراج- ص ١٥ المرجع الأساس كتاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري وطاهر الغالي- طبعة ثانية- ٢٠٠٨ م. المدير الناجح (القائد) كتاب الإدارة- مركز الأجدية الدولي للعلوم السياحية. إعداد أ. محمد حيان الحسيني. ص٣٧.

(٢) المرجع السابق بتصرف.

**الرقابة:** قياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستوى أداء الأفراد والجماعات. تتطلب العملية الإدارية من المدراء قدرات وقابليات للقيام بعملهم بشكل صحيح، واتخاذ قرارات تنفذ للوصول إلى الأهداف، ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية وعناصرها المرتبطة بـ"التخطيط والتنظيم والتوجيه (القيادة) والرقابة" والمسماة أيضاً بالعمليات الإدارية<sup>(١)</sup>.

● الوظائف الإدارية مترابطة مع بعضها البعض ومتصلة اتصالاً وثيقاً ويكمل بعضها بعضاً، وعن طريق ممارسة الوظائف الإدارية يتم استغلال كافة موارد التنظيم من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها. تختلف أساليب تطبيق الوظائف الإدارية من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة أعمالها وأهدافها وحجم نشاطها وخصائص العاملين فيها وبيئة العمل.

### **المطلب الثامن: وظائف الإدارة<sup>(٢)</sup>:**

هناك مجموعتين من الوظائف: ١- الوظائف المتعاقبة. ٢- الوظائف المستمرة.

#### **١ - الوظائف المتعاقبة:**

##### **١ - التخطيط (PLANNING):**

من أهم وظائف العملية الإدارية، تعتمد عليه وظائف أخرى. يعمل على تحقيق الأهداف بشكل واضح.

---

(١) مبادئ الإدارة- شرائح إعداد. ابتسام الضمور- جامعة البترا- الفصل العاشر- المرجع الرئيس مبادئ الإدارة الحديثة -النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة - أ. د. حسين ال.

حريم-<https://www.slide-serve.com>

(٢) تنمية المهارات القيادية للإدارة الوسطى - دكتور/ إيهاب خفاجي - دكتوراه في إدارة الأعمال - عضو في البورد البريطاني لإدارة الأعمال - مستشار عمادة التطوير الأكاديمي - ١٤٣١. انظر كتاب المدخل إلى علم الإدارة. د. أسامة نايف الفراج - ص ٧ - ٩ المرجع الأساس كتاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري وطاهر الغالي - طبعة ثانية - ٢٠٠٨ م.

يرسم معالم الطريق الذي يجب أن تسير عليه المؤسسة في المستقبل.  
يوجه كافة النشاطات نحو تحقيق الأهداف.

يمكن الإدارة من تقييم مدى فاعليتها في إنجاز الأهداف الموضوعة.  
فالتخطيط يعمل على تحديد غايات المنظمة وأهدافها ونتائجها المستقبلية، والبرامج والأنشطة والسياسات التي تحقق ذلك.

٢ - التنظيم (ORGANIZING): ترجمة الأهداف والخطط والاستراتيجيات إلى واقع عملي تنفيذي.

يتم بموجبه التوزيع المناسب للواجبات والمهام وتحديد الاختصاصات.  
يتم بموجبه توزيع السلطات والصلاحيات.

تحديد العلاقات داخل المؤسسة وخارجها لكل وظيفة.  
اقتراح وتوضيح الهيكل التنظيمي الذي يجمع جميع عناصر الإدارة في إطار موحد ويوضح العلاقات فيما بينها.

٣ - التوجيه والقيادة (DIRECTING & LEADING): الإرشاد وإصدار التعليمات والأوامر والحفز نحو المهام.

- وظيفة مهمة تتعلق بالعنصر الإنساني.

تمكن الإدارة من تحقيق التنسيق والتعاون بين العاملين في المؤسسة.  
تحفيز وشحن نشاط العاملين لتحقيق الأهداف. و توفير المعلومات والإرشادات اللازمة للعاملين لمساعدتهم في تنفيذ مهامهم على أكمل وجه.

توفير بيئة العمل الملائمة لتمكين العاملين من إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

٤ - الرقابة: (CONTROLLING): قياس الأهداف والنتائج التي تم تحقيقها ومعرفة مستوى أداء الأفراد والجماعات.

تتأكد الإدارة من خلالها أن الأهداف تتحقق بكفاءة وفعالية. اكتشاف أسباب التدهور في الأداء ومعالجتها وإرشاد الموظفين وتوجيههم وتطوير أدائهم.

من خلال القيادة يمكن مساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريق مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

## ٢ - الوظائف المستمرة

أ- الاتصال (COMMUNICATION):

عملية تبادل المعلومات والآراء ووجهات النظر والمشاعر بين العاملين. الأوامر والتعليمات التي تصدر من الإدارة العليا لبقية العاملين. الاقتراحات أو الشكاوى التي ترفع من المستويات الدنيا للإدارة العليا. هذه الاتصالات يمكن أن تكون رسمية وغير رسمية.

ب- اتخاذ القرارات (DECISION MAKING):

عملية اختيار بين بدائل متعددة لمعالجة موقف محدد.

تمارس من قبل جميع العاملين في المؤسسة على اختلاف وظائفهم.

تزداد أهمية القرارات كلما ارتفعنا في السلم الإداري وما يترتب على هذه القرارات

من آثار ونتائج<sup>(١)</sup>.

## المطلب الثامن: علاقة الإدارة بالقيادة:

القيادة والإدارة أمران متلازمان فلا غنى للإدارة عن عنصر القيادة الذي يجسد المفاهيم ويطبّقها على أرض الواقع وكذلك فإن القيادة بحاجة إلى التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه لتحقيق الأهداف المنشودة والغايات المقصودة، وخاصة إذا ما علمنا أن من واجبات المدير الأساسية هي قيادة مؤسسته مستخدماً فن التأثير على الآخرين وصولاً إلى غاياته وكذلك مستخدماً التخطيط وتنظيم الأمور فيها ضمن الأسس

---

(١) تنمية المهارات القيادية للإدارة الوسطى - دكتور/ إيهاب خفاجي - دكتوراه في إدارة الأعمال - عضو في البورد البريطاني لإدارة الأعمال - مستشار عمادة التطوير الأكاديمي - ١٤٣١. انظر كتاب المدخل إلى علم الإدارة. د. أسامة نايف الفراج - ص ٧-٩ المرجع الأساس كتاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري وطاهر الغالي - طبعة ثانية - ٢٠٠٨م.

والمعايير التي تقتضيها طبيعة العمل ثم متابعه وتنفيذ السياسات المرسومة من اجل تحقيق الهدف، ولنعلم أيضاً أن الإدارة هي عنصر أساسي في ممارسه القائد العسكري للقيادة<sup>(١)</sup>.

### أ - دور القائد في الإدارة - القيادة:

إن إحدى المهام التي قد تلقى على عاتقك في حياتك الشخصية أو المهنية هي قيادة فريق يسعى لتحقيق هدف ما. هذا النوع من المسؤوليات قد يفرض عليك أن تأخذه أنت على عاتقك نتيجة خبراتك. بينما ليس من الضروري أن تتضمن هذه المسؤولية تقديم محاضرات رسمية، فإن المهارات والقدرات المطلوبة بمثل هذا النوع من الأعمال مشابهة وقرينة جدا من مهارات الحديث لجمهور<sup>(٢)</sup>.

وفي كل جماعة يجب أن يكون أحدهم قائداً. والغريب أن شخصا واحدا فقط من بين كل أربعة أشخاص يريد أن يكون قائداً فهل أنت تريد أن تكون قائدا وهل حاولت أن تتعلم القيادة، إن القادة لا يولدون ولكنهم يصنعون وليس كل الناس يريدون أن يصبحوا قادة لأنه من الأسهل أن تكون تابعا لشخص قوي يتولى مسؤولية القيادة. وحين يحدث خطأ تستطيع أن تلقي اللوم على هذا القائد.

### ب - دور القائد في الإدارة:

أولاً وقبل كل شيء: القائد المؤثر هو شخص قادر على التواصل الفعال: يجب أن

---

(١) خلال حديثنا عن الإدارة سنستخدم كلمة منظمة كثيراً لذا لا بد من تعريفها لتكون الأمور أكثر وضوحاً:

- لا يوجد تعريف محدد لها وقد اختلفت التعريفات حسب وجهة نظر الباحث والفقهاء، ولكن في الغالب فان هناك قواسم مشتركة بين الجميع ومن تعريفات المنظمة ما يلي:
- هي نظام اجتماعي هادف، أو هي نشاط أنساني موجة لتحقيق هدف أو أهداف محددة.
- هي نظام تعاوني يقوم على أساس التعاون بين شخصين أو مجموعة أشخاص من أجل تحقيق هدف معين.

- هي تجمع أفراد يعملون ويتفاعلون مع بعضهم البعض وتربطهم علاقات يمكن أن نصفها

بالاستمرارية. للمزيد يمكن الرجوع إلى: Stephen Robbins، p٤.

(٢) موسوعة إدارة فريق العمل الناجح. بريطانيا www. abahe. co. uk .

تكون قادراً على نقل أفكارك دون تشويش العقول الأخرى، وهكذا يفهم الجميع العملية. أن الأفكار مجردة ويجب أن يتم التعامل معها بأسلوب مختلف عن الأشياء المادية مثلاً إذا كنت اصف لصديق لم ير تفاحة مطلقاً ملمس ورائحة وطعم وشكل التفاحة، ثم ذهب هذا الصديق لبائع الفاكهة وتعرف على التفاح حينئذ أكون نجحت في وصفي ونجحت في توصيل صورة التفاحة لذهنه. ولكن إذا التقط برتقالة أو فاكهة أخرى أكون قد فشلت في توصيل الفكرة<sup>(١)</sup>.

### ج - المدير القائد:

هو القائد الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه. فمدير المدرسة بحكم منصبه يتوقع منه تقديم خدمة عالية تعليمية وتربوية وتحقيق معدلات من الترابط التنسيقي بين العاملين معه لرفع وتحسين العملية الإدارية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف المرسومة له وذلك بتكلفه محددة في وقت معين فإذا حقق المدير هذه التوقعات نطلق عليه مدير فعال<sup>(٢)</sup>.



(١) موسوعة إدارة فريق العمل الناجح بريطانيا - [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk) .

(٢) علاقي، مدني عبد القادر ١٩٨٥، الإدارة - دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية: الطبعة الثالثة، جدة، المملكة العربية السعودية. ٢ - ٢٠٠٠ (العلاقي).

## البحث الثالث: القيادة الإدارية

### المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف<sup>(١)</sup>.

#### ١ - تعريف القيادة الإدارية عند علماء الإدارة العامة:

هناك كثير من التعريفات للقيادة الإدارية، ويرجع السبب في كثرتها إلى اختلاف المدارس التي ينتمي إليها هؤلاء الكتاب، فهناك التعريفات التي تأخذ بنظريتي السلطة الرسمية والسلطة المقبولة، وهي التي تعتمد على الوسيلة، وهناك من تعتمد على الغاية، ويمكن القول بان التعريف المناسب للقيادة الإدارية هو الذي يجمع بين الغاية والوسيلة في تعريف متكامل وسوف نعرض لتعريف القيادة الإدارية عند علماء الإدارة في ثلاثة فروع على النحو التالي:

#### - الفرع الأول: تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة الرسمية.

- يرى البعض أن القيادة الإدارية والسلطة متوازيتان، فالسلطة بمفردها أهداف القيادة وبالتالي فالسلطة تجبر الجماعة للخضوع لإدارة القائد خوفاً من المسؤولية والعقاب ويرى البعض الآخر أن القيادة قدرة يتميز بها فريق من الناس، وتقتضى أن يكون للقائد ولاية على من يتبعه، وتمثل هذه الولاية في السلطة. ويؤخذ على هذا الاتجاه أنه خلط بين القيادة والسلطة في حين أن الاتجاه الحديث في علم الإدارة يرى أن "القيادة ليست سلطة ولا ولاية ولكنها تعاون ومشاركة وقدرة على استمالة الأفراد.

(١) انظر موقع [www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership) - انظر أيضاً (بحث في

القيادة الإدارية ج ١ - الأربعاء ٢٢ - ٨ - ٢٠١٢ الأستاذ رجب الإمام -

## - الفرع الثاني: تعريف القيادة الإدارية على أساس السلطة المقبولة.

ويرى هذا الاتجاه أن الجماعة تقبل السلطة طوعاً واختياراً، وذلك لأن الأفراد ينفرون دائماً من السلطة الآمرة، بينما يستجيبون للمعاملة الإنسانية، والتي تأخذ العامل المعنوي في الاعتبار، وبالتالي فالقيادة الإدارية هي "تلك السلطة التي تستمد وجودها من القدرة على التأثير في سلوك الآخرين حتى يقبلون الأوامر عن رضا واقتناع، وليس العقاب أو الخوف إلا أنه يلاحظ على هذا الاتجاه أنه يركز على التأثير والاستمالة، بنما هما وسيلتان من وسائل القيادة ولا يصح الاعتماد الكامل عليهما في التعريف.

## - الفرع الثالث: تعريف القيادة الإدارية على الأساس الوظيفي:

هذا الاتجاه يركز على غاية المهام القيادية في تعريفه للقيادة، وبالتالي فالقائد هو الذي يوجه وينسق، ويراقب أعمال الآخرين، ويتخذ القرارات. ويؤخذ على هذا الاتجاه أنه يركز على الغرض دون الوسيلة، وهذا ليس كافياً. إذن فكل هذه الاتجاهات منتقدة ولا يمكن التعويل عليها في تعريف القيادة الإدارية. فالالاتجاه الأول والثاني يهتمان بالوسيلة دون الغاية، والاتجاه الثالث مبني على الغاية دون الوسيلة.

لذلك نتفق مع البعض في أن القيادة الإدارية "هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين<sup>(١)</sup>. في هذا التعريف تجمع القيادة الإدارية ما بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم وذلك لتحقيق الهدف، ويقوم هذا التعريف على ثلاثة أركان أساسية هي:

اتخذ الوسيلة المناسبة لتحقيق هذا الغرض النشاط الإيجابي متمثلاً في الإشراف الإداري على الآخرين.

---

(١) انظر موقع [www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership](http://www.abahe.co.uk/encyclopedia-of-leadership) - انظر أيضاً (بحث في القيادة p الأستاذ رجب الإمام الإدارية ج١- الأربعاء ٢٢-٨-٢٠١٢ shi-roglow.forum Egypt.net

### ٣ - تحقيق الغرض الوظيفي:

لا يمكن عزل الممارسة القيادية بصفاتها الإيجابية عن القيادة كمفهوم إنساني يلعب فيه الفرد دوراً أساسياً وإيجابياً في التأثير على الآخرين وبدفعهم إلى التزام عال في الإنجاز ضمن نطاق الممارسة الإدارية بمختلف أنشطتها.

إن الوقت المتاح لإنجاز الأعمال أصبح قصيراً بحيث يتطلب قيادة لها القدرة على جعل الإنجاز بأعلى درجاته في الأمد القصير، في حين يلتزم الآخرون بتوجيهات القيادة للأمد البعيد. وهكذا فالقيادة بالإضافة إلى كونهم ملهمين للآخرين فإنهم يتمتعون بمهارات اتصال وتفاعل وتحفيز وبناء فرق وقبول تغيير يستطيعون نقلها للآخرين بإيجابية وكفاءة.

### المطلب الثاني: مبادئ القيادة الرسالية:

إن كل ما يحكم الممارسة الإدارية في منظمة الأعمال إذا امتلك مدراؤها بعداً رسالياً هو: (الإنجاز العالي - وتحقيق وتائر مرتفعة من الأداء)، ويمكن الإشارة إلى بعض المثل والمبادئ التي تتجسد في القيادة الرسالية بالآتي<sup>(١)</sup>:

١ - التحدي الدائم في العمل: بمعنى الرغبة المستمرة بأن يكون المدير رائداً وأولاً في كل شيء، وكذلك مشجعاً للإبداع، وداعماً للعاملين القادرين على تقديم وتوليد أفكار جديدة.

٢ - إظهار الحماس في كل المواقف التي تتطلب ذلك، بحيث يكون هذا الحماس ملهماً للآخرين لتقاسم رؤية مشتركة حول العمل والإنجاز.

٣ - مساعدة الآخرين في العمل والإنجاز بحيث يكون لاعباً رئيسياً في فريق العمل وداعماً لجهود الآخرين وقابليتهم في أن تستغل لأقصى ما يمكن.

٤ - يكون قدوة ومثالاً حسناً لمرؤوسيه والعاملين معه بحيث يكون طابع الاستمرار هو السمة الرئيسية لهذا المثال وليس حالة عرضية تصطنع في مواقف معينة وتزول في مواقف أخرى.

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج - مرجع سابق ص ١٢٣.

٥ - الإشادة والاحتفاء بالإنجازات يجلب الاندفاع والحماس إلى مكان العمل ويحرك العواطف والعقول باتجاه إنجاز وتحقيق الأهداف<sup>(١)</sup>.

فالقيادة الرسالية: هي التي لها القدرة على رؤية المستقبل بوضوح وفهم الأسلوب الذي من خلاله تستطيع الوصول إليه بتحديد الأشخاص الذين يتوجب عليهم التنفيذ بعد المعالجة والتحرك والمساندة وفي النهاية مراقبة هذا التنفيذ<sup>(٢)</sup>.

### المطلب الثالث: مداخل دراسة القيادة الإدارية<sup>(٣)</sup>:

١ - المدخل الفردي: وهو مدخل علماء النفس في دراسة القيادة. وقد ركز هذا المدخل على الفرد باعتبار الركيزة الأساسية للقيادة بما يتمتع به من صفات.

٢ - المدخل الاجتماعي: وهو مدخل علماء الاجتماع، ويسمى أيضا المدخل الموقفى، ويرى هؤلاء أن دراسة القيادة ينبغي أن تنطلق من البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها القائد مهامه ومسئوليته، ويعنون بذلك بيئة المنظمة والمجتمع الذي يمارس سلطاته من خلاله.

٣ - المدخل التوفيقي: ويقوم هذا المدخل بالجمع بين المدخلين السابقين لدراسة القيادة، وهو المدخل المفضل لدى علماء الإدارة، ويرى أنصار هذا المدخل أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي، ويرون أنه لا يكفي لنجاح القائد تفاعل سماته مع متطلبات الموقف بل بالإضافة لذلك يجب أن يكون هناك تفاعل بين شخصية القائد وحيثيات الموقف بشكل كلي.

---

(١) انظر كتاب المدخل إلى علم الإدارة. د. أسامة نايف الفراج - ص ١٢٣ المرجع الأساس كتاب الإدارة والأعمال للدكتور صالح العامري وطاهر الغالي - طبعة ثانية - ٢٠٠٨ م. ١ المرجع السابق ص ١٢٣.

(٢) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ترجمة سالم العيسى منشورات دار علاء الدين الطبعة الأولى ١٩٩٩ ص ٧.

(٣) كتاب القيادة الإدارية، لتحول نحو نموذج القيادي العالمي - تأليف - د. سالم ابن سعيد القحطان - ٢٠٠١م - ١٤٢٢هـ - عن خلاصة من إعداد العميد الدكتور سعيد بن محمد الغامدي نشرت في العدد ٢٣ من مجلة البحوث الأمنية ذو الحجة ١٤٢٣ موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com).

## المطلب الرابع: مبادئ القيادة الإدارية:

الإيمان بالهدف، الانطلاق إلى الأمام، حب العمل مع الآخرين، التقدير السليم للموقف، تحمل المسؤولية، التصرف على المستوى القيادي، حسن التصرف، والقيادة نحو الإصلاح وإحداث تغييرات إيجابية وترسيخ الشعور بالمسؤولية الجماعية<sup>(١)</sup>.



---

(١) كتاب القيادة الإدارية/ لتحول نحو نموذج القيادي العالمي -تأليف - د. سالم ابن سعيد القحطان -٢٠٠١م-١٤٢٢هـ عن خلاصة من إعداد العميد الدكتور سعيد بن محمد الغامدي نشرت في العدد ٢٣ من مجلة البحوث الأمنية ذو الحجة ١٤٢٣ موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية [www. hrdiscussion](http://www.hrdiscussion.com).

## المبحث الرابع: تطور الفكر القيادي الإداري<sup>(١)</sup>

### المطلب الأول: تطور الفكر القيادي في العصور القديمة والوسطى:

- أ- الحضارة السومرية: عرف السومريون بعض ألوان القيادة الإدارية. فقد وجد في بعض الوثائق أنه كان لكهنة معابدهم نظاماً ضريبي محكماً.
- ب- الحضارة المصرية: تميزت بفن العمارة والنحت والنقش والكتابة، وتعتبر الأهرامات أهم الشواهد على قدرات المصريين القدامى التنظيمية والإدارية.
- ج- الحضارة البابلية: إن أبرز ما أسهمت به حضارة بابل في مجال الفكر الإداري عامة والقيادي خاصة هو قانون حمورابي.
- د- حضارة الصينيين: إن الصينيين بحكمتهم وفلسفتهم عرفوا بعض المبادئ الإدارية في مجالات القيادة والتخطيط، والتنظيم والرقابة. وإن دستور الإمبراطور (شاو) يعتبر أقدم دليل إداري يضعه قائد لموظفي الخدمة المدنية من أدناهم إلى أعلاهم مرتبة،
- هـ- الحضارة الإغريقية: وهي أولى الحضارات التي عملت على تكوين دولة ديمقراطية، وإن الإغريق عرفوا ما يسمى بروح الخدمة العامة، والتي تتمثل في التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة.
- و- الحضارة الرومانية: إن أهم ما ميز حضارتهم هو منصب الرقيب، أو المدعي العام، ويتمتع شاغله بسلطات أهمها الإشراف على سجلات المواطنين وممتلكاتهم أو الرقابة على الأخلاق والآداب العامة.

---

(١) كتاب القيادة الإدارية- التحول نحو نموذج القيادي العالمي - تأليف الدكتور سالم بن سعيد القحطاني - جامعة الملك سعود - ١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م ب الفصل الثاني (القسم الأول - وحتى القسم الخامس) بتصرف، انظر بحث من إعداد العميد الدكتور سعيد بن محمد الغامدي - نشر في العدد (٢٣) من كلية البحوث الأمنية - ذو الحجة ١٤٢٣ هـ. انظر موقع المنتدى العربي للموارد البشرية [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)، والموقع [www.spg.ps/ar/?p44499](http://www.spg.ps/ar/?p44499) مقالة نشرت الأربعاء ١٦ - ٥ - ٢٠١٢.

● ز - الفكر القيادي الإداري في العصور الوسطى: تميز هذا العصر بسيطرة الإقطاع، حينما كان الملوك والنبلاء يملكون جميع موارد الدولة، كما تميز هذا العصر البسيط بسيطرة الكنيسة على جميع شؤون الحياة، ومن إسهامات هذا العصر رسالة (لوقا باكيولي) في عام ١٤٩٤م التي وصف فيها مسك الدفاتر بطريقة القيد المزدوج، وقد عرف القرن السادس عشر بالمفاهيم الإدارية اتضح ذلك من كتابات (سير توماس)، و(نيقولو ماكيفللي)<sup>(١)</sup>.

### المطلب الثاني: تطور الفكر القيادي الإداري في العصر الإسلامي:

أ- عصر الرسول الأعظم محمد ﷺ: يمثل الرسول العظيم سيدنا محمد ﷺ القائد الأول في الإسلام. فقد أسس الدولة، وأوجد الأرض، وحرر الشعب، وكون السلطة، وبنى النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي على ضوء التشريعات الربانية. ووضع المبادئ الناظمة لحياة المجتمع الإسلامي، ومن أهم المبادئ هذه القيادية ١- مبدأ الشورى، ٢- ومبدأ العدالة والمساواة، ٣- ومبدأ طاعة ولاة الأمر، ٤- ومبدأ العمل الجماعي (العمل بروح الفريق)، ٥- ومبدأ القوة والأمانة، ٦- ومبدأ الجدارة.

ب- إسهامات خليفة رسول الله ﷺ أبي بكر الصديق ﷺ: في تطوير الفكر<sup>(٢)</sup> القيادي، وقد عمل على استمرارية اتباعه ﷺ لما وضعه رسول الله ﷺ من تشريعات وأنظمة، كما استمر في تطبيق المبادئ التي تعلمها من رسول الله ﷺ، كالعدل والشورى، والمساواة والرفق بالآخرين، كما سمح بحرية الرأي الآخر، ودل على ذلك بسماحه لعمر ابن الخطاب ﷺ في معارضته له في قتال المرتدين.

ج- عهد الفاروق عمر ابن الخطاب ﷺ: الذي أرسى عدداً من المبادئ منها محاسبة موظفيه عن أموالهم من أين اكتسبوها، وانتهج عمر المؤتمر السنوي الذي كان

(١) المرجع السابق القيادة الإدارية - التحول نحو نموذج القيادي العالمي القسم الثالث.

(٢) انظر المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية- [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) - المرجع السابق القيادة

الإدارية- التحول نحو نموذج القيادي العالمي. انظر الموقع <http://etu.diantdz.net> تطور الفكر

القيادي الإداري نظرة تاريخية. نشر في العدد ٢٣ من مجلة البحوث الامنية ذو الحجة ١٤٢٣هـ.

يعقده أثناء موسم الحج ليناقدش فيه ولاة الأقاليم، ويتابع من خلاله أحوال الدولة والرعية. وأقر عمر مبدأ الرقابة الشعبية حتى على نفسه كقائد للأمة، إذ كان يقول للناس (اتقوا الله عباد الله، أعينوني على أنفسكم بكفها عني، وأعينوني على نفسي بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر وإحضاري النصيحة فيما ولايني الله من أمركم). كما طور عمر النظام الإداري للدولة، فأسس ﷺ عدداً من الدواوين كان أهمها ديوان الخراج، وديوان الرسائل، وديوان الجند التي بلغت خمسة دواوين.

د - عهد عثمان بن عفان ﷺ: وقد سار على ما سار عليه عمر بن الخطاب ﷺ إلا انه زاد باهتمامه بالقرآن الكريم، وأمر بجمعه خوفاً من ضياعه نتيجة استشهاد العديد من حفظته، كما زاد في عدد الدواوين حتى أصبحت سبعة دواوين.

هـ - عهد علي بن أبي طالب ﷺ: وقد سار على النهج النبوي، واتبع نهج أسلافه من الخلفاء الراشدين في التعامل مع القادة والقيادة، وإن في كتاب علي بن أبي طالب ﷺ إلى (الأشتر النخعي) بياناً لملاح نهجه القيادي، وتوجيهات منهجية سديدة في القيادة أهمها: أن يكون القائد طائعا لله، ومتقيا له، وملتسلاً بسلاح العمل الصالح. وأن يكون القائد رحيماً ومحباً لمن تحته من المرؤوسين، وقادراً على العفو والصفح، والبعد عن الكبر والغطرسة... إلخ.

و - بعض الممارسات القيادية في العهد الأموي: ١ - عهد معاوية ﷺ وهو أول من ابتدع نظام الحكم الوراثي في الإسلام، وتوضح طريقته في التعامل مع رعيته من خلال قوله (إن بيبي وبين الناس شعرة لن تنقطع أبداً فإن هم شذوها أرخيتها وإن هم أرخوها شددتها). وقد امتد حكم بني أمية لسنوات عديدة، شهدت العديد من التطورات التي ساهمت في إثراء الفكر القيادي كان من أهمها زيادة عدد الدواوين، واتسعت الدولة الإسلامية، مما جعل الخليفة يفوض أمور إدارة الولايات إلى ولاة الأقاليم، بمنحهم سلطات شبه مطلقة في إدارة شؤون ولاياتهم، كما أن دخول العديد من الأمم في الإسلام ساهم في تطوير وظائف الدولة.

ز - العهد العباسي: أن هذا العهد قد أثرى الفكر الإسلامي عامة، والفكر الإداري والقيادي خاصة بكثير من آراء الكتاب المسلمين النيرة، مثل الفارابي الذي كتب (المدينة الفاضلة) وأبي الحسن الماوردي الذي كتب (الوزارة)، وأبي يعلى محمد الحنبلي الذي كتب (الأحكام السلطانية) وأبي محمد عبد الله بن قتيبة الذي كتب (الإمامة والسياسة).

### **المطلب الثالث: الفكر القيادي الإداري في العصر الحديث:**

إن أهم ما يميز الفكر الإداري الحديث هو الثورة الصناعية التي مهدت الطريق أمام التطوير الإداري، إلا أن القفزة الصناعية لم تسايرها قفزة بنفس المستوى في الفكر الإداري.



## البحث الخامس: أهمية القيادة وضرورة وجود القائد

### المطلب الأول: أهمية القيادة في المجتمعات والمؤسسات:

مما سبق نجد أن للقيادة أهمية كبرى في الحياة على كافة الصعد وفي مختلف المجالات. في المجتمعات والمنظمات والمؤسسات وعلى صعيد الأسرة وفي المجتمعات الصغيرة والكبيرة. فهي عنصر مهم من عناصر الحياة لا يمكن الاستغناء عنه.

١ - فلا بد لمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتحقق التوازن في حياتها، وتقيم العدل فيما بينها حتى لقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حتى قال عليه الصلاة والسلام: «إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرُوا أحدهم»<sup>(١)</sup>.  
قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي، ولا يقع بينهم الاختلاف.

٢ - تعتبر القيادة عاملاً أساسياً في النهوض بالمجتمعات، وفي تنظيم المجتمع، إذ يتوقف عليها العمل على تحقيق أهداف تنظيم المجتمع التي تساهم بدورها في تحقيق أهداف المجتمع في المساهمة في إحداث التغيير لتحسين مستوى سكان المجتمع اقتصادياً واجتماعياً<sup>(٢)</sup>.

٣ - القيادة هي أحد أهم مظاهر ومكونات السلوك الإنساني وترتبط بالحضارات الإنسانية منذ التاريخ، لدرجة أن كل حقبة من الزمن تقتزن في مسماها باسم قائد من القادة الذين بزغوا على مرّ العصور، ومن ثم فإن موضوع القيادة هو من الموضوعات ذات الأهمية في مسار الأمم والشعوب نظراً لما يلعبه القائد من دور هام في التأثير على الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للبيئة التي يوجد فيها<sup>(٣)</sup>.  
من كل ما سبق نشعر بأهمية القيادة وضرورة وجود القائد الفعال وتظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية:

(١) رواه أبو داود (٢٧٠٩) عن أبي هريرة رضي الله تعالى عنه.

(٢) أهمية القيادة في المجتمع social worker ٢٠٠٩ ahla montada. net.

(٣) القيادة الإدارية والتغيير بمنظمات الأعمال - دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي حول الدعوة والإدارة الإسلامية. جامعة العلوم الإسلامية الماليزية - كلية القيادة والإدارة ٢٣ - ٢٤ - ١١ - ٢٠١٠.

إعداد عقيل أبو غليون د. محمد يوسف خالد.

- ١ - إن القيادة لا بد منها في الحياة حتى تترتب الحياة ويقام فيها العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف، ومن ثم تحقيق التوازن في الحياة<sup>(١)</sup>.
  - ٢ - على عاتق القيادات تقع مسؤولية صياغة الإستراتيجيات المستقبلية وتحديد الرؤية واستشراف وجه المستقبل، وتخطيط سياسات العمل، وصناعة القرارات والتي يتوقف على سلامتها نجاح المنظمة أو المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما أن القيادة تعمل على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، وحسب د. طارق سويدان فإن من مهام القيادة (وضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام)، (فبدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة).
  - ٣ - القيادة هي حلقة الوصل بين العاملين في المؤسسة (المنظمة) وبين خططها الموضوعة لتحقيق أهدافها وتنظيم أنشطتها، ومهاراتها تستطيع التوصل إلى الاستخدام الأمثل للقدرات المتاحة بالمنظمة من أجل تحقيق هذه الأهداف. ((أي تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج)).
  - ٤ - السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط الأزمنة لحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
  - ٥ - تطوير القدرات القائمة لمواكبة المتغيرات المستجدة وتوظيفها لخدمة المنظمة وتحقيق إيجابية الأداء المؤسسي.
  - ٦ - تطبيق منجزات العصر العلمية والتقنية والإدارية للاستفادة منها.
- إن تصرفات القائد وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع والعمل وتنمية قدرات العاملين في المنظمة.

---

(١) صناعة القائد د. طارق السويدان - ص٤٢ للمزيد انظر بحث مهارات القيادة وصفات القائد - العساف ص ٤ و ٥ - كتاب أساسيات في القيادة والإدارة - د. هائل عبد امولى طشطوش "مرات القيادة" ص٤٥ - ٤٦. انظر أيضاً - الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية مدني عبد القادر علاقي - تمامة - جدة - السعودية - ص٥٨٢.

٧ - تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة (للمنظمة) كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

٨ - تدعيم القوى الإيجابية - والسلوك الإيجابي في المؤسسة، وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان، فالقائد بمثابة ربان السفينة. وإن تصرفاته وسلوكه تحفز الأفراد إلى تحقيق أهداف المشروع<sup>(١)</sup>.

- وقد لخص الأستاذ أحمد الراشد أهمية القيادة بقوله: ((فهي قلب العمل وأداة الانسجام والتناغم وحزام الربط، فوق أنها الرمز العاطفي الذي يملأ الحاجات النفسية للعاملين، وركن الاستناد والذي يسند المتعب ظهره إليه))<sup>(٢)</sup>.

وأهمية القيادة مختصرة في كلام الأفوه الأودي وهو شاعر جاهلي حيث قال<sup>(٣)</sup>:

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم	ولا سراة إذا جهلهم سادوا
والبيت لا يبنى إلا على عُمَدٍ	ولا عماد إذا لم تُرسَ أوتاد
فإن تجمع أوتاد وأعمدة	وساكن أبلغوا الأمر الذي كادوا
إذا تولى سراة القوم أمرهم	نما على ذاك أمر القوم فازدادوا

### المطلب الثاني: دوافع اهتمام الباحثين بالقيادة:

على مدى فترات زمنية متعاقبة زاد الاهتمام بالقيادة من قبل الباحثين، ويرجع ذلك إلى عدد من الأسباب أهمها ما يلي:

(١) المرجع السابق ص ٥٨٢.

(٢) صناعة الحياة - الأستاذ أحمد الراشد - طبعة أولى ١٩٨٩ ص ١١٥.

(٣) الأفوه الأودي: هو صلاحة بن عمر بن مالك بن عوف بن الحارث / أبو ربيعة/ من شعراء العصر الجاهلي (٥٠ قبل الهجرة ٥٧٠م) من بني أود من مذبح شاعر يمني جاهلي لقب بلا فوه لأنه كان غليظ الشفتين ظاهر الأسنان. وكان سيد قومه وقائدهم في حروبهم وهو أحد حكماء وشعراء عصره. من قصيدة. فينا معاشر لم بينوا قومهم. موقع بوابة الشعراء.

- ١ - إن نجاح أو فشل أي جماعة أو مؤسسة إنما يعتمد إلى حد بعيد على خصائص القيادة فيها، فالقيادة هي محك رئيسي للحكم على نجاح أو عدم نجاح تلك الجماعة أو المؤسسة.
- ٢ - إن القيادة تؤثر بشكل جوهري في سلوك الأتباع واتجاهاتهم نحو الجماعة وتوحدتهم معها.
- ٣ - إن القادة يقومون بدور فعال في تحديد قدرة الأغلبية على الفعل، ويفجرون طاقات وينجحون في تحويلها إلى أفعال أو أنشطة إيجابية بما يقدمونه من أفكار إبداعية خلاقة تستهدف تحديد الموارد أو تحسينه، وابتكار المستحدث من النظم.
- ٤ - تزايد الحاجة في كل المجتمعات، والمجتمعات النامية بوجه خاص، إلى القادة القادرين على تحمل المسؤولية والتفاني في ممارسة متطلبات أدوارهم القيادية.
- ٥ - إن القادة هم ثروة يمتلكها المجتمع، لذلك اهتم الباحثون في استثمار هذه الثروة ودراسة جميع المؤثرات التي تحافظ عليها، وما يتعلق من أبعاد وجوانب مختلفة والتعرف على الخصائص المميزة لها واستكشاف محدداتها الأساسية، وبما يعين على التوظيف الكفاء للمعلومات التي تترتب على الجهود العلمية، والإفادة منها في مواقف اكتشاف العناصر القيادية وتنمية مهاراتهم. ولذا فإن القيادة موضوع يهم كل أفراد المجتمع ودراستها هي دراسة مدى تأثير سلوك الجماعة بفرد هو ((القائد))، وتأثر سلوك القائد بجماعته ذلك أن الفرد في المجتمع منغمس ومشارك في علاقات ذات أهمية قصوى بينه وبين أنواع عديدة من القيادات سواء على المستوى الأدنى داخل عمله أو على المستوى الأعلى داخل مجتمعه، ومن هذا المنطلق فالقيادة لا بد منها بحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل وتتحقق الأهداف والطموحات والتنمية.

إن مفهوم القيادة كظاهرة اجتماعية يعاني كغيره من العديد من المشكلات كأن يعرف بأكثر من معنى أو يستخدم بالترادف مع مفهوم آخر، وبذلك يشير كل منهما إلى مضمون واحد، أو يتم تعريفه من ضوء أحد عناصره كمن يعرفه في ضوء مفهوم أعم منه<sup>(١)</sup>.

(١) القيادة الإدارية: التحول نحو النموذج القيادي العالمي - تأليف الدكتور سالم بن سعيد القحطاني. أستاذ الإدارة العامة المشارك في كلية العلوم الإدارية بجامعة الملك سعود. ٢٠٠١م -

## المطلب الثالث: ضرورة وجود القائد<sup>(١)</sup>؛

الامة بحاجة إلى قيادة راشدة نورانية تجمع جهودها المبعثرة، وتوجه الطاقات وتنسق فيما بينها بما يضمن عمل العاملين في إطار خطة عامة، فمن هو القائد؟ وهنا يقول ج كورتوا في الإجابة عن هذا السؤال:

- ١ - القائد على سبيل الاشتقاق - هو الكائن في المقدمة أو بالأحرى هو الرأس المفكر. الذي ينظر ويفكر ويحسن التصرف لصالح سائر الجسد ((مرؤسيه)).
- ٢ - القائد مع علمه بما يريد يعرف كيف ينسق الجهد مع الهدف الذي يرغب بتحقيقه.
- ٣ - القائد هو المثل الأعلى الذي تعيشه المجموعة لإيصالها إلى تحقيق الهدف رغم الصعوبات والعراقيل.
- ٤ - لا تصح القيادة بإعطاء الأوامر فقط، بل بتحديد الأشخاص الذين يتوجب عليهم التنفيذ بعد المعالجة. والتحرك والمساندة وفي النهاية مراقبة هذا التنفيذ.
- ٥ - القائد يعرف كيف يجعل الآخرين يحبونه، ويمتثلون إليه بالطاعة وهو الذي يوجب الاحترام وليس يفرض الاحترام.
- ٦ - كونك قائد لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال، بل صنع الرجال أيضا اكتشافهم وتوحيدهم وأن تكون محبوبا لديهم.
- ٧ - القائد هو الذي يتحشم أعباء المسؤولية في أي مشروع.
- ٨ - القائد هو الذي يعرف كيف يشغل الرجال بشكل جماعي، ويحسن استثمار طاقات كل منهم وأن يعين بكل دقة المحل المناسب لكل منهم.

---

= القيادة التنفيذية في القطاع الخاص - تنمية المهارات والتدريب - موقع التدريب: [www.altadreep.net](http://www.altadreep.net)

- أهمية القيادة وتعدد جوانبها - موقع الموهوبون - [www.mohobq.com](http://www.mohobq.com).
- عرض خلاصة عن الكتاب القيادة الإدارية. [www.hrddiscussion.com](http://www.hrddiscussion.com).
- السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال - محمود سليمان الغميان. دار الأوتل للنشر الجامعة الأردنية ٢٠٠٤ - ص ٢٥٧.

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ص ٧-٨ - بتصريف.

٩ - لا يعرف القائد بحسب نظرتة البراقة، وبروز فكيه أو رقة شفثيه أو حدة صوته، بل هو صاحب النظرات الهادئة، والصوت المعتدل، والوجه المطمئن، الذي يمتت التباهي، فلا يوصف القائد بالشعارات الخارجية، بل بالمهام الموكلة إليه، لأنه قبل كل شيء هو هو الذي يجب عليه تحمل لأعباء الآخرين.

١٠ - على القائد أن يعرف بشكل علمي صفات الرجال وخاصة التابعين له، وعليه أن يشيد النظام بشكل رضائي بعيداً عن العنف، وأن لا يتمسك برعاية الفوائد الخاصة على حساب الفوائد العامة، وأن تتحول القوة النابذة باستمرار إلى تعاون مثمر.

١١ - القائد ليس سوى مندوب عن الصالح العام، فيجب عليه أن يوضحه ويدافع ويحققه خدمة للمنفعة المشتركة العليا سواء للفرد أو للمجتمع حوله، من غير الفطنة ترك كل عضو يحدد الصالح العام وفقاً لهواه وأن يترك لأنانيته توجيه سلوكه.

١٢ - يعتبر حضور القائد على رأس الرجال الذين يقودهم حافزاً ومنشطاً لهم للتغلب على الصعوبات التي تعترض الصالح العام.

### المطلب الرابع: لماذا يلزمنا قادة<sup>(١)</sup>؟

١ - أي جماعه بدون قائد فهي كالجسد بدون رأس - وأي جماعة غير مؤهلة فهي عاجزة عن القيادة.

٢ - هناك العديد من الرجال يشعرون بالحاجة إلى من يتفوق عليهم، لأنهم يشعرون بالإرباك والتردد عندما لا يجدون حولهم من يشجعهم ويساعدهم، لذلك فإن وجود القائد الجدير بلقبه هو بمثابة السند والقوة والطمأنينة لكل فرد.

٣ - بدون قائد بأمر وينسق ويفكر ويحول إلى مرؤوسيه رأيه وفكرته، تصبح مجموعته منهكة بسبب جهدها غير المترابط والذي ينتهي دوماً إلى صدمة محيبة للأمال.

٤ - عند غياب القائد تسود الفوضى التي لا تخلف سوى الدمار.

---

(١) كتاب الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية. تأليف ج كورتواص ٩-١٣.

٥ - القائد عنوان للتوحيد. فأوامره بمثابة التنظيم والتنسيق تمنع المجموعة من الانحلال والتلاشي رغم الإرادات الطيبة لمجموع أعضائها.

٦ - القائد مسؤول عن الإمساك بزمام الأمور أو المهمات الواجب تنفيذها وفقاً للصالح العام المشترك.

٧ - القائد ينسق جميع الفعاليات في سبيل الحد الأقصى من النفع، وكل جهد غير منسق ولو كان مخلصاً نزيهاً ينتهي حتماً إلى صدمة محزنة لأشخاص مخلصين وذوي إرادة طيبة.

٨ - القيادة والقائد تتعزز بوحدة الرأي والإرادة المثمرة وإتحاد القلوب أيضاً.

٩ - أما تصورنا قائداً لا يتعاون مع مرؤسيه فلا يمكن بالمقابل أن نتصور وجود أي جماعة بدون قائد، خاصة إذا كانت مكونة من أناس ذوي قيمة عالية - ولكن ليس القائد إلا بحسب قدرته على القيادة ((فهو لا يتصرف بكبرياء وعجرفة))، وليس القائد هو الذي يقود ويأمر بل هو الذي يعمل.

١٠ - كلما كان أعضاء الجماعة من الشخصيات القوية البارزة كلما احتاجوا إلى القائد لتوجيه فعاليتهم وإرشادهم نحو الأهداف الواضحة المعتمدة من قبل الجميع، وأيضاً لمساعدتهم في تزامن أعمالهم حتى لا تتبعثر وتتفرق جهودهم.

**الخلاصة:** يجب أن لا نتصور أن القيادة سهلة، لكي تكون قائد عليك أن تمتلك حب الفريق، وأيضاً الثقافة التي تمكنك من معرفة الرجال، وأن تحمل وتنفذ شعار خدمة الآخرين خدمة نزيهة دائمة، إذن نحن نحتاج إلى القائد لأهميته في العمل الجماعي ولتأثيره الإيجابي - ومساعدته على التغيير نحو الأفضل والسيطرة على مشكلات العمل وحلها وتنمية وتدريب ورعاية الأفراد، وتوجيه آراء العاملين نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف المرسومة<sup>(١)</sup>.

### **المطلب الخامس: أقوال في أهمية القائد:**

يقول نابليون إنني أفضل جيشاً من الأرناب يقوده أسد عن جيش من الأسود يقوده أرناب، وهذا يدل على أهمية القائد حتى في ظل وجود أتباع ضعاف كالأرناب.

(١) كتاب الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية. تأليف ج كورتواص ٩-١٣.

والمقصود بالأرنب هو الإنسان التابع الذي لا رأي له والخائف على منصبه وعلى رتبته وعلى وظيفته. أما الأسد فهو الشخص الذي يقود ويعطي الأوامر ولا يستشير من حوله ولكن هناك من يقول أن الأفضل من ذلك هو أن يكون جيش من الأسود يقوده أسد، حيث أنه من مهمات القائد أنه يحول التابعين إلى قادة، ليس هذا فحسب بل يعمل على زيادة ثقة التابعين بأنفسهم، يعمل من خلال الفريق، لا يهمله أن يكون، وفي أي موقع يكون، بابه مفتوح، مشارك متعاون، لغته المفضلة نحن، قمنا، فعلنا، أنجزنا، والقائد الفعال لا يكتفي بالوعظ والتعليم فقط، وإنما يبدأ بنفسه في تنفيذ ما يدعو إليه. يقول الدكتور السويدان في المقابلة: لكن الأفضل من ذلك كله هو نموذج الرسول ﷺ فكل من كان حوله هم من القادة، إذ أن بعضهم كانوا يعترضون على بعض قرارات النبي ﷺ وهو قائد يقود قادة وهذا الذي نتمناه في مؤسساتنا أن تحيط كل قائد بأشخاص لهم رأيهم، ويستطيعون أن يتولوا المسؤولية في اتخاذ القرارات ودون الرجوع إلى رئيسهم، وفي حال تطبيق مبدأ التفويض فإن الشركات ستحقق نتائج غير عادية<sup>(١)</sup>.

### هل تعني القيادة السيطرة على الآخرين؟

قد يظن البعض أن القيادة هي التحكم بالآخرين، وفرض السيطرة عليهم، أو الأنانية في إبراز الذات دون أن يعو أن القيادة عكس العنجهية وفرض السيطرة على الآخرين، فهي تبنى على احترام الذات، وتقدير الآخرين، والثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية، والقدرة على إدارة الأمور، والنجاح في الحياة، والتأثير الإيجابي في من حولنا - وإن هناك فرقاً كبيراً بين قائد يتولى مسؤولية مجموعة ما، يقوم على تلبية كل احتياجاتها، وفي الوقت ذاته يكون حازماً مع من يخل بقانون هذه المجموعة، وبين قائد آخر كل ما يجره هو حب السيطرة على الآخرين، فالأول يكون همه مصلحة الجماعة، عكس النموذج الثاني يكون همه الأول إرضاء ذاته، وغالباً ما يقوده حب السيطرة إلى الاستبداد، وهذا النموذج لا يصلح قائداً، ومهما طالت مدة قيادته حتماً ستنتهي.

(١) من مقابلة للدكتور طارق السويدان مع جريدة القيس الكويتية - نشرت على موقع السويدان  
www. suwaidan.com

ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم. ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً ((انطباعاً)) كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم ((القدوة)) حيث أن عمل القائد ((ضمننا أو علانية)) هو العمل على تغيير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المرؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم. ومما لاشك فيه: أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية في المؤسسة، والقائد الناجح يعمل جاداً في تحسين مقدراته على الإلمام والتغيير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم. ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كاعتناق الإدراك والموهبة<sup>(١)</sup>.



---

(١) كامل محمد المغربي - المدخل لا إدارة الأعمال / أسس ووظائف - عمان الأردن ١٩٧٤ ص ٢٣٥ - ٢٣٦.

- مدني عبد القادر علاقي - الإدارة ودراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، تامة، جدة السعودية ص ٥٨٢.