

## الفصل الرابع

---

### إدارة أم قيادة ؟

---

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة 
- الفرق بين القيادة والإدارة 
- الخصائص الرئيسية لكل من الإدارة والقيادة 
- الاختلافات بين المديرين والقادة 
- مصفوفة القيادة / الإدارة 
- هل أنت قائد ناجح في عملك ؟ 
- استقصاء: القيادة الإدارية 

## مقدمة

القيادة ليست إدارة، والإدارة ليست قيادة. والقاعدة تقول ليس كل مدير قائد وليس كل قائد مدير. نصيحة هامة نقدمها لك إذا كنت مديراً حاول أن تكون كذلك قائداً.

«إذا أردنا أن نميز بين القيادة والإدارة، فيمكننا أن نقول إن القادة هم الذين يخلقون الثقافات ويغيرونها، أما المديرون فإنهم يعيشون في إطارها» (إدجار شاين Edgar Schein).

يرجع هاندي Handy (1992) الاهتمام المتزايد بمسألة القيادة في السنوات الأخيرة إلى تغير نظرتنا إلى المؤسسات وطريقة تفكيرنا فيها. وهو يرى أننا في الماضي كنا نفكر بها في المؤسسات وكأنها قطع هندسية، «قد تكون بها عيوب ولكن يمكن من الناحية النظرية إصلاحها». وهكذا كانت المؤسسات كيانات يتم تصميمها، والتخطيط لها، وإدارتها. وكانت فاعليتها وكفاءتها تتوقف على جودة نظم الضبط والسيطرة والتغذية المرتدة.

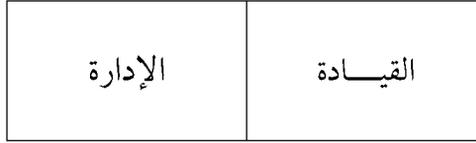
ولكننا نستخدم اليوم لغة مختلفة عندما نتحدث عن المؤسسات - لغة تستخدم فيها مصطلحات مثل شبكات العمل، والتحالفات، والثقافة والقيم المشتركة. وهذه اللغة، حسبما يقول هاندي Handy، هي لغة القيادة، وليست لغة الإدارة.

ويمكننا أن نعبر عن ذلك بطريقة أخرى فنقول إنه إذا كانت الإدارة عملية منطقية، تستخدم فيها بعض القدرات مثل القدرة الكلامية والتفسيرات المنطقية الرقمية، فإن عملية القيادة أكثر اعتماداً على البديهية، كما أن للذكاء العاطفي دوراً فيها.

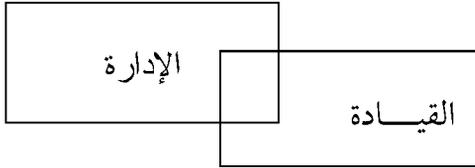
ويميز كنجهام Cuningham (1986) بين ثلاثة آراء مختلفة في العلاقة بين القيادة والإدارة. الرأي الأول يفترض أن القيادة هي إحدى الكفاءات التي يجب توافرها إلى جانب مجموعة من الكفاءات الأخرى لكي تكون الإدارة ناجحة وفعالة:



والرأي الثاني هو رأي بينيس Bennis ونانوس Nanus (1985) وهو يعتبر أن كلا المفهومين منفصلان عن بعضهما ولكنها مرتبطتان بشكل ما.



والرأي الثالث يرى أن هناك تداخل جزئي بينهما



### الفرق بين القيادة والإدارة

وبصفة عامة فإنه يمكن توضيح الفرق بين القيادة والإدارة في النقاط التالية:

- 1- القيادة مخصصة لعنصر الناس، بينما الإدارة مخصصة للتفكير في الأشياء.
- 2- القائد يحاول فعل الأشياء الصواب، بينما المدير يحاول فعل الأشياء بطريقة صواب.
- 3- القائد يفكر ويضع الرؤية ويعبئ الطاقات، بينما المدير ينفذ ويخطط.
- 4- القائد يستخدم الفص الأيمن من المخ المسؤول عن التفكير الابتكاري، بينما المدير يستخدم الفص الأيسر من المخ المسؤول عن التفكير التحليلي.

وتعتبر القيادة نشاط ومسؤولية وليست وظيفة، ومن ثم فهي عملية مستمرة وليست منصب إداري فقط، فالقيادة كالأشطة الأخرى بالمنظمة مثل: الإنتاج والتوزيع، لذا فإن المنظمة التي تفتقر إلى القيادة السليمة لا يتوفر لها نصيب من النجاح. ومن ناحية أخرى، فإن القادة في حاجة إلى مرؤوسين يتسمون بالنضج وتحمل المسؤولية والابتكار والتطلع إلى تحقيق الأفضل، وليس فقط مرؤوسين ينفذون الأوامر التي تصدر لهم فحسب.

### الخصائص الرئيسية لكل من الإدارة والقيادة:

وتوضح فانا بروت (2003) Vana Prewitt الخصائص الرئيسية لكل من الإدارة والقيادة في الجدول التالي:

#### جدول رقم (2)

#### الخصائص الرئيسية للإدارة والقيادة

| القيادة                             | الإدارة                             | الخصائص     |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------|
| اختيار الاتجاه الاستراتيجي والرؤية. | تخطيط، تنظيم، سيطرة، تقويم.... الخ. | الوظيفة     |
| شخصي، غير رسمي.                     | رسمي                                | مصدر السلطة |
| تحفيز العاملين وحشدهم خلف الرؤية.   | توزيع الموارد                       | التركيز     |
| العواطف                             | الأهداف                             | الأسلوب     |
| مرنة، ومكتسبة                       | ثابتة، بالتعيين                     | المكانة     |
| العاملون، الثقة، الاحترام.          | الإدارة العليا                      | الاعتمادية  |
| تقديم التغيير، تطور وتكيف.          | الاحتفاظ بالاستقرار                 | الغرض       |
| الوضع المستقبلي                     | الوضع الراهن                        | الخدمة      |

## الاختلافات بين المديرين والقادة:

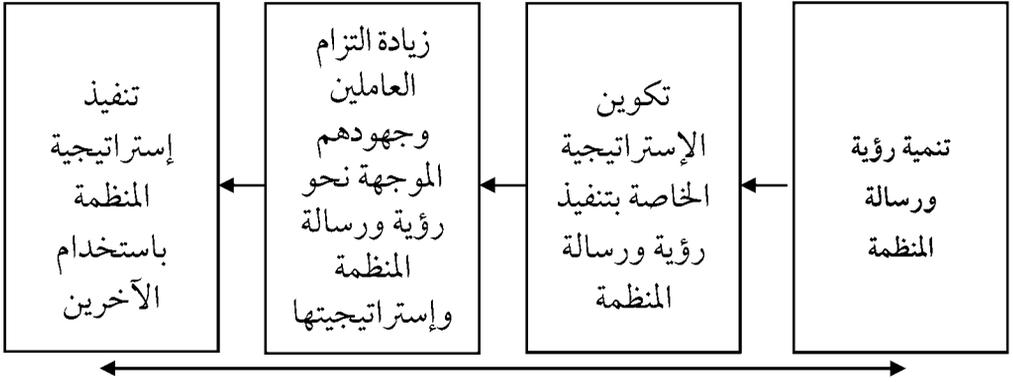
نشر زالزنيك Zaleznik (1992) مقالة هامة في دورية مدرسة التجارة بجامعة هارفارد «Harvard Business Review» تحت عنوان المديرين والقادة، أشار إلى رفضه الفكرة القائلة بأن من الممكن تنمية مهارات الأشخاص من خلال التدريب وإعدادهم لكي يكونوا مديرين مهرة وقادة أكفاء. وأكد أن هناك اختلافاً كبيراً بين القادة والمديرين، فكل منهما نمط مختلف من الناس، له دوافعه المختلفة في التفكير والتصرف. وهو يقدم رأيه تحت أربعة عناوين موضحة في الجدول رقم (3).

### ويضيف مؤيد السالم الاختلافات التالية بين المديرين والقادة:

- 1- يركز القادة على تصور مستقبل المنظمة بينما يتجه المديرين إلى تنفيذ الأهداف الحالية.
  - 2- يضع القادة استراتيجية لإنجاز الأهداف بينما يتجه المديرين إلى ترتيب الموارد المطلوبة لإدارة العاملين.
  - 3- يستنهض القادة العاملين للتمييز بينما يهتم المديرين بإعطاء الأوامر وإلزام الأفراد بالعمل ويتابعون تقدم العمل ومعالجة الانحرافات بشكل متواصل.
  - 4- يفكر القادة بشكل شامل Holistically وبنظام وبأساليب استراتيجية، بينما يلتزم المديرين بالتفاصيل والمناورات بصورة أكثر.
  - 5- يركز القادة على القلب أكثر من العقل، ويعتمدون أكثر على المحفزات الداخلية التي يكون لها أثر أكبر وأطول من المحفزات المادية.
- وببساطة فإنه يمكن التمييز بين دور القادة ودور المديرين من خلال شكل رقم (9) الذي قدمه كل من جيرالد جرينبرج G. Greenberg وروبرت بارون R. Baron.

جدول رقم (3)  
الاختلافات بين المديرين والقادة

| م  | الخصائص / الأبعاد    | المديرون   | القادة   |
|----|----------------------|--|--|
| 1- | المواقف تجاه الأهداف | ينظرون إلى الأهداف بشكل غير شخصي، باعتبارها أشياء تتبع من الضرورات التنظيمية في المنظمة  | ينظرون إلى الأهداف بشكل شخصي، يعكس رؤيتهم الخاصة أو مفاهيمهم التي يؤمنون بها إيماناً عميقاً                                |
| 2- | النظرة إلى العمل     | - ينظرون إلى العمل باعتباره عملية تمكين تتضمن خليطاً من وضع الاستراتيجيات وصناعة القرارات والتخطيط.<br>- يهتمون بإنجاز وتنفيذ المهام المتفق عليها أو المقبولة. | - يقومون بتطوير أساليب جديدة لعلاج المشكلات.<br>- يقومون بنقل أفكارهم من خلال صور مثيرة وملهمة.                            |
| 3- | العلاقات مع الآخرين  | - يفضلون أن يعملوا مع الناس.<br>- ولكنهم في نفس الوقت يحافظون على أقل قدر ممكن من الدخول في علاقات عاطفية مع الآخرين.  | - يفضلون أن يعملوا مع الناس.<br>- يحافظون على قدر كبير من العلاقات العاطفية مع الآخرين.<br>- يولون مشاعر قوية لدى إتباعهم. |
| 4- | الشعور بالذات        | يحاولون التكيف مع الحياة بشكل مباشر  | القادة يولدون مرتين، فحياتهم تتميز بوجود صراع مستمر من أجل الوصول إلى إحساس بالانضباط والنظام.                             |



شكل رقم (9)

التمييز بين الأدوار التي يلعبها القادة والمدبرون

### مصفوفة القيادة / الإدارة:

يؤكد سيد الهواري أنه ليس هناك قائد 100% أو مدير 100% ولكن من الممكن أن تزيد نسبة القيادة أو الإدارة عند أي مدير.

يصور لنا جون كوتر John Kotter (1990) مصفوفة القائد/ المدير والتي تصور أربعة أنماط في هذا الشأن:



شكل رقم (10): مصفوفة القيادة / الإدارة

## استقصاء

### هل أنت قائد ناجح في عملك؟

الإجابة عن الأسئلة الآتية بصراحة سوف تساعدك في الإجابة على السؤال الذي نظرحه وهو: هل أنت قائد ناجح في عملك؟

## الاستقصاء:

- 1- عندما يتحدث معك أحد مرءوسيك وضرب جرس التليفون هل:
  - أ- تستمر في الإنصات لمرءوسك
  - ب- ترد على التليفون
- 2- عندما ينفعل أحد مرءوسيك هل:
  - أ- تتفهم مشاعره
  - ب- ترفض هذا السلوك
- 3- إذا جاء أحد مرءوسيك لك ليناقد فكرة جديدة أو ابتكارية هل:
  - أ- تشجعه وتناقش الفكرة معه
  - ب- تسأله أن يختار وقتاً آخر، أو تحول الفكرة دون مناقشتها إلى لجنة لدراستها
- 4- أخطأ أحد مرءوسيك في موضوع من موضوعات العمل، هل:
  - أ- تناقشه لتعرف أسباب ذلك ومقترحاته لعلاج هذا الخطأ
  - ب- تحوله إلى التحقيق
- 5- عندما يتناقش معك رئيس قسم التدريب عن خطة التدريب في المؤسسة، هل:
  - أ- تسعى للحصول على أكبر قدر من البرامج التدريبية التي يمكن أن يشارك بها مرءوسوك
  - ب- تترك الأمر له ليفعل ما يراه مناسباً
- 6- عند اتخاذ قرارات مهمة هل:

- أ - تستشير مرءوسيك
- ب - تأخذ القرارات بمفردك

7- إذا حدثت تعديلات رئيسة في نظام العمل في إدارتك هل:

- أ - تعقد اجتماعاً لتشرح هذه التعديلات بنفسك
- ب - تصدر منشوراً بذلك وتعممه

8- هل تفوض بعض سلطاتك لمرءوسيك إذا تطلب الأمر:

- أ - نعم
- ب - لا

9- هل تمدح أو تكرم أحد مرءوسيك إذا أخلص في عمله أو حقق انجازاً طيباً فيه:

- أ - نعم
- ب - لا

10- هل تشعر بأنك عادل بين مرءوسيك؟

- أ - نعم
- ب - لا

11- هل تطبق سياسة «فرق تسد» بين مرءوسيك؟

- أ - نعم
- ب - لا

### التعليمات:

1- أعط لنفسك درجتان في حالة الإجابة (أ) ما عدا السؤال رقم 11 أعط لنفسك درجتين في حالة الإجابة (ب).

2- أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة (ب) ما عدا السؤال رقم (11) أعط لنفسك درجة واحدة في حالة الإجابة (أ).

3- أجمع درجاتك عن جميع الأسئلة.

### تفسير النتائج:

أ - إذا حصلت على 19 - 22 درجة فأنت قائد ناجح في عملك، ورئيس فعال مع

مرءوسيك، تراعي دستور العلاقات الإنسانية في قيادتك للآخرين، استمر على هذا الأسلوب في القيادة وسوف يكون لك مستقبل باهر في مؤسستك.

ب - إذا حصلت على 15 - 18 درجة فأنت قائد ناجح في عملك بدرجة متوسطة فأنت تراعي بعض وصايا دستور العلاقات الإنسانية وتترك البعض الآخر حاول أن تتعرف عليها وتضعها في اعتبارك في المواقف القادمة.

ج - إذا حصلت على 11 - 14 درجة فأنت لست قائداً وأسلوبك في القيادة غير ناجح وغير فعال، بل أنك أحياناً تصطنع المشكلات في العمل وعلاقاتك بمرءوسيك ليست جيدة انتبه لذلك فإن دوام الحال من المحال فقد تجرد نفسك في يوم من الأيام خارج السلطة لفشلك في القيادة، لا بد لك أن تلتزم بدستور العلاقات الإنسانية في تعاملك مع مرءوسيك، اتجأهاً وسلوكاً.

نصحك بالاشتراك في برنامج تدريبي عن «تنمية مهارات القيادة» وأن تقرأ عن صفات القائد الناجح والقيادة الديمقراطية.

استقصاء

القيادة الإدارية

ضع علامة (✓) تحت العمود الذي ترى أنه يصف تصرفك عند القيام بكل من مهام القيادة الإدارية المذكورة:

| 4                     | 3                    | 2                         | 1                           | العبارة   |
|-----------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------------|---|
| أبذل جهدي للقيام بذلك | أميل إلى القيام بذلك | أميل إلى تجنب القيام بذلك | أبذل جهدي لتجنب القيام بذلك |   |
|                       |                      |                           |                             | 1- متابعة المرؤوسين متابعة دقيقة لتحقيق أحسن النتائج.                       |
|                       |                      |                           |                             | 2- التحدث يومياً مع المرؤوسين للتعرف على احتياجاتهم.                        |
|                       |                      |                           |                             | 3- وضع أهداف وإخطار المرؤوسين بإيجابياتها وما قد يترتب عليها من آثار سلبية. |
|                       |                      |                           |                             | 4- تشجيع المرؤوسين على وضع أهدافهم بأنفسهم.                                 |
|                       |                      |                           |                             | 5- التأكد من أن المرؤوسين يعملون حسب خطة موضوعة.                            |
|                       |                      |                           |                             | 6- شرح ومناقشة الأهداف وتشجيع المرؤوسين على التخطيط لتنفيذها.               |
|                       |                      |                           |                             | 7- الضغط على المرؤوسين لتنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف.                         |

| 4                     | 3                    | 2                         | 1                           | العبارة  |
|-----------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------------|--|
| أبذل جهدي للقيام بذلك | أميل إلى القيام بذلك | أميل إلى تجنب القيام بذلك | أبذل جهدي لتجنب القيام بذلك |  |
|                       |                      |                           |                             | 8- وضع أسس للتأكد من قيام المرؤوسين بتنفيذ الأعمال المسندة إليهم والتدخل إذا تبين أن العمل لا يسير بالصورة المطلوبة. |
|                       |                      |                           |                             | 9- التحدث يومياً مع المرؤوسين لمعرفة مشكلات العمل، والعمل على حلها معهم.   |
|                       |                      |                           |                             | 10- أقوم بتحفيز المرؤوسين بمختلف أنواع التحفيز المتاحة والممكنة.   |
|                       |                      |                           |                             | المجموع الكلي =  |

### تفسير النتائج:

- 1- إذا حصلت على 31 درجة فأكثر فأنت قائد إداري متميز.
- 2- إذا حصلت على 21-30 درجة فأنت قائد إداري متوسط.
- 3- إذا حصلت على 11-20 فأنت لست قائداً إدارياً.
- 4- إذا حصلت على 10 درجات فأقل فأنت عنصر معوق في المنظمة التي تعمل بها.