

الوحدة الخامسة

القيادة الإدارية⁽¹⁾

منذ الثمانينيات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم، وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أداءهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر.

فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفاء وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت .

1- مفهوم القيادة الإدارية وأنواعها:

(1) تم الاعتماد في إعداد الجزئية على: محمد مقبل، القيادة الإدارية على الرابط التالي:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعا قابلا للجدل بقدر ما كانت موضوعا يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة.

وتعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

ويمكن تصنيف القيادة إلى:

(أ) القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطاته ومسؤولياته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها.

(ب) القيادة غير الرسمية:

وهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه

القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقبائين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات .

وبشكل عام فإن كلا من هذين النوعين من القيادة لا غنى عنه في المنظمة فالقيادة الرسمية وغير الرسمية متعاونان في كثير من الأحيان لتحقيق أهداف المنظمة وقلما أن تجتمعان في شخص واحد .

2- هل القائد يولد أم يُصنع؟

وهو تساؤل مشهور اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلافا واسعا، فأكد بعضهم إلى أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس، يقول وارين بينسي: "لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيان لا يمكنك تعليمهما"، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد" ومثله بيتر دركر يقول: "القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك".

والذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى تكون مكتسبة، فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادية فطرية، كما قال النبي ﷺ للأحنف بن قيس رضي الله عنه "إنك فيك خصلتين يجبهما الله: الحلم والأناة، فقال الأحنف: يا رسول الله: أنا تخلقت بهما أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله

جبلك عليهما، فقال: الحمد لله الذي جبلني على خلقين يحبها الله ورسوله ."

3- صفات القائد الإداري:

قام كلا من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي :

1- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:

بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية

2- النشاط العالي:

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلية في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة

3- الإنجاز:

فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها

4- امتلاك الشجاعة:

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ إلى المشي على

الحافة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

5- العمل بدافع الإبداع:

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام فلن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق يفضل أن يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

6- العمل الجاد بتفان والتزام:

فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

7- تحديد الأهداف:

فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

8- استمرار الحماس:

إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ

أبدا لتبقى متقدمة على الدوام، فنمو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إذا إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومترابطة بين تلك الصفات.

9- امتلاك الحنكة:

فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

10- مساعدة الآخرين على النمو:

فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام.

أما د. السيد عليوة حدد الصفات الشخصية والقيادية كما يلي:

الصفات الشخصية :

- 1- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
- 2- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.

- 3- القوة البدنية والسلامة الصحية.
- 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 .

الصفات القيادية:

كالمهارات والقدرات الفنية والتي 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.
- 4- القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- 5- الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.
- 6- الحزم وسرعة البت وتجنب الاندفاع والتهور.
- 7- الديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.

- 8- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- 9- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- 10- سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.
- 11- توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه .
- 12- تجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم .

4- اختيار القادة الإداريين واكتشافهم:

تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لمراكز قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالبا ما يؤخذ أشخاص واعدن جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسطو الكفاءة إلى المراكز العالية .

فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن أن تتم وفق القواعد التالية:

أولا: تقدم رئاسات الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح القواعد والمعايير التالية :

1- توافر الصفات المطلوبة في القائد الإداري.

2- الكفاءة في العمل والقدرة على الإنتاج.

- 3- أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.
- 4- أن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير وخالية من الانحرافات.
- 5- أن يكون مارس أعمال القيادة في المستوى الإشرافي الأول بنجاح.
- 6- أن يكون الاختيار النهائي مبني على نتائج التدريب.
- 7- توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

ثانيا: أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار .

ثالثا: أن تعد من حين لأخر دورة تدريبية لإعداد المرشحين للمستوى القيادي المطلوب، ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق :

- 1- التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.
- 2- التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للفتيش الفني في أدائه.
- 3- التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للفتيش الإداري بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.
- 4- التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية .

ويتم تجميع التقارير المطلوبة وترفع إلى الجهة صاحبة السلطة في التعيين لإصدار القرار اللازم .

ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها:

- حجم المنظمة ونوعها، فحجم المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه.
- موقع المنظمة: فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.
- نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب 1948م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلفت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة 1952م.
- نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها وحمائيتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.
- المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله: فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء.

- الوقت المناسب: فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.
- مقدار الوقت المتاح: يؤثر هو الآخر في صنع القيادات وظهورها، ففي المنظمات الحديثة قد لا تتاح الفرصة لصنع القيادات (بينما قد يحتاج ذلك لتلك المنظمة في الأجل الطويل).



أسئلة

من فضلك ضع علامة صح أو خطأ حسب ما تراه مناسباً مع التعليل

- 1- يقصد بالسلوك: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية.

(✓) (x)

التعليل:

- 2- يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد: السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي.

(✓) (x)

التعليل:

- 3- من متطلبات رفع الروح المعنوية للعاملين: توافر الكفاءة - توفير الأمن للمرؤوسين - الثقة في كفاءة المنظمة - التوافق بين الفرد وزملائه - الأجور العادلة.

(✓) (x)

التعليل:

- 4- من مظاهر انخفاض المعنويات: الشكاوى والتظلمات، دوران العمل.

(✓) (x)

التعليل:

5- عناصر عملية الاتصال أربعة: المرسل - المستقبل - الرسالة - الوسيلة.

(✓) (x)

التعليل:

6- تقدير الأشخاص احد قواعد الاتصال والتعامل مع الآخرين.

(✓) (x)

التعليل:

7- تصيد عيوب الآخرين ولا تشغل بإصلاح عيوبك... أهم قاعدة

للاتصال بالآخرين.

(✓) (x)

التعليل:

8- العين يمكن أن تهدد كما تهدد بندقية معبأة ومصوبة أو يمكن أن تهمين

كالركل والرفس. أما إذا كانت نظرتها حانية ولطيفة فانه يمكنها بشعاع

رقتها وعطفها أن تجعل القلب يرفض بكل بهجة.

(✓) (x)

التعليل:

9- الصراع هو إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل

يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل.

(✓) (x)

التعليل:

10- الفكر السلوكي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري.

(✓) (x)

التعليل:

11- مستويات الصراع التنظيمي: على المستوى الفردي - على المستوى الجماعي

- على المستوى التنظيمي - الصراع بين الجماعات - الصراع على مستوى المنظمة.

(✓) (x)

التعليل:

12- الصراع بين الجماعات: ويأخذ أحد الأشكال التالية: الصراع الأفقي -

الصراع العمودي - الصراع بين الموظفين والاستشاريين - صراع الدور - الصراع بين المنظمات.

(✓) (x)

التعليل:

13- الضغوط: حالة من انعدام التوازن بين المطالب الداخلية والخارجية

على حد سواء.

(✓) (x)

التعليل:

14- الضغط داخلي: من الجسم والعقل، كما أن الضغط خارجي: من البيئة المحيطة.

(✓) (x)

التعليل:

15- من طرق إدارة الضغوط على مستوى الفرد: إدارة الوقت والتفويض.

(✓) (x)

التعليل:

16- العادات الست لستيفن كوفي: كن ايجابيا مبادرا، ابدأ والمال في ذهنك، ابدأ بالأهم قبل المهم، فكر بعقلية اكسب وكسب، حاول أن تفهم أولا، ليسهل فهمك، التكاثر مع الآخرين.

(✓) (x)

التعليل:

17- تعرف القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

(✓) (x)

التعليل:

18- يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أما الأفراد الذين يتمتعون بالحماس والإقدام.

(✓) (x)

التعليل:

19- إن أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا لتبقى متقدة على الدوام.

(✓) (x)

التعليل:

20- القوة البدنية والسلامة الصحية من صفات القائد.

(✓) (x)

التعليل:

المراجع

عليوة، السيد (2001)، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، الطبعة الأولى، دار السماح، القاهرة.

كلالدة، ظاهر (1997)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية.

الغمري، إبراهيم (1979)، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة.

الفياض، محمود (1995)، "اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير في الجامعة الأردنية.

