

## المقدمة :

الأهتمام بالقيادة يمكن أن يكون عالميا وعلى كافة المؤسسات المجتمعية، والمتأمل في التاريخ الانساني يجد الكثير من الدراسات عن وصف سلوك القادة الذين أثروا في حياة شعوبهم، ولذا من المحتمل أن تكون دراسة ظاهرة القيادة قديمة قدم التاريخ الانساني .

والقيادة ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين والقيادة عبارة عن مجموعة من الصفات تتوافر في شخصية معينة قادرة على التفاعل مع طموحات المجموعة لتلبية حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية والعامّة .

أن نمط القيادة الفعال هو الذي ينجح في إنجاز الأعمال وتطويرها لتحقيق الأهداف المنشودة وفي نفس الوقت ينجح في إرضاء المرؤسين ومراعاة العلاقات الانسانية بينهم، والوصول بقدرات كل فرد الى أقصى ما تسمح به طاقاته من النواحي الجسميّة، والعقلية، والأجتماعية، وهذا النمط هو ما تعبر عنه الدراسات بالنمط المتكامل من حيث أعلى درجة اهتمام بكل من العمل والانسان .

لقد ازدادت أهمية القيادة في المنظمات المتبينة منهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى تتمكن هذه المنظمات من مواجهة التحديات والتغيرات التي تجري في البيئة الخارجية، وكذلك حتى تستطيع أن تتولى إدارة البيئة الداخلية بكفاءة وفعالية .

### معنى القيادة وأصولها :

إذا رجعنا إلى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة (leadership) مشتقة من الفعل

"يفعل أو يقوم بمهمة ما " .، وذلك - كما ذكر (آرندت) (Arendt) - لأن الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود . وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم الى جزئين : بداية يقوم بها شخص واحد ، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون . وذهب (آرندت) إلى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين: وظيفة إعطاء الأوامر وهي من حق القائد ، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبه على أتباعه . (نواف كنعان ، 1987 )

من الباحثين والمهتمين بعلم الادارة والممارسين في مجال الاعمال والمنظمات على اختلاف أنواعها ان الاهتمام بموضوع القيادة مايرره اذ تعد القيادة الادارية عنصرا مهما في بقاء المنظمة وازدهارها ونموها ، وتحقيق رؤيتها واهدافها واحتلالها مركزا تنافسيا قويا ومتميزا .

ويرى نورث هاوس (2006) ان القيادة عملية نتيجة التفاعل الذي يحدث بين القائد واتباعه ، وان القائد يؤثر ويتأثر باتباعه ، وهي عملية تفاعل مع الحدث لتحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

وفي هذا السياق يشير Donad,1987 ان القيادة الحقيقية هي نوع من القيادة يتمثل في المساندة ، ولذا من المحتمل أنوالدعم للاخرين ، وهذا المفهوم يعني ضمنا أن القيادة الادارية تقوم بقيادة الاخرين نحو تحقيق الاخرين نحو الاهداف من خلال اشراكهم في جميع عمليات القيادة وتحديد ادوارهم في مجال التقيد .

ويشير ستودجل (1974 , Stodgil) الى أن القيادة هي المبادرة والحفاظ على هيكل العمل من خلال عمليتي التوقع والتفاعل .

كما يشير تاننيوم (Tannenbaum, 1971) الى أن القيادة هي تأثير متبادل يتم في موقف ويحدث توجيهه من خلال عملية الأتصال نحو تحقيق هدف معين .

ويرتكز هذا المفهوم على وجود علاقة تعاقدية تبادلية دائمة تهدف الى تحقيقا لتوقعات بين الفرد والعمل ، فهي تعمل على الحفاظ على التوازن والنمو النفسي وإتقان الحياة المهنية للفرد .

كما تعد قيادة المنظمات عنصرا حيويا واستمرار وازدهار نشاطاتها وعملياتها المختلفة . ولا غزو عندئذ إن نرى الإدارة العليا في المنظمات تتفق أموالاً باهظة بحثا عن المواهب القيادية . ومن ثم تدريبها وتطويرها .

أن تعقد العمليات الإدارية والاتجاه إلى كبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذلك تأثير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المنظمات يحتم عليها مواصلة البحث والاستمرار في التجديد والابتكار والتطوير وهي أمور لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ومتفهمة .

ومما لا يدع للشك مجالا ، هو أن حاجة المنظمة إلى القيادة الإدارية الفعالة هي حاجة تفوق الموجود من هذه القيادات .

ومع بداية القرن الواحد والعشرين وما شهدته من تحولات وتغيرات متسارعة اقتصادية واجتماعية وتقنية ألفت بأعبائها على مختلف المنظمات تنوعت ونمت حاجة تلك المنظمات لأنماط جديدة من القيادة لتسد وتواكب تلك الاحتياجات . لقد عبرت تلك التحويلات والتغيرات النوعية أنماط القيادة المعاصرة وقادة ذوو خصائص مميزة باحتوائهما

لجميع الأبعاد خاصة في المجال الإنساني والأخلاقي والتقني لتواكب تلك التحويلات وتتواءم مع سمات المنظمات المعاصرة والعاملين بها والمستفيدين من خدماتها .

فالقيادة الإدارية الفعالة تعد سلعة قيمة في سوق يتميز بالندرة - ولا عجب عندئذ أن نرى لجوء المنظمات إلى استخدام كافة وسائل الإغراء المادية والمعنوية لجذب الكفاءات الإدارية الخارجية، وإنفاق الأموال الكثيرة على عمليات التدريب والتطوير الإداري .

وإذا ما تساءلنا عن أسباب النقص في الكفاءات القيادية الفعالة لوجدنا أن الأساس في هذا النقص هو المسؤوليات العظيمة الملقاة على عاتق المدير والتي لا يستطيع تحمل اعبائها إلا القلة من الأفراد ممن تتوفر فيهم خصائص القيادة وتخطيء بعض المنظمات في تصورها بأن الهيكل التنظيمي القوي المتناسك يمكن أن يحل محل القيادة الفعالة، أو أن إحاطة المدير الضعيف بنخبة قوية من المساعدين الأكفاء يمكن أن يعوض عن النقص في الكفاءة القيادية للمديرين .

أن القيادة هي قمة التنظيم الإداري - والقائد هو المسئول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وعلى رأسها العنصر البشري، وتحقيق الإدارية أو ضعفها .

**وإجمالاً فإن القائد يستمد قوته من مصادر عديدة أهمها :**

1- السلطة الرسمية : يستمد القائد قوته من حكم الوظيفة، أو المنصب الإداري الذي يشغله .

- 2- قوة الثواب والعقاب : قدرة القائد على مكافأة المرؤوس إذا أدى عملاً جيداً ، وعلى عقابه إذا ارتكب خطأ يؤدي إلى الفرد بضرورة الالتزام وتنفيذ تعليمات وتوجيهات القائد .
- 3- قوة الخبرة الشخصية : تؤدي إلى زيادة احترام المرؤوسين لرئيسهم في العمل وبالتالي تنفيذهم لتعليماته .
- 4- قوة الاقتناع : قد يلجأ القائد إلى اتباع مرؤوسيه بالسلوك المرغوب وبأن هذا السلوك من أفضل الأساليب لتحقيق احتياجاتهم .
- 5- اندماج العاملين : أن اندماج العاملين يمكن القائد من التأثير على تصرفات مرؤوسيه .

### أهمية القيادة في الإدارة :

ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة. وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل لها لتحقيق أهدافها .

وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري... ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعاً رئيسياً في دراساتهم، وأصبح يحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس وعلم الاجتماع .

وقد استخدم (فايول) كلمة (Command) للدلالة على إحدى المهام الخمس التي تتناوب بالمدير، وأنه يعني بها القيادة والتوجيه، وليس إصدار الأوامر... وإن الاعتبار التي جعلت (فايول) يبرز القيادة كعنصر

هام للوظيفة الإدارية، نابعة من ضرورة القيادة وأهميتها لمباشرة جهاز الموظفين، ولأن مبادئ القيادة مبادئ إدارية، وأخيرا لإدراك أهمية القيادة ودورها في نجاح التنظيم الإداري ... وفي نطاق المشروعات الخاصة .

ويرى علماء النفس أن الأفراد يشتركون في علاقات كثيرة خلال ممارساتهم لنشاطات حياتهم - علاقات الفرد مع أسرته، ومع زملائه في العمل - ، مع أفراد المجتمع الذين يتعامل معهم، وإن هذه العلاقات الواسعة بين الأفراد تؤدي إلى تأثير الأفراد بعضهم في بعض ... ومن هنا وجه علماء النفس اهتمامهم إلى تحليل هذه العلاقات وعملية التأثير والتأثير التي تقوم عليها، وبالتالي معرفة طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على أشخاص آخرين، والتي يترتب عليها تأثيرهم به واستجاباتهم لتوجيهه .. وكان من الطبيعي أن يقوم علماء النفس باستخدام كل الوسائل المتاحة للكشف عن طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على آخر مما يترتب عليه إلقاء المزيد من الضوء على فكرة القادة.

والقيادة من وجهة نظر علم الاجتماع : ظاهرة إجتماعية توجد في كل موقف إجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين ... فوجد الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيه .

ومن هنا فإنه طالما وجدت مجموعة من الأفراد فإنه سيتطلعون إلى شخص يكون قادرا على التأثير فيهم، والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها . وطالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في الجماعة وفي تقدمها، فسوف تزداد كفاءته كقائد قادر على توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق هدف

مشترك ... وعلى ضوء هذا الفهم اتخذ علماء الاجتماع توجيه الجماعات الإشراف عليها ميدانيا لدراساتهم وأبحاثهم، مما أدى وضع أفكار كثيرة تتصل بالقيادة كان لها أثر في إلقاء الضوء على مفهوم القيادة وتحدد معناها .

كما يحوي التراث الإسلامي بين جنباته كثيرا من المأثورات الإدارية لأعلام المفكرين الإسلاميين أمثال الفارابي الذي اوجز الصفات الواجب توافرها في القيادة : سعة الأفق، قوة الذاكرة، اللياقة في الحديث، الصلابة الخالية من الضعف، القدرة على الإنجاز، أن يكون محبا للعدالة، محبا للعلم والاطلاع، محبا للحق . (محمد جاهين، 1984)

كما أن الإسلام يرجع له الفضل في إرساء قواعد الديمقراطية الحديثة بهدف رفاهية الفرد وتقدم المجتمع. ولقد طبق الرسول عليه الصلاة والسلام النمط القيادي الديمقراطي محققا قول الله تعالى في محكم آياته في كثير من موضع في قيادته لشؤون الدولة فقال تعالى ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ وفي آية أخرى يقول ﴿وَأْمُرْهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ﴾<sup>(2)</sup>

كما أكد الإسلام حتمية القيادة كضرورة إجتماعية فيقول الرسول عليه الصلاة والسلام " لا يحل لثلاثة يكونون بفلاوة من الأرض إلا أمروا عليهم أحدهم " . ويقول ( عليه الصلاة والسلام ) " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم " .

ومن أهم السمات القيادية التي عرفتھا الإدارة في عهد الرسول عليه الصلاة والسلام القدوة الحسنة، والإخاء، والبر والرحمة، والتعاون، وحب العمل، فقد كان الرسول عليه الصلاة والسلام حسن

الإصغاء الى من يحدثه، وقدوة لمن جاء بعده من الخلفاء، يحب للناس ما يحبه لنفسه، ويكره ما يكره لهم، وهذا من كمال الخلق وكمال الإيمان . ويقول الرسول عليه الصلاة والسلام "أكمل الناس إيماناً أحسنهم خلقاً" .

وفي هذا الصدد نجد مفهومين للقيادة من المنظور الاسلامي يقدمه رفيق وبدوي (Rafik ,Badawi, 1999) حيث يطرحان تصور لدور القائد يقوم على ممارسة دورين اساسيين الدور الأول للقائد كونه (خادم) للعاملين معه، وفق فكرة أن خادم القوم سيدهم، فهو يقوم على رعاية مصالحهم، وتأمين قضاء حاجاتهم وتوجيههم لما فيه خيرهم . اما الدور الثاني للقائد فهو كونه الموجة واراعي الذي يحمي مجتمع العاملين معه وينشر بينهم الفضيلة ويحثهم على التقوى من خلال هذين الدورين وهما وجهان لنفس العملة يستطيع القائد التأثير في مساعدته والعاملين معه ليحققا ما تتبغيه المنظمة من أهداف .

### تعريف ومفهوم القيادة :

على الرغم من الاهتمام الزائد من قبل علماء الإدارة ومفكرها بدراسة موضوع القيادة، إلا أنه لا يوجد تعريف واحد جامع مانع لمعنى القيادة . تتعاقب القيادة بعملية الاشراف على توزيع مهام العمل على المؤسسات بحيث يؤدي كل مرؤوس عمله برغبة منه نابعة من داخله . ويعرف (T. Lee, 1998) وزميله القيادة على أنها عملية توزيع المهام المختلفة على أفراد مختلفين .

يعرف هيفيال (Hemphill) القيادة بأنها إدخال هيكل أو نظام جديد أو إجراءات حديثة من أجل تحقيق أهداف المنظمة، أو إجراء تغييرات في أهداف المنظمة وأغراضها . (Burns, 1978) .

ويؤكد جيوك على أن القيادة هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما ، ويقصد من ورائها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل. (Faber,1970).

القيادة بمعناها العام كما عرفها (أوردوي تيد) (O Tead) هي :  
" النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه " .

ويعرفها (باس) (B. Bass) : " بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب " .

ويعرفها (جوليمباوسكي) (R.Golembiewsky) : " بأنها القدرة القومية للتأثير في الناس في النواحي المرغوبة " .

ويعرفها (ليترر) (J.Litterer) : " بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة " .

ويعرفها (فيفنر) : أن القيادة هي فن تنسيق للأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة . والقيادة تتعلق أساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية " .

وعرف (جليك) القيادة " بأنها مجموعة من السلوك والتصرفات من طرف القائد يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة " .

ويعرف مرسى (2001) القيادة بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك ، وهناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل في : المبادرة أي تملك القائد لزاما الموقف ، والعضوية

أي اختلاطه بأعضاء الجماعة ، والتمثل أي دفاعة عن الجماعة وتمثيله لها .

ويعرف فاروق (1997) القيادة بأنها عملية استثارة الجهود المشتركة التي تتم من خلال التفاعل الإيجابي بين الأفراد ، بحيث يمكن متابعة هذه الجهود لبلوغ الأهداف ، أو المبادأة بالقيام بإجراءات جديدة من أجل بلوغ الأهداف .

ويرى أحمد إبراهيم (1987) أن القيادة تعني القدرة على التأثير في سلوك العاملين ، والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة والمتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه .

على الرغم من التعاريف العديدة التي تم طرحها للقيادة إلا أن هناك عدة عناصر أساسية لظاهرة القيادة يمكن تحديدها بما يلي :

- 1- أن القيادة عبارة عن عملية .
- 2- أن القيادة تتضمن التأثير .
- 3- أن القيادة تنشأ داخل الجماعة .
- 4- أن القيادة تتضمن هدف يراد تحقيقه .

## مفهوم القيادة :

من المهم التعرف على محددات السلوك الإنساني للقيادة والتي تتجلى في ثلاث مجموعات وهي : العوامل الفردية المتعلقة بتفكير الفرد ، وعواطفه ودوافعه ، العوامل الاجتماعية الناشئة من التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وعوامل البيئة الخارجية ذات الصلة بالثقافة وقواعد السلوك . ( السلمي ، 1980 ) ( القريوني ، 1993 )

وقد يطلق مسمى السلوك الإداري على مفهوم السلوك الإنساني أو السلوك التنظيمي وهو دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد في المنظمة وسلوكهم ، وأنه تفهم السلوك الإنساني في المنظمات وتفسيره والتنبؤ به ، وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية . ( حريم ، 1997 )

اضافة الى ذلك فإن دراسة السلوك الإداري يسهم في كشف دوافع السلوك في المواقف الإدارية المختلفة والعمل على توجيه السلوك ، ومن ثم ترشيد الإدارة لتحقيق بيئة عمل موائمة ، كما أن دراسة السلوك في العمل يعتبر ناحية علاجية بالكشف عن مؤثرات وضغوط العمل سواء نفسية أو اجتماعية ، او التي ترجع الى بيئة العمل نفسه ، والى عدم تحقيق الفرد دوافعه وحاجاته النفسية والاجتماعية والوظيفية . (حمزة ، 1978 ) ( طارق عبد الحميد ، 2005 )

تعني كلمة قائد (Leader) الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين ... بمعنى أن هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه . والقيادة بهذه المفهوم عملية رشيدة (Rational Process) طرفها شخص يوجه ويرشد ، والطرف الثاني

أشخاص يتقلون هذا التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة .

وتكلم عنها ستوجديل(Stogdill) بأنها ليست سمة موحدة من السمات الإنسانية بل إنها وظيفة لعدة عوامل معقدة متفاعلة ، فهي علاقة تنشأ من تفاعل معقد لمتغيرات مختلفة كثيرة متعلقة بالفرد وما يمتاز به من خصائص وجماعات العمل وما لها من أهداف ومميزات وبالمنظمة نفسها وما لها من نظم وطابع ، فالقيادة هي حصيلة كل هذه المتغيرات في تفاعلها مع بعضها البعض . (Scharmm,1981)

(( هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ))

ويعرفها بلقيس ومرعي : (( خاصة من خصائص الجماعة توكل فيها مسؤولية القيام بأنواع من النشاط الهامة لفرد أو جماعة ، يتسم بخصائص شخصية معينة ، كالسيطرة ، وضبط النفس ، وميزات جسدية معينة ، غيرها من الميزات )) (العمامرة 1999)

من ما سبق نجد أن هناك عناصر جوهرية في عملية القيادة وهي :

- 1- وجود جماعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .
- 2- قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .
- 3- هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .
- 4- وجود موقف اجتماعي .

وقد حدد (Mandell,1999) في دراسته لمفهوم القيادة عدة

جوانب اساسية للقيادة منها :

- أن القيادة تعني الحفاظ على رؤية طويلة الأجل .
- أن القيادة هي اعطاء الأولوية للقيم الأنسانية على القيم المادية ، فهي تعنى تفضيل الأخلاق الشخصية على المكاسب الشخصية .
- أن القيادة تعنى الحماس والحكمة .
- أن سمة القيادة الأساسية هي القدرة والرغبة في تعليم ومشاركة واستفادة الآخرين .

ويشير عبدالعزيز هاشم (2001) الى أن القيادة هي التأثير في سلوك الأفراد وتدعيمهم بالشكل الذي يحفزهم على إتيان الحفاظ على السلوك المطلوب لتحقيق رؤية محددة .

مفهوم القيادة الإدارية : نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعاً في القيادة، وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة هي لب الإدارة .

وعرفها القريوتي (1990) : (( بأنها عملية التأثير على الأداء الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكاً يتفق مع تصورات الشخص المؤثر، لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته ومنطقه ))

أما عدس ورفاقه، فقد أورد مجموعة تعريفات للقيادة ولردت على لسان مجموعة من المنظرين والكتاب الذين اهتموا بنظريات، ومن هذه التعريفات :

فقد عرفها (اوردي) : (( هي النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه ))

وعرفها (سيكلر هدسون) : (( التأثير في الأفراد وتشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم )).

وعرفها (ألن) : (( أن القيادة هي النشاط الذي يمارسه المدير ليجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال )).

وقد توصل (1974) Stodgill من خلال مسحة للدراسات المتعلقة بنظرية السمات من 1930 - 1940 إلى عام 1970 إلى تصنيف للعوامل المرتبطة بسمات القيادة وهي :

- 1- القدرة : تشمل الذكاء، العدل، الحكم، والطلاقة اللغوية .
- 2- الإنجاز : تشمل التعليم، المعرفة، الإنجازات الجسدية .
- 3- المسؤولية : تشمل المبادرة، الاعتمادية، العدوانية، الثقة بالذات والرغبة في التفوق .
- 4- المشاركة : تشمل النشاط، التعاون، الدعاية، والاجتماعية .
- 5- المكانة : تشمل الشعبية، والوضع الاقتصادي والاجتماعي .
- 6- الموقف : تشمل المهارات، حاجات واهتمامات الأفراد، الأهداف الواجب تحقيقها .

وقد استخلص Stodgill عدد من النتائج يؤيدها أكثر من خمس عشرة دراسة، وهي :

- 1- يفوق متوسط الفرد الشاغل لمركز القيادة متوسط أفراد مجموعته في جوانب الذكاء، التعليم، ثانوية تحمل المسؤولية، النشاط، المشاركة الاجتماعية، المكانة الاجتماعية والاقتصادية .
- 2- كما يحدد متطلبات الموقف السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد .

النتائج التالية تدعمها إيجابياً نتائج أكثر من عشر دراسات :

- 1- يفوق متوسط الفرد الشاغل لمركزه القيادة متوسط أعضاء مجموعته في جوانب المبادرة، الاجتماعية، الثقة بالذات التعاون، التكيف، الطلاقة اللفظية، إدراك الموقف، ومعرف العمل.
- 2- حصلت مفردات على أعلى ارتباط بالقيادة وهي الأصالة، الشعبية، الاجتماعية، العدل، العدوانية، الرغبة في التفوق، الدعاية، التعاون، الحيوية، القدرة الجسدية .
- 3- وجود ارتباط إيجابي ضعيف بين القيادة والمتغيرات التالية : العمر الزمني، الطول، الوزن، الحالة الجسدية، والمظهر .
- 4- تظهر القيادة في مواقف عديدة في المدرسة والكلية ومجال العمل ويصبح معرفة كيفية انتقال صفة القيادة أمراً عسيراً وغامضاً 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 في الانقياد له لإشباع حاجتها . وانه لا مجال لوجود القيادة بدون أتباع، وأن بروز القائد في الجماعة وبقاءه مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه. وأن هذا

الهدف هو نقطة الالتقاء الهامة بين القائد والجماعة ومجال نشاطها وطبيعة تكوينها.

تعددت مفاهيم القيادة بتعدد أغراض الباحثين والتي تراوحت ما بين تحديد الموضوع المراد ملاحظته إلى تقديم أسس لتطوير نظرية القيادة . وقد توصل Stodgill إلى وضع تصنيف للمفهوم طبقاً لاتجاهات المنظرين، كما يلي :

### 1- القيادة كمركز لعمليات الجماعة :

يشير هذا الاتجاه إلى القيادة على أنها بؤرة نشاط عمليات، وتغير الجماعة .

فهي عند Krech, Cruchfield : " بفضل مكانة القائد الخاصة فأنة يعمل بمثابة وسيط أولى لتحديد عمل الجماعة، مناخها أهدافها، أيديولوجيتها، وأنشطتها "

### 2- القيادة كشخصية وأثرها :

يركز أصحاب هذا الاتجاه على توافر عدد من السمات في القائد تميزه عن غيره من أفراد الجماعة . وكما أشار إليها Tead بأنها : "مزيج من السمات تعين الفرد على حفز الآخرين لتحقيق عمل معين "

وعند Bernard فأنها : " يطلق لفظ القائد على فرد يتصف بكفاءة عالية في تقديم المثير النفسي - اجتماعي - وفاعليته في إشراف استجابات الأفراد .

### 3- القيادة فن الحث على الامتثال :

تناول أصحاب هذا الاتجاه القيادة على إنها وسيلة لصهر الأفراد لرغبة القائد، والتقدير، ورغبات، وحاجات الأفراد .

ويشير إليها Moore على أنها : " القدرة على نقل رغبة القائد وتأثير الآخرين بها ، واكتساب الاحترام ، الطاعة ، الولاء ، التعاون .

#### 4- القيادة كممارسة التأثير :

ويشير إلى اختلاف تأثير الفرد على وأنشطتها تأثير الفرد على الجماعة وأنشطتها ، فالقيادة هي ممارسة تأثير محدد على سلوك وأنشطة الجماعة . وهي عند Julian : " تتضمن القيادة وجود علاقة ذات تأثير خاص بين شخصين أو أكثر .

ويحددها Bass بأنها : " جهود الفرد لإحداث تغيير في سلوك الآخرين هي محاولة نحو القيادة ... وحال حدوث فعلى تصبح ناجحة ، وعند إثابة أو تعزيز التغيير تكون القيادة فعالة .

#### 5- القيادة كعمل أو سلوك :

يمثل هذا الاتجاه وضع أسس لوصف ، قياس ، تجريب ، والملاحظة الموضوعية لسلوك القائد .

ويمثل مفهوم Fiedler هذا الاتجاه بأنه : " المقصود بسلوك القيادة هو مجموعة معينة من الأعمال يشارك فيها القائد بتوجيه وتنسيق عمل الأفراد بما يتضمنه ذلك من تحديد العلاقات ، مدح أو نقد ، والاهتمام بمشاعر الأفراد .

#### 6- القيادة نوع من الاستمالة :

تجنب أصحاب هذا الاتجاه المفاهيم الضمنية للإيجار ، مع استبقاء مفهوم القائد كعامل محدد في العلاقة مع الآخرين ، مع الاستعاضة عنه باللجوء إلى أسلوب الاستمالة .

ويشير إليه Sekenk بأنها : " إدارة الأفراد باللجوء إلى أسلوب الاستمالة والهام أكثر منها بالتحديد الجبري المباشر أو الضمني، أنها تتناول مشكلات مباشرة وتطبيق للمعرفة، والتعاطف مع العوامل الإنسانية. وعند Kootz, O'Donnel فإنها : " نشاط استمالة الأفراد للتعاون لتحقيق هدف مشترك " .

#### 7- القيادة كعلاقة سلطة :

يشير هذا الاتجاه على القيادة على أنها علاقة صريحة من السلطة والقوة .

وهي عند كل من Raven, French : " هي ناتج أقصى سلطة يستخدمها أ على ب بطرح أقصى سلطة يمكن للثاني تعبئتها في الاتجاه المضاد " ويرى Warrinet أنها : " علاقة بين الأفراد تتطلب عمل فرد أو أفراد نزولاً من الآخر .

#### 8- القيادة كوسيلة لتحقيق الهدف :

يتناول هذا الاتجاه دور القيادة على كونه مختلف ومطلوب كأداة إحداث تكامل لمختلف الأدوار، الحفاظ على وحدة العمل، وجهود الأفراد نحو تحقيق الهدف .

ويشير إليها R. C. Davis على أنها : " القوة الديناميكية الرئيسية المثيرة، الدافعة، والمنسقة للتتظيم نحو تحقيق أهدافه "

#### 9- القيادة كنتاج لعملية التفاعل :

ويرجع أصحاب هذا الاتجاه نجاح القيادة إلى أثر عملية التفاعل بين القائد والتابعين، كما أوضحه Merton بأنها : " علاقة تبادلية يرجع خضوع الأفراد فيها إلى عامل الرغبة والإرادة لا إلى عامل الإجماع "

## 10- القيادة كدور مختلف :

يشترك هذا الاتجاه أصوله من نظرية الأدوار الاجتماعية، ويتناول القيادة على كونها اختلاف في الدور .

ويعتبر كل من Sherif, sheriff عن هذا بأن : " القيادة هي دور في نطاق العلاقات تحددها التوقعات المتبادلة بين القائد والأفراد، وحيث يتحدد الدور بمعايير ثابتة تتطلب التزامات ومسئوليات أكثر مما تتطلبها الأدوار الأخرى "

## 11- القيادة كمبادرة للعمل :

يمثل هذا الاتجاه محاولة لوضع تعريف للقيادة في ضوء المتغيرات المؤدية إلى اختلاف وصيانة هيكل الدور في الجماعة .

ويعبر عنها Bavelas وظيفية القيادة التنظيمية الحفاظ على الفاعلية الاجرائية التي تشكل ادارة التنظيم .

## صفات القيادة :

يشير ماكس (Max,1989) الى أهم صفات القيادة تتمثل في

التالي :

- 1- الاستقامة .
- 2- الفطنة .
- 3- معرفة قصوره.
- 4- فهم النفس الانسانية .
- 5- الشجاعة في العلاقات .

- 6- المرح .
- 7- الطاقة الفكرية والفضول للتعلم .
- 8- احترام المستقبل واعتبار الحاضر وفهم الماضي .
- 9- القدرة على التنبؤ .
- 10- سعة أفق التفكير .
- 11- راحة مع غموض .
- 12- الحضور : تتوقف لتسأل وتجييب، وتستمتع للمشاكل .

**ويشير كوفي (Covey 1989) الى العادات السبع الأكثر**

**القيادة نجاحا :**

- 1- كن إيجابيا .
- 2- أبدأ ونظرك على الغاية .
- 3- أبدأ بالأهم .
- 4- فكر بعقلية اكسب وكسب .
- 5- اسعى أن تفهم قبل أن تفهم .
- 6- تكامل ( الإبداع والريادة ).
- 7- جدد الطاقة .

**ويحدد جيلي ( Gilley ) المشار اليه في الهلالي ( 1998 ) خمس**

**سمات رئيسة للقيادة تشمل :**

- 1- الاستراتيجي ( Strategist ): وهو الشخص الذي ينظر إلى التغيير على أنه قوة داخلية بدلا من كونه قوة خارجية، أما البيروقراطي فهو الذي ينظر إلى التغيير على أنه شئ هامشي وربما مهدد للعملية

2- النفعي ( Opportunist ): وهو الشخص الذي يتطلع دائما إلى إيجاد ارتباطات بين الأفكار الجديدة، وجوانب القوة والضعف في المؤسسة .

3- الفريقي ( Builder – Team ): وهو الشخص الذي يدرك أن التعاون شئ ضروري لتطوير الأفكار في المؤسسة التي تعتمد على المعرفة .

4- التعزيزي ( Nurturer ): وهو الشخص الذي يلعب دورا مهما في استشارة وتوليد الأفكار .

5- الانطباعي ( Perspectivist ): وهو الشخص الذي تكون لديه طرق المساهمة في المجتمع خارج نطاق تخصصه المبني الدقيق .

### القيادة والادارة :

تعرف الادارة على انها نشاط يزاوله فرد او عدد من الافراد في التنظيم لتوجيه الجهود البشرية والمادية من خلال سياسات وإجراءات وتعليمات ولوائح عمل وقوانين تقود في محصلتها الى تحقيق الاهداف المرسومة .

وتعرف القيادة على أنها عملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة وهذه العملية التي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي والفني والقيمي .

هناك من يعتقد ان الادارة جزء من القيادة، ورأي آخر يقول إن القيادة جزء من الادارة، ورأي ثالث يقول ان الادارة علم بينما القيادة فن . وفي هذا المجال نذكر ما أشار اليه جيم كار Jim Karr 1985 (لكن ليس كل مدير يستطيع ان يكون قائدا تاجحا .)

ان الادارة ترتبط ارتباطا مباشرا وقويا بالسلطة فهي لاتعمل الا في ظل اجراءات محددة وقوانين . بينما القيادة تهتم بالاشراف والتوجيه وتشجيع العاملين وخلق الحواجز لديهم واقتاعهم لا إكراههم ، لأن القيادة هي من صنع القائد نفسه وطريقته في التعامل والتأثير، بينم الادارة هي تجسيدا للبيروقراطية من حيث الارتباطات في الهيكل التنظيمي للمنظمة والتعامل مع المألوف والامر الواقع . الادارة معنية بالحاضر اما للقيادة فتعني التغيير . من هنا ينظر الى رجل الادارة على انه عنصر من عناصر الاتزان والاستقرار، اما القائد فهو داعية تغيير ومطلوب منه ان يحدث تغييرات في البناء والتنظيم ومن هنا يمكن ان ينظر اليه انه عامل مقلق للاوضاع الراهنه .

وهناك اصحاب الرأي الذين يقولون ان المدير الاداري اينما كان موقعه في التنظيم الهرمي هو ايضا قائد وأن وظيفة القيادة هي واحدة من المسؤوليات والواجبات المتعددة والتي يضطلع بها المدير، وهناك من يعتقد ان جوهر الادارة هو فرع صناعة القرار في جميع الاتجاهات ويشمل كل شئ في التنظيم بالاضافة لتوجيه العاملين للتعرف على افضل السبل لتحقيق المهام والقيام بالتنسيق والتنظيم والتخطيط ولعل من اهم ما ذكر في هذا المجال هو ما كتبه Qulick and Urwick تحت عنوان اوراق في علم الادارة حيث تم تلخيص واجبات المدير التنفيذي بالكلمة POSDCORB والتي تعني :

- التخطيط planning
- التنظيم organizing .
- الهيئة . staffing

- directing. التوجيهية
- co-ordinating. التنسيق
- reporting . الابلاغ
- budgeting. الموازنة

وقدم هورد كونتز H.Koontz وصفا للمدارس الرئيسة في  
نظرية الادارة والقيادة وهي :

- مدرسة العملية الادارية .
- المدرسة التجريبية .
- مدرسة السلوك الانساني .
- مدرسة النظام الاجتماعي .
- مدرسة نظرية القرار .
- المدرسة الرياضية .

مقارنة الإدارة بالقيادة : (John ، 1990) P.

الادارة	القيادة
تنتج النظام والتماسك	تنتج التغيير والحركة
التخطيط / الموازنة	بناء الرؤية / الإستراتيجية
التنظيم / التوظيف	تنظيم الناس / التواصل
المراقبة / حل المشكلات	الدافعية / الإلهام

## القيادة والرئاسة :

قد يلتبس على البعض فلا يستطيعون التفرقة بين القيادة والرئاسة .  
ولذلك يحسن أن نحدد باختصار أهم الفروق بين القيادة والرئاسة فيما

يلي :

**القيادة :** تتبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً غالباً ، وتكون مسبوقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد أعضاء الجماعة والجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد . والتفاعل الدينامي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة " وسلطة القائد يخلعها عليه تلقائياً أفراد الجماعة الذين يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له " .

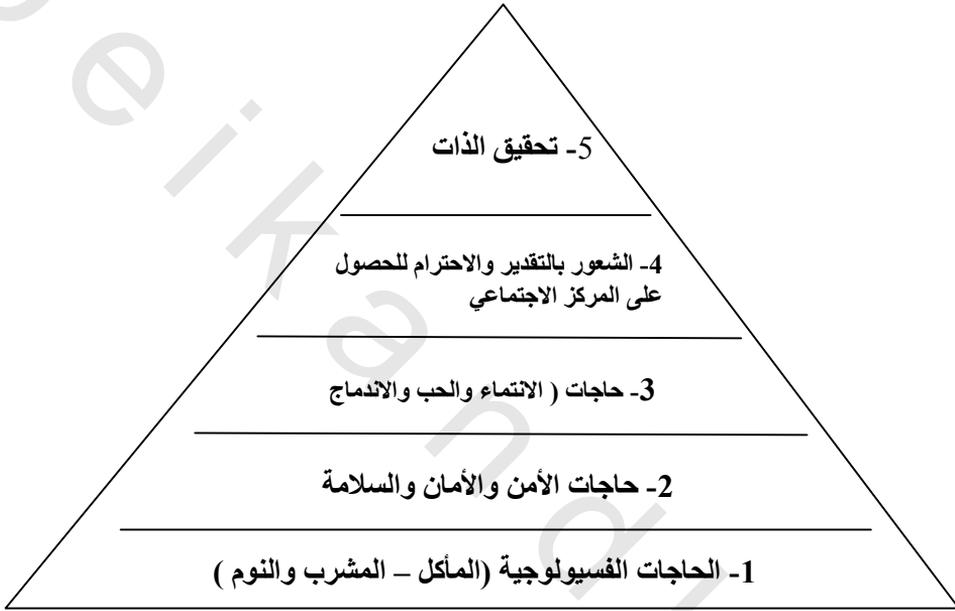
**الرئاسة :** تقوم نتيجة لنظام وليس نتيجة الاعتراف تلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة . ويختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها . وتتميز الجماعة بمشاعر مشتركة قليلة أو عمل مشترك ضئيل وهي تسعى لتحقيق هدف الجماعة ويوجد تباعد اجتماعي أكبر بين الرئيس وأعضاء الجماعة ، ويحاول الأول الاحتفاظ به كوسيلة للسيطرة على الجماعة ودفعها لتحقيق مصالحه وتستند الرئاسة إلى السلطة والسيطرة ، وهكذا لا يمكن أن نسمي (المرؤوسين) بدقة .

والرئيس الناجح هو الذي يقرب في سلوكه مع الجماعة من القائد أي أنه يجمع صفات الرئيس وصفات القائد

## القيادة ونظريات الدوافع والحاجات:

أن القائد في ظل المدرسة الإنسانية يدير على طريقة أن رضا الناس سيحقق الكفاءة وذلك في ظل مجموعة افتراضات أساسية عن

طبيعة الإنسان تتمثل في أن الحاجات الإنسانية متعددة ويختلف الأفراد في حاجاتهم ودوافعهم كما تختلف الحاجات للفرد الواحد باختلاف الزمن والظروف . وأن الحاجات الإنسانية تبلورت مؤخرا بين الاتجاه التحليلي والاتجاه من التسلسل السلوكي كما أوضحها (إبراهيم ماسلو) (Abraham Maslow) في التسلسل الهرمي للاحتياجات وهي كما في الشكل (1): (Pand, H.&kenreth,M.1977)



شكل (1) التسلسل الهرمي للاحتياجات لماسلو

ولقب وهب ( ماسلو) ما يقرب من عشرون عاما من حياته ليثبت أن إمكانيات الإنسان وحاجاته العليا هي التي تدفعه للسلوك الهادف نحو تحقيق الذات . وأوضح أن بني البشر يولدون ولديهم خمسة أنظمة من الحاجات التي تتظم بشكل تدريجي (شكل 1) فإذا أُرْضيت مجموعة منها حلت محلها مجموعة جديدة .

كما يقدم فردريك هيرزبرغ (Fredrick Herzberg) نظرية العوامل الدافعة – والعوامل الوقائية، وهذه النظرية لا تختلف كثيرا عن مفهوم الدوافع كما جاء به ماسلو، فقد صنف العوامل الدافعة بأنها تلك التي يؤدي وجودها إلى الشعور الموظف بالرضا، والعامل المشترك في هذا العوامل أنها تتصل بعوامل ذاتية يعزوها العامل لذاته ومنها ما تتصل بالشعور بالانجاز، واعتراف الآخرين بجهده وطبيعة العمل ودرجة المسؤولية التي يتحملها الفرد، وفرص التقدم .

أما الفئة الأخرى وهي العوامل الوقائية فهي تلك التي يمنع توافرها بالشكل المطلوب حالة عدم الرضا حيث أنها عوامل تشمل نمط الإدارة والسياسة في التنظيم، ونط الإشراف، والعلاقات بين العاملين، وظروف العمل .

الى جانب ذلك هناك نظرية التوقع لـ ( فروم ) (Vroom) التي تعتبر خطوة متقدمة في تفسير السلوك القائم على الدافعية لدى العاملين، وأن السلوك باتجاه معين هو محصلة ثلاثة عوامل هي :

- وجود هدف يحرص الفرد على تحقيقه .
  - إدراك الصلة المباشرة بين انجاز تلك الأهداف وفرص الحصول على مكافأة .
  - إدراك العلاقة المباشرة بين بذل المجهود وبين انجاز الأهداف .
- فالمهم في هذا المقام هو التصوير الذي يراه الفرد للعلاقة بين الهدف والعمل والمكافأة أو المردود ومن ثم الرضا .

ويرى " هيرزبرغ " أن الذي تحفز على العمل تنقسم إلى ما يلي :

1- **دوافع الاستقرار** : أي حاجة الموظف إلى شعوره بالاستقرار في العمل والى أن هناك عدالة في المعاملة والاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث له في حالة الوقوع في حادثة أو حالة الإصابة .

2- **دوافع الانجاز** : وتتمثل بشعور الفرد بأنه يؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات وإبداعات . وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف الوطنية .

### **(واتكو) واحتياجات الإنسان :**

قسم واتكو وهو أحد علماء النفس احتياجات الإنسان إلى خمسة أقسام :

1- **الحاجات الطبيعية** وتشمل الطعام والماء والهواء وما ذلك من عوامل تبقى جسم الإنسان في حالة سليمة .

2- **الحاجة إلى الأمان** وتتضمن الحاجة إلى الحماية من الأخطار الخارجية سواء على جسم الفرد نفسيته . ويقول (واتكو) في هذا الشأن أن معظم الأفراد يرغبون في الإلحاق التي تخلو نفسيا وعضويا من الأخطار.

3- **الحاجة إلى التملك والحب** وتشمل الحاجة إلى الشعور باهتمام المجتمع به والوصول إلى مركز محترم بين أفراد .

4- **الحاجة إلى الاحترام** وتتضمن الرغبة في احترام النفس والاعتماد عليها والشعور بالقوة وإنه موضع ثقة الآخرين .

5- **الحاجة إلى الشعور بأنه شخص مسؤول** في المجتمع ، والرغبة في الحصول على أعلى درجات التقدم والاكتفاء الذاتي .