

# الفصل الثاني

## مكونات الوضع القيادي متطلبات القيادة وعناصرها



### المبحث الأول: مكونات الوضع القيادي

هنالك ثلاث مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي ستواجهه عندما تتخذ قراراً يتعلق بالقيادة أو أنماطها، هذه المكونات هي:

أ - أنت - القائد.

ب - أتباعك (مرؤوسيك) - وهم الذين سيساعدونك في إنجاز الأعمال المطلوبة.

ج - الوضع نفسه - الهدف المراد تحقيقه، والعمل المطلوب إنجازه والتفكير بكل عنصر من العناصر السابقة لاتخاذ القرار بشأن نمط القيادة يشار إليه بـ "قيادة الموقف" وهي نظرية تطورت من قبل د. فرد فيدلر والتي تركز على أن أكثر نمط قيادي مناسب يعتمد على الوضع الذي يواجهه القائد.

والآن، لنأخذ نظرة بسيطة عن كل عنصر من عناصر الوضع القيادي<sup>(١)</sup>.

**أنت: القائد:** مقدرتك على التأثير في مرؤوسيك لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه. فكلما كان تأثيرك أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات المرضية أكبر. وكلما زادت معرفتك بهم كلما زادت قدرتك على قيادتهم. لذلك عليك بمعرفة مرؤوسيك. **مرؤوسيك:** من غيرهم لن تكون قائداً واقعياً. ومن غيرهم لن ينجز العمل. فقوتك مستمدة منهم. فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام. الموظفين المتعلمين الأكفاء الواثقين من قدراتهم لن تكون استجابتهم جيدة مع النمط القيادة الدكتاتوري. أنهم

(١) دليل التدريب القيادي - د. هشام الطالب - مرجع سابق Management - The Five Functions.

يبحثون عن الاستقلالية لإثبات قدرتهم على إنجاز الأعمال بمفردهم. يتوجب عليك معرفة احتياجاتهم ليمكنك تحفيزهم وتشجيعهم.

**الوضع:** في العمل الذي يتيح اتخاذ القرارات بصورة فردية ربما تكون القيادة الدكتاتورية هي المناسبة. على الجهة الأخرى، فالعمل الذي يسمح بالإبداع أو في المكان الذي يوجب مشاركة جميع الأعضاء في العمل ربما تكون القيادة الديمقراطية هي المناسبة. إن معرفة كيف ومتى تستخدم الأنماط القيادة المختلفة المناسبة للوضع الحالي علامة من علامات المشرف أو المدير الخبير المتعلم.

عليك أن يكون الهدف واضحاً في ذهنك، وأن توضح لكل واحد من أتباعك الهدف المطلوب منه، ويفهم دوره بدقة شديدة ليقوم بإنجازه على الوجه الصحيح<sup>(١)</sup>.

**القادة يمكن أن يكونوا خطرين<sup>(٢)</sup>:**

إن القادة الأقوياء المقنعين مثل هتلر وموسيلين وكاسترو وستالين ولينين ونابليون كانوا يتمتعون باللباقة واستطاعوا جمع آلاف التابعين المخلصين. أنهم قادة عظماء ولكنهم يخدمون أنفسهم وتنقصهم صفة مهمة تجعل القائد إنساناً: حب تابعيهم واحترام إنسانيتهم<sup>(٣)</sup>.

مثل هؤلاء القادة الخطرين يجمعون التابعين الذين يتبعونهم كالعبيان يمشون خلفهم حتى يكتشفون أن هؤلاء القادة لم يقودوهم إلى منابع الذهب ولكن إلى أحلام لم تتحقق ووعود لم تنفذ.

إن القيادة وجهان لعملة واحدة: فالارتباط بالقائد الخطأ يمكن أن يكون قوياً مثل الإخلاص للقائد الصحيح. وأحياناً يكون التألق والإشراق الذي يغطي الزعامة أكثر اقناعاً من الحقيقة والواقع<sup>(٤)</sup>.

---

(١) esyria. sy / efkar/index----- management- the five. functions---acadecon. com /life-skills-p=٢٣٦٦

(٢) www. hrdiscussion. com

(٣) موسوعة إدارة فريق العمل الناجح:

management- of- successful- work- teame- enc. html.. http: www. Abahe. Co. uk /

(٤) المرجع السابق. القيادة الإدارية - فهد ابن عمر - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية موقع:

www. hrdiscussion. com

## البحث الثاني: متطلبات القيادة وعناصرها

لابد للقيادة الفعالة من توفر متطلبات أساسية تسمح لها بالقيام بدور فعال وإيجابي وأهم هذه المتطلبات هي<sup>(١)</sup>:

### المطلب الأول: التأثير:

القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما<sup>(٢)</sup> وبتعبير آخر "هو محاولة تغيير سلوك الآخر باعتماد واحد أو أكثر من الأساليب" والتغيير يشمل (المستوى الأدنى من العاملين - وعلى مستوى الزملاء - أو الرؤساء في المستوى الأعلى)<sup>(٣)</sup>.

إن القائد الناجح هو من يستطيع أن يمارس التأثير الصحيح والإيجابي في الوقت نفسه، ويمكن أن يحدث التأثير باعتماد واحد أو أكثر من الأساليب التالية:

- ١ - الاستشارة: وهي دعوة الآخرين للمشاركة في اتخاذ القرار أو إجراء التغييرات.
- ٢ - الإقناع العقلاي: محاولة إقناع الآخرين من خلال خطة تفصيلية ومعلومات داعنة للرأي، وأسباب موضوعية.
- ٣ - المناشدة الإيحائية: وهي مخاطبة عواطف الآخرين وقيمهم أو إلهاب حماسهم وكسب ثقتهم.
- ٤ - تكتيكات كسب الرضا والمداهنة مع الآخرين: وإشعار الآخرين بأهميتهم وكسب ودهم وصدقتهم وبالتالي إحداث التأثير المطلوب.
- ٥ - تكتيكات التحالف: البحث عن مساعدة وعون الآخرين من خلال التحالف.
- ٦ - ممارسة الضغط لكسب دعمهم: (التهديد والتخويف أحياناً).
- ٧ - دعم المستويات العليا: حيث يتم اللجوء إلى المستويات العليا في المنظمة وطلب مساعدتهم في إحداث التغيير "التأثير".

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - احمد عبد المحسن العساف - ص ٤.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد - احمد عبد المحسن العساف - ص ٥.

(٣) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج ص ١٢٦.

٨ - تبادل المنافع: حيث يتم إحداث التأثير عن طريق تقديم منافع للمقابل من أجل الحصول على دعم وإحداث التأثير فيه<sup>(١)</sup>.

وفي تعريف الدكتور سالم القحطاني ما يدل على ذلك: (فالقيادة هي قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة<sup>(٢)</sup>).

وسائل التأثير الأربع التي يمكن البدء بها: كما يراها د - وليام آ كوهين في كتابه فن القيادة الفصل الأول:

١ - الأمر: ويستخدم عندما يكون الوقت ضيقاً للغاية لاستخدام الوسائل الأخرى - وينبغي أن يتمتع القائد بسلطة أكبر حتى يكون الأمر فعالاً.

٢ - الإقناع: ويستخدم عندما تكون سلطة القائد محدودة - ولدى الآخرين سلطة مماثلة أو أكبر.

٣ - التفاوض: عندما لا يجد الآخرون منفعة كبيرة، وتكون سلطتهم مماثلة لسلطة القائد، فيقدم لهم شيئاً مباشراً مقابل اتباعهم للقائد.

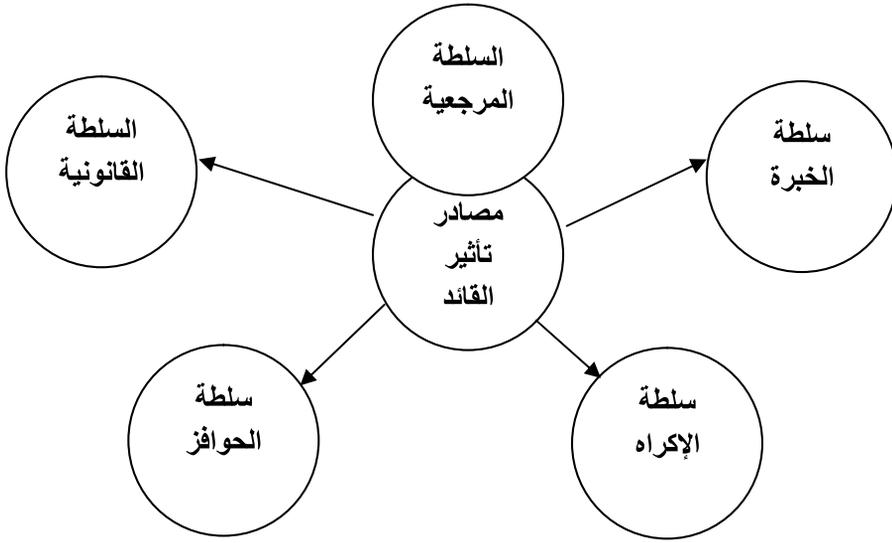
٤ - الارتباط: ويستخدم عند ما يتيسر، عليك أيها القائد أن تهب من تريد قيادته بعض الشعور بتبني أفكارك وأهدافك، وأغراضك<sup>(٣)</sup>.

---

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج ص ١٢٧ المرجع السابق.

(٢) كتاب القيادة الإدارية- التحول نحو نموذج القيادي العالمي - تأليف الدكتور سالم بن سعيد القحطاني - ١٤٢٢هـ - ٢٠٠١م عن خلاصة أعدها الدكتور سعيد بن محمد الغامدي نشرت في العدد ٢٣ من مجلة البحوث الأمنية- ذو الحجة ١٤٢٣هـ - موقع [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com).

(٣) ملاحظة: انظر كتاب القيادة المرتكزة على مبادئ - ل ستيفن - آر - كوفي (ثلاثون وسيلة للتأثير في الآخرين ص ٢٠٤ وما بعدها "مكتبة جرير - طبعة أولى لعام ٢٠٠٥م. انظر فن القيادة. وليام آ كوهين. الفصل الأول.



إذا القيادة بأبسط العبارات هي: مدى نجاح القائد بالتأثير على الآخرين... لا أقل ولا أكثر.

وهي العلاقة بين من يطمح ليقود الآخرين وبين من يختار أن يكون تابعا<sup>(١)</sup>.  
منطلقات نموذج القيادة بالعطاء: سر القيادة هو التأثير بالآخرين: أفضل وسيلة للتأثير بالآخرين هو السهر على مصلحتهم وخدمة أهدافهم - الجمع بين موقف الخادم المتواضع والصفات القيادية الفذة.

#### العناصر الموصلة إلى القيادة بالعطاء:

- أ - مقارنة العطاء التركيز على مصالح الآخرين (مساعدتهم على النجاح - بناء العلاقة معهم - الاهتمام بشؤونهم).
- ب- مقاربات القائد: (مبادرات وتطوير ذاتي - قوة إيجابية. تطوير المهارات - معرفة الذات).

إلى القائد: أ - إذا كانت تصرفاتك تدفع الآخرين لرفع طموحاتهم وأحلامهم.  
ب- ولزيادة رغبة التعلم عندهم.

(١) العمل المؤسسي <http://silles.google.com>

ج - وزيادة الجهد والعمل، فاعلم بأنك قائد ناجح.  
د - اعلم أنه من لا يتقدم يتقدم، وأن نجاح الأمس ليس ضماناً للنجاح في المستقبل.  
بمعنى آخر (تجدد أو تدد).

هـ - التغيير باب مفتاحه من الداخل فخذ قرار التغيير الذاتي دون تأخر<sup>(١)</sup>.

### المطلب الثاني: النفوذ (القوة): power

يرتبط مفهوم القيادة بالقوة لأنها جزء من عملية التأثير.  
والقوة هي القدرة على التأثير، حيث إن القوة عند الناس تتوفر لديهم القدرة على التأثير في معتقدات الآخرين مثل الوزراء والأطباء والمدرسين والمديرين.  
فالقوة هي القدرة على إحداث أمر أو دفعه، وهو مرتبط بالقدرة الذاتية وليس بالمركز الوظيفي<sup>(٢)</sup> فالقوة هي القدرة على إحداث التأثير في الآخرين من خلال ترتيب الموارد المختلفة وتوجيهها نحو جعل الآخرين ينفذون ما هو مطلوب منهم<sup>(٣)</sup>.  
يعرف ستيفن كوفي القوة في كتابه العادات السبع ص ١٠٤ بالقدرة على التصرف والعزم على تنفيذ الأمور، إنها الطاقة الحقيقية لاختيار القرار، وهي أيضاً المقدرة على تجاوز العادات المدفونة واستثمار العادات الجديدة الأكثر فعالية.  
يعتمد النفوذ على القوة الشخصية الذاتية التي تقوم على أساس رؤية الآخرين للمدير أو القائد، فالخصائص الشخصية الفريدة للمديرين والقادة تمثل مصدراً مهماً للقوة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يبني ويستخدم بشكل فعال جوانب القوة المرتبطة بذاته وشخصيته مثل (قوة الخبرة - والقوة المرجعية)<sup>(٤)</sup>.

(١) العمل المؤسسي - HTTP://SILES.GOOGLE.COM.

(٢) مهارات القيادة وصفات القائد - العساف - مرجع سابق - ص ٥.

(٣) المدخل إلى علم الإدارة - د. أسامة نايف الفراج ص ١٢٧ المرجع السابق.

(٤) المرجع السابق ص ١٢٨.

### المطلب الثالث: الفرق بين القيادة الرسمية وغير الرسمية:

أ - القائد الرسمي: هو الذي يجمع إلى جانب قدرته على التأثير في العاملين صلاحيات ووظيفة رسمية تخوله سلطة اتخاذ القرارات وقد يكون مدير عام، أو مدير إدارة، أو رئيس قسم).

ب - القائد غير الرسمي: هو الذي يملك قدرة التأثير في سلوك العاملين من دون أن يؤهله منصب رسمي لذلك، فقد يكون فرداً عادياً ضمن فريق العاملين.

### المطلب الرابع: مصادر قوة القائد الرسمي<sup>(١)</sup>:

من أجل أن يتمكن القائد من ممارسة عملية القيادة، يلزمه مصادر قوة وأدوات تأثير يستخدمها في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم للامتثال لمطالبه ورغباته وقد صنف الكاتبان John French & Bertram Raven مصادر قوة تأثير القائد إلى خمسة مصادر رئيسة هي:

١ - قوة المكافأة Reward Power: وتستند إلى إدراك الفرد بأن امتثاله لمطالب رئيسه سيؤدي إلى حصوله على عوائد إيجابية.

٢ - قوة الإكراه Coercive Power: وتستند إلى الخوف وإدراك الفرد أن عدم التزامه وتقيد بتوجيهات رئيسه يمكن أن يؤدي إلى إيقاع العقوبة عليه.

٣ - القوة المشروعة Legitimate Power: وهي مستمدة من الوظيفة التي يشغلها الرئيس في السلم الهرمي.

٤ - قوة الخبرة Expert Power: وتستند إلى معرفة الرئيس وقدرته وخبراته ومهاراته (الفنية والإدارية والاداء سلوكية).

٥ - قوة الاقتداء والإعجاب Referent Power: وتعتمد على تمثيل المرؤوس بشخصية الرئيس وإعجابه به وتقديره له لما يتمتع به من خصائص وسمات شخصية.

(١) كتاب مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات العلمية الإدارية - وظائف المنظمة - أ. د. حسين حريم - الفصل العاشر - بتصرف - مكتبة المدينة - الناشر دار الحامد للنشر والتوزيع - ٢٠٠٩م - انظر الموقع <http://www.Uop.edu.Jo>.

ومن مصادر القوة الأخرى ما يتصل بميكانيكية المنظمة: القدرة على تأمين الموارد اللازمة للمنظمة، وتسويق المنتجات، وامتلاك الخبرة النادرة، والمعلومات الهامة، وإشغال موقع هام في المنظمة.

يضيف الكاتب yukl لهذه المصادر الأدوات والوسائل التالية:

- ١ - الاستمالة القائمة على الرشد، من خلال إقناع القائد لمؤوسه بأن السلوك المطلوب يمثل أفضل الطرق لإسباغ حاجاتهم.
- ٢ - الإلهام وإثارة الحماس من خلال التركيز على قيم ومثاليات التابعين.
- ٣ - تغيير قيم ومعتقدات الأفراد.
- ٤ - تطويع القائد للمعلومات التي يزود بها المرؤوسين.
- ٥ - تطويع القائد لبيئة العمل وأدواته ووسائله.. إلخ.
- ٦ - المشاركة في القرار<sup>(١)</sup>.

### **المطلب الخامس: أنواع القوة:**

تقسم القوة حسب مصدرها إلى:

- ١ - قوة مرتبطة بشخصية القائد. ٢ - قوة مرتبطة بالمنصب.

**أولاً - القوة المرتبطة بشخصية القائد:** إن الخصائص الشخصية الفريدة للقائد أو المدير تمثل مصدراً هاماً للقوة، فالقائد الناجح هو من يستطيع أن يبني ويستخدم بشكل فعال جوانب القوة المرتبطة بذاته وشخصيته مثل "قوة الخبرة وقوة المرجعية".

أ - **قوة الخبرة: expert power:** وهي القوة النابعة من معلومات قيمة أو خبرات متخصصة لا يستغنى عنها في منظمات الأعمال. فالخبرات الفنية هي اليوم أصل من الأصول المهمة في منظمات الأعمال في عصر المعرفة وليس من السهل الحصول على عاملين على درجة عالية من التخصص الفني والإتقان المهني.

(١) كتاب مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات العلمية الإدارية - وظائف المنظمة - أ. د. حسين

حريم - الفصل العاشر - بتصرف - مكتبة المدينة - الناشر دار الحامد للنشر والتوزيع - ٢٠٠٩م -

انظر الموقع <http://www.Uop.edu.jo>.

ب - القوة المرجعية: وهي القوة الناتجة عن وجود جاذبية شخصية أو "كاريزما" لدى المدير أو القائد بحيث يدين المرؤوسون له بالولاء ويشعرون بالانتماء إلى قيادته ونطاق عمله.

ثانياً - القوة المرتبطة بالمنصب: يشغل المدراء مواقع وظيفية مختلفة في الهيكل التنظيمي وترتبط بهذه المواقع الوظيفية سلطات تمثل مصدراً مهماً لممارسة القوة (قوة الموقع الوظيفي).

ملاحظة: السلطة القانونية: هي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق<sup>(١)</sup>. ويمكن إدراجها تحت القوة المرتبطة بالمنصب أو قوة الموقع الوظيفي position power (وهي القدرة المرتبطة بالموقع الوظيفي من خلال السلطات الشرعية التي يمنحها الهيكل الرسمي لشاغل الموقع) نظرياً إن من يشغل موقعاً وظيفياً يمتلك قوة، في حين أن استخدام هذه القوة يختلف من شخص لآخر. وهكذا فإن نجاح القيادة يتباين في ضوء هذا الاختلاف.

### لقوة الموقع الوظيفي ثلاثة أشكال<sup>(٢)</sup>:

١ - القوة الشرعية القانونية: وهي القدرة على التأثير من خلال السلطة القانونية التي يكفلها الموقع الوظيفي، حيث يمكن لشاغل المنصب ممارسة الرقابة على المرؤوسين في مواقع أدنى. وكل المدراء لديهم قوة شرعية قانونية، ولكن مجرد امتلاك هذه القوة لا يجعل من المدراء قادة، حيث يمكن للمرؤوسين اتباع قواعد العمل والتعليمات ولكن بمجرد أن يطلب من المرؤوس أمراً يقع خارج حدود الوظيفة قد يرفض أداءه أو يؤديه بشكل سيئ، وهنا فإن المدير الذي لديه مثل هذا المرؤوس يمارس عليه سلطة رسمية وليست قيادية.

٢ - قوة المكافأة: وهي القدرة على تقديم شيء ذي قيمة كوسيلة للتأثير في الآخرين ودفعهم للإنجاز بشكل جيد، بمعنى أن هذه القوة تركز على مخرجات إيجابية كوسائل للتأثير في سلوك الآخرين ومن أمثلة هذه القوة (الحوافز الإضافية والترقيات وغيرها).

(١) مهارات القيادة وصفات القائد - أحمد عبد المحسن العساف - مرجع ص ٥.

(٢) المدخل إلى علم الإدارة - د. نايف الفراج - مرجع سابق - بتصرف - ص ١٢٧ - ١٢٨.

٣ - **قوة القسر والإكراه:** وهي قوة تأثير من خلال القدرة على إيقاع العقوبات أو التهديد بها. إن تغيير سلوك العاملين يأتي من خلال التلويح بالعقوبة أو استخدامها عند الضرورة، مثال ذلك تهديد بعض المدراء للعاملين المتأخرين بإنزال العقوبات بهم أو معاقبتهم فعلاً، وقد يذهب بعض المدراء بعيداً في هذه القوة إلى حد إذلال وإهانة العاملين، والتجاوز هنا غير مقبول ولا يتماشى مع الجوانب الإنسانية.

**ملاحظة هامة:** كما سنرى لاحقاً تجدر الإشارة إلى اختلاف مصادر القوة لكل من المدير والقائد، فالمدير تنبع سلطته غالباً من موقعه الوظيفي، وبهذا فإن له الحق في إعطاء المكافآت أو إيقاع العقوبات، أما القائد فإن له قوة شخصية ذاتية تنبع من كيفية رؤيته للآخرين وتعامله معهم، ومستندة أساساً على الخبرة والمعرفة، وتشير إلى رغبة الآخرين بالعمل في إطار قيادته وتوجيهه كما تم توضيح ذلك فيما سبق.

يقول ج كورتوا: "القائد هو رمز السلطة الحسي ويجب أن يتمتع بضمير رفيع نحو مهمته كقائد، ومهما كانت درجته فهو يمثل السلطة وعليه أن يعمل على احترامها<sup>(١)</sup>.

### **المطلب السادس: المحددات الأخلاقية للقوة:**

إن القوة باعتبارها ذات أهمية كبيرة لإنجاز الأعمال في المنظمات وأن استناد هذه القوة لدى القادة والمدراء على الخبرة والمرجعية بالإضافة إلى تعزيزها بالجوانب الشرعية والتنظيمية والقانونية فإنه من الضروري عدم إساءة استخدام هذه القوة لتصبح مصدراً للهدم بدلا من أن تكون مصدراً للبناء والنجاح، وفي الإطار العام فإن القوة تأخذ مداها الإيجابي من خلال قبول ورضى المرؤوسين بها باعتبار أن من يمتلك هذه القوة هو مدير قائد يؤثر بإيجابية في سلوك العاملين لديه وكيفية التأثير الإيجابي بهم من خلال تعزيز القوة الشخصية لديه ويقتضي الأمر هنا أن يهتم القائد بالعاملين وأن يوضح لهم جوانب العمل المختلفة ويشاركهم الرأي وأن لا يفرض عليهم دون وعي أو إدراك من قبلهم اتجاهات العمل التي يراها بمفرده والتي لا تنسجم مع طبيعة رؤاهم وأفكارهم حول إنجاز الأهداف ونجاح المنظمة. كذلك يجب أن يشعر العاملون بأن هذه التوجهات تقع في إطار قابليتهم

(١) الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية - ج كورتوا - ص ٢٢.

للإنجاز والوسائل المتاحة لهم وأنها إذا ما تحققت سوف تخدم بأفضل الصيغ مصالح المنظمة. ومن الضروري أن يقتنع العاملون بأن هذه التوجهات في العمل تنسجم مع قيمهم الشخصية ومع ما تراه المنظمة من أمور متجسدة بثقافتها التنظيمية. وتثار المشكلات الأخلاقية عندما يقدم المدراء أو القادة على إتباع جوانب تثير العديد من التساؤلات إما بسبب عدم وضوحها أو بسبب كونها مجالات مثيرة للشك ولم تتحدد معالم رؤية واضحة للمدير والعاملين بشأنها<sup>(١)</sup>.

### المطلب السابع: التمكين:

يمثل التمكين عمليات بواسطتها يمكن المدراء العاملين الآخرين ويساعدونهم على امتلاك القوة لتحقيق تأثير في جوانب المنظمة المختلفة. إن المدير الفاعل يمكن الآخرين من خلال تزويدهم بالمعلومات وتحميلهم المسؤوليات ومنحهم الصلاحيات والثقة في صنع القرارات والقيام بالأعمال باستقلالية وهو يعني أن شعور الأفراد بهذا التمكين يزيد من التزامهم بالعمل ويحافظ على النوعية فيه. إن تحقيق أداء وإنجاز في منظمات الأعمال اليوم يتطلب حشد فاعل للقوة على جميع المستويات ولدى جميع العاملين ويجب أن يأتي هذا مركزاً على مصالح المنظمة ويسمح للآخرين بتقاسم ملكية تأتي في إطار حل المشكلات وتحسين مستمر لوضع المنظمة. إن المدير يستطيع تمكين بوسائل عديدة منها جعل الآخرين مشاركين حقيقيين في اختيار العمل وإنجاز المهام وخلق بيئة تعاونية من خلال المشاركة في المعلومات ومناقشتها معهم ليصبح أمر المشاركة في الأهداف ممكناً كذلك تشجيع الأفراد على القيام بالمبادرات واتخاذ القرارات واستخدام المعرفة بكل صورها من أجل الوصول للأهداف، كما أن إعطاء الحرية للعاملين لتقديم مقترحاتهم وحلول للمشاكل والقيام بتنفيذها وإدامة السلوك الإداري الإيجابي والثقة بالآخرين سوف يشجع على أداء أفضل<sup>(٢)</sup>.

(١) المدخل إلى علم الإدارة - د. نايف الفراج - مرجع سابق - بتصرف - ص - ١٢٨.

(٢) المدخل إلى علم الإدارة - د. نايف الفراج - مرجع سابق - بتصرف - ص ١٢٨-١٢٩.

المدير الفعال يمكن مرؤوسيه (يمدهم بالقوة) من خلال: تزويدهم بالمعلومات -  
تحميلهم المسؤوليات -منحهم الصلاحيات- الثقة في صنع القرارات- والقيام بالأعمال  
باستقلالية مدراء عاملون آخرون يساعدون مرؤوسيهم على امتلاك القوة لتحقيق  
تأثيرهم في جوانب المنظمة المختلفة مما يزيد من التزامهم بالعمل والمحافظة على النوعية  
فيه، وإنجاز المهام وخلق بيئة تعاونية من خلال المشاركة في المعلومات أو في وضع  
الأهداف والقيام بالمبادرات واتخاذ القرارات.



## البحث الثالث: العناصر الأساسية لظاهرة القيادة:

### المطلب الأول: عناصر القيادة<sup>(١)</sup>:

من التعريف السابق للقيادة (قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة)<sup>(٢)</sup> ومما ذكر من تعاريف أخرى للقيادة يتضح أن معظمها أن لم تكن كلها تركز على عدة محاور وهي ما تسمى عناصر القيادة والتي لا بد من توفرها لوجود القيادة<sup>(٣)</sup>:

أ. وجود جماعة من الناس (مجموعة من الأفراد).

ب. وجود شخص من بين أعضاء الجماعة (قائد) ذو تأثير وفكر إداري وقرار صائب، وقادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء..

ج. الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها وأن تستهدف عملية التأثير، توجيه نشاط الجماعة وتعاونها، لتحقيق الأهداف المشتركة، التي تسعى إلى تحقيقها<sup>(٤)</sup>.

أولاً وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر) المرؤوسين أو الأفراد، والمقصود بالجماعة هنا (الجماعة المنظمة)، أي الجماعة التي لها تنظيم محدد، ويختلف موقع أعضاؤها

---

(١) انظر موقع هندسة الفكر والحياة-هندسة الحياة - مهارات القيادة - skill stor life. ibda. org ص ٤٠ أنظر أيضاً كتاب صناعة القائد - د. السويدان - ص ٤٠ - انظر أيضاً كتاب القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي د. سالم بن سعيد القحطاني.

(٢) انظر موقع هندسة الفكر والحياة - هندسة الحياة - مهارات القيادة - skill stor life. ibda. org ص ٤٠ أنظر أيضاً كتاب صناعة القائد - د. السويدان - ص ٤٠ - انظر أيضاً كتاب القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي د. سالم بن سعيد القحطاني.

(٣) جامعة الملك سعود ط ١ - ٢٠٠١ م ١٤٢٢ هـ الفصل الثاني. عن خلاصة أعدها العميد الدكتور سعيد بن محمد الغامدي نشرت في العدد ٢٣ من مجلة البحوث الأردنية ذو الحجة ١٤٢٣ هـ وعن موقع المندى العربي لإدارة الموارد البشرية [www. Hrdi scussion. com](http://www.Hrdi scussion. com)

(٤) د. علي محمد إبراهيم كردي. مهارات القيادة وصفات القائد د أحمد عبد المحسن عساف ص ٤ - kenanaonline. com انظر المشايبي. انظر - عبد الوهاب، علي محمد، "مقدمة في الإدارة" معهد الإدارة العامة، السعودية ١٩٨٢ - ص ١٠٣. "عناصر القيادة".

طبقاً للمسؤوليات المناطة بهم.. ويكون للجماعة قائد، لديه القدرة على التأثير في الجماعة، وتوجيهها، وتعاونها معها، وتعاونها معه لتحقيق الهدف المشترك، الذي تسعى لتحقيقه. لذا، فالجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة.. ومن غيرها لا يكون القائد قائداً، ومن غيرها لا يتم إنجاز أي عمل، وبدونها تكون إحدى حلقات سلسلة القيادة مفقودة وناقصة، فقوة القائد مستمدة من الجماعة، ويجب أن تكون احتياجاتها موضع الاهتمام وتحفيزها وتشجيعها قدر المستطاع.

**ثانياً القائد وعملية التأثير<sup>(١)</sup>:** القيادة فن يحتاج إلى براعة ومهارة وإتقان لكي يخرج بنتيجة ويحقق غاية لا أن يفشل. وهذا يتطلب وجود شخص يمتلك المهارات والمواهب ويحقق التعاون والانسجام بين فريق العمل ألا وهو القائد، إنه العنصر الهام الذي لا غنى عنه في سلسلة القيادة. أما التأثير فإن كل التعريفات السابقة للقيادة، تصورها على أنها عملية تأثير إيجابي، يقوم به شخص "القائد" نحو أشخاص آخرين (المؤوسين) بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين ولتحقيق عملية التأثير الإيجابي، يلزم أن يتحلى القائد بالمهارة في فن القيادة، ويستخدم وسائل التأثير القيادي القائمة على "الرضاء" وليس على "القهر" أو "الإكراه"، وهذه العملية يجب أن تكون بطريقة مهذبة ومقنعة لكي تحظى بالاحترام والتقدير وتكون قابلة للتطبيق (لأن النتائج تتحقق في حالة الإقناع بطريقة أفضل وأيسر من أن يكون الدافع لها الإكراه والإكراه والقسر)<sup>(٢)</sup>.

### **المطلب الثاني: المهارة في فن القيادة:**

إن تحلي القائد بالمهارة في فن القيادة، يظهر من خلال أربع خصائص أساسية:

أ - القدرة على استخدام القوة، بطريقة مؤثرة ومسؤولة. ب - القدرة على تفهم "أن قوى التحفيز للبشر"، تختلف من وقت لآخر، وباختلاف المواقف. ج - القدرة على

---

(١) أساسيات في القيادة والإدارة- تأليف الدكتور هايل عبد المولى طشطوش- دار الكندي للنشر والتوزيع- إربد- الأردن- الطبعة الأولى ٢٠٠٨ ص١٩- ٢٠. انظر موقع هندسة الفكر والحياة- هندسة الحياة- مهارات القيادة- skill stor life. ibda.org- انظر أيضاً كتاب صناعة القائد.

(٢) المراجع السابقة.

الخلق والإبداع. د- القدرة على التصرف بأسلوب يخلق المناخ، الذي يساعد على استجابة الأفراد للتحفيز.

ب. وسائل التأثير القيادي (التحفيز): تتعدد وسائل التأثير، التي يمكن أن يستخدمها

القائد، للتأثير في الجماعة. فقد يكون التأثير عن طريق الوسائل الآتية:

(١) منح المكافآت على الجهد المبذول، وتلقى هذه الوسيلة استجابات جيدة، لدى أفراد الجماعة، تتمثل في رضاهم وارتياحهم لتقدير القائد لمجهوداتهم.

(٢) إظهار القائد خبرته ومهارته، إذ من المحتم أن يكون القائد على مستوى أعلى من مرؤوسيه خبرة ومهارة، لكي يكتسب احترامهم ويصبح له قوة تأثير عليهم.

(٣) تنمية قدرات أفراد الجماعة، وزيادة تدريبهم وتشجيعهم، وتوسيع مداركهم، يساعد على رفع الروح المعنوية، وبالتالي سهولة التأثير فيهم.

(٤) التأثير الشخصي، النابع من تمتع القائد بصفات وخصائص تثير إعجاب المرؤوسين به، ورغبتهم في إرضائه والتشبه به، بل قد يتخذونه قدوة لهم.

(٥) تأثير التقاليد، مثل طاعة الحاكم أو الأب، أو أي شخص آخر في مركز السلطة.

(٦) الخوف من العقوبات، والأذى النفسي أو الجسماني، له تأثير كبير في توجيه تصرفات المرؤوسين، في اتجاه معين.

(٧) تأثير الشرعية: قد يتقبل الأفراد نفوذ القائد، نظراً لاعتقادهم أن لديه الحق في القيادة، وعليهم واجب طاعته.

ج - نتائج عملية التأثير: وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله، في قيادة الجماعة،

بمدى قوة وسيلة التأثير وفعاليتها، التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها.

فقد تستهدف وسائل التأثير في الجماعة، إحداث تغيير في سلوك أفرادها، من دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة، ويطلق على عملية التأثير هذه، محاولة القيادة

(Attempted Leadership). وقد تؤدي وسائل التأثير إلى تغيير سلوك الجماعة، في

الاتجاه المرغوب، نتيجة للجهود التي بذلها القائد، ويقال هنا، بأن وسائل التأثير، أدت إلى ما يسمى بالقيادة الناجحة (Successful Leadership)، وأخيراً، قد يكون التغيير

الحاصل في سلوك الجماعة، قد تم فعلاً نتيجة لتوجيه القائد لأفرادها، فضلاً عن تمكينهم من إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهدافهم كجماعة، مما يوفر لديهم الاقتناع بالقائد، وثقتهم به، واطمئنانهم إلى قيادته، ويقال هنا، إن وسيلة تأثير القائد في الجماعة كانت فعالة، وتسمى القيادة هنا، بالقيادة الفعالة<sup>(١)</sup> (Effective Leadership).

**ثالثاً: تحقيق الأهداف المشتركة:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة، تحقيق الأهداف المشتركة، والمرغوبة لدى الجماعة. وعملية التحقيق تتم من خلال ممارسة القيادة من قبل القائد وإلا فما فائدة التأثير في المرؤوسين وإقناعهم. وتبرز صعوبة تحقيق مثل هذه الأهداف، إذا تعارضت أهداف القائد، مع أهداف الجماعة وأفرادها. وتكمن كفاءة القائد في معالجة هذا التعارض، بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف، وصولاً إلى الأهداف المطلوبة، التي تستهدفها عملية التأثير.

وعملية التأثير التي يمارسها القائد، لا يقصد بها التأثير في الآخرين، لاستغلالهم لغايات غير مفيدة لهم، أو مفيدة لقائدهم فقط، بل هي عملية توجيه التابعين، والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المشتركة، والمرغوبة له وللجماعة. من كل ذلك، يتضح أن القيادة ظاهرة نفسية واجتماعية، تقوم على علاقة اعتمادية متبادلة، بين القائد وباقي أعضاء الجماعة، التي يقودها. ينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد له لإشباع حاجاتها. وأنه لا مجال لوجود القيادة من دون أتباع، وأن بروز القائد في الجماعة وبقاؤه، مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة إلى تحقيقه، وأن هذا الهدف، هو نقطة الالتقاء المهمة، بين القائد والجماعة ومجال نشاطها وطبيعتها<sup>(٢)</sup>:

(١) انظر موقع هندسة الفكر والحياة - هندسة الحياة - مهارات القيادة - skill stor life. ibda. org

انظر موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www. Hrdi scussion. com - انظر كتاب القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادي العالمي - د. سالم بن سعيد القحطان - مرجع سابق.

(٢) القيادة وتعريفها وعناصرها - هندسة الفكر والحياة - مهارات القيادة - ١ - نيسان ٢٠١٢

موقع - skill. stor lhfe. ibdaa3. org أساسيات في القيادة والإدارة - تأليف الدكتور هايل عبد

المولى طشطوش - دار الكندي للنشر والتوزيع - إربد - الأردن - الطبعة الأولى ٢٠٠٨ ص ١٩ - ٢٠ -

انظر موقع هندسة الفكر والحياة - هندسة الحياة - مهارات القيادة - skill stor life. ibda. org - أنظر

أيضاً كتاب صناعة القائد

ويرى بعض الباحثين أن عناصر القيادة تتضمن:

- ١ - وجود قائد قادر وفاعل وبارع وقادر على الإقناع.
- ٢ - لدية قدرة في تحديد الأهداف وترتيبها وفق الأولوية.
- ٣ - وجود فريق عمل يسمى النخبة يساعد القائد في اداء مهامه.
- ٤ - اختيار الوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف بما ينسجم مع القدرات والإمكانيات الحقيقية.
- ٥ - تعريف دقيق للمواقف التي تواجه القائد.
- ٦ - اتخاذ قرارات لمواجهة تلك المواقف وحل الإشكاليات المصاحبة لها.
- ٧ - قيم وقواعد ومبادئ عليا تنظم عملية ممارسة القيادة<sup>(١)</sup>.

كما يرى آخرون أن القيادة: هي فن يكتسب وينمى ويمارس بالخبرة والمهارة والتدريب والتعليم والمتابعة ليصبح القائد مؤهلا ومدربا على الأساليب الصحيحة في القيادة، وتلعب الرغبة لدى الفرد دورا هاما في اكتسابه المهارات القيادية وإتقانه لها<sup>(٢)</sup>.

ويضيف د. هایل طشطوش إلى العناصر السابقة إن القيادة هي (فن): وان الفن يحتاج إلى براعة ومهارة وإتقان لكي يخرج بنتيجة وغاية لا أن يفشل، وهذا يقودنا إلى الحديث عن الشخص الذي يمتلك هذه المهارات والمواهب ألا وهو (القائد)، وهو ما يحقق عنصر هام وهو الانسجام والتعاون بين فريق العمل. ٢ - التأثير. ٣ - الأفراد. ٤ - الأهداف. ٥ - الإقناع. ٦ - القائد<sup>(٣)</sup>.

ويرى الدكتور علي محمد عبد الوهاب أن العناصر التي تؤثر على عملية القيادة (كما يوضح الشكل الآتي) إلى ثلاثة عناصر: ١- القائد. ٢- جماعة العمل. ٣- الموقف. وهذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل منها في الآخر<sup>(٤)</sup> وكما يوضح

---

(١) ماهية القيادة ومفهوم القائد - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية - [www.hrdiscission.com](http://www.hrdiscission.com).

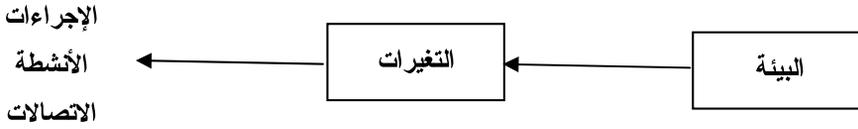
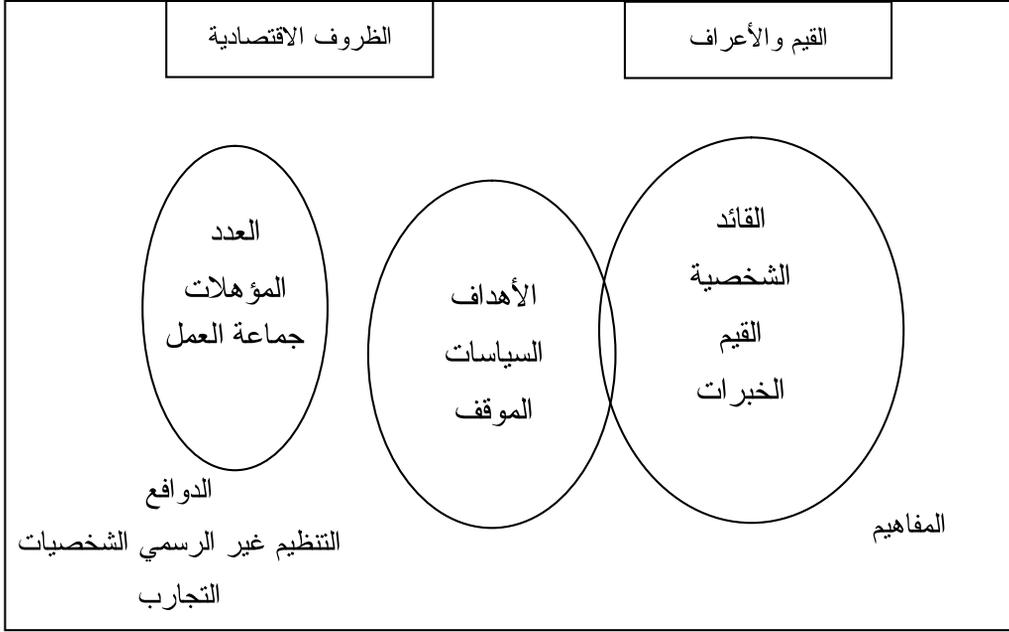
(٢) للمزيد من المعلومات يمكن مراجعة: أحمد عبد ربة بصبوص، فن القيادة في الإسلام، مكتبة المنار، الزرقاء، الأردن، ١٩٨٩، ص ١١.

(٣) أساسيات في القيادة والإدارة - د. هایل طشطوش ص ١٩ - ٢٠.

(٤) علي محمد عبد الوهاب - مقدمة في الإدارة - معهد الإدارة العامة - السعودية - عام ١٩٨٢م -

الشكل التالي:

شكل رقم يوضح العناصر المؤثرة في عملية القيادة:



المصدر: د. علي عبد الوهاب، "مقدمة في الإدارة" ص ١٠٣.

أما عناصر القيادة في القائد نفسه فمن أهمها الإصرار - التخطيط السليم<sup>(١)</sup>.

### المطلب الثالث:

خمسة عناصر ينبغي على القادة غرسها في نفوس الأعضاء، وهي:

- ١ - تحكم بمسار الوقت، وأمسك بزمام الأمور، ولا تدعها تتحكم بك، وأنفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف.

(١) اتحاد المدربين العرب - موقع rg Arab trainers .www.

دليل التدريب القيادي - د - هشام الطالب - ص ٥٧.

- ركّز على الإنجازات الحقيقية الملموسة. اهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانغماس في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى.
- ٢ - نمّ عوامل القوة ولا تنمّ عوامل الضعف، سواء فيما يتعلق بك شخصياً أو في ما يتعلق بغيرك. تعرّف على نقاط القوة والضعف لديك، واقبل بها، وكن قادراً على تقبّل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك.
- ٣ - تمحور في عملك حول مجالات رئيسية محدودة وقليلة، والتي من شأن العمل الجاد المتسق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة. افعل ذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها.
- ٤ - ضع ثقتك الكاملة بالله سبحانه وتعالى، وكن طموحاً في ما تصبو إلى تحقيقه، ولا ترضّ بالسهل الممكن القليل، وطالما كنت تعمل في سبيل الله فلا تخش غير الله<sup>(١)</sup>.

### المطلب الرابع : العناصر الأساسية لظاهرة القيادة:

- يمكن مما سبق تحديد العناصر الأساسية لظاهرة القيادة على أنها؛
- ١ - عبارة عن عملية: حيث إنها ليست سمة أو صفة يتحلّى بها القائد، وإنما هي نتيجة للتفاعل بين القائد وأتباعه فالقائد يؤثر ويتأثر بأتباعه، والقيادة ليست علاقة خطية في اتجاه واحد أيضاً فهي متاحة لأي شخص وليست محصورة في القائد الرسمي.
- ٢ - تتضمن التأثير: كيفية تأثير القائد في أتباعه فلا يمكن تصور وجود القيادة بدون القدرة على التأثير إذا التأثير يلعب دوراً كبيراً في شخصية القائد..
- ٣ - تظهر داخل الجماعات: وهي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة، وتتضمن القيادة التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك..
- تشتمل على هدف يراد تحقيقه: توجيه الأفراد لتحقيق هدف أو غاية مشتركة.
- ٤ - وعلى الرغم من وجود رابط دقيق بين القادة والتابعين إلا إن القادة هم الذين يبادرون غالباً في تكوين العلاقة ويستخدمون رابط الاتصال ويتحملون عبء المحافظة على العلاقة وليس من الضروري أن يكون القادة أعلى أو أفضل من التابعين<sup>(٢)</sup>.

(١) دليل التدريب القيادي - د - هشام الطالب - ص ٥٧.

(٢) موسوعة إدارة فريق العمل الناجح

فالقيادة إذاً عبارة عن عملية تظهر داخل الجماعات، وتتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك. يراد تحقيقه.

### **المطلب الخامس: من أين تأتي عناصر القيادة<sup>(١)</sup>؛**

يعرف أريك هوفر القائد بأنه شخص عملي وواقعي ولكن عليه أن يتحدث بلغة المثاليين. ويرى جاك تيلور وهو متخصص في الإدارة أن القائد يجب أن تتوفر فيه خمس خصائص: ١- الخيال والذكاء فوق المتوسط. ٢- قدرات واهتمامات واسعة. ٣- المهارة في التواصل الكتابي والشفهي. ٤- التكيف الاجتماعي مع المعرفة بالطبيعة الإنسانية. ٥- قدرة إدارية كبيرة لمتابعة مشروع من بدايته لنهايته.

يقول الأخصائي ادوارد س. شيلة في إحدى كتابات عن الإدارة القائد محفز، شخص يدفع الآخرين للعمل، مركز يستلهم منه الآخرون القوة، محور تدور حوله كل أشكال التعاون الأخرى. ويؤكد الفريد ك. مارو وهو مدرب لمهارات الإدارة على الإنسانية في القيادة، يقول مارو القيادة لا تتميز بالسيطرة بل بالخدمة. أنها مهارة تتضمنها عملية تواصل ذات اتجاهين هي عملية تقييم مستمر.

ولعل القائد الناجح يجب أن يركز على ما يلي:

١ - التخطيط بالمشورة والمشاركة مع مرؤوسيه.

٢ - الزمن هو استثمار المستقبل.

٣ - أهداف المؤسسة هي أهداف القائد الخاصة.

٤ - تنمية وتطوير مرؤوسيه.

٥ - تكوين روح الجماعة وبيئة عمل صحية.

٦ - تكوين روح الالتزام الذاتي في العاملين.

٧ - الرقابة لعدم الوقوع في الأخطار مستقبلاً.

---

(١) [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com) القيادة الإدارية- فهد بن عمر- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

٨ - يعالج الصراعات التنظيمية بالمواجهة والفهم والإدراك الترشيدي. معرفة سبب الخطر لديه وبأنه ناتج عن سوء فهم وليس سوء نية<sup>(١)</sup>.

وعلى الرغم من وجود رابط دقيق بين القادة والتابعين، إلا أن القادة هم الذين يبادرون غالباً في تكوين العلاقة ويستخدمون رابط الاتصال ويتحملون عبء المحافظة على العلاقة، وليس من الضروري أن يكون القادة أعلى أو أفضل من التابعين.

**ملاحظة هامة:** يمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين، فالقائد يؤثر في 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 "صمتاً أو علانية" يعمل على تفسير الخطط والسياسيات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثلاً يقتدي به المرؤوسون في سلوكهم وتصرفاتهم. "ومما لاشك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية في المؤسسة، ويتصف القائد بأنه يعمل جاداً في تحسين مقدراته على الإلمام والتبصر في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم"<sup>(٢)</sup>.



(١) جاري ديسلو - أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة - دار المريخ للنشر - الرياض - السعودية - ١٩٩١م - ص ٥٥١. للمزيد انظر إبراهيم عبد الله المنيف - الإدارة (المفاهيم، الأسس، المهام) - دار العلوم للطباعة والنشر - الطبعة الثالثة ١٩٨٣م - ص ١٦٩. انظر أيضاً.

(٢) المدخل لإدارة الأعمال / أسس ووظائف / كامل محمد المغربي - ١٩٧٤م - عمان - الأردن ص ٢٣٥ - ٢٣٦.

