

الفصل الأول

القيادة الإدارية مفاهيم وتعريفات

الفصل الأول

القيادة الإدارية: مفاهيم وتعريفات

تمهيد:

أنت الآن بين جماعة من الناس في رحلة ضللتهم فيها الطريق، وعندما قُمتَ بالإشارة إلى الطريق الصحيح للعودة، مقدماً مبررات اختيارك، أتبعك الناس وساروا خلفك.

إذن.. أنت نجحت في أن تكون قائداً، استطاع أن يؤثر على الناس ويفرض رأيه عليهم اقتناعاً وليس إجباراً، وقد توقف نجاحك في القيام بهذا الدور على ما تمتلكه من كاريزما شخصية، فضلاً عن معرفة الناس بك كصاحب علم وخبرة ووعى أهلهم للاقتناع بما تقوله.

من ذلك يتضح لنا أن تعريف القيادة الإدارية يتسع لكافة التعريفات والمفاهيم التي قدمها كُتّاب الإدارة، وسيقدمونها مستقبلاً، فكل فعل يقوم به أفراد بواعز من فرد، يعد تعريفاً للقيادة، حتى ولو كان إنصات باهتمام لما يقول.

ومن المناسب قبل الشروع في تعريف القيادة الإدارية، أن نقدم مفهوم الإدارة؛ حيث لا غنى عن فهم الإدارة، وذلك لأهميتها في حياة الناس، فإذا كنت تستطيع

أن تستغني عن المنظمات في أي شأن من شؤون حياتك في الوقت المعاصر، إذن يمكنك أن تستغني عن تفهم الإدارة وممارستها.

بينما إذا اتضح أنه لا غنى لك عن التعامل مع المنظمات، والتفاعل معها والتأثر بها في كل شؤونك، إذن لا مفر من أن تتفهم الإدارة وتمارسها لكي تستفيد من حياتك وتستمتع بها.

والحقيقة.. نحن نعيش في عصر المنظمات التي تنشأ وتعمل من خلال العملية الإدارية، وهي: عملية مستمرة تعتمد على مفاهيم وأسس وأدوات عملية لتوظيف الموارد والإمكانيات المتاحة والممكنة، لتحقيق أهداف المنظمة بفعالية في ظل بيئة معينة.

أو بمعنى آخر؛ فالإدارة هي النشاط المسئول عن اتخاذ القرارات بشأن صياغة الأهداف، وتجميع الموارد المطلوبة، واستخدامها بفعالية لتحقيق للمنظمة نموها واستقرارها، من خلال مجموعة الوظائف الإدارية - العملية الإدارية - التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.⁽¹⁾

كما يمكن تعريفها بأنها «علم وفن توظيف موارد بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وفنية، وصنع القرارات اللازمة لبلوغ هدف مخطط أو أهداف مخططة، خلال فترة محددة في بيئة متغيرة.

وفي سبيل ذلك، تضع الإدارة الأهداف وتصمم الاستراتيجيات المساعدة على بلوغها؛ أي الخطط طويلة الأجل التي تحدد الاتجاه العام الذي يقود تحركات وقرارات المديرين في أداء وظائف المنظمة، ويتطلب الأمر قيام المستويات الأعلى بتصميم سياسات كأدلة عمل مرشدة للأداء اليومي للعاملين في المستويات الأدنى،

(1) انظر: جولى آن أموس، مهارات الإدارة الحديثة: مدير لأول مرة (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع،

بكل من مجالات أداء المنظمة، وهى: التسويق وإدارة العمليات والإنتاج والإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية والبحوث والتطوير، وهذا ما يسمى بوظائف المنظمة.

وأداة المديرين في الإدارة، هي العملية الإدارية التي تتألف من التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة؛ وهو ما يسمى بوظائف المدير أو وظائف الإدارة، وهى وظائف يمارسها المديرون في إداراتهم لكل من وظائف وأنشطة المنظمة.

ولا شك أن أهم الموارد أو عناصر الإنتاج التي يديرها المديرون هي البشر. فهذا العنصر البشرى هو العقول المفكرة المبدعة، العقول التي تملك المعرفة أو تستزيد منها⁽¹⁾.

أما عن تعريف المدير؛ فيمكن القول أنه «الشخص المسئول عن تحديد وصياغة أهداف المنظمة ويعمل على تحقيقها، من خلال التخطيط لتوفير الموارد والإمكانات اللازمة، والتنسيق بين الجهود وتوجيهها ومتابعتها وتقويمها بما يحقق الأهداف. أو بمعنى آخر؛ أن كل فرد تدور مهامه حول وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهداف المنظمة، يمكن أن نطلق عليه مديراً⁽²⁾».

وترجع أهمية المدير إلى كون العنصر البشرى هو جوهر التنظيم، ووسيلة تحقيق هدفه. «حقيقة أن التنظيم يحتاج أيضاً إلى خامات وأدوات وآلات وماكينات وأموال، وغير ذلك من المدخلات، ولكن هذه الأشياء جامدة لا حياة فيها، لذلك لا صعوبة في إدارتها، إذ هي مجردة عن الهوى، بل إنها عديمة الإحساس، ليس لها ميول عدائية؛ بينما المشكلة الحقيقية تكمن في إدارة العنصر البشرى، والاستفادة بما

(1) محمد السيد الديسطنى؛ سمية محمود حريز، كيف يخلق المدير تنظيمًا فعالاً (القاهرة: وزارة الصناعة - مصلحة الكفاية الإنتاجية، د.ت)، ص ص 14، 15.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، دليل المدير المعاصر (الوظائف - الأدوار - المهارات - الصفات)، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص 18.

يتمتع به أعضاء التنظيم من معارف ومهارات، وتوظيف جهودهم المتفرقة؛ لتصنع كلاً واحداً ينقلب فيه التناحر، إلى تنافس شريف لتحقيق هدف التنظيم، ويستحيل تحقيق ذلك، إلا في وجود مديرين قادرين على فهم البشر، ومعرفة خصائص سلوكهم ومحركات دوافعهم ومكونات اتجاهاتهم وقيمهم⁽¹⁾.

لذلك تدور مهام المدير حول الأمور التالية:

- 1- السيطرة والتحكم.
- 2- تولى المسؤولية.
- 3- وضع الأهداف.
- 4- التنظيم.
- 5- التوكيل أو التفويض.
- 6- الموافقة على السلطة.
- 7- اتخاذ القرارات.
- 8- التأيد.
- 9- الاتصالات.
- 10- المراقبة/ التقييم.
- 11- القيادة.
- 12- التحفيز.
- 13- التخطيط.

وتعتبر معظم مهام المدير ثنائية ذات وجهين؛ ومن ثم على المدير أن يوازن بين أمرين، فيميل إلى الملائم منهما، ومن عمليات التوازن الرئيسية:

- 1- التضييق في مقابل التحفيز.

(1) محمد السيد الديسطي؛ سمية محمود حريز مرجع سابق، ص3.

- 2- التشدد في الإجراءات مقابل المرونة.
- 3- التغيير في مقابل الاستقرار.
- 4- التفويض في مقابل السيطرة الشخصية.
- 5- المسؤولية في مقابل السلطة.
- 6- الحرص في مقابل المخاطرة.
- 7- المنطق في مقابل الإبداع.
- 8- العدل في مقابل الرحمة.

والسؤال الذي يفرض نفسه: هل الإدارة المتوازنة هنا تعنى البقاء على الحياد؟

والإجابة بالطبع لا؛ إنها لا تعنى ذلك على الإطلاق، فليس لدى أحد القدرة على تحقيق التوازن بين الأمور بصورة متساوية. بل لدينا جميعاً ميول طبيعية، المهم أن تدرك أن طريقتك المعتادة التي تتبعها في القيام بالأشياء، ليست هي الطريقة الوحيدة، كما أنها لن تكون هي الطريقة المناسبة في جميع الأحوال.

كما أنه ليس بالضرورة أن تساعدك نظريات الإدارة على فهم ما يجري في العمل، وعلى فهم السبب وراء تحسين مجريات الأمور في العمل، كذلك كيفية القيام بذلك، ولكن عليك أن تضع في اعتبارك أن النظرية ما هي إلا فكرة، وليست حقيقة ثابتة؛ وبالتالي قد لا تنجح معك في مكان عملك.

أساليب الإدارة:

من المعروف إدارياً، أن أي أسلوب في الإدارة يعتمد على أربع تأثيرات رئيسية؛ وهي:

- 1- أنت.
- 2- الأشخاص الآخرون الذين يعملون معك أو حولك.

3- الموقف.

4- الضوابط التي تفرضها المنظمة التي تعمل بها.

وقد يختلف الأسلوب الذي تتبعه في الإدارة، تبعاً لكيفية اختلاف مزيج التأثيرات الأربع. على أي حال، هناك ستة أساليب رئيسية تتبع في الإدارة؛ نعرض مزاياها وعيوبها على النحو التالي:

1- الأسلوب الديكتاتوري؛

وهو المدير يأمر الموظفين بما يجب عليهم فعله، ومن مزايا هذا الأسلوب:

- خضوع الموظفين لقيادته.
- يكون المدير دائماً هو المتحكم في زمام الأمور.

أما العيوب:

- يعتمد الموظفون عليه تماماً.

2- الأسلوب القائم على الإقناع؛

وهو المدير الذي يشبه الآباء والأمهات، فهو يتخذ القرارات، ثم يحاول بعد ذلك إقناع الموظفين بها.

المزايا:

- يشعر الموظفون معه بسيطرة أقل من سيطرة المدير الديكتاتوري.
- يجب بعض الموظفين هذا المستوى من السيطرة والاهتمام.

العيوب:

- ينتقده بعض الموظفين بسبب عدم التعامل معهم كراشدين.
- يشعر المدير بخيبة أمل إذا فشل الموظفون في أداء مهامهم وكأنهم قد خذلوه.

3- الأسلوب القائم على المشورة؛

وهو الذي يتقبل المشورة، مما يشجع الموظفين على الإسهام بالأفكار والمقترحات؛ وما إلى ذلك من أمور يمكن مناقشتها معه بعد ذلك عند اتخاذ القرارات.

المزايا:

- يشعر الموظفون بالمساهمة في العمل.
- يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق العمل، والتقدير.

العيوب:

- قد يتذمر الموظفون من القرارات التي يتخذها المدير، إذا لم تكن اقتراحاتهم ناجحة ومقبولة.
- قد يحاول الموظفون تحدى القرار الذي يتخذه المدير.

4- الأسلوب الديمقراطي؛

وفى هذا الأسلوب يتم اتخاذ القرار بواسطة المجموع، ويوافق المدير على الالتزام بهذه القرارات، طالما أنها لا تخرج عن الضوابط التي يفرضها مكان العمل.

المزايا:

- يشعر الموظفون بالحماس ويميلون إلى تولى المسؤولية بكل ترحيب.
- يعد التواصل بين الموظفين والعمل الجماعي من الأمور الجيدة.

العيوب:

- يلزم أن يكون لدى المدير ثقة تامة في الموظفين.
- قد يفقد المدير سيطرته على الموظفين.

5- أسلوب التفويض؛

وهو يقوم بوضع ضوابط معينة وتفويض الموظفين للقيام بمل المشكلات وأداء المهام، وغير ذلك من الأمور، مع الرجوع إليه عند مجابهة أية صعوبات، وعند عدم وجود صعوبات، يجب عليهم القيام بالمهام كاملة بمفردهم.

المزايا:

- يتميز العمل بالكفاءة.
- يكتسب الموظفون خبرة في العديد من الأعمال المختلفة.

العيوب:

- قد لا يشعر الموظفون أن على عاتقهم مسئوليات كبيرة.
- قد لا يكون المدير موجوداً لمديد العون لهم عند ظهور أية مشكلات.

6- الأسلوب غير المسئول؛

وهو المدير الذي يتبع سياسة غير مسئولة عن طريق الانهماك تماماً في عمله؛ بحيث يترك الموظفين يتصرفون كما يحلو لهم. إن المديرين الذين يتبعون هذا الأسلوب عادةً ما يعتقدون خطأً، أنهم بذلك يتبعون أسلوب إسناد المسئولية والمهام إلى الموظفين.

المزايا:

- يتفرغ المدير للانهماك في عمله الخاص.

العيوب:

- يلقي الموظفون باللوم على المدير حتى إذا كانوا هم المسئولون عن الخطأ.
- يكون العمل رديئاً وتنخفض الروح المعنوية للموظفين، بالإضافة إلى شعورهم بالتذمر والإحباط.

أما عن أنواع المديرين؛ فهي:**1- المدير البيروقراطي:**

نمط المدير البيروقراطي أو السلبي هو: نمط المدير المهتم قليلاً بالعمل، وفي نفس الوقت مهتم قليلاً بالناس. إن الشيء الذي يسيطر على عقل المدير الذي يعمل في ظل هذا النمط هو (البقاء على قيد الحياة الإدارية). فالبقاء عنده أولوية أولى.

إنه مثل المدير الديكتاتور والمدير المجامل، يفترض أن متطلبات العمل لا بد وأن

تتعارض مع احتياجات الأفراد، ولكنه بالممارسة العملية لا يجد نفسه في معضلة، فهو يعطى أقل ما يمكن للمنظمة التي يعمل بها، ويتوقع منها أيضاً أقل ما يمكن، إنه شخص موجود جسمانياً وغير موجود وجدانياً وسلوكياً، إنه يقدم للمنظمة العمل الذي يخلى من المسؤولية فقط بحيث لا يطرد منها، مما يفرض عليه أن يكون مجرد شخص يستوفى الشكل فقط.

2- المدير القائد:

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل كثيراً، وفي نفس الوقت يهتم بالناس كثيراً، والشيء الذي يسيطر على عقل المدير القائد هو: تحقيق أفضل النتائج، وليس مجرد نتائج مقبولة من أفراد مؤمنين بالعمل على أقصى درجة من الالتزام، وذلك من خلال نسج أهدافهم في أهداف المنظمة.

إنه لا يفترض أن متطلبات العمل لا بد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد، لأنه يؤمن بأنه من الضروري (نسج) أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، إنه يتعامل معهم على أنهم فريق وهو قائدهم، وليس رئيسهم. كما أنه يفترض عدة افتراضات أساسية عن طبيعة الإنسان الفرد تحكم سلوكه، مثله مثل أي مدير آخر، وهي تجرى على النحو الآتي:

- إن العمل طبيعي مثله مثل اللعب، إذا كانت الظروف ملائمة.
- إن الرقابة الذاتية لا يمكن الاستغناء عنها في تحقيق أهداف المنظمة.
- إن الطاقة الابتكارية لحل المشكلات التنظيمية والإدارية موزعة توزيعاً منتشراً بين الناس.
- إن التحفيز يتم على المستوى الاجتماعي ومستوى المكانة ومستوى تحقيق الذات، بالإضافة إلى المستوى الفسيولوجي ومستوى الأمان.

وبالتالي؛ فإنه من الممكن جداً أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً، وأن يكونوا مبتكرين إذا تم تحفيزهم بشكل سليم.⁽¹⁾

3- المدير المشاكس (المتنافر):

التنافر في معناه الموسيقى الأصلي، يصف صوتاً نشازاً، فالتنافر يشير إلى نقص في التناغم، فالقيادة المتنافرة تنتج مجموعة تشعر بالتنافر العاطفي؛ حيث يحس الأشخاص دوماً نوع من النشاز.

والحقيقة توجد أعداد لا تحصى من القادة المتنافرين، الذين لا ينقصهم التقمص العاطفي فحسب، بل ويشيعون أمزجة عاطفية تدوي في غالب الأحيان بسجل سلبي، ولقد وجدنا أن أغلب هؤلاء القادة لا يقصدون أن يكونوا بهذا التنافر، بل إنهم فقط يفتقرون إلى قدرات الذكاء العاطفي الضرورية، التي من شأنها أن تساعدهم على التناغم.

وإلى أقصى حد، فإن القادة المتنافرين يتراوحون ما بين المستبد المتعسف الذي يوبخ بقسوة ويذل الناس، وصولاً إلى الشخص المضطرب اجتماعياً، وهؤلاء القادة تأثير عاطفي يشبه إلى حد ما (المجانين) في سلسلة هاري بوتر^(*)، الذين يفرغون الهواء من حولهم من السلام والأمل والسعادة، ويخلقون أماكن عمل بائسة، ولكنهم لا يدركون مدى قدرتهم على التدمير، أو ربما ببساطة لا يهتمون بذلك.

ومع ذلك، نجد أن بعض القادة المتنافرين أكثر مكرماً؛ حيث يستخدمون سحراً

(1) انظر: سيد الهواري، المديرين 5 أنواع، ط7 (القاهرة: المؤلف، 1996).

(*) سلسلة (هاري بوتر: Harry Potter) سلسلة من سبعة كتب للكاتبة البريطانية ج. ك. رولنج؛ تحكي حكاية الصبي الساحر هاري بوتر، منذ اكتشافه لحقيقة كونه ساحراً، وحتى بلوغه سن السابعة عشرة، فتكتشف ماضيه، وعلاقاته السحرية، وسعيه للقضاء على سيد الظلام لورد فولدمورت. وترافق سلسلة الكتب سلسلة من سبعة أفلام تحمل نفس عناوين الكتب.

سطحياً أو الكياسة الاجتماعية، وحتى الجاذبية الشخصية (كاريزما) للخداع والمراوغة، هؤلاء القادة لا يؤمنون حقاً بقيمتهم المعلنة، ولا يهتمون إلا برقيهم الذاتي، وعندما يحس أتباعه بذلك النوع من عدم الإخلاص عندما يتظاهر قائد بالمودة - مثلاً -؛ فإن العلاقة تتبدد وتتحول إلى الشك وعدم الثقة.

4- المدير ذو البصيرة (الملمهم):

هو نمط يدفع بقوة المناخ العاطفي إلى الأفضل، ويحول روح المنظمة عند العديد من المستويات، فالقادة ذوو البصيرة، مثلاً، يشكلون اتجاه الفريق، ولكن لا يركزون كيف يتم ذلك، مما يمنح الناس الحرية للتجديد والتجريب، والقيام بمخاطر محسوبة. فمعرفة الصورة الكبرى، وكيف أن عمل ما يتكيف وينسجم معه الناس صفاءً ووضوحاً، ويفهمون ما هو متوقع منهم. كما أن الشعور بأن الكل يعمل من أجل أهداف مشتركة، يبنى التزام الفريق؛ حيث يشعر الناس بالاعتزاز بالانتماء لمنظمتهم.

كما يجنى القادة ذوو البصيرة ثمرة أخرى: فهم يحتفظون بأكثر الموظفين قيمة وأهمية، فإذا بلغ الناس حد التجاوب مع قيم مؤسسة ما وأهدافها ورسالتها، فإن تلك المنظمة تصبح المكان الأفضل للعمل لديهم، فمثل هذه القيادة تعظم الانخراط في الأهداف العامة وطويلة الأجل للمنظمة وإستراتيجيتها.

ويشكل القادة ذوو البصيرة غاية تجاوباً صادقاً لديهم، وتضبطها على قيم مشتركة بين الناس الذين يقودونهم. ولأنهم يعتقدون بصدق في تلك الرؤية، فإنهم يستطيعون توجيه الناس نحوها بقوة، وعندما يأتي وقت تغيير الاتجاهات، فإن كفاءات الثقة بالنفس تمهد للتحويل الهادئ.

5- المدير الاندماجي:

يميل هذا النمط إلى تقدير الناس ومشاعرهم، وتقليل التركيز على المهام المؤداة والأهداف، وزيادة التركيز على حاجات الموظفين العاطفية، فهم يكافحون لجعل الناس سعداء، ولخلق الانسجام وبناء التجاوب في فريق العمل.

وبالرغم من محدوديته كدافع مباشر للأداء، إلا أن للنمط الاندماجي تأثيراً إيجابياً بشكل مدهش، على المناخ العام للجماعة في دفع كل المعايير إلى أعلى. فمن خلال الاعتراف بأن الموظفين بشر، وتقديم الدعم العاطفي لهم، مثلاً، في الأوقات العصيبة في حياتهم الخاصة، يبنى هؤلاء ولأهائلاً، ويزيدون في قوة الإحساس بالانتماء.

ومثل هؤلاء القادة نجدهم مشغولين بتعزيز التنغم وتشجيع التفاعلات الودية، ورعاية علاقات شخصية من شأنها توسيع النسيج التلاهي مع الناس الذين يقودونهم. وبشكل مماثل، فإن القادة الاندماجين يثمنون الأوقات العصبية (أوقات الركود والكتابة) في دورة المنظمة، والتي تتيح مزيداً من الوقت لبناء الكفاءة العاطفية للموظفين، وربما من أهداف العمل. هذا التركيز يشكل التقمص الوجداني - القدرة على إدراك مشاعر الآخرين وحاجياتهم ووجهات نظرهم -، وهي كفاءة أساسية أخرى هنا. فالتقمص الوجداني يمكن القائد من الإبقاء على الناس سعداء، وذلك من خلال الاهتمام بالكل.

6- المدير الموقفي:

القادة الأكثر تجاوباً يتجاوزون العملية الآلية، إلى المواءمة بين أنماطهم لتناسب قائمة محددة من المواقف، فهم أكثر انسيابية، إنهم يفحصون بدقة الأشخاص فرادى وجماعات، ويقرءون التلميحات في اللحظة التي ترشدتهم إلى النمط القيادي الصحيح المطلوب، وتجدهم يعدلون نمطهم بشكل خفيف، وهذا لا يعنى أنهم يستطيعون استخدام الأساليب المختلفة لبناء التجاوب فقط، بل أيضاً بمقدورهم أن يكونوا ضابطي إيقاع، أو حتى يظهرون الجانب الإيجابي من نمط السيطرة والتحكم بالشكل المناسب. ولكنهم عندما يقودون عبر هذه الأنماط الأكثر خطورة، فإنهم يقومون بذلك حسب جرعات مطلوبة من الالتزام الذاتي وضبط النفس؛ حتى يتفادوا إحداث التنافر بالتصرف بغضب أو نفاذ صبر، أو الانصياع وراء غريزة التهجم على الأشخاص.

وكتيجة؛ فإن هؤلاء القادة لا يحصلون فقط على نتائج أداء، بل يبنون أيضاً الالتزام والحماس لدى من يقودون. لذلك تبرز الأهمية القصوى للقيادة الفعالة ذات المخزون الكبير من الأنماط القيادية، فمن المفيد أن نجد الشخص الذي يمتلك الرصيد المرن، الذي لديه الأنماط القيادية التي تميز القادة الأكثر نجاحاً. وإذا فشلت في هذا المطلب الأساسي، أسأل الشخص الذي تنوى تعيينه في منصب قيادي على الأقل، ما إذا كان تمكن من النمط أو الأنماط المحددة التي تناسب أكثر واقع نشاطه.⁽¹⁾

7- المدير الإخطبوط:

ويعتقد هذا النوع من القادة، أنه إذا ما أردت لشيء أن يؤدي على الوجه الصحيح، فإنه يستحسن أن تؤديه بنفسك، ونادراً ما يكون من لديهم مثل ذلك الاتجاه من الناس، قادة جيدين، لأنه يصعب عليهم أن يفوضوا المسؤوليات إلى الآخرين. إذ أن ثقتهم قليلة في مرؤوسيه؛ بحيث لا يأتمنونهم على القيام بأي شيء له أهميته، وما يفصحون عنه بذلك في حقيقة الأمر، هو أنهم لا يعرفون كيف يدربون هؤلاء الناس التدريب الصحيح.

وعادةً ما تكون هناك مشكلة دوران للعمال في قسم يرأسه مدير من هذا النوع، فعادةً ما يكون الموظفون أكثر كفاءة مما يعتقد الإخطبوط، لذلك سرعان ما يسأمون من تولى التوافه من الأمور فقط.⁽²⁾

(1) انظر: دانيال جولمان؛ وآخرون، القادة الجدد: تحويل فن القيادة الإدارية إلى علم نتائج، تعريب: عثمان الجبالي المثلوثي، بشير أحمد سعيد، مراجعة: محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض: دار المريخ، 2004).

(2) لورين ب. بيكلر، مدير لأول مرة، ترجمة: جمال إمام (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1995)، ص13.

8- المدير الديكتاتور:

نمط المدير الديكتاتور، هو نمط المدير المهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس. إن الشيء الذي يسيطر على عقل المدير الديكتاتور، هو العمل أكثر من أي شيء آخر. فالعمل عنده له أولوية أولى من بين الأولويات.

إنه يفترض أن متطلبات العمل لا بد وأن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد، وأنه من الضروري التضحية بشيء في سبيل الآخر، فإما التضحية بمتطلبات العمل، وإما التضحية بالاحتياجات الشخصية للأفراد. إنه يحل هذا التعارض بأن يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم، على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني، وعلى ذلك فالتركيز الأساسي في ذهنه هو على العمل⁽¹⁾.

وللمدير الديكتاتور افتراضات أساسية عن طبيعة الناس بالنسبة للعمل، تجرى في الاتجاه الآتي الذي يحدده لنا «(دوجلاس ماكجريجور) في نظريته عن طبيعة الإنسان الفرد:

- إن العمل في حد ذاته شيء - مُر - Distasteful لمعظم الناس.
- معظم الناس غير طموحين، لديهم رغبة قليلة لتحمل المسؤولية، ويفضلون التوجيه من الغير لما يجب أن يفعلوه.
- يتمتع معظم الناس بقدرة قليلة على الابتكار في حل المشكلات التنظيمية.
- إن التحفيز يتم فقط على المستوى (الفسولوجي)؛ المأكل، المشرب، المسكن، و(على مستوى الأمان)؛ توافر المأكل والمشرب والمسكن في المستقبل.

(1) سيد الهوارى، ملامح مدير المستقبل، ط2 (القاهرة: المؤلف، 1996)، ص ص 14، 15.

وبالتالي؛ فإنه من الضروري الرقابة المباشرة على معظم الناس، وغالباً إجبارهم على تحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

9- المدير المجامل:

وهو نمط المدير المهتم بالناس أكثر من اهتمامه بالعمل. إن الذي يسيطر على عقل المدير المجامل هو الناس أكثر من أي شيء آخر، فالناس عنده لهم أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى.

إنه يفترض - مثل المدير الديكتاتور - أن متطلبات العمل لا بد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد، وإنه من الضروري التضحية بشيء في سبيل الآخر، فهو يحل هذا التعارض بأن يرتب الأمور؛ بحيث يمكن تحقيق الاحتياجات الشخصية والاجتماعية والرفاهية للأفراد، من أجل أن تكون العلاقات طيبة، ومن أجل خلق جو ودي مريح في المنظمة؛ يحفز الناس على العمل، إنه يقود الناس ولا يدفعهم ويقودهم هنا بمعنى يتبعهم. لذلك فإن افتراضات المدير المجامل عن طبيعة الناس بالنسبة للعمل تجرى في الاتجاهات الآتية:

إن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم، كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن، وتدرج الحاجات الإنسانية كالآتي:

- 5- تحقيق الذات.
- 4- المركز الأدبي.
- 3- الانتماء.
- 2- الأمان.
- 1- الحاجات الفسيولوجية.

(1) Douglas , Mc Gregor Douglas , The Human Side Of Enterprise , (New York: Mc Graw Hill Book Co. , 1960), p.51

- إن الناس بطبيعتهم طيبون ووظيفة المدير مساعدة مرءوسيه في حل مشاكلهم.
- إن المدير المجامل يصور نفسه على أنه الأخ الأكبر، ووظيفته مساعدة الآخرين.
- إن التزامه العاطفي الاجتماعي كبير.
- إن مدخل نمط المدير المجامل للإدارة؛ هو مدخل رضا الناس الذي يحقق الكفاءة.

10- المدير الزئبقي:

هو نمط المدير الذي يأخذ حلاً وسطاً في اهتمامه بالعمل والناس في نفس الوقت؛ فهو يهتم بالناس بشكل مقبول، كما يهتم بالعمل بشكل مقبول أيضاً. إن الشيء الذي يسيطر على عقل المدير الزئبقي، هو الحل الوسط بين متطلبات العمل، وبين متطلبات الناس. فمسك العصا من النصف هي إستراتيجيته وطريقته في الإدارة.

إن المدير الزئبقي أو الميكافيللي - مثله مثل المدير الديكتاتور والمدير المجامل - يفترض أن متطلبات العمل، لا بد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد، ولكنه يرى حلاً لهذه المعضلة أن يأخذ حلاً وسطاً أو منتصف الطريق على حد التعبير، فهو يحل المعضلة الإدارية بأن يخطط للعمل وينظمه ويوجهه ويراقبه بشيء من الإحكام، وفي نفس الوقت يسعى إلى إشباع شيء من الحاجات الشخصية للأفراد.

- إن الافتراضات الأساسية للمدير الزئبقي عن طبيعة الإنسان وطبيعة الحياة يمكن استنتاجها بالقياس، ويمكن القول أنها تجرى في الاتجاه التالي:
- إن العمل في حد ذاته شيء صعب، ولكن من الممكن بشيء من العلاقات الإنسانية أن تكون هذه المرارة مقبولة.
- إن معظم الناس وإن كانوا غير طموحين، إلا أنه بشيء من العلاقات الإنسانية من الممكن استخدامهم لأداء عمل مقبول.

• إن التحفيز يمكن أن يتم جزئياً على المستوى الفسيولوجي، ومستوى الأمان لمعظم الناس (تحفيز مادي لإشباع حاجات المأكل والمشرب والمسكن...)، والجزء الآخر بشيء من توفير الاحتياجات الاجتماعية.

وبالتالي؛ فإنه من الضروري، الرقابة نسبياً على معظم الناس، وتوفير الجو الودي نسبياً الذي يشجعهم على العمل؛ وبالتالي تحقيق نتائج مقبولة (ليس بالضرورة أفضل النتائج).

إن مديراً هذه افتراضاته الأساسية، لا بد أن يكون مدخله للإدارة مدخلاً عملياً؛ بحيث يلعب بما يغلب به، على اعتبار أن العبرة ليست بالمستحيل، ولكن العبرة بالممكن، إنه يجرب ما يجعله يحقق نتائج مقبولة، فهو مدير تجريبي.

11- المدير التبادلي:

إن القاسم المشترك بين المدير الدكتاتور والمدير المجامل والمدير الزئبقي - الميكافيللي، هو عملية التبادل، إن افتراضاتهم الأساسية كلها تدور حول؛ أنه لا بد للمدير أن يدخل في عملية تبادل أو مبادلة مع مرؤوسيه: عملية مبادلة مبنية على أساس إنشاء وتوضيح المطلوب من المرؤوسين، والتعاطف معهم فيما يحققونه من حاجات ورغبات، مقابل تحقيق المتوقع منهم؛ أو بمعنى آخر، فإنهم كلهم يتعاملون مع بُعدين؛ وهما:

1- بُعد هيكل العمل.

2- بُعد التعاطف مع الأفراد.

إن الأساس الذي يبنى عليه القائد التبادلي كل سلوكه، هو التدعيم المشروط، يقبل المرؤوسون وعود الرئيس بالمكافأة، أو تجنب العقاب بتنفيذ الأدوار المتفق عليها، والتدعيم الشرطي السلبي هنا يظهر في الإدارة بالاستثناء؛ حيث لا يتدخل الرئيس إلا إذا لم يستطع المرؤوسون استيفاء المعايير أو المعدلات الموضوعية. ومن منظور المرؤوسين، فإن الرئيس يتدخل لضمان نجاح الأهداف، والأدوار التعاقدية

التي تم الاتفاق عليها، وقد أثبتت الدراسات أنه بالتدعيم الشرطي السلبي والإيجابي يستطيع الرئيس أن:

- يرفع أداء المرؤوسين.
- يحسن الرضاء الوظيفي.
- يخفض مخاطر الدور الوظيفي (السلوك المتوقع من شاغلها).

ويعتبر المدير التبادلي فعالاً؛ إذا كان له سيطرة على نظام الجزاء الذي وعد به، وفي كثيرٍ من الحالات، تكون المرتبات والمكافآت مرتبطة بنظام آخر غير نظام النتائج، مرتبطة بنظام الشهادات، أو بنظام السلم الوظيفي، أو مرتبطة بمدة الخبرة، أو مرتبطة بمسائل سياسية.⁽¹⁾

12- المدير الأحمق (الغبّي):

إن المدير الأحمق ليس كالمدير المتسلط الذي يحاول جمع السلطات في يديه ولا يجعل للموظفين أي رأي، وليس كالمدير الانتهازي الذي يحاول تسخير كل من حوله من أجل تحقيق ما يصبو إليه، فهم أسهل أنواع المديرين في التعامل، وأقلهم خطراً على العاملين، إلا أنهم إذا حصلوا على قليل من السلطة، فيمكنهم إصابتك بالجنون. أما إذا حصلوا على سلطة أكبر؛ فيمكنهم تدمير الحضارة، وهذا لا يرجع لشرب بداخلهم، ولكن يرجع إلى ما في رءوسهم من بعض الأفكار غريبة الأطوار، وهذا أمر خطير.⁽²⁾

وختاماً.. لتعريف الإدارة والمدير، نجد أنه من الضروري إلقاء الضوء على عدة حقائق تؤثر على نجاح المدير في أداء مهمته؛ وهي:

(1) انظر: سيد الهواري، ملامح مدير المستقبل... (1996)، مرجع سابق.

(2) انظر: جون هوفر، كيف تتعامل مع مديرك الغبي؟ ترجمة: قسم الترجمة بدار الفاروق، ط2 (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2007).

- 1- «التغير سمة أساسية من سمات الأشياء، ولا بد أن يأتي المستقبل بما هو جديد ومختلف، وهذه التغيرات الجديدة والمختلفة، ستكون في النهاية عاملة معك تعضدك، أو ضدك تضعفك، حتى وإن بدت لك في ظاهرها محايدة.
- 2- يتوقف نجاحك في التفاعل السليم مع التغيرات في المستقبل على شرطين أساسيين:
 - أ- أن تتفهم موقعك الذي أنت فيه الآن بإيجابياته وسلبياته، وأن لا تغمض عينيك، أو تغلق عقلك عن الحقائق حتى ولو كانت لا تعجبك.
 - ب- لا يتم تأخير الاستعداد للتفاعل مع التغير إلى وقت مواجهته؛ وإنما الفرصة الحقيقية أن تتأهل في موقعك القائم، لمواجهة التغير في المستقبل قبل حدوثه؛ أي قدرتك لتغيير اتجاهات الأحداث مستقبلاً من جانب، وقدرتك لتغيير نفسك للتعامل معها مستقبلاً من جانب آخر، هي إرادتك الآن في موقفك الحالي.
- 3- الماضي (بنك معلومات) وليس سجنًا للحزن والندم، ليس هناك ما يمنع من الاعتراف بالخطأ والإحساس بالندم وعدم الرضا، ولكن من الخطأ أن تجعل الماضي يحاصرك ويثبط همتك، وليس من المفيد أن تنفق جزءاً من وقتك وعمرك لكي تندب حظك وتبكي على اللبن المسكوب، وإنه من المفيد أن تتعامل معه على اعتباره بنكاً للمعلومات، فتتعرف منه على المواقف والأحداث والخطأ والصواب، وتتعلم من كل ذلك في مواجهة المستقبل.
- 4- لم يستطع العلم حتى الآن وضع معادلة رياضية للتنبؤ الكامل بالمستقبل؛ ومن ثم فإنه يجب بجانب وضع السيناريوهات عن المستقبل وتحديد البدائل والمفاضلة بينها، أن يكون لدينا قدر ملائم من الشك في المستقبل، وتوقع حدوث ما لم يكن متوقعاً، وأن تتعامل معه عند حدوثه بقدر كبير من الجرأة والثقة والشفافية.
- 5- إن كل فرد لديه (قدرة نسبية) للتغير، ولكن ليس كل فرد يتوفر لديه الرغبة في التغير والاستعداد له، وإن الكثير يستجيب مضطراً للتكيف مع التغيرات التي

يواجهها، بينما القليل الذي يخطط لهذا التغيير ويستعد له لكي يواجهه، وهو يستمتع بتلك المواجهة»⁽¹⁾

تعريف القيادة الإدارية :

تعرف معظم القواميس كلمة (إدارة) بأنها: وضع شخص ما في منصب يكون فيه مسئولاً عن مهام معينة، أو متحكماً فيها، أو متولياً تصريف أمور معينة جوهرياً، فإنك تعتبر مديراً إذا كنت تتمتع بقدر من التحكم في أي من الأمور الآتية:

- 1- الوقت.
- 2- معدلات العمل.
- 3- القرارات.
- 4- التكنولوجيا.
- 5- المعدات.
- 6- المال.
- 7- المقاييس.
- 8- الاجتماعات.
- 9- أشخاص آخرون.

أما الإشراف في اللغة فهو يعنى المراقبة، حيث تتركز وظيفة المشرف على الإشراف على واحدة أو أكثر من الأمور الواردة سلفاً؛ أي فحصها ومراقبتها.

ويتميز المديرون بأن مجالات اختصاصهم أوسع من المشرفين، فمهام وظيفتهم لا تقتصر فقط على فحص ومراقبة الأمور؛ وإنما يعتبر جزءاً أساسياً من وظيفتهم، توقع النتائج ووضع الخطط مقدماً، وتقرير كيفية تغير الأشياء وتطورها.

كذلك، فإن المدير يلتقى نظرة عامة على الماضي عند قيامه بوضع الخطط المستقبلية.

(1) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 335.

وبالتالي؛ يكمن الاختلاف بين مصطلحي الإشراف والإدارة، في وجهة نظر من يتولى هذين المنصبين؛ فالمشرف ينصب اهتمامه على الحاضر. أما المدير، فإن الماضي والحاضر والمستقبل يدخل في دائرة اهتمامه.⁽¹⁾

على ذلك؛ يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها: النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية، وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين. وبهذا المفهوم تجمع القيادة الإدارية بين استخدام السلطة الرسمية، وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف.

وتتعدد خصائص القيادة الإدارية على أساس مطالب التأهيل لشغل وظيفة معينة أو موقف محدد، فالقائد الإداري قد يصلح للقيادة في ظروف معينة أو موقف معين، وتنتهي قيادته للآخرين بمجرد انتهاء هذا الموقف أو تغييره، والقائد الإداري الناجح هو الذي يتفاعل مع متطلبات الموقف؛ بمعنى أن يتفاعل مع متطلبات الموقف والظروف المحيطة تفاعلاً كاملاً، حتى تكون قيادته فعالة ومؤثرة.

والسؤال الذي يفرض نفسه: هل كل مدير قائد؟

لا يفرق الكثيرون بين القائد والمدير؛ حيث تتشكل معالجتهم للأمر في هذا المجال، باعتبار أن القائد الإداري يكون عادةً في قمة التنظيم (أعلى درجات السلم الوظيفي في المنشأة).

لذلك يعتبر مدلول القائد الإداري أكثر شمولاً من المدير، على اعتبار أن القائد الإداري حين يمارس مهامه ما بين السلطة الرسمية والسلطة غير الرسمية، فإنه يعتمد على عدد كبير من الأتباع، إذ لا تتحقق القيادة بدون وجود عدد كبير من الأتباع ينعم القائد بثقتهم وتأييدهم له.

(1) انظر: جولي آن آموس، مرجع سابق.

ومن هنا يمكننا القول، بأن كل قائد مدير في موقعه، وليس كل مدير قائد، فالمدير قد يكون مديراً لمنشأة بها عدد غفير من العاملين، وقد يكون مديراً لأحد المعامل يرأس فريقاً محدوداً من الباحثين ذوى الميول المتباينة، والمدير قد يعتمد على السلطة الرسمية التي يتيحها له القانون واللوائح في أداء عمله وانضباط مرءوسيه.

أما القائد الإداري؛ فيعتمد بالضرورة على السلطة التي تمنحها له القوانين واللوائح، كما يعتمد على الجوانب الشخصية والنفسية والألفة التي تربطه بالمرؤوسين، وتلك لها تأثير بالغ الأهمية، لأنه قد يحدث أن يكون جو العمل مشبع بالمضايقات والمتاعب، مما يجعل بعض العاملين غير عابئين بالسلطة، متمردين على ما قد يصدره المديرين من أوامر وتعليمات.

أما إذا كان المدير قائداً؛ فإن ولاءهم وتأييدهم لهذا القائد يغلب على كل شيء، وذلك لارتباطهم ارتباطاً روحياً ونفسياً قد يجعلهم مطيعين لأوامره، وتعليماته التي يصدرها إليهم رغم ضجرهم وضيقتهم من جو العمل.

وتجدر الإشارة إلى أن الطاعة التي تتحقق عن طريق التهديد بفرض الجزاء وتوقيع العقوبة، لن تحقق الإنجاز المطلوب بكفاءة. أما الطاعة التي تتحقق عن طريق المحبة والثقة والارتباط الروحي والافتناع، تحقق الإنجاز المطلوب بكفاءة تامة.⁽¹⁾

إذن هل القيادة علم أم فن، وهل القادة المتميزون قادة بالفطرة، أم من الممكن صناعتهم؟

بدايةً.. فإن العلم هو استخدام أدوات وأساليب منهجية ومنطقية تعكس نتائج واحدة وثابتة ومتفق عليها. أما الفن فهو مهارة وخبرة ومرونة وتقدير شخصي في مختلف الأمور والمواقف.

(1) انظر: السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001).

وفى ضوء ذلك، يمكن القول بأن القيادة علم؛ حيث أنها تعتمد على استخدام الأساليب والأدوات والمناهج التي من شأنها تعظيم كفاءة القيادة، ومن هذه الأدوات:

- استخدام التنبؤ في تحديد حجم السوق والإنتاج والمبيعات.
- استخدام الأساليب الكمية كالبرمجة الخطية، ونموذج النقل في اتخاذ القرارات الإنتاجية والمالية وغيرها.
- استخدام الأساليب الإحصائية كالارتباط والانحدار، في إيجاد العلاقة بين المتغيرات التي تحكم موقف معين.
- استخدام الأساليب المالية والاقتصاد القياسي في دراسات الجدوى وغيرها.
- استخدام الأساليب المالية؛ كالتحليل المالي والتخطيط المالي والموازنات في تعظيم كفاءة إدارة الأموال.

وأيضاً هي فن؛ حيث تكون هناك حاجة ماسة إلى بعض المهارات السلوكية والفنية والشخصية للاستجابة للمواقف المتغيرة.⁽¹⁾

أما عن القادة المتميزون، وهل هم قادة بالفطرة أم من الممكن صنعهم؟

الحقيقة أنه دائماً ما يثور تساؤل مؤداه: هل يولد القائد أم يُصنع؟ وهل القيادة موهبة فطرية يولد بها الفرد، أم أنها تُصنع وتُصقل بالتعلم؟ فهناك من يتميز بدرجة من الكاريزما (أي الحضور والجاذبية وقوة التأثير، فيكون محدثاً أخذاً، مشوقاً، وملهماً ومؤثراً). ومن أمثلة ذلك بعض القادة السياسيين مثل جمال عبد الناصر، وهتلر، وتشرشل. فهل تولد سمات القيادة الكاريزمية هذه مع من يصبح قائداً، أم تكتسب؟

الحقيقة أن الشخصية القيادية تتألف من محصلة عناصر رئيسية للشخصية هي: السمات الجسمية والعقلية والسلوكية والثقافية. أما السمات الجسمية وبعض السمات

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، كيف تكون قائداً ناجحاً وفعالاً؟ (القاهرة: المؤلف، 2008).

العقلية والنفسية هي سمات موروثية يولد بها الفرد، لكنها وحدها لا تكفى ما لم يتح للفرد صقل مهاراته القيادية، من خلال تجارب ومهارات مكتسبة تأتي من التعلم من تجاربه، ومن تجارب الآخرين، ومن التدريب والتطوير، ولهذا التعلم مصادر ثقافية شتى كالأسرة والصحة ومنظمات التعليم ووسائل الإعلام والكتب ومراكز التدريب.

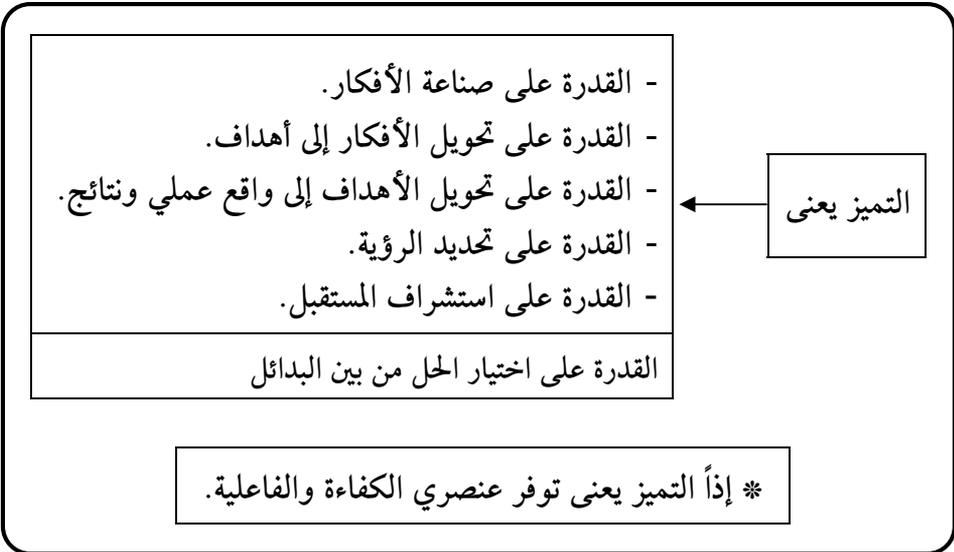
والسؤال هنا: هل من عُن مديراً أو رئيساً لأسباب قبلية أو عاطفية أو مصلحة أو أقدمية أو لأسباب أخرى - دون أن تتوافر له سمات القيادة الحقة -، يمكن أن يكتسب بعض هذه السمات غير الفطرية أو الموروثة؟

نعم يمكنه ذلك سعياً لتدارك الأمر بدرجة أو بأخرى، إن توفرت له قدرة وإرادة للتعلم من الآخرين ومن تجاربه، ومن برامج التدريب، ومن سعيه العمدي للتحلي بالمرونة إن افتقدها، وبالخيال إن غاب عنه. صحيح أن هذا لن يجعله قائداً متمكناً، كذلك الذي وهبَ مزيحاً من سمات قيادية فطرية، وموهبة القيادة، وقدرة وإرادة التعلم. لكن هذا المسعى سيساعد على تحسين الأداء القيادي.

إن هذه القضية نسخة من مشكلة قديمة محيرة، ولأن الطرح الأصلي قتل بحثاً وكثر الكلام عنه، فهناك أمثلة عديدة لقادة مشهورين لم يتدربوا مطلقاً على أداء هذا الدور، ومع ذلك اكتسبوا بطريقة ما القدرات المطلوبة للتميز فيه، ويمكن التخمين بأن الغالبية العظمى من أولئك الذين يوصفوا بأنهم متميزين أو غير عاديين سيعترفون، أو على الأقل يفخرون بأنهم تعلموا معظم ما يعرفونه، من الخبرة والتجربة ومن أولئك الذين شرفوا بقيادتهم.

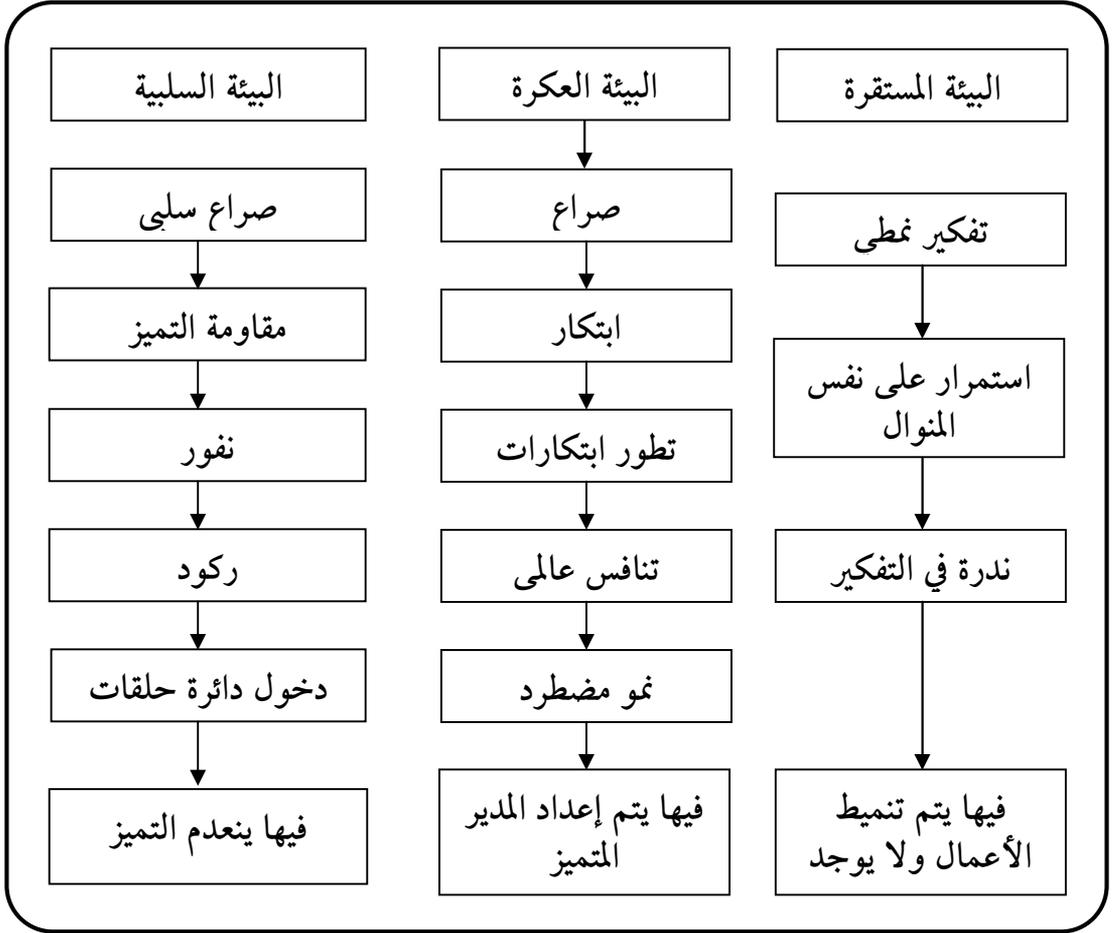
إن القدرة على الإعلان في وقت لاحق، أن القيادة متميزة هي مسألة شديدة الرجعية لن تفيد في تحقيق غايتنا في أفضل الأحوال، إلا إذا استطاع المرء أن يعبا خلاصتها في زجاجة من خلال دراسة طبيعتها، ولم يتمكن أحد من قبل على القيام بذلك، برغم أنه جرت محاولات كثيرة لتعريفها وتوصيفها.

إن الشيء المؤكد، هو أنه برغم أن كل إنسان لا يمكن أن يكون الرئيس التنفيذي لمؤسسة، مثلما لا يستطيع كل إنسان أن يطمح في أن يكون رياضياً أولمبياً. فإننا من خلال التدريب الخاص والممارسة يمكن أن نتعلم لنصبح أفضل حالاً مما نحن عليه اليوم. إن إمكانيات القيادة كامنة في أعداد متزايدة من البشر وتتحين الفرصة للظهور، وإذا كان بوسع كليات الأعمال - بل وينبغي عليها - أن ترى في ذلك تحدياً و(سوقاً)، فإنها يجب أيضاً أن تتبنى المنظور الأطول أمناً، وهو أنه خلال جيل واحد ربما يمكنها أن تلعب دوراً في تخريج قادة محتملين، يمكنهم بدورهم ضمان خلق مناخ تنظيمي في منشآتهم، يكفل رعاية وتغذية روح المبادرة وإمكانيات القيادة⁽¹⁾، وتوضح مجموعة الأشكال التالية رحلة صناعة التميز للمدير:

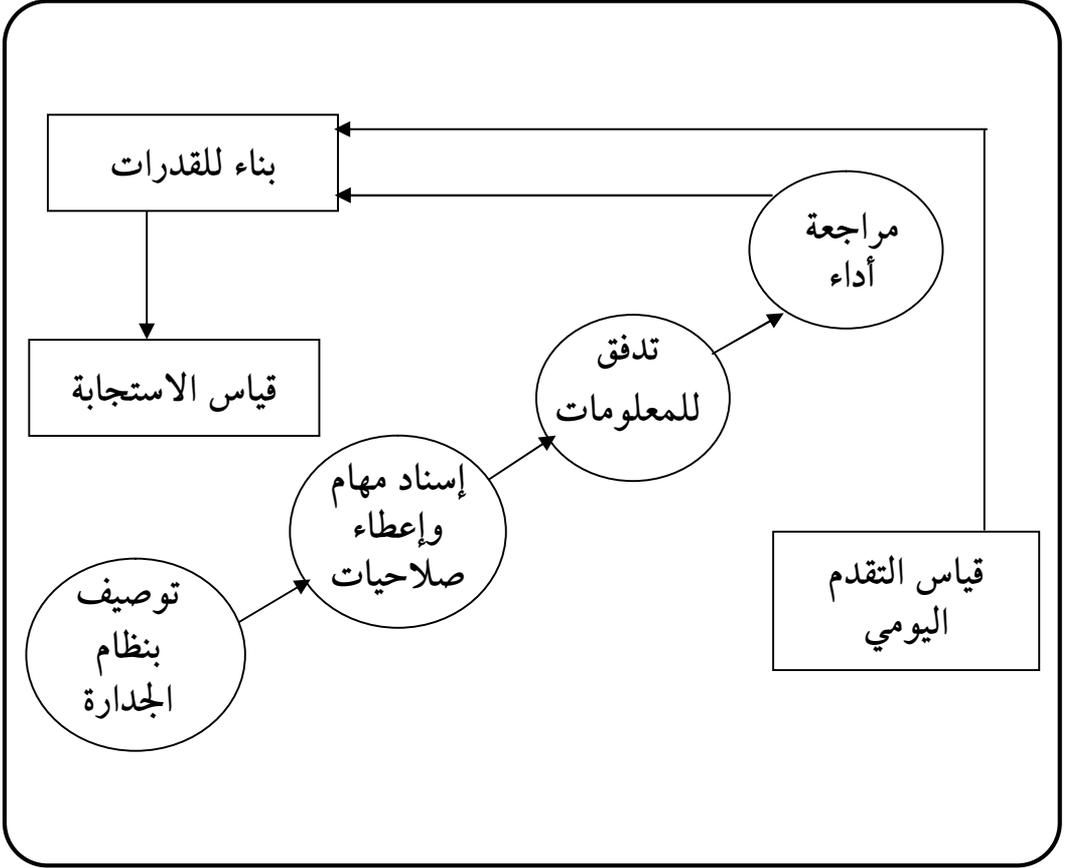


شكل (1): تعريف التميز

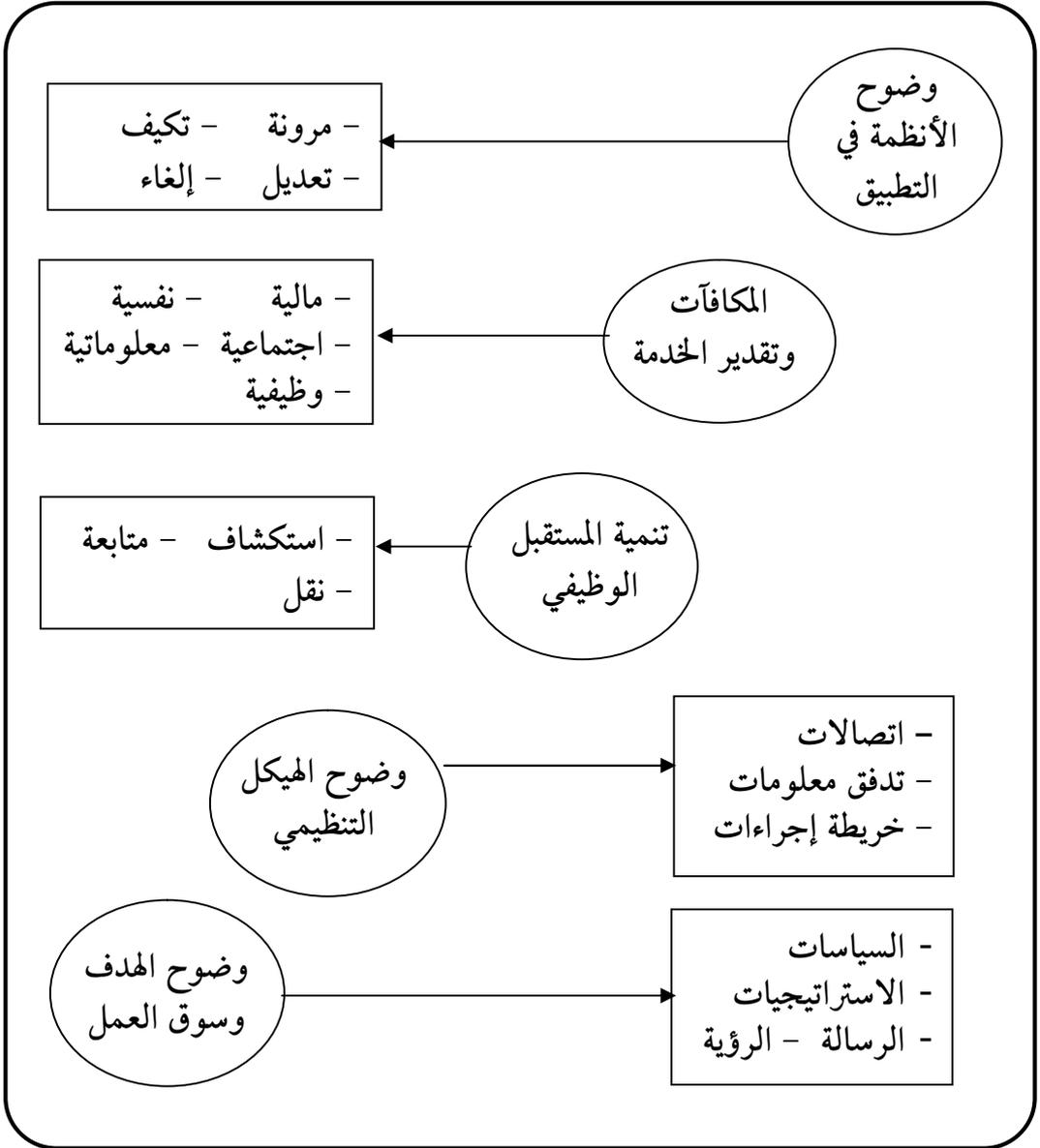
(1) انظر: جولي آن آموس، (2004). مرجع سابق.



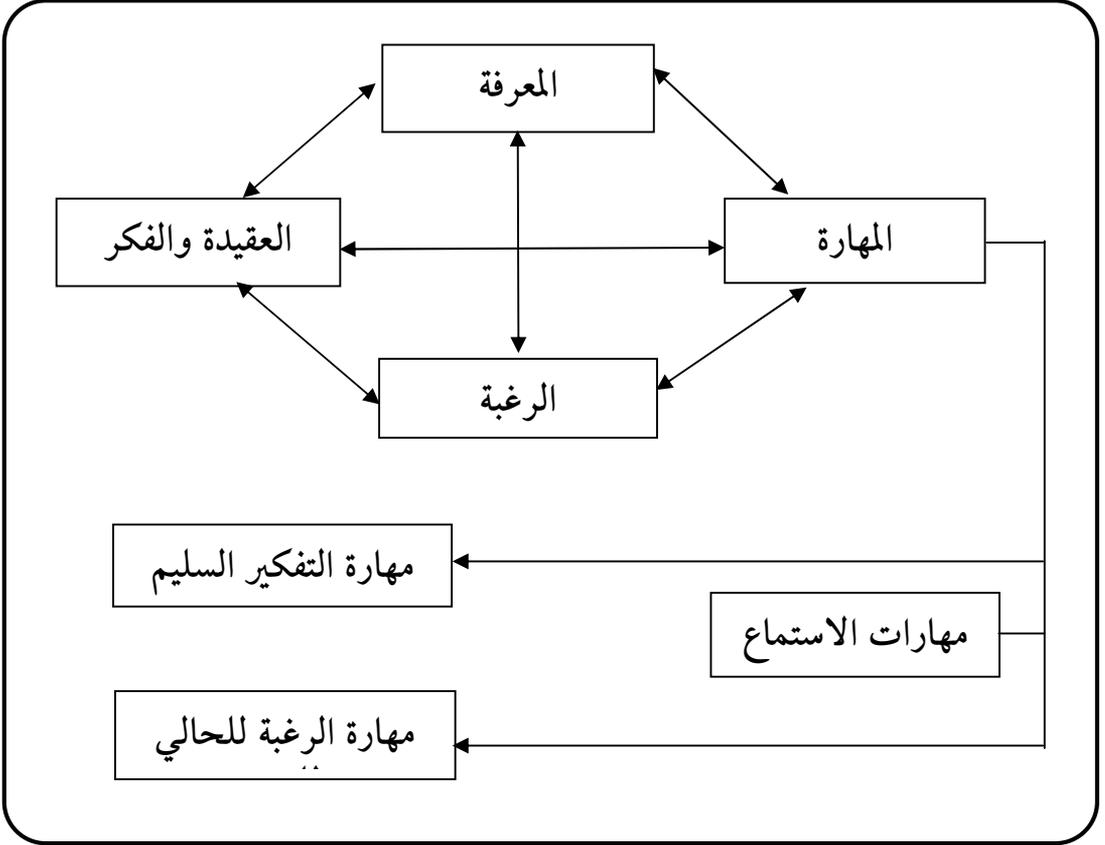
شكل (2): البيئة الملائمة للتميز



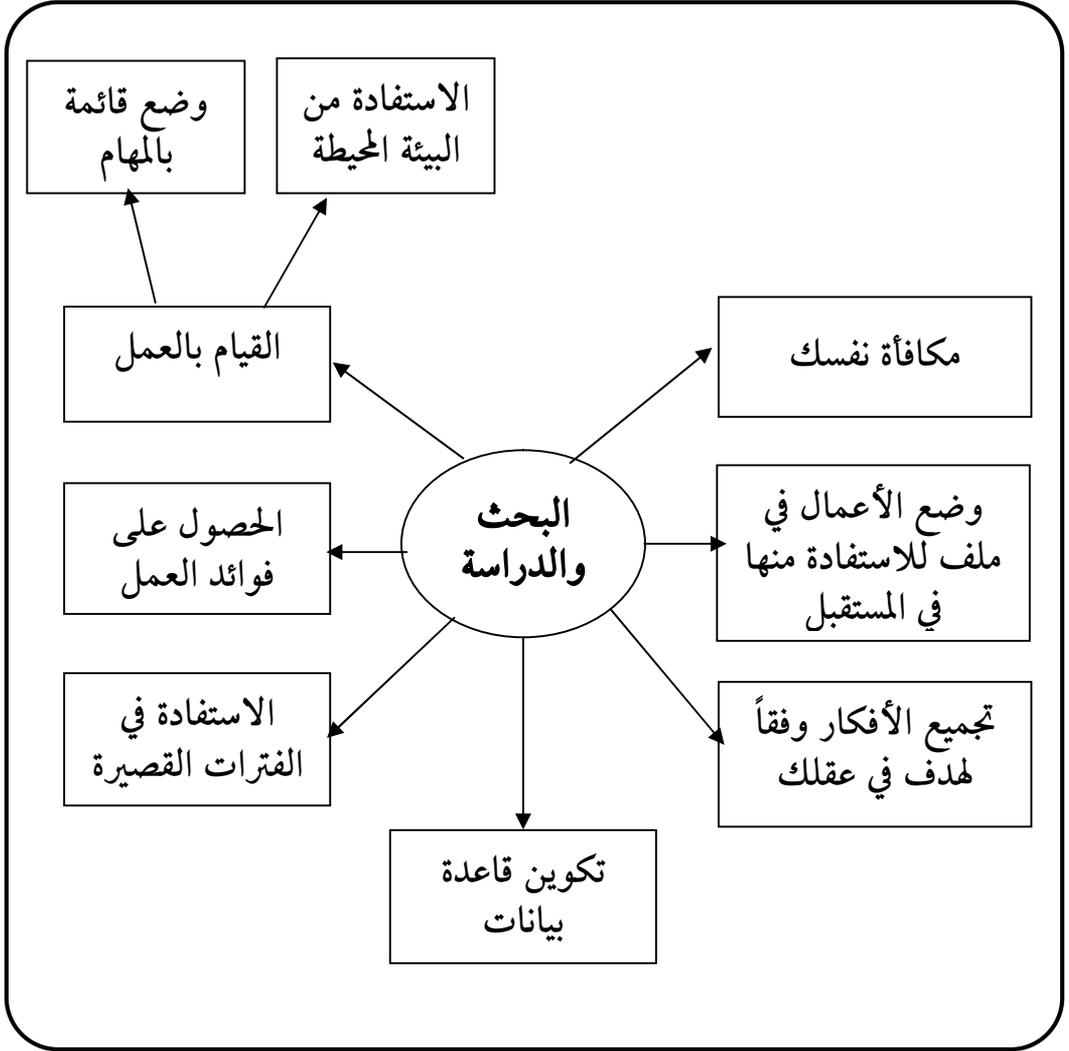
شكل (3): آلية صناعة المدير المتميز



شكل (4): دور المنظمة في صناعة المدير المتميز



شكل (5) دور ثقافة المنظمة في إعداد المدير المتميز



شكل (6) دور البحث والدراسة في إعداد المدير المتميز⁽¹⁾

(1) صالح محمد الكليبي، كيفية إعداد المدير العربي المتميز «بجوث وأوراق العمل: إعداد القيادات الإدارية والمالية في المؤسسات العربية» (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2009)، ص ص 233، 234، 239، 243.

والآن: هل يمكنك التفرقة بين المدير والقائد؟

كنا قد ذكرنا أن معظم القواميس قد عرفت كلمة إدارة؛ بأنها وضع شخص ما في منصب يكون فيه مسئولاً أو متحكماً في مهام أو أشخاص، أو متولياً تصريف أو معالجة أمور معينة.

على الجانب الآخر، «تتضمن كلمة (قيادة) الكثير من تعريفات كلمة (إدارة)؛ فهي تعنى وضع شخص ما في منصب يكون له فيه الدور الرئيسي. وتعد القيادة هنا أوضح من الإدارة.

كما تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكنك أن تصبح قائداً دون وجود أتباع لك، فإذا لم يكن هناك أشخاص تحت رئاستك، فستظل مديراً (للموارد أو الأموال أو المشروعات... الخ)، ولكن ليس قائداً.

هناك فرق آخر بين الإدارة والقيادة؛ وهو أنه يتم عادة انتخاب القائد بينما يتم تعيين المدير⁽¹⁾. «وقد دار لفترة طويلة صراع حول الفرق بين الإدارة والقيادة، وبين المدير والقائد، ومن بين أهم الذين وضحو الفرق بين المدير والقائد هو (زالزنك)؛ حيث يرى أن توجه المدير سلمي نحو الأهداف، بينما التوجه الفكري للقائد توجه شخصي ونشط نحو الأهداف»⁽²⁾.

وبينما نرى المدير يعمل بصفة مراقب، نرى القائد يفكر ويقوى الآخرين ويحفزهم، وبينما يشغل المدير ويشغل بالنظم والتنظيمات الحالية، إلا أن القائد يغير ويحسن النظم والتنظيمات القائمة⁽³⁾.

(1) المرجع السابق، ص 89.

(2) سيد الهوارى، ملامح مدير المستقبل، (1996) مرجع سابق، ص 13.

(3) انظر:

ومن ناحية التأثير؛ فالمدير يؤثر بسلطته. أما القائد فيؤثر بشخصيته، وما أسهل التأثير بالسلطة، وبالتهديد بالعقاب، سواء كان بتقرير ضعيف في تقييم الأداء، أو بتوقيع جزاء أو بالنقل، وغير ذلك.

لكن التأثير بالشخصية؛ أي بالنفوذ الشخصي هو الأصعب، لكنه الأجل والأقوى تأثيراً، فانت إن هددت الموظف، سيعمل فعلاً، لكن بأقل جهد ممكن ينجيه من عقابك. أما إن فهمت شخصيته، حاجاته، ميوله، وتوقعاته، وعملت على التوافق معها فعاملته بما يناسبه، وهيأت له العمل المناسب مع ميوله واحترمه طالما كان يستحق الاحترام، فسيبذل قصارى جهده ليدع في عمله ليرضيك، حتى لو لم يتوافر الحافز المالي المناسب، لا لشيء إلا لأنه يحبك كقائد.

كما يحتاج المدير - كقائد - لأن يكون ذكياً، فهو يدير عاملين يختلفون في المؤهل، والخلفية الثقافية والمهنية، وفي السن، والجنس، والخبرة، والقيم الشخصية، والاتجاهات، والتوقعات؛ ومن ثم في السلوكيات. وإدارة هذا المزيج من الناس في مواقف عمل متباينة، سعياً لتحقيق أهداف مخططة في بيئة تحفل بقيود أو فرص، مسألة ليست سهلة.

وتشابه الإدارة والقيادة في بعض النواحي، لكنهما تختلفان في معظمها، فالفرد يمكن أن يكون قائداً دون أن يكون مديراً، فليس كل القادة مديرين، أو يكون مديراً دون أن يكون قائداً، أو يكون مديراً وقائداً في آن واحد. لذلك فمن المفيد أن نميز بين لفظي (المدير)، و(القائد).

ومن منظور الفاعلية التنظيمية؛ فإن الأشخاص الذين يجمعون بين كونهم مديرين وقادة يعتبرون مورداً قيماً، وهم أيضاً نادرون.

خلاصة القول.. يمكن التفرقة بين الإدارة والقيادة كما يلي:

📖 الإدارة: تميل لأن تكون أكثر رسمية من القيادة، وتعتمد على مهارات عامة، مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، وهي تمثل مجموعة أدوات وأساليب تقوم على علاقة السبب والنتيجة.

📖 أما القيادة: فتقوم على رؤية، تخيل، تبصر لما يمكن أن تكون عليه الوحدة التنظيمية، أو المنظمة ككل. كما تتطلب القيادة تشجيع التعاون وغرس روح الفريق بين العاملين، وتشجيعهم معنوياً ومالياً واستخدام سبل التأثير والإقناع.⁽¹⁾

الكفاءة القيادية :

لا شك أن القائد غير الكفاء، يعد المادة الخام لصناعة الطابور الخامس بكل مساوئه وأضراره، فهو بيئة خصبة لنمو أسلوب القيادة بالتجسس، نتيجة ما يتسم به من ضعف وعدم ثقة بنفسه وبالآخرين، فضلاً عن عدم جدارته للمنصب الذي تولى مسؤوليته، لذلك حرصنا عند سعينا للقضاء على هذا الأسلوب المدمر لكل جهودات التنمية والإصلاح الإداري، أن نذكر موضوع اختيار القادة، كأول وأهم الأسس التي يمكن بها القضاء على الطابور الخامس داخل منظماتنا، وذلك بالتركيز على تلبية ثلاث حاجات أساسية تشكل وظيفة القائد؛ وهي:

1- «الحاجة إلى إنجاز الأعمال: إن لكل منظمة إدارية غايات وأهداف مشتركة، بعضها يمثل حالة من التوافق والانسجام بين غايات وأهداف المنظمة؛ جماعات العمل والفرد، وبعضها يمثل حالة من التناقض والتباين في غايات وأهداف الأطراف الثلاثة، والقائد الناجح هو من يكون بإمكانه تقليص فجوة التناقض إلى أدنى حد ممكن.

2- الحاجة إلى تماسك الجماعة: إن كل جماعة تسعى إلى أن تنمي شخصيتها التي تتميز بها عن شخصيات أعضائها، إلى الحدود التي تذوب عندها وجهات النظر والآراء الفردية، لأن الجماعة لديها القوة الكافية والتأثير الفعال لتضع مقاييسها الثابتة في السلوك والعمل، ولتفرض تلك المقاييس على أفرادها، حتى ولو كانت متعارضة مع مصالحهم الذاتية.

(1) انظر: أحمد سيد مصطفى، المدير الذكري: كيف يكون الذكاء في القيادة؟، (القاهرة: المؤلف، 2007).

3- الحاجة إلى الرضا: إن العمل ضمن الجماعة لا يعنى إلغاء دور الفرد؛ لأن الفرد وهو يعمل ضمن الجماعة، يبقى بحاجة لأن يشعر بأنه يؤدي واجبه، وأن مساهماته في العمل وفي الإنجاز هي مساهمات هامة وجديرة بالاعتبار، وأن هذا ليس قائم على أساس الظن؛ وإنما على أساس ما يستلمه من اعتراف بهذا من الجماعة ومن القائد نفسه⁽¹⁾.

لذلك؛ فالقيادة الإدارية هي العمل باستمرار للتأثير في الأفراد وإقناعهم بقبول العمل، من أجل تحقيق أهداف المنشأة وفقاً للأسلوب الذي يحدده القائد، «فهي في الأساس عملية إنسانية، هي علاقة بين البشر، لذا فإن طبائع القادة وأساليبهم الشخصية، يكون لها أثر في نجاح العلاقة أو فشلها.

كما أن طبائع الأفراد وظروفهم تتفاعل مع طبائع القادة لتحديد نتائج عمليات القادة. فالسلوك الإنساني في العمل، هو سلوك هادف لتحقيق رغبات الإنسان متأثراً بعوامل نفسية واجتماعية وحضارية. لذا لا بد من فهم دوافع العمل؛ حتى يمكن حفز العاملين.

والقائد الإداري الناجح يستطيع عادةً إذابة الخلافات، وحل التناقض بين أهداف الأفراد وأهداف المنشأة، وذلك بما يتمتع به من مهارات وقدرة على التأثير والتوجيه، وفيما يلي بعض أساسيات القيادة الناجحة:

- 1- إحداث التأثير المطلوب من خلال فهم الناس والظروف المحيطة بهم.
- 2- ليست هناك سمة محددة تميز القائد الناجح، أهم من قدرته على إدراك وفهم طبائع البشر، والتكيف مع الظروف المحيطة.
- 3- لا بد للقائد الناجح من سلطة أو قوة يعتمد عليها في التأثير على الأفراد، ومصادر

(1) محمد حسن عبد الهادي البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، (لندن: دار واسد، د.ت)، ص ص 19، 20.

السلطة أو القوة متعددة؛ أهمها إقناع الأفراد بقدرته ورغبتهم في الاستجابة له. وتجدر الإشارة إلى أن هناك ثلاثة مصادر رئيسية للقوة يعتمد عليها القائد؛ وهي:

- المركز: يعنى المرتبة أو المكانة، فهناك بعض الأشخاص الذين يعتبرهم الآخرون أقوياء، إما بسبب مكانتهم، أو بسبب تعيينهم في منصب أو درجة معينة.
- الشخصية: تعنى شخصية القائد، فهناك بعض الأشخاص الذين يعتبرهم الآخرون أقوياء بسبب شخصياتهم القوية.
- الخبرة: تعنى أيضاً المعرفة أو المهارة، فهناك بعض الأشخاص الذين يعتبرهم الآخرون أقوياء، إما بسبب قدراتهم المعرفية أو مهاراتهم أو خبرتهم.⁽¹⁾

4- يستطيع القائد الإداري دائماً أن ينقل محل تركيزه واهتمامه من الفرد إلى العمل وبالعكس. ولكن القائد الناجح هو الذي يتمتع بالقدرة على تنوع أسلوبه القيادي، واختيار الأسلوب الأنسب لكل موقف.

5- من المفيد للقائد الإداري أن يركز على العمل حين تكون الظروف مواتية، وعلى العكس، فإن التركيز على العلاقات مع الأفراد، يصبح النمط القيادي الأفضل حين تكون الظروف مواتية.⁽²⁾

6- الأداء بشكل إيجابي يعنى النتائج التي تتجاوز بشكل كبير النتائج المتوقعة، فالقيادة الإيجابية تهدف إلى مساعدة الأفراد والمنظمات، لتحقيق مستويات مذهلة من الإنجاز.

7- التحيز الإيجابي أو إلقاء الضوء على نقاط القوة والقدرات، والتأكيد على الإمكانيات البشرية وتوجيهها نحو الازدهار.

(1) جولى آن أموس، (2004)، مرجع سابق، ص91.

(2) انظر: السيد عليوة، تنمية مهارات مديري الإدارات (القاهرة: إيتراك للنشر والتوزيع، 2001).

والقيادة الإيجابية لا تتجاهل الأحداث السلبية، ولكن تطورها حتى تتحول إلى أحداث إيجابية. فهي ليست مجرد طيف، أو شخصية جذابة تستحق الثقة، أو زعيماً خادماً.⁽¹⁾

إن بعض القادة ليسوا مديرين أكفاء بصفة خاصة، كما أن كثيراً من المديرين ليسوا قادة أكفاء.

«وتوجد في الحقيقة فروق هامة بين الكفاءة والفعالية، تساعدنا على التمييز بين الخصائص المطلوب توافرها في القادة من جهة، وتلك المطلوب توافرها في المديرين من جهة أخرى.

ولأن القيادة تتعلق في جوهرها بالفعالية، فإنها تتعلق بفعل الأشياء الصائبة (ومعرفة كيفية ترتيبها من حيث الأولوية). وتعتمد الإدارة الجيدة أيضاً على هذه المقدرة، ولكنها تتعلق بالكفاءة بدرجة كبيرة. ولكي يكون المديرين أكفاء، يجب عليهم أن يقرروا في أحيان كثيرة الطريقة المثلى للقيام بالأشياء بشكل صحيح، ولكن المستويات الأعلى في الأقدمية، هي التي يتعين عليها تقرير ماهية الأشياء الصائبة الواجب القيام بها في المقام الأول؛ وبخاصة في الأوقات التي تبدو في ظاهرها غير مؤكدة، وعندما يتطلب الإلحاح التنافسي المستديم اتخاذ قرارات شجاعة - بل ربما أحياناً قرارات غريزية -، وليس ضرورياً أن يعرف القادة كل الإجابات، ولكنهم بحاجة إلى طرح الأسئلة الصحيحة؛ لكي يتمكنوا من إجراء اختبارات استراتيجية».⁽²⁾

(1) انظر:

Cameron, Kim S, Positive Leadership (San Francisco: Berrett Kohler Publishers , Inc, 2008).

(2) ريد، بيتر ج.، القيادة المتميزة: صياغة استراتيجيات التغيير، ترجمة: علا أحمد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2005)، ص ص 65، 66.

لذلك على القائد لكي يكون ناجحاً أن يتسم بنمط القيادة الحديث، والذي يدور حول كون القائد:

- 1- «مثيراً للانتباه وملفتاً للأنظار وجاذباً للآخرين.
- 2- قادراً على خلق رؤية واضحة ومحددة.
- 3- يقرر إلى أين يريد أن يذهب، وليس كيفية الذهاب إلى هناك.
- 4- قادراً على إحداث التماسك لدى جماعة العمل.
- 5- القيادة الفعالة تتم داخل التنظيم.
- 6- جديراً بالاهتمام ولديه صفات قيادية خارقة»⁽¹⁾.
- 7- يطيع القانون ويتعامل وفقاً للقواعد، فهو يعلم أنه في حال عبث القادة بالقواعد، فإن الآخرين سيفعلون نفس الشيء.

وعلى الرغم مما سبق؛ فإن الأمور أكثر تعقيداً عادةً، ولنأخذ على سبيل المثال، قول الحقيقة، يعتبر هذا شيئاً من المفترض منا جميعاً أن نفعله، لكننا أيضاً مدركون لوجود تطويعات لتلك القاعدة، البعض منها يعد تافهاً، والبعض الآخر من تلك التطويعات يعد جوهرياً وعميقاً، وبينهما مواقف يومية لا حصر لها، والتي يعتبر فيها التمسك الصارم بالقواعد ذا ضرر أكثر منه ذا نفع.

والمشكلة الرئيسية هنا، تكمن في أنه لا يوجد من هو بارع بدرجة كافية، لأن يلقى بشبكة من القواعد بما لا يتعارض مع جميع الاحتمالات، فالعالم ببساطة متنوع ومتسع بدرجة كبيرة، إضافةً على أنه غامض جداً وغير ثابت؛ ومن ثم فإننا حتماً نجد أنفسنا غارقين في بعض المواقف التي لا تنطبق فيها القواعد، وفي مواقف أخرى، يكون إتباع القواعد فيها خطأً، أو حتى بمثابة التهرب من التزام معين.

وتجدر الإشارة إلى أن القادة الهادئين - مثلاً - يواجهون المواقف الغامضة

(1) سيد محمد جاد الرب، (2008)، مرجع سابق، ص 27.

بطرق معينة، أنهم يترددون في فكرة مخالفة القواعد، لكنهم لا يريدون إطاعتها بشكل آلي قد يسبب أضراراً، لذلك فهم يبحثون بشكل خلاق وتخيلي عن طرق لتطويع القواعد، أو الالتفاف حولها دون مخالفتها.

وعندما يتوصلون لطريقة ما لتطويع تلك القواعد، فإنهم يلتقطون تلك الفرصة ويستخدمونها للمحافظة على قيمهم والتزاماتهم. لكن تطويع القواعد يعد عملاً يحتاج إلى خبرة ومهارة؛ بحيث يتضمن التنقل بين بعض التفاصيل الدقيقة جداً واستيعابها جيداً، والسبب وراء ذلك نقول، إن القادة الهادئين لا يعتقدون أنه تم وضع القواعد لكي نخالفها، إنهم يعتبرون ذلك التصور بأنه: أسلوب غير أخلاقي وليس به بُعد نظر للتعامل مع المشكلات الخطيرة. لكنهم يعرفون أيضاً أن إتباع القواعد أحياناً يؤدي إلى أزمات مؤلمة ونتائج مؤذية؛ ومن ثم فإن القادة الهادئين يحاولون باجتهاد، إيجاد أو خلق بعض المساحات التي يستطيعون من خلالها الالتفاف حول تلك القواعد أو المناورة بشأنها، لكنهم يفعلون ذلك أيضاً داخل إطار الحدود المفروضة بواسطة تلك القواعد وليس خارجها. بعبارة أخرى، إنهم يأخذون القواعد بجدية، لكنهم يبحثون أيضاً عن مساحة للتحرك بجرص. يفعل القادة الهادئون ذلك لأنهم يفهمون أن الحياة نادراً ما تقدم تحديات ومشكلات، وذلك على هيئة الاختيار بين (إما... وإلا...) الصارمة.

إن القادة الهادئين لا يريدون إقحام أنفسهم في أزمات يضطرون خلالها إلى الاختيار بين أمرين كلاهما مر. إنهم يبحثون عن سبل لتلبية جميع التزاماتهم وواجباتهم، بدلاً من اللجوء إلى اختيارات صعبة بين الأمرين، فبدلاً من مواجهة الأزمات وجهاً لوجه، فإنهم يفضلون استخدام خيالهم وإبداعهم لمحاولة حلها.

إن الأخذ بالقواعد بجدية، عادةً ما يكون هو الشيء الأكثر مسئولية وذكاءً وأمناً للقيام به، فإذا لم يتصرف معظم الناس بهذه الطريقة غالبية الوقت، فإن المجتمع سيسير على هواه. ورغم ذلك، فإنه في المواقف الصعبة قد يصبح كلا الإرشادين مهمين، إتباع أيهما يمكن أن يؤدي إلى حدوث مشكلات خطيرة، تتمثل إحداها

في التهرب من المسؤولية؛ باتخاذ القواعد بشكل جاد أكثر من اللازم، فعندما نقول ببساطة (تلك هي القواعد وأنا يجب أن اتبعها)، هذه العبارة يمكن أن تكون طريقة للتهرب من المسؤولية.

وفى تعريف الأخلاقيات بأنها قائمة تدقيقات متضمنة (قواعد وتعليمات أفعال ولا تفعل)، قد يبدو ذلك تعبيراً عن المسؤولية، لكنه أحياناً لا يكون كذلك. ففي بعض الحالات كما يشير أستاذ المذهب الأخلاقي الفرنسي (La Rochefoucauld): (نحن نظل ملازمين لواجبنا بالكسل والجبن، لكن فضيلتنا هي التي تحصل على التقدير).

فبالنسبة للقادة الهادئين، اتخاذ القواعد بجدية، ليس معناه معاملتها كشيء يجب تطبيقه وممارسته حرفياً وعددياً، عندما تتعدد الأمور فإن القادة الهادئين يقدمون مشروعاتهم للمبادأة، وهم واثقون في إبداعهم، ويعملون باجتهد لخلق مساحة للتحرك فيها بحرية، ويناورون من خلالها مع القواعد لإيجاد حل مناسب، إنهم يتناولون المشكلات الأخلاقية باعتبارهم رجال أعمال مغامرين وليسوا موظفين.

إن الموهبة البشرية التي تكمن وراء رؤية الأشياء من عدة طرق واتجاهات مختلفة، تعتبر مهارة قيمة، ولقد كتب (Martha Nussbaum): أن المعرفة الأخلاقية لا تمثل ببساطة الاستيعاب الذهني لافتراضات أو حقائق معينة، بل أنها عملية تصور وإدراك، فهي تعتبر رؤية الحقيقة المجردة والمعقدة بطريقة عالية في الاستجابة، وهي أيضاً استيعاب المسألة المطروحة من خلال المشاعر والخيال في نفس الوقت. إن القادة الهادئين يتناولون المشكلات انطلاقاً من الاعتقاد بأن الإبداعية التي يتمتع بها العقل العملي، يمكنها تقريباً دائماً أن تخلق احتمالات جديدة للعمل المسؤول.

فأحياناً ما تكون المواقف سوداء أو بيضاء؛ وبحيث لا يستطيع الأفراد تجنب الاختيارات الصعبة، وأحياناً ما يكون علينا القيام بأمر جيد انطلاقاً من مسؤولية ما، أو التزام معين وندع المسؤوليات الأخرى تذهب إلى حيث تريد.

لكن القادة الهادئين يظلون يبحثون بحماس وتفكير إبداعي، عن سبل لإنجاز الشيء الجيد والخير لجميع التزاماتهم، إذا كانت هناك الدعامة التي يستندون عليها بقوة. والسبب الآخر الذي يكمن وراء نجاح الخيال في أغلب الأحوال، هو أن معظم المواقف تتميز بوجود المزيد من المستويات والتعقيدات، أكبر مما يبدو للوهلة الأولى.

إن مخالفة القواعد هو أسهل الطرق للخروج من الأزمات، وكذلك إتباعها بشكل آلي. وعلى النقيض، فإن تطويع القواعد هو أيضاً عمل صعب، فهو يتضمن ممارسة إبداعية داخل الحدود المفروضة من القانون، والقواعد والأعراف الأخلاقية السائدة، كما أنه يتطلب ضوابط وقيود إلى جانب الخيال والمرونة.

وفي النهاية فإنه يحتاج إلى قدر من الإيمان، بأن القرارات والأحكام الدقيقة والصعبة الصادرة بشأن الالتزامات المتضاربة، سوف تصنع فرقاً على المدى الطويل.⁽¹⁾

إن الواجب الأساسي للقائد الإداري، هو التأكد من أن جميع العاملين في المنظمة، يقدمون أحسن ما يمكنهم تقديمه من الجهد والعمل والمعرفة بهدف زيادة الإنتاجية، وتحقيق الاستخدام الكفء للموارد المتاحة، ويسعى باستمرار لمعالجة نقاط الضعف وهبوط مستوى الكفاءة لدى البعض، مستخدماً أسلوب التدريب التقليدي والميداني ووسيلة التوجيه والإرشاد والمتابعة.

ولهذا؛ جاءت غالبية التعاريف تركز على تأثير القائد على سلوك العاملين ودفعم راغبين نحو العمل، ونحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة، ومن هذه التعريفات:

1- القيادة تعنى الجهود المبذولة للتأثير أو تعديل سلوك الناس وإكسابهم سلوكيات أخرى مفيدة، من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد.

(1) انظر: عبد الحكيم أحمد الخزامي، القيادة بهدوء: منهج غير تقليدي لمواجهة التحديات اليومية (القاهرة: دار الفجر، 2005).

2- القائد هو الشخص الذي ينظر إليه من قبل الآخرين، بأنه المسئول الأول عن تحقيق أهداف الجماعة.

3- القيادة فن دفع المرؤوسين للقيام بأعمالهم بثقة وحماس.

4- القائد هو الشخص الذي يمتلك برنامج عمل محدد، ويعمل لأن يحقق عن طريقه عمل أفراد الجماعة المقودة.

والقائد الإداري لكي يقوم بهذه الوظائف ويحقق الأهداف المرجوة منها؛ إنما يستخدم فنون القيادة ليندفع المرؤوسين في تنفيذ أوامره وتوجيهاته عن رغبة وطواعية، أو خوفاً من العقوبات. فالقائد الديمقراطي مثلاً، يستخدم فنون القيادة الديمقراطية للوصول إلى الأهداف عن طريق الإقناع والتوجيه والحث والتحفيز. أما القائد المستبد أو الديكتاتوري، فيستخدم فنون القيادة الاستبدادية ليأمر التابعين في إنجاز الأعمال والوصول إلى الأهداف، ومن يتخلف عن ذلك يناله عقاب.

وقد لاحظ (ألتون مايو) أن القائد الإداري الذي يفهم القيادة على أنها سلطة إصدار الأوامر فقط، لا يمكنه تحقيق النتائج والأهداف المطلوبة ورفع مستوى الإنتاج، فهو يلجأ إلى فرض العقوبة، وإلى التهديد وحتى الإهانات إذا حدث أي أخطاء في العمل، ولا يكلف نفسه مشقة البحث عن سبب المشكلة الحقيقي ومعالجته، وذلك لأنه يجد وسيلة فرض العقوبة أسهل الوسائل، فهي أسهل بكثير من وسيلة إقناع العاملين.

فالقائد الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوكيات الآخرين، وهو أيضاً يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة، وصقلها عن طريق التجارب والمعاناة والتتبع والتدريب، وأن هذه المهارات تمكنه من التصرف القيادي والأداء الجيد، فهو يعرف طبائع الناس وميزات وخصائص المجتمع والقيم السائدة فيه، وتأثير العلاقات الشخصية والعلاقات الاجتماعية على بيئة العمل الإداري، ويستطيع أن يميز بين العاملين من حيث تأثير الحاجات عليهم ودفعهم

نحو العمل والإنتاج، فالبعض منهم يبذل الجهود ليحصل على بعض الحوافز المادية، لأن تظمين الحاجات الأساسية بالنسبة لهم لها الأهمية الأولى، والبعض الآخر يعطون وزناً أكبر للحاجات الاجتماعية، أو النفسية، مثل التقدير والشعور بالمكانة والقبول والاحترام.⁽¹⁾

وعند الحديث عن نظريات القيادة، نجد أن هناك ثلاثة عناصر لأي موقف يحتاج إلى قائد؛ وهى:

- قائد.
- موقف.
- مجموعة من الأشخاص.

أدت هذه العناصر إلى ظهور نظريات حول القيادة؛ ولا يعنى وجود ثلاث نظريات، صحة إحدهما وخطأ النظريتين الأخرتين بالضرورة؛ فالنظريات الثلاث فيهن بعض الحقيقة؛ وهى:

1- نظرية السمات:

كان هناك اعتقاد سابق يقول: أن القادة يولدون ولا يصنعون؛ مما يعنى أنهم يولدون بصفات معينة تصنع منهم قادة ناجحين. كان الناس يعتقدون في الماضي، أن القيادة صفة تضع صاحبها في مرتبة عليا فوق الآخرين لكونه قد ولد بها؛ وبالتالي فإن الشخص الذي يحمل هذه الصفة منذ مولده، سيظهر بطبيعة الحال بين أية مجموعة من الأشخاص، لأنه يحمل السمات أو الصفات اللازمة لكي يصبح قائداً.

تكمن المشكلة في هذه النظرية في اختلاف السمات التي كانت تميز القادة العظماء

(1) انظر: محمد حسن عبد الهادى البياع، (د. ت)، مرجع سابق.

في تاريخ البشرية. على سبيل المثال، كان كل من أدولف هتلر ومهاتما غاندى قائداً عظيماً في زمنه، إلا أن الاختلافات بين سمات كل منهما كانت كبيرة.

هناك أيضاً الاختلافات الجسمانية. على سبيل المثال، كان كل من شارل ديغول ونابليون بونابرت من القادة الفرنسيين العظماء، على الرغم من أن أحدهما كان طويل القامة، بينما كان الآخر قصير القامة.

2- النظرية الموقفية:

تقرر هذه النظرية أنه لا وجود لما يعرف بـ (القائد بالفطرة)، ولكن هناك العديد من الصفات التي من الممكن أن تصنع من الشخص قائداً ناجحاً؛ ويوجد لدى جميع الناس مزيجاً من هذه الصفات، وتقول هذه النظرية أن أفضل الأشخاص ملاءمة لمواجهة أو تولى موقف ما، سيكون هو القائد.

من السهل تخيل هذا؛ فإننا نتوقع عادةً ظهور شخص ما يعرف كيف يتصرف، أو يبدو متحكماً في الوضع، وذلك عند حدوث أية كارثة. قد نجد المجموعة نفسها من الناس في موقف آخر، تنظر إلى شخص مختلف تماماً عن الشخص السابق وتعتبره هو القائد. تقول النظرية الموقفية أن القائد يعدو إلى القوة وتولى زمام الأمور.

3- النظرية الوظيفية:

قام بوضع هذه النظرية حول مفهوم القيادة (جون أدي)، وتقول هذه النظرية أن أية مجموعة من الأشخاص لها مجموعة من الوظائف التي تقوم بها؛ أي مجموعة من الاحتياجات التي يجب الوفاء بها. يعد القائد أفضل شخص مناسب لإشباع هذه الاحتياجات، وتصنف هذه الاحتياجات إلى ثلاث فئات؛ وهى:

- فريق العمل: يجب على أفراد الفريق أن يتحدوا ويتنظموا؛ بحيث يتعاونون مع بعضهم البعض.

- المهمة: يجب أن يتم إنجاز المهمة التي تقابلها المجموعة.

• الأفراد: يجب معرفة قدرات الأفراد واستغلالها بالصورة المناسبة، فهم في حاجة إلى استخدام مهاراتهم ومواهبهم عند الاستطاعة.⁽¹⁾

لقد أجرى الكثير من الدراسات والبحوث في السنوات الأخيرة، سعياً وراء تعريف وهيكل تلك القدرات القيادية، ومعرفة إذا كانت في الواقع عامة وقابلة للتطبيق، مثلاً، على منشآت القطاعين العام والخاص. وتشير جميع النماذج ضمناً، إلى أن الكفاءة تعتمد دائماً على السياق الأساسي، أو البيئة التشغيلية، أو ربما تشكل عاملاً فيهما.

وقد حدد (بينيس 1984 Bennis)، أربع قدرات، وجد أنها واضحة إلى حد ما في كل عضو في مجموعته المسحية المؤلفة من 60 قيادة عليا بالشركات، و30 بالقطاع العام؛ وهي كالتالي:

- 1- إدارة الانتباه.
- 2- إدارة المعنى.
- 3- إدارة الثقة.
- 4- إدارة الذات.

ويمضى بينيس قائلاً: إن الأثر الجماعي لهذه القدرات هو تفويض الآخرين، ويتجلى ذلك تحديداً إلى أقصى درجة في أربعة موضوعات:

- الأفراد يشعرون بأهميتهم.
- التعلم والكفاءة مهمان.
- الأفراد جزء من مجتمع ما.
- العمل شيق ومثير.

وعلى الرغم من أن هذه القدرات والموضوعات السابقة تعد أموراً بديهية، إلا

(1) انظر: جولى آن آموس، (2004)، مرجع سابق.

أن مشكلة الحس الجيد تتمثل في أنه أمر غير شائع بدرجة كافية في معظم الأحيان، سواء في ذلك الوقت أو الآن.

وما يبدو مثيراً للاهتمام أكثر بكثير من هذه العبارات الممكن التنبؤ بها، والتي تصف الروح السائدة في المنظمات الخاضعة لقيادة جيدة، هو الكيفية التي ينمى بها القادة سمات وأساليب وأنماط السلوك الضروري لتشجيع نمو هذه الروح، وكيف يوازنون بين الأولويات للقيام بذلك في أي وقت من الأوقات، (والأوقات المضطربة أحياناً).

والسؤال: هل يمكننا معرفة كيف فعلوا ذلك وتعليم الآخرين الحيل التي مارسوها؟، علاوة على ذلك، هل الحيل التي يثبت أنها مفيدة في موقف غير عادي، قابلة للتطبيق على مواقف أخرى، ربما تكون غير عادية هي الأخرى ولكن بطريقة مختلفة؟

قد يبدو الأمر كذلك، إذا كانت القدرات المطلوبة المدركة عامة كما يقترح بينيس. وعند القيام بذلك، يلزم أن نفرق بين اكتساب وتنمية مهارات وقدرات القيادة في حد ذاتها، والقدرة على تطبيقها بفاعلية، مثلاً، على تكوين ورعاية فرق غير فعالة.

ويعتمد إدراك القدرات وإلى حدٍ ما على خلفية المرء، وعند الحديث عن المقدرة الرئيسية الخاصة بإدارة الانتباه أو الاهتمام، وصف (بينيس) كيف أجاب عازف تشيللو شاب عندما سُئل عن قائد فرقة موسيقية عظيم بقوله: سأقول لك السبب في عظمته: إنه لا يهدر وقتنا.

هذه الإجابة مثيرة للاهتمام لأنها تؤكد حقيقة أن مثل هذا الاستبصار، يتطلب أن يعرف الجيب ما إذا كان وقته يتعرض للإهدار أم لا؟؛ ويعنى ذلك ضمناً معرفة قيمة الوقت، ومفهوم القيمة بعدان: البعد المادي والبعد الفكري، وكلاهما تقيده في النهاية القدرة على استغلالهما بما يحقق تأثيراً جيداً، ثم الإشارة إلى تقدير القيمة، وهي قوة عادةً ما تكون في يدي شخص آخر، فإذا لم يقدم هذا الشخص الآخر

المثل والقدوة للنزاهة على المدى الأطول، فكيف يمكن للمرء أن يستمر على اقتناعه بأن وقته أثمن من أن يهدر؟

إن إقناع الناس بضرورة مواصلة هذا الاقتناع بقيمة الذات، في الوقت الذي لا يوجد فيه أي من عوامل التحفيز المرغوبة، أو حتى ما يطلق عليه (هيرزبيرج) عوامل الصحة الأساسية، هو جزء من عمل القادة - وخاصةً في الأحوال التي تخضع فيها الموازنة المالية لقيود شديدة -.

قد يبدو دائماً أنه من السهل نسبياً الاعتماد على القوة المستمدة من المركز الوظيفي، أو السلطة المستمدة من الرتبة أو المنزلة. فالشيء الذي يبدو صعباً في أحيان كثيرة، هو القدرة على أن يظل المرء على إخلاصه وولائه الصادق للقيم الراسخة بعمق، عند التعرض لضغوط أو مواجهة أزمة ما. وهذا يتطلب ما نسميه في الغالب (الشخصية الصادقة) وتطبيقها على مدى فترة متواصلة من الزمن، لبناء ذلك النوع من الثقة في العلاقات الذي لا يمكن تخليقه لغرض ما، ولا ينبع فقط من الواجب الرسمي.

ونحن نتذكر مرة أخرى الفكرة التي طرحها (هيسيلين)، من أن القيادة ربما تكون أسلوباً للوجود وليست طريقة لفعل الأشياء، وبفكرة (تشوارزكوف) التي تقول: إن الشخصية في الأساس أكثر أهمية حتى من الاستراتيجية.⁽¹⁾

أنماط القيادة الإدارية:

النمط في اللغة معناه: الجماعة من الناس أمرهم واحد، وعرف بعض الكتاب النمط بأنه: سلوك الفرد كما يراه الآخرون، وليس كما يراه صاحبه. كما أنه ليس ضرورياً أن يكون للفرد نمط سلوكي واحد، فقد يكون له عدة

(1) انظر: ريد، بيترج، (2005)، مرجع سابق.

أنماط، ولكنه يعرف بالنمط الغالب على سلوكه، والذي يحدد الطابع العام لذلك القائد، فالنمط بالمفهوم السلوكي يعنى: الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها القائد الإداري، ويعمل بموجبها داخل التنظيم، وتعتبر الإطار العام الذي يحدد علاقاته مع المرؤوسين.

لقد حاول بعض المفكرين الإجابة عن سؤال مركزي معقد، وهو: أي الأنماط القيادية تمكن سلوك القائد الإداري من تحقيق استخدام وتنمية وتوجيه الموارد البشرية، والمادية المتاحة للمشروع الاقتصادي ويجعلها منتجة؟؛ أو بمعنى آخر: النمط القيادي الذي يجعل منه مديراً فعالاً بمقدوره توجيه وقيادة العاملين ليعملوا سوياً، ويجعلوا من معارفهم ومهاراتهم واجباً مشتركاً، وبذلك تكون لطاقات الأفراد قيمة، ويكون لكل فرد في المشروع عمل واضح ومحدد، ولا يكون بين العاملين من يجد فراغاً في وقته لا يعرف كيف يصرفه؟

وللإجابة على هذا التساؤل المركزي، راح كل باحث يحاول تركيز بحثه على نقطتين أساسيتين:

أ - الأولى: نمط القائد الذي يركز اهتمامه على العمل والإنتاج.

ب - الثانية: نمط القائد الذي يركز اهتمامه على العاملين والعلاقات الإنسانية.

وقد أطلقت بعد ذلك التسميات؛ حيث سمي النوع الأول بالقائد الأوتوقراطي، وأطلق على النمط الثاني القائد الديمقراطي، وعندما وجد أن الحياة العملية أكثر تعقيداً من هذا التقسيم المبسط لأنماط القيادة، ظهرت الأبحاث الأكثر تعقيداً من هذا التقسيم المبسط لأنماط القيادة، والتي جزأت النمطين السابقين إلى:

- 1- نمط القائد الذي يولى اهتمام كبير بالإنتاج والعمل، واهتمام قليل بالعاملين.
- 2- نمط القائد الذي يولى اهتمام كبير بالعاملين، واهتمام قليل بالعمل والإنتاج.
- 3- نمط القائد الذي يولى اهتمام قليل بالإنتاج والعمل، واهتمام قليل بالعاملين.
- 4- نمط القائد الذي يولى اهتمام كبير بالإنتاج والعمل، واهتمام كبير بالعاملين.

وبعد ذلك، جاءت دراسة بليك وموتون لتضيف نمطاً جديداً، وهو: نمط القائد الذي يولى اهتمام وسط بالإنتاج والعمل واهتمام وسط بالعاملين.⁽¹⁾

كما أن هناك نمط القادة ذوى القدرات الجاذبة (الكارزمية)؛ ومن صفاتهم:

- 1- «صياغة الأفكار المعقدة في رسائل واضحة وسهلة.
- 2- القدرة على الحسم وقت اللزوم.
- 3- القدرة على الاتصال وتحفيز الآخرين.
- 4- القدرة على النضال والكفاح وصولاً للغايات.
- 5- القدرة على التأثير في القضايا العاطفية أو المعنوية، والتي تؤدي إلى ربطهم بمرؤوسيهـم».⁽²⁾

بالإضافة إلى نمط القائد الهادئ، فالإحساس بتعاقب الأحداث، هو المرشد الذي لا غنى عنه في المواقف الغامضة والمتفارقة، هذا الحس الملهم، ما هو إلا استنباط دقيق للأنماط في تفاعل الأحداث والأفعال التي تبدو ظاهرياً غير مترابطة، فهو إدراك ضمني لكل ما يجري في الموقف، ويعبر الإحساس بتعاقب الأحداث عن نفسه في شكل مشاعر، وليس حقائق أو تحليلات منطقية (عملية). إنه يشير إلى اتجاه عام، ولكنه لا يوفر خطة تفصيلية للتنفيذ، ويعد الإحساس الملهم، مظهراً من مظاهر الحياة التي يمكن تعلمها ولكن لا تدرس.

والقائد الهادئ ليس بلاعب شطرنج بارع يخطط مجموعة من الحركات والحركات المضادة، فهو معذب بالشكوك مثله مثل أي شخص آخر، ولكنهم يتعاملون مع هذه الشكوك بطريقة معينة، فهم يفضلون الطرق الأكثر حذراً وتواضعاً في التفكير والتصرف، بدلاً من السعي إلى اقتناص الحل الصحيح بثقة، فهم يركزون اهتمامهم على إيجاد الطرق الصحيحة، للوصول في النهاية إلى حلول معقولة وقابلة للتنفيذ.

(1) انظر: محمد حسن عبد الهادي البياع، (د. ت)، مرجع سابق.

(2) سيد محمد جاد الرب (2008)، مرجع سابق، ص 28.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الأسلوب في القيادة له إحباطاته، فهي من المظاهر الحتمية للقيادة بهدوء، فمحاولة الإنسان القيام بواجبه تختلف عن إنقاذ يومه.

وعندما تكون المبادئ على المحك؛ تصبح الحلول الوسط تهمة أخلاقية، فهي توحى بالضربات المتبادلة التي تدور بين السياسيين، وبين هيئات الضغط السياسي في حجرة مليئة بالدخان. وعلى النقيض فعندما أراد الملك سليمان أن يقرر أياً من السيدتين هي أم الرضيع، اقترح تقطيعه إلى نصفين، فصرخت أم الرضيع من هول الفكرة وعرضت التنازل عنه. كان رد فعلها هو الذي أخبر الملك بكل ما أراد معرفته، فقد فهم أن أصحاب المبادئ القوية والحقوق، لا يقبلون التفاوض حول الأمور المتعلقة بمبادئهم ومعتقداتهم.

إن المشكلة الأخلاقية في الحل الوسط، هي أنه يبدو أساساً كمحاولة لتوزيع الاختلافات، وقد يكون ذلك أمراً طيباً في الكثير من الأمور، لكن ليس مع المبادئ الأساسية. فعندما تكون المبادئ المهمة في خطر؛ فإن هذا المنهج يبدو خاطئاً، فعلى الناس أن يقوموا بفعل كل الصواب، وعليهم أن يعترفوا بالحقائق كاملة، وعليهم أن يكونوا عادلين طوال الوقت. فالمبادئ الأخلاقية مثلها مثل الرضيع الذي عرض على الملك سليمان، لا يمكن تجزئتها، فيجب أن ندافع عنها بشجاعة وإصرار، لا أن نساوم عليها.

وقد يجد القادة أنفسهم أحياناً، أنهم في مواقف تكون ردود أفعالهم فيها أن يقولوا للمخطئ أنت مخطئ في وجهه مباشرة. على سبيل المثال، عندما يكون الرؤساء أو الزملاء أو العملاء يفعلون شيئاً ما غير قانوني، قاسي، أو غبي، الشيء الطبيعي أن تنطلق العبارة (هذا خطأ، إنك لا تستطيع أن تفعل هذا).

ولا تكون القيادة بهدوء ممكنة، بدون الكثير من الصبر، والانضباط الذاتي يعطى التوقف وانتظار الأفراد الوقت اللازم للتعليم، فحص الفروقات الدقيقة، والتنقيب العميق إلى داخل التعقيدات، ودفع الأحداث في الاتجاه الصحيح. لا يميل

القادة الهادئون إلى التفكير بأنهم يغيرون العالم، إن هدفهم ببساطة أن يشاركوا بمساهماتهم المتواضعة جداً. ليس هذا تواضعاً مزيفاً، لو كان ذلك، إنه ينطبق عليهم قول القائل (تواضع العظماء). القادة الهادئون كما قد رأيناهم واقعيون، ولا يضحون من أهمية جهودهم أو احتمالات نجاحهم. وفي الواقع، هذا هو سبب مقايضتهم على الوقت، وتعمقهم في دراسة المشكلات، وتقديمهم صعوداً بالتدرج.⁽¹⁾

وقد لخص بعض الباحثين الأمر في نمطين أساسيين يستخدمهما القائد الإداري؛ وهما:

- 1- «نمط الاهتمام بالعمل؛ وفيه يهتم المدير بأداء العمل بشكل أساسي أكثر من اهتمامه بتنمية مرؤوسيه.
- 2- نمط الاهتمام بالعاملين؛ وفيه يحاول المدير حفز العاملين أكثر من الرقابة عليهم؛ حيث يسمح لأعضاء الجماعة ويشجعهم على أداء عملهم، ويسمح لهم بالمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم، وأيضاً يحاول تقوية الصداقة معهم، والثقة بينهم، ويحترم العلاقات مع أعضاء المجموعة».⁽²⁾

على كل حال؛ فإن من الضروري عند اختيار القائد الجديد، التأكد من امتلاكه المهارات اللازمة لتنمية المنظمة وازدهارها، مثل: القيم الصالحة؛ كالعامل الجاد، والإخلاص في القول والفعل، والصدق في المعاملات، والشورى والتراحم بين الناس، والنصيحة الصادقة، والمودة والتآلف، والأمانة والرقابة الذاتية، والتوكل على الله⁽³⁾. حتى يسيروا على نهج القادة الكبار الذين يتميزون بأنهم:

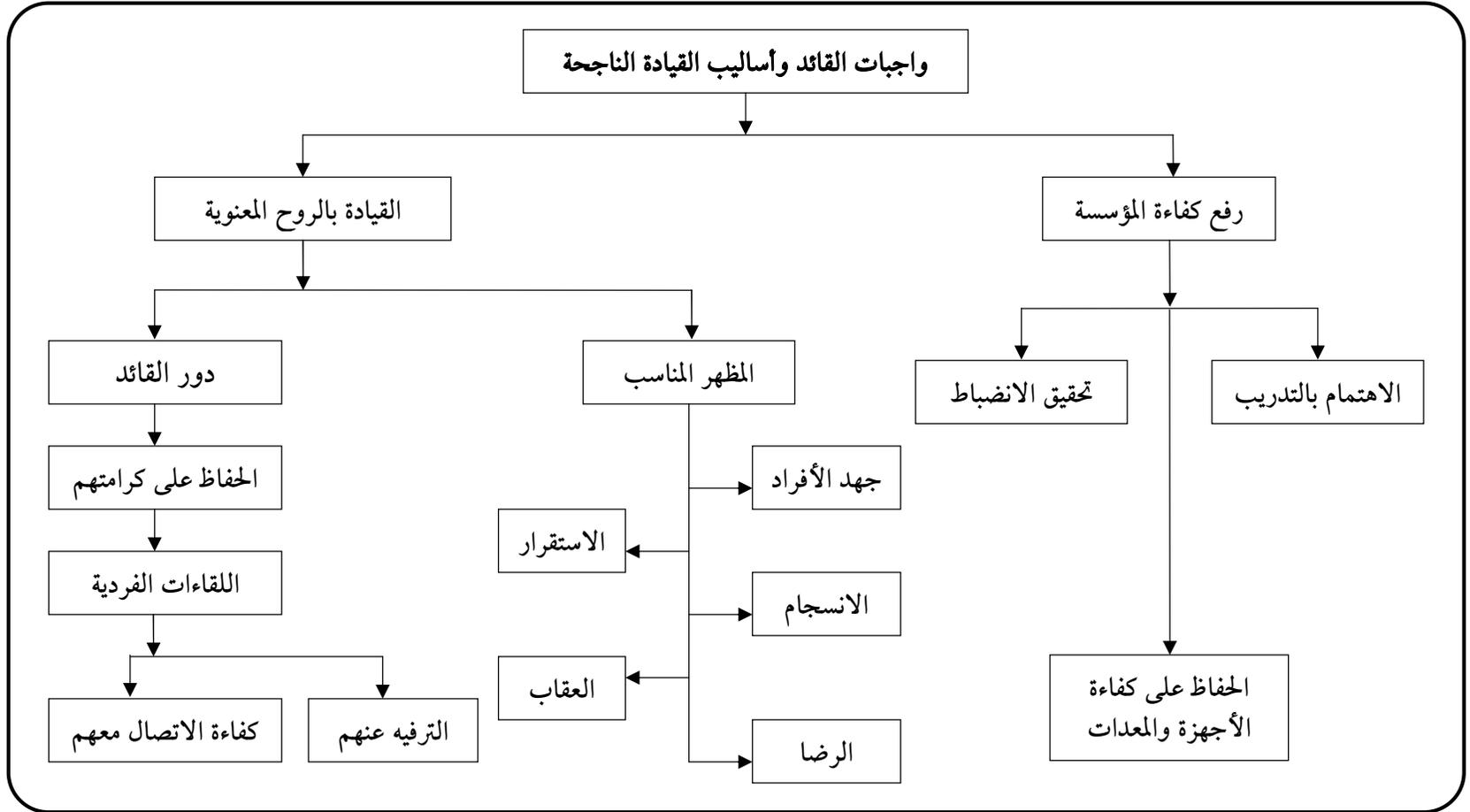
(1) انظر: عبد الحكم أحمد الخزامي، (2005)، مرجع سابق.

(2) أحمد إبراهيم عبد الهادي، الإدارة، مكتبة الجامعة (بناها: مكتبة الجامعة، 1993)، ص 159.

(3) انظر: على عبد الوهاب، من هو المدير الجديد (المؤتمر السنوي العاشر: البعد الثالث لإدارة القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، 2000).

- 1- «يحددون ويجمعون ويثيرون الحماس في رؤوسهم، من خلال (التعاون - الدعم - المشاركة - التمكين - الحوافز المادية والمعنوية).
 - 2- يعتمدون على مجهوداتهم الكبيرة لتحقيق الأهداف - النجاح والتميز - التعرف على الفرص الأفضل للنجاح.
 - 3- يواجهون ويقهرون الصعاب والمشكلات الكبيرة، مثل قضايا التنوع - التغيير - العولمة - المنافسة.
 - 4- يتوقعون من أنفسهم أكثر مما يتوقعون من الآخرين، أنهم يعملون أكثر- يتحملون التحديات الكبيرة - يصممون البرامج الفعالة - يقومون بأداء الأعمال الكبيرة، ويحققون المعايير الكبيرة.
 - 5- لا يخافون من صنع واتخاذ القرارات الصعبة أو الحاسمة؛ خاصة القرارات في المنظمات العاملة في النطاق الدولي - يفكرون - يقدرون - يقيمون مختلف الظروف المحيطة بالمشكلات المطلوب اتخاذ قرارات فيها.
 - 6- لهم رؤية ولديهم إخلاص وولاء عظيمين في أنفسهم؛ نحو إتمام وتحقيق هذه الرؤية، هم يعرفون ما يريدون إنجازه - ما هي العوائد المطلوبة -، يبذلون أقصى الطاقات والقدرات لتحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية، إنهم يعتقدون حقاً أنهم قادرون على فعل ذلك.
 - 7- لديهم طموحات كبيرة في أنفسهم، شركاتهم ومرووسيتهم نحو تحقيق الأهداف - النظر بعيداً إلى ما سيكون عليه المستقبل - الاستعداد للمستقبل - بناء الاستراتيجيات الموقفية لمعالجة المشكلات والمواقف الطارئة»⁽¹⁾.
- وعليه؛ فهناك صفات يجب أن يتحلى بها القائد، يمكن إجمالها في النقاط التالية:

(1) سيد محمد جاد الرب، (2008)، مرجع سابق، ص 48.



شكل (7): واجبات القائد وأساليب القيادة الناجحة [أحمد شفيق (2005)، ص 26]

- 1- «القدرة على التفكير الإبداعي والانتقادي، والأخذ بزمام المبادرة؛ لإحداث التغيير ومواجهة التحديات.
- 2- التمتع بالقيم والمقومات الشخصية والصحية اللازمة لممارسة الدور القيادي وتحمل مسؤولياته.
- 3- القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية على المستوى المحلي، والاستفادة من الفرص التي تتضمنها، والتحوط ضد المخاطر التي تنطوي عليها.
- 4- القدرة على بناء فريق عمل فعال، وإدارة الصراع، وتحليل وفهم السلوك البشري، وتصميم نظم الحوافز التي تعزز جانب الرغبة في العمل.
- 5- القدرة على إعداد الكوادر والقيادات الإدارية المرتقبة وتنمية قدراتهم.
- 6- القدرة على فهم فلسفة وسياسات الدولة بعمق، والحرص على تحقيق النفع والمصلحة العامة.
- 7- القدرة على تعزيز نقاط القوة في المنظمة وتجنب نقاط الضعف.
- 8- القدرة على استخدام الأساليب العلمية الحديثة في التحليل واتخاذ القرارات.
- 9- القدرة على استخدام أدوات ووسائل الاتصال التبادلي، وإعطاء الفرصة للمشاركة الفعالة في صنع القرارات.
- 10- القدرة على ممارسة وإبرام الاتفاقيات والالتزامات التفاوضية»⁽¹⁾.
- 11- التفاعل الاجتماعي: من خلال المشاركة الإيجابية في أعمال الجماعة، وتحقيق التعاون والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها.
- 12- اليقظة: ويقصد بها الانتباه والحذر والاستعداد الدائم وسرعة النشاط.

(1) فاروق حلمي، نحو اختيار فعال للقيادات الإدارية بوحدة الجهاز الإداري للدولة - بحث مقدم للمؤتمر السنوي الثاني: القيادات الإدارية في القرن الواحد والعشرين -، (القاهرة: أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، 1995)، ص 102.

- 13- تحقيق هدف الجماعة: من خلال التوجيه والإنجاز والتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة وتقييم النتائج.
- 14- الشجاعة: بالتغلب على الخوف والقدرة على العمل بجرأة لتحقيق أهداف الجماعة.
- 15- الحماس والإيجابية والمبادأة: بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة، والقدرة على الابتكار والمثابرة والإسهام في مجال الأفكار، والسلوك الصادر من الجماعة مع اتصافه بالطموح العالي، مع قدرة على التصرف في الأوقات العصيبة.
- 16- الديمقراطية: فلا يصمم على فكره في الأمور العامة غير القاطعة، وأن يشارك أعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات.
- 17- إنكار الذات: أي تجنب القائد تركيز العناية بمصالحه الخاصة.
- 18- الامتياز الفردي: في مجال القدرات العقلية المرتفعة والصحية الملائمة والمظهرية المناسبة والثقافة العالية.
- 19- اللياقة: القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب، دون معاناة للآخرين أو إيلاهم.
- 20- إجادة التعبير والخطابة: وهي القدرة على نقل المقصود، والقدرة على مواجهة الآخرين والخطابة بينهم بلا تردد.
- 21- الحسم والحزم من خلال الحفاظ على النظام، وإتباع سياسة متوازنة تعتمد على الثواب والعقاب المناسب والعدل المطلق والموضوعية.
- 22- الأخلاق الحميدة والصفات المرغوبة: مثل التواضع والتأدب وسعة الاطلاع والمعرفة وموضوعية الحكم، مع تميزه بالمنطقية في التفسير والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات، وإمكانية الوصول إلى الحقائق المجردة، وإيجاد العلاقات بين المتغيرات، والإبداع والابتكار وخصوصية الخيال وسعة الأفق والصدر، والمثابرة والجلد، والطموح، والخبرة الواقعية بمشكلات الجماعة، والجدية في الإنتاج، وتفهم طبيعة وخصائص ومطالب العمل ومعايره ومعدلات أدائه، وفهم

- الآخرين والقدرة على الاتصال بهم، وتحديد أدوارهم ومهامهم وحفزهم، والحفاظ على روحهم المعنوية وتشغيلهم بروح الفريق. ويمكن للشكل التالي أن يوضح لنا واجبات القائد وأساليب القيادة الناجحة:⁽¹⁾
- 23- تشجيع المشاركة الكاملة، وأن يكون قادراً على السماح للآخرين بالمناقشة، واتخاذ قراراتهم بأنفسهم بدون أن يشعر بتهديد لكيانه.
 - 24- مساءلة نفسه باستمرار بدون أن يعن في نقد ذاته.
 - 25- تقبل الفوز بعواطف منضبطة.
 - 26- لا يستهين بالفشل أو ينكره، بل عليه أن يتعرف على أسبابه.
 - 27- فهم ضرورة وجود حدود معينة لقراراته.
 - 28- تعريف نفسه بالمجموعات التي تعمل معه، لتوفير الشعور بالأمان والاستقرار.
 - 29- فهم قوانين المنشآت المنافسة وعدم الخوف من تهديدها.
 - 30- صياغة مشاعره غير الطيبة بمهارة، حتى لا يبدو عليه الانفصال وقت الأزمات.
 - 31- تحديد الأهداف وجعلها واقعية وعدم الميل للمغامرة غير المحسوبة.
 - 32- قبول آراء الآخرين، والتسامح مع المتعارضين، بما لا يؤثر على تحقيق الأهداف.
- أما عن الصفات الشخصية التي يجب أن يتحلى بها القائد الإداري، فهي تلك الصفات القيادية التي تتمشى مع الاتجاهات العامة للمجتمع الذي يتعامل معه ويعيش فيه، ويمكن إجمالها فيما يلي:
- 1- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
 - 2- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور، والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
 - 3- القوة البدنية والسلامة الصحية.

(1) انظر: محمد شفيق، سيكولوجية القيادة: تطبيقات علم النفس في القيادة (القاهرة، مركز تطوير الأداء والتنمية، 2005).

- 4- المرونة وسعة الأفق.
 - 5- القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.
 - 6- المظهر الحسن.
 - 7- احترام نفسه واحترام الغير.
 - 8- الإيجابية في العمل.
 - 9- القدرة على الابتكار وحسن التصرف.
 - 10- أن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.
- أما الصفات القيادية فهي قدرات ومهارات فنية يمكن تنميتها بالتدريب؛ وأهمها ما يلي:

- 1- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- 2- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- 3- القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء، والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- 4- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه، واكتساب ثقة الغير.
- 5- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- 6- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- 7- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- 8- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- 9- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- 10- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.
- 11- تجنب الأنانية وحب الذات، وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.⁽¹⁾

(1) انظر: السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية (2001)، مرجع سابق.

أما عن سمات المدير الكفاء، فهناك منهج يهتم بالتركيز على خصائص أو صفات مميزة للقائد الناجح، تجعله يختلف عن غيره من حيث أنه أكثر شجاعة، وأكثر ذكاءً، وأكثر ثقة بالنفس، يؤثر على سلوك الآخرين، أكثر نشاطاً اجتماعياً، ومتعاون وله شعبية، بالإضافة إلى صفات جسمانية تميزه عن الآخرين.

وفي هذا المنهج أخذت البحوث اتجاهين، الاتجاه الأول للبحوث، حاول دراسة ومقارنة سمات الأشخاص القياديين، وصفات الأشخاص غير القياديين. أما الاتجاه الثاني، حاول مقارنة سمات القادة الأكفاء والقادة غير الأكفاء.

ولم تستطع غالبية الدراسات الخاصة بالاتجاه الأول، أن تجد سمات واضحة تميز القادة من التابعين، وكل ما هناك أن بعض القادة يتميزون بأنهم أطول، أكثر براعة، أكثر ذكاءً، وأكثر ثقة بالنفس عن غير القادة، ومع ذلك فهناك ملايين من الناس لديهم هذه الصفات ولكنهم ليسوا قادة، كما أنه من المحتمل أنه عندما يتولى شخص ما منصباً قيادياً، أن يكون أكثر حزمًا وأكثر ثقة بالنفس، وذلك ليس دليلاً صادقاً على قدراته كقائد.

وفيما يتعلق بالاتجاه الثاني والخاص بسمات القادة الأكفاء، فلقد فشلت الدراسة في أن تحدد ما هي السمات المرتبطة بالقائد الناجح؛ بمعنى أوضح، وجد أن المدير الناجح هو الذي يستغل صفاته الشخصية لمواجهة احتياجات الموقف الذي يواجهه.

من هنا يتضح لنا أن القائد الفعال لا يرتبط بسمات مميزة، فإن الباحثين حاولوا تحديد ماذا يفعل القائد الفعال؟ كيف يفوض سلطاته؟ كيف يحفز العاملين؟ كيف يكون اتصاله بهم؟ كيف ينفذ المهام الأخرى؟⁽¹⁾

على أي حال؛ فقد حدد بعض الباحثين سمات وصفات للمدير الكفاء،

(1) انظر: أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سابق.

نبدأها بشخصية المدير، والتي تترك بصماتها على جو المنظمة التي يديرها، وتحدد نمط العلاقة التي تسود بين الأفراد.

ونظراً لتعدد دور الإدارة وخطورته، فقد أصبحت الإدارة علماً وفناً معاً، لها قواعدها وأصولها ومبادئها، ومن بين ركائزها القوية الأسس النفسية أو السيكولوجية. فلا شك أن الإدارة من الفنون الذهنية الرفيعة التي تحتاج إلى مهارات وقدرات للنجاح في أداء رسالة الإدارة، من ذلك القدرة على القيام بدور الأب وتقديم العون والنصح للأتباع، والقيام بدور المستشار أو المفتي للجماعة؛ حيث يأنسون إليه ويتوسمون فيه النصح والإرشاد، والمشاركة الوجدانية، والتعاطف فيما يعن لهم من المشكلات داخل منشأة العمل.

والإدارة فن؛ من حيث تطبيق لمبادئ كثير من العلوم الهندسية والسيكولوجية والاقتصادية والإدارية والتربوية والاجتماعية، تطبيقاً واعياً مستنيراً يراعى الظروف والملايسات القائمة في الموقف، فالإدارة الناجحة تتسم بالمرونة، ومن سمات الإدارة الجيدة: الحكمة والتروي، وتوخي العدالة والإنصاف والمساواة بين الناس، وعدم التحيز أو التعصب والمحاباة، أو الاقتصار في التعامل على رجال الحاشية المقربين - أفراد الطابور الخامس - من المدير، الذي يحيط نفسه بسياج من البطانة الفاسدة التي تحجب عنه وضوح الرؤية.

ومن سمات الإدارة الناجحة، القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت وبالشكل والكم والكيف المناسب، والقدرة على سرعة البت في الأمور، والقدرة على التشاور والأخذ والعطاء، والاستفادة من آراء وخبرات الأتباع، وعدم الجمود، والتشبث بالرأي، وكذلك عدم التردد والخوف.

ومن السمات أيضاً:

1- الاهتمام بالثروة البشرية: من خلال فهم المدير لنفسية الأتباع ودوافع سلوكهم وحاجاتهم النفسية والاجتماعية والمادية، وطرائق تفكيرهم وأسلوب إقناعهم

وكيفية التأثير فيهم وتحقيق رضاهم، وردع المخالف منهم وإثابة المحسن، ومعرفة الأهداف التي يسعى لتحقيقها كل منهم. كذلك يجب معرفة ميول العمال واتجاهاتهم وعقائدهم ومذاهبهم وعاداتهم وتقاليدهم وأنماط سلوكهم. كما عليه أن يدرك الخلفية الثقافية التي ينحدرون منها، فالعامل من أصل ريفي أو بدوي غير العامل الحضري؛ وهكذا.

2- الإدارة المتمركزة حول الموظف: وهو نمط من أنماط الإدارة الناجحة تعبيراً عن الاهتمام بالعنصر البشري، فالمعاملة الإنسانية تؤدي من بين ما تؤدي إليه، إلى ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين، وتحسين العلاقة بين العمال ورجال الإدارة، والتخفيف من وطأة الصراع والشعور بالضياع وفقدان الهوية.

3- ثقافة المدير: على المدير الناجح أن يكون ملماً بمجموعة من الثقافات الإنسانية، ومن أخصها علم النفس الإداري، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم النفس التربوي، ذلك لأن دور المدير في كثير من المواقف، يشبه دور المربي أو الرائد أو المعلم أو المرشد، وغير ذلك من الأدوار التربوية.

4- القضاء على نزعة مقاومة كل ما هو جديد: معروف أن الإنسان يقاوم بطبعه التغييرات الجديدة، وعلى المدير أن يكون لديه من الوسائل، ما يكفل قبول العمال للتغييرات التي يطلبها، بل والتحمس لها.

5- الإلمام بالقوى الدافعية للإنسان: فليست الأجور وارتفاعها أو انخفاضها هي المحرك الأول للعمال، ولكي ينجح المدير في إدارة القوى العاملة، لابد وأن يكون ملماً بالقوى الدافعية في الإنسان Motivation، تلك التي تحركه نحو العمل والإنتاج وبذل الجهد، ويدخل في ذلك شعور العامل بالرضا عن العمل.

6- نظرية التوقع: وتقوم على مسلمة أخرى مؤداها: أن سلوك الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين عدد من البدائل؛ تحدد القيام بالسلوك أو عدم القيام به، فقوة الدافعية لسلوك معين يتحكم فيها المنافع، أو المردودات المتوقعة من هذا السلوك،

ودرجة هذا التوقع لدى الفرد. ويمكن التعبير عن ذلك بقانون بسيط هو:

$$\text{الدافعية لأداء معين} = \text{قوة الجذب} \times \text{المتوقع}$$

(فعلى المدير أن يجعل المردود من الأداء يتوافق مع توقعات العامل قدر الإمكان).

7- رفع كفاءة العامل الإنتاجية: هناك حد أمثل للطاقة التي يبذلها الفرد، ولكن هذا الحد يختلف من فرد إلى آخر؛ بمعنى وجود فروق فردية واسعة بين الأفراد فيما يملكونه، من قدرات واستعدادات وميول وسمات شخصية وخبرات ومعارف واتجاهات... الخ، وعلى المدير الكفاء أن يعامل الفرد على قدر طاقته، وعلى قدر مستواه في الفهم والاستيعاب.

8- التعامل مع تعقد الظاهرة السلوكية: المعروف أن القدرة على أداء العمل تتوقف على مجموعة من العوامل، فالسلوك ظاهرة معقدة تتدخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية، والنظرية والمكتسبة أو الوراثة، أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية، والحالة الصحية والمزاجية، وما إلى ذلك، ويلعب التدريب دوراً رئيسياً في نشاط الفرد المهني.

9- إدراك القدرات والاستعدادات: معروف أن القدرات يقصد بها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع الفرد ممارسته الآن، ومن الممكن أن تكون فطرية أو مكتسبة. أما الاستعدادات فهي القدرات الكامنة في الفرد والتي يمكن إخراجها؛ أي تحويلها إلى قدرات عن طريق ما يلقاه الفرد من التدريب والممارسة⁽¹⁾، «فالقدرة = الاستعداد × التدريب»⁽²⁾، وعلى المدير الناجح الإلمام بأساليب التدريب، وكيفية وضع برامج التدريب، وشروط التحصيل الجيد، ونظريات تفسير التدريب.

(1) انظر: عبد الرحمن العيسوي، الكفاءة الإدارية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1998).

(2) عبد الرحمن عبد الباقي عمر، علم النفس الإداري (القاهرة: مكتبة عين شمس، د.ت)، ص 25.

10- التنمية الإدارية: لقد ظهرت الحاجة إلى التنمية الإدارية ضمن معارك الأمة العربية، مع التنمية والقضاء على التبعية والتخلف، وتحقيق الاستقلال الاقتصادي والرخاء والتقدم والازدهار، وتهدف التنمية الإدارية إلى تحسين قدرات رجال الإدارة، واستعداداتهم ومواهبهم وميولهم وسماتهم الشخصية، وتستهدف كذلك توفير الكوادر، لإمداد العمل برجال الإدارة باستمرار، حتى لا تحدث فجوة من جراء انقراض المديرين الأكفاء. والمدير الناجح قادر على الحكم على الأفراد وعلى أدائهم حكماً موضوعياً عادلاً، وعلى الأعمال والانجازات، وعلى أساس من الأداء وتقويمه؛ يمكن للمدير أن يضع موضع النفاذ مبدأ (وضع الرجل المناسب في المكان المناسب).

كما يجب أن نضع موضع الاعتبار الأمور النفسية نظراً لأهميتها، وخاصةً في هذه الأيام؛ حيث ازداد الإنسان حساسية للأمور النفسية، ولذلك فليس الأجر هو الدافع الوحيد للعمل، ولكن الحاجات النفسية أكثر أهمية، وتختلف الحاجات النفسية من جماعة إلى أخرى، ومن فرد إلى آخر، بل أن حاجاتنا النفسية تتغير بمراحل العمر المختلفة، وعلى المدير الكفاء التعرف على حاجات أتباعه، والعمل على إشباعها قدر الطاقة.⁽¹⁾

(1) انظر: عبد الرحمن العيسوي، (1998) مرجع سابق.

ملخص الفصل الأول

قدمنا من خلال هذا الفصل مجموعة تعريفات ومفاهيم للإدارة، وأهميتها في حياة الناس التي لا غنى لها عن المنظمات في حياتها. بالإضافة إلى تعريف المدير ودوره في إدارة الأداء، وتوضيح أهميته ومهامه، وذلك كبداية لتعريف القيادة الإدارية.

كما تحدثنا عن أساليب الإدارة، وهي ستة أساليب رئيسية، تم توضيح مزايا وعيوب كل أسلوب منها. بالإضافة إلى عرض مختصر عن أنواع المديرين، ومن خلال هذا العرض؛ تبين لنا معضلة افتراض أغلب المديرين، أن متطلبات العمل لا بد أن تتعارض مع الاحتياجات الشخصية للأفراد. وقد تم ختم هذه الجزئية بعدة حقائق تؤثر على نجاح المدير في أداء مهمته.

وينتقل الفصل إلى الحديث عن القيادة الإدارية بتعريفها، إنطلاقاً من تعريف الإدارة مع عرض خصائصها، كما قدم الفصل إجابات لأسئلة هامة، منها: هل كل مدير قائد؟ هل القيادة علم أم فن؟، وهل القادة المتميزون قادة بالفطرة أم من الممكن صناعتهم؟، هل من عين مديراً أو رئيساً لأسباب قبلية أو عاطفية أو مصلحة أو أقدمية أو لأسباب أخرى - دون أن تتوافر له سمات القيادة الحقة -، يمكن أن يكتسب بعض هذه السمات غير الفطرية أو الموروثة؟، وهل يمكن التفرقة بين المدير والقائد؟

كما تناول الفصل موضوع الكفاءة القيادية وأهميتها في حياة القائد الإداري، وخطورة افتقادها كأول سبل الطابور الخامس للعمل داخل المنظمات، مستغلاً عدم كفاءة القائد، الذي يحاول إخفاء ذلك بجمع أكبر قدر من المعومات (الصحيحة والخاطئة) عن العاملين، انطلاقاً من شكه في العاملين وعدم الثقة بهم، والنابع من عدم ثقته بنفسه وبكفاءته واستحقاقه لمنصبه، وإحساسه الدائم بأن العاملين يستهينون به ولا يقدرونه نتيجة لعدم كفاءته.

وختاماً.. عرض لأهم نظريات القيادة، بالإضافة إلى أنماط القيادة الإدارية في محاولة للإجابة عن سؤال مركزي معقد؛ وهو: أي الأنماط القيادية تمكن سلوك القائد الإداري من تحقيق استخدام وتنمية وتوجيه الموارد البشرية والمادية المتاحة للمشروع الاقتصادي ويجعلها منتجة؟، مع عرض لأهم صفات وسمات القائد الإداري الكفاء.