

## القيادة الإدارية

## Administrative leadership

تغريد السيد

كلية إدارة الأعمال – إدارة مشاريع



## المحور الأول: مدخل إلى القيادة الإدارية

- مقدمة

- تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ

- مفهوم القيادة

- مفهوم القيادة الإدارية.

- وسائل التأثير في القيادة الإدارية

- عناصر القيادة الإدارية

- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

- أهمية القيادة الإدارية

## - المحور الثاني : نظريات القيادة

- نظرية السمات

- النظرية الموقفية

- النظرية التفاعلية



## المخرجات المتوقعة من الدرس

**\*بعد دراسة هذه المحاضرة يجب أن يكون الدارس قادراً على أن :**

- يمتلك رؤية واضحة عن تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ • التعرف على نظرية السمات
- يتعرف على مفهوم القيادة
- التعرف على النظرية الموقفية
- يتميز بين مفهوم القيادة ومفهوم القيادة الإدارية.
- - يتعرف على وسائل التأثير في القيادة الإدارية
- - يفهم المقصود بعناصر القيادة الإدارية
- - يتعرف على الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية
- - يدرك أهمية القيادة الإدارية



إن عملية القيادة قديمة جداً قدم تاريخ الإنسان ويرجع وجودها إلى الحياة الاجتماعية الأولى، وذلك عندما تطلبت ضرورات الحياة وديمومتها قادة أو رؤساء يتولون أمورها ويديرون شؤونها، وهؤلاء يتميزون عن الآخرين بالقدرة في التأثير على أفرادها فالقيادة الإدارية علم منظم له أصوله وقواعده، وأيضاً هي فن عرفته البشرية ومارسته عملياً منذ قديم الزمان. تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لأن الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل إلى حيز التنفيذ وتتناولها العقول والأيدي والآلات لتنجزها حسب الأهداف المقررة والمراحل المحددة.



ويقود المدير في ذلك مجموعة من الأفراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون والتنافس ويقوم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين إلى كيفية علاج أخطائهم وهي مهمة ليست باليسيرة، بل تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية اللازمة. و بذلك يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، كما أن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية.



## تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ

إن ما وصل إلينا عن التاريخ القديم لمفهوم "القيادة" كان واضحاً، فالنظرة للقائد تقوم على مبدأ الملك، والإله والمسير والمسيطر على كل الأمور والموجه لتحركاتها والمرشد لقراراتها، إن أصاب وان أخطأ، حكيم في كل ما يقول وقد وصلت الحالة إلى استخفاف القادة لعقول المنقادين اليهم بدعوتهم لعبوديتهم وتآليهم أمثال فرعون وغيره في التاريخ القديم. فنظرة (أفلاطون) عن المدينة الفاضلة بأنها تلك المدينة التي تتألف من أولئك الذين يعرفون، فالمعرفة هي الأساس الصحيح الأوحده ولا مدينة إلا بالعلم ولا حكومة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة، مدينة تقوم على التكافل والتضامن، لا على الخوف والقهر، الكل فيها يُدرك إمكاناته وصلاحياته وواجباته والقائد هو العارف الحكيم الفيلسوف الذي تقترن لديه الفلسفة بالعقل والعدل، ومحورها الفضيلة قولاً وفكراً وفعلاً.



لذلك كانت نظرة أفلاطون متفائلة متفلسفة يحكمها شعور العالم الفاضل ذو الحس المرهف الذي تحدد أفكاره مجموعة من القيم الإنسانية التي تنظر إلى القائد على أنه فرد من المجتمع يخرج من خلالهم ما يميزه عنهم معرفته وعلمه وعقله وقدرته على استيعاب الآخرين... فإن تميز عنهم ولكنه بالتالي سيرشدهم إلى ما ينفعهم ويمنعهم عما يضرهم. وقد اختلفت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقيادة فمنهم من صنفها من الدرجة الأولى وهم الصينيون حسب ترتيب البشر واليابانيون الذين كانوا يحرمون النظر للإمبراطور القائد أما بالنسبة للرومان فأمنوا بالديمقراطية وحكم الشعب وليس الإمبراطور سوى وكيل للشعب، وعموما فقد تباينت الشعوب في رؤيتها وفلسفتها للقائد. لذلك لم تتعد شخصية القائد كونه أسطوري ذو معرفة خاصة خارجة عن نمط تفكير الجميع وتتفجر عنه العبقرية حتى في أخطائه.



## تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ

تعد بداية الثورة الصناعية نقلة نوعية في الرؤية العامة للموارد البشرية عموماً وللقيادات خصوصاً في تلك الفترة فهي مرحلة هجينة تحمل في طياتها تلك النظرة القديمة لمفهوم القائد ومحاولة ارتداء ثوب الحداثة لا شيء ولكن لظروف الفترة من خلال توسيع المعارف والمهام الإدارية وتعددتها من جهة وكذلك اتساع الأعمال وأنماطها من جهة أخرى وغيرها من الأسباب التي فرضت على المالك طلب الاستشارة والعون والمساعدة في أداء وظائفه ساعياً بذلك لتحقيق أهداف التنظيم بصورة عامة. فحركة الإدارة العلمية وما قبلها فرضت نوع جديد من التعامل ظهر بداية في كتابات "اندرو" في عام 1835 في كتابه فلسفه التصنيع ولقد سبقه في ذلك المضمار "روبرت أون في عام 1771 ونظرته الجديدة كقيادي حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساس





## تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ

وكذلك كتابات "آدم سميث" في عام 1776 في كتابه ثورة الشعوب مروراً بفردريك تايلور "الأب الحقيقي إلى حركة الإدارة العلمية وصولاً إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي نادت بالمشاركة والموائمة بين جميع الأطراف أفراداً وجماعات وقيادات على حد سواء وأن تركيز حركة الإدارة العلمية على التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة، ونطاق الإشراف اجتمعت هذه المدارس لتنتج لنا نظرية X وصولاً إلى نظرية 2 اليابانية التشاركية وغيرها.

برزت بعد ذلك مدرسة إدارة الموارد البشرية الحديثة والتي جاءت بمفاهيم متعددة حول العاملين والقيادات وطريقة التعامل معها فنظرتهم إلى القيادة على أنها المسؤولية عن توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل،



## تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ

لذلك فإن مفهوم القائد الاستراتيجي يرتبط بالدور الذي يمارسه في التأثير على الآخرين وقيادته لهم لاستناده إلى حالات تحقيق التفاعل والرضا بين الأفراد والمجموعات إلى جانب توفير الإمكانيات والمستلزمات المطلوبة التي تعينهم على إنجاز الأهداف المشتركة، ويتركز مفهوم القيادة الإدارية غالباً بالدور الإنساني والمساهمة في تعزيز العلاقات وترسيخ الولاء التنظيمي للعاملين في المنظمة أو الأفراد في المجموعات وفرق العمل.

### • مما تقدم يمكن القول أن القيادة في رحلتها التاريخية مرت بثلاث مراحل رئيسية:

أ - مرحله ما قبل الثورة الصناعية وامتازت هذه الفترة للقائد بالنظرة الطقوسية العبودية والدكتاتورية والتسلطية والعبقرية والمسددة من قبل السماء فهي لا تخطأ وأن أخطأت فهي لا تتعدى الرشد والصواب.



## تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ

ب- مرحلة الثورة الصناعية وهي مرحلة هجينة لم تخلو من الصفات المذكورة في المرحلة الأولى ولكن ضغوط الانفتاح واتساع وتطور الأعمال والمهام فرض عليها نوع من المرونة وطلب المشورة والمحاورة وخلق نوع من المشاركة أي مرحلة المزج بين الدكتاتورية والديمقراطية.

ج- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية وقد تفجرت الإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدارس نتج عنها فكرة أو نظرة جديدة للقيادة وقدراتها وفاعليتها من خلال قدرة القائد على الاندماج والتعايش والتأثير ومشاركة الآخرين في أعمالهم وآرائهم فظهور فكرة القائد الميداني والقائد التحويلي والقائد الفاعل والقائد الرشيد والتي كانت من نتاج هذه المراحل أي إنها بحداتها أكدت على الدور الإنساني التشاركي للمعرفة مع الآخرين لخلق قيادة إدارية فاعلة.



إن اختلاف الرؤى للقيادة ساهم في رسم أوجه متعددة لمفهوم واحد ولم يكن ذلك وليد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع تجعلها متصدره لكافة الأنشطة ولقدّم هذا المصطلح وتطور وتعدد وتقلص وتوسع مهامه، إضافة إلى أنه لم تعد الرؤية كما كانت لكثير من الأمور، فمفاهيم الحرية والديمقراطية والاشتراكية ... الخ جعلت من اختلاف المفاهيم أمراً طبيعياً. **و يعد مفهوم القيادة من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف حيث تباينت التعاريف في الفكر الإداري، نستعرض البعض منها :**

القيادة هي عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة.

القيادة هي عملية التأثير في سلوك الجماعات وتوجيههم نحو وعبر تحقيق الأهداف المنشودة.

القيادة هي " عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات فيما بينهم



القيادة هي عملية السيطرة على أنشطة المنظمة وجهود أفرادها لوضع أهداف المنظمة وتحقيقها".

القيادة هي عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عمليات التغيير في المنظمة.

القيادة هي محور الربط بين القائد بما يحمله من خصائص والعاملين بما يحملوه من سمات وأعراف وتماسك، والبيئة

الداخلية والخارجية للمنظمة وما تحمله من مواصفات.

القيادة هي الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف تنظيمية محددة.



- القيادة هي " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة ..
- - القيادة هي " فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم ".
- القيادة هي " العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لإنجاز المهمة وتحمل هذه العملية في صميمها كامل مخزون الفرد الثقافي وتشمل القيم والمعتقدات والأخلاق والسلوك والمعرفة والمهارات.



ورغم تباين آراء الباحثين حول مفهوم القيادة بسبب تباين معتقداتهم وفلسفاتهم والبيئات التي تفاعلوا معها يمكننا

**استيعاب مفهوم القيادة الإدارية من خلال جملة نقاط لعل أبرزها هو الآتي :**

- لا توجد قيادة بلا جماعة أو عمل جماعي.

- لا توجد القيادة في فراغ بل لابد من وجود موقف يملئ الحاجة إلى القيادة.

- القيادة عملية تفاعلية بين القائد والعاملين والموقف، وأن نتائج هذه العملية تحدد مدى حيوية القيادة وقدرتها في تحقيق التفوق.

- ينبغي أن تمتلك القيادة سمات ومهارات ومعارف متنوعة.

- تجسد القيادة العقل الجمعي الذي يؤمن بأهمية تحقيق التوازن في إطار من المرونة والانفتاح على الآراء

الأخرى المؤيدة والمعارضة.

لا شك أن سر تقدم الدول وأسباب نجاحها في عالمنا اليوم يرجع إلى مجموعة من العوامل اجتمعت فكانت مساهماتها وبصماتها واضحة تخلق نوع من التمايز في القدرات والإمكانات بين الدول، فوجود قيادات إدارية واعية لمهامها ولقواعد وأنظمة الإدارة العلمية الحديثة والتي مكنتها من التحكم بعوامل الإنتاج للوصول إلى ما نحن عليه اليوم من عالم متقدم ودول نامية ودول العالم الثالث أو ما دون... ولم تأت هذه التقسيمات بشكل عفوي أو نتيجة للصدفة وإنما أسهمت الفوارق الاقتصادية والبنوية والاجتماعية والثقافية والعلمية في خلق نوع من التمايز كحقيقة لا يمكن تجاهلها، فعملية الإنتاج السلعي أو الخدمي تتضمن عدة عناصر على المدير تنفيذها، وتعتبر حلقات مترابطة لا يمكن فصل بعضها عن بعض وإن امتلكت الاستقلالية بذاتها ولهذا فهي تجتمع كلها مع باقي عوامل الإنتاج لتحقيق هدف وجود أي تنظيم .





■ وتتحصر الوظائف الإدارية في أربعة وظائف رئيسية هي:

**التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة**

ويعد التوجيه من أهم العناصر التي تحافظ على ضمان سير العناصر الباقية كما خطط لها ولأنه يعتمد على ثلاث مهام رئيسية هي القيادة والاتصالات والتحفيز وتعد القيادة ركيزتها الأساسية فلو اجتمعت كل عوامل الإنتاج وتوفرت كل العناصر الباقية من تخطيط وبيان للأهداف وتنظيم وتحديد الوظائف وشاغلها ... الخ ولم تنهياً القيادة الإدارية الناجحة، فمما لاشك فيه أن هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتداخل، مما يسبب إرباك في حركة العمل وسينعكس ذلك على فشل التنظيم في تحقيق أهدافه.



- لقد أصبح لموضوع القيادة أهمية كبيرة، خاصة في الوقت الحاضر، وقد تطورت أساليبها بتطور المجتمعات وتظهر الدراسات والأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة، حيث أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المتبع ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير فيهم وتحقيق التعاون الكامل بينهم وفهم هدف الجماعة وتحقيقه وتحمل المسؤولية في متابعة هذا الهدف.
- تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام وذلك أن القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من السمات والصفات الشخصية، وبالإضافة إلى ذلك نجد أن القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات



■ ونستعرض فيما يلي أهم التعريفات التي قدمها الباحثون لمفهوم القيادة الإدارية نذكر منها :

القيادة الإدارية هي 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".

لقيادة الإدارية هي " الوسيلة المناسبة التي يتمكن بواسطتها المدير من بث روح التآلف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشروعة".

القيادة الإدارية هي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين.

- القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني.



■ و من مراجعة التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل للقيادة الإدارية على أنها " 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، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف "،

**\* وتعتمد في نجاحها على تنفيذ العمليات الآتية:**

**أ- القيادة كقدرة في التأثير في الآخرين:**

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي القدرة في التأثير في الآخرين وضمن هذا التصور فإن القيادة هي العملية التي تستهدف التأثير التوجيهي في سلوك الفرد أو الجماعة وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة.



ومن ملاحظة هذا المفهوم يتضح أن فعالية القيادة بوصفها عملية تأثير تتحدد في المدى الذي يكون فيه القائد قادراً على التأثير في تابعيه بالطريقة التي تقود إلى تحقيق أو انجاز الأهداف المنشودة وقدرة القائد بالتأثير في الآخرين تكون في ضوء ما يتمتع به من سمات شخصية تمكنه من هذا التأثير.

ب - القيادة كسلوك:

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي عملية سلوكية تنجز من القادة الذين يرشدون الآخرين والذين بدورهم يصفون صفة الشرعية على هذا السلوك. ومن ملاحظة هذا المفهوم فإن القيادة بوصفها سلوكاً هي النتيجة الطبيعية للتفاعل الاجتماعي بين البشر فالوجود المشترك في زمان واحد ومكان واحد ينتج عنه بالضرورة أن يبرز للوجود من يتولى توجيه الأفراد وتنظيم شؤونهم.



## ■ ج - القيادة كعملية موقفية:

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي عملية تأثير في نشاطات أفراد الجماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد بذاته، فالموقف فيه من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة والقائد الناجح في موقف معين ليس بالضرورة أن يكون قائدا في كل المواقف.

ومن ملاحظة هذا المفهوم فإن القيادة الإدارية الناجحة يجب أن تكون قادرة على فهم الموقف من اتجاهات مختلفة وان تكون قادرة على تحديد العوامل وثيقة الصلة بالموقف مما يساعدها في تحديد الموقف بدقة من أجل أن تكون قراراتها المتخذة المعالجة ذلك الموقف قرارات صائبة.



## ■ د. القيادة كعملية تفاعلية:

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي محصلة تفاعل بين مواقف تستدعي الابتكار وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف وعليه فالقيادة هي حصيلة كل هذه المتغيرات. ومن ملاحظة هذا المفهوم فإن التفاعل بين سمات القائد وسمات الأتباع وخصائص المنظمة وطبيعة الموقف هو الذي يبرز القائد.



**\* ومن خلال ملاحظة المفاهيم السابقة الذكر يمكن أن نلاحظ مجموعة مشتركات هي:**

- أ - وجود قائد يمتلك صفات ومهارات وقدرات عملية، عقلية بدنية.
- ب وجود هدف أو مجموعة أهداف مشتركة يسعى الجميع لتحقيقها.
- ج وجود تابعين مقتنعين بالأهداف والمشاركات فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم.
- د - وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم.
- هـ - نتاج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل فالقيادة حصيلة جهدهما.
- و - يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الإلتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف.
- ز - إلتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.





من اجل تفهم القيادة يتعين علينا أن نفهم الفرق بينها وبين الإدارة. ويتحقق ذلك عندما نستذكر معا أن الإدارة كعملية تتضمن أربعة وظائف أساسية هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأن هذه الوظائف يقوم بها المدير، وعليه فإن القيادة هي جزء أساسي من عمل المدير.

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالفرد قد يكون مديرا أو قائدا أو كليهما كما قد لا يكون أيًا منهما وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.



وليس كل مدير أو رئيس أو أي شخص يحتل مركزا رئاسيا سيصبح قائدا بالضرورة. والكثير من المديرين يفتقدون مقومات القيادة لذلك فان مركزهم الرسمي داخل المنظمة لا يجعل منهم قادة، إلا أن تنمية المدراء لكي يكونوا قادة بحق يعد مطلبا ضروريا في المنظمات المعاصرة. ونفهم من ذلك أن الاثنين ( القيادة والإدارة ) مطلوبان في المنظمة نظرا لحيوية وأهمية أنشطة كل منهما لتحقيق أهدافها.

إن القيادة تتعامل أساسا مع المجالات التفاعلية في إطار المكون الإنساني لعمل المدير، بينما نجد وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تتعامل مع المكون الإداري، فالقيادة ببساطة تتعامل مع أمور أساسية ذات علاقة بالتغيير وشحن الهمم وتحفيز العاملين والتأثير فيهم.



من ناحية أخرى ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد وتوحد جهودهم وتحثهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية و الراهنة، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير.

وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها. فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته



## الفرق بين القيادة والإدارة

جدول يبين الفرق بين الإدارة والقيادة

النشاط	الإدارة	القيادة
1 - تصميم برنامج جدول أعمال	- التخطيط وإعداد الموازنات وضع خطوات تفصيلية وجدول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.	- تحديد الاتجاه تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤيا
2 - تنمية شبكة بشرية لإنتاج البرنامج	- التنظيم والحصول على الأفراد وضع هيكل تنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين - وضع نظم لمراقبة التنفيذ	- توحيد اتجاهات الأفراد استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والإستراتيجية وقبولها.
3 - تنفيذ الخطط	- الرقابة وحل المشكلات. مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.	- التحفيز والتشجيع. حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة
4 - النتائج	- تحقيق نتائج متوقعة. لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين	- إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي قد يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة.



## وسائل التأثير في القيادة الإدارية

يستخدم القادة عددا من الوسائل للتأثير على مرؤوسيهـم وذلك حسب الموقف وحسب طبيعة المرؤوسين أو التابعين واتجاهاتهم نحو عملهم، ومن وسائل وأدوات التأثير القيادي التي يمكن للقائد التأثير في مرؤوسيهـ كما يرى الكثير من الباحثين ما يلي:

1- قوة الشرعية وهي ما يسمى بسلطة المنصب ومصدرها الدور الرسمي الذي يشغله صاحب القوة الشرعية، والذي يؤهله لأن يصدر الأوامر - في حدود السلطة المفوضة له وان يطلب من مرؤوسيه الالتزام بها . فالقوة هنا لا تكمن في العلاقات ولكن في المركز الذي يشغله.



## وسائل التأثير في القيادة الإدارية

2- قوة المعرفة أو الخبرة وهي القوة التي يمتلكها بعض الأشخاص نتيجة معرفتهم وخبرتهم المتميزة في مجال أو أكثر من مجالات العمل، والتي تؤهلهم للتعامل بطريقة سليمة مع المواقف التنظيمية المختلفة وتكسبهم بالتالي قوة على الآخرين، فتزداد قدرة القائد على التأثير كلما كان على دراية كبيرة بالنشاط الذي يعمل فيه.

3- قوة المكافأة وتشير هذه القوة إلى قدرة القائد على مكافأة المروّوس أو عقابه بحسب نتائج الأعمال التي يقوم بها . فكلما زادت إمكانية القائد في توزيع المكافآت كلما زادت قدرته على التأثير على الأفراد



## وسائل التأثير في القيادة الإدارية

- 4- قوة الإكراه وتشير إلى قدرة القائد على إجبار الموظف على إطاعة أوامره ومحاسبته على نتائج أعماله عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.
- 5- قوة الإعجاب والانتماء الشخصي يعتمد القائد أحيانا على إعجاب التابعين وانتمائهم لشخصيته، ومحاكاتهم للسلوك الذي يسعى إليه، وتعتمد صور المحاكاة، أساسا على كون التابعين يتأثرون بصفات القائد بسبب إعجابهم بشخصيته وصفاته وقد يستثمر القائد هذه الظاهرة في تنمية أنماط سلوكية معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- 6- قوة الإقناع يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم. ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل إشباع حاجات التابعين وقدرته على الإقناع.



## وسائل التأثير في القيادة الإدارية

- 7- الإلهام والهيب الحماس يعتمد القائد أحياناً على تقوية روح الحماس لدى التابعين من خلال الضرب على أوتار القيم والمثل التي من شأنها أن تدفعهم إلى ممارسة سلوك معين، فقد يشجع القائد مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشراً أساسياً للولاء للمنظمة والإخلاص لها أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استناداً لقيم الوفاء أو الصداقة أو المودة.
- 8- تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات يستخدم القائد صور الإلهام والهيب الحماس عندما يعتقد بأن القيم والمعتقدات راسخة في وجدان التابعين، أما عندما لا يجدها راسخة في أذهانهم فإنه يلجأ إلى تنميتها واستخدامها لتحقيق استجابة التابعين وإذعانهم له، ولذلك غالباً ما يلجأ القائد إلى تنمية وتقوية القيم والمعتقدات التي يجد ضرورة اعتمادها في تحقيق أهداف المنظمة، مثل احترام التقاليد، والولاء للمنظمة، ونكران الذات والطاعة، وقد تستغرق مدة ترسيخ هذه المعتقدات زمناً طويلاً لأنه يلجأ أحياناً إلى إعطاء جرعات توجيهية وإرشادية مكثفة وباستمرار، من أجل اعتمادها أساساً رشيداً في تحقيق الأهداف المطلوبة





## وسائل التأثير في القيادة الإدارية

- 9- المشاركة في اتخاذ القرار يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال اشتراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها . ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة.
- 10- تطويع ظروف البيئة يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر وسلوك الأفراد التابعين بصورة غير مباشرة من خلال تطويع الظروف المادية للبيئة أو الظروف الاجتماعية التي يعمل بها الأفراد، كالتحكم في مكان العمل أو تحديد الأدوات المستخدمة في الأداء أو تشكيل الجماعات الصغيرة أو فرق العمل أو إتاحة فرص التفاعل والتنافس ... الخ بين هؤلاء الأفراد.



11- تطويع القائد للمعلومات يعتمد القائد أسلوب تطويع المعلومات من خلال السيطرة على إيصالها للمرؤوسين، وتوفير تلك المعلومات التي من شأنها أن تقود إلى استنتاجات معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وتعتمد درجة تحقيق هذه الأهداف على إمكانية عزل التابعين عن مصدر المعلومات الأخرى البديلة.



## عناصر القيادة الإدارية

\* تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية:

- أ - وجود الجماعة : حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، و إن كان محدودا، يصبح هناك حاجة للقيادة
- ب - وجود هدف مشترك : إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها .
- ج - التناسق والانسجام : إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.
- د - القدرة على التأثير : إن جوهر لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة

## الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

**\* تتحدد الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها :**

1- توفير المعلومات : حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المنظمة.

2- توفير الخبرة فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المنظمة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة

3- رسم استراتيجيات المنظمة : حيث يتولى القيادة الادارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.

4- التخطيط التنفيذي : حيث تتولى القيادة الادارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ

والبرنامج الزمني

## الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

- 5- الحفاظ على الأخلاقيات المهنية : عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقُدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
- 6- التمثيل الخارجي للمنظمة : فالقيادة الادارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.
- 7- التنظيم : عبر قيام القيادة الادارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المنظمة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المنظمة.
- 8- الرقابة والتقييم : عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتوفير عامل العدالة.



## أهمية القيادة الإدارية

لقد ذهب كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن 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 كأداة محركة 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، وأصبحت تحتل جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري.



وتتبع أهمية ومكانة القيادة ودورها من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية حيث أن الإدارة تعني تنفيذ السياسات العامة للمنظمة وإخراجها إلى حيز الواقع، ولارتباط القيادة بالإدارة فإن نجاح أو فشل القيادة الإدارية يمكن أن يؤثر في كيان الدولة ككل، فعلى سبيل المثال تعود المشكلات الاقتصادية التي عانت منها الولايات المتحدة أثناء العقد السابع من القرن العشرين إلى سوء الإدارة. ومن هنا ترتبط القيادة بالإدارة لارتباطها بكل جانب من جوانبها حيث تعني الإدارة بمعناها الواسع تنظيم وتنسيق النشاط البشري الجماعي لتحقيق أهداف معينة، وللإدارة عدة جوانب تتمثل في الجانب التنظيمي والجانب الإنساني، والجانب الاجتماعي، والجانب الخاص بالأهداف، ويبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانب، فبالنسبة للجانب التنظيمي للإدارة يبرز دورها من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد.



## أهمية القيادة الإدارية

ويبرز دور القيادة الإدارية في الجانب الإنساني للإدارة أكثر منه في الجوانب الأخرى حيث تؤثر أساساً على السلوك الإنساني للعاملين. أما بالنسبة للجانب الاجتماعي للإدارة وأهدافها لتوجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في المنظمة أما الجانب الخاص بأهداف الإدارة فإن وظيفة القيادة هي العمل على تحقيق أهداف المنظمة.





## \* تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :

- 1- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- 2- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- 3- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
- 5- إن تصرفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع.



## أهمية القيادة الإدارية

\*ويمكن القول أن تأثير العامل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمروؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثرا (انطبعا) كبيرا في سلوك المروؤوسين وعاداتهم ( القدوة ) حيث أن عمل القائد ( ضمنا أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثالا يقتدي به المروؤوسين في سلوكهم وتصرفاتهم.

ومما لا شك فيه أن القيادة ليست مجرد علاقة شخصية بين شخصين وإنما يمتد تأثيرها إلى النظم الاجتماعية الموجودة في الشركة (المؤسسة) ويتصف القائد الناجح بأنه يعمل جادا في تحسين مقدراته على الإلمام والتبصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويتطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاقتناع والإدراك الذاتي والموضوعية :



## أ- الاعتناق :

هو مقدرة الشخص على تفحص الأمور والنظر إليها من زاوية الشخص الآخر فحتى يتمكن القائد من توجيه مرؤوسيه على العمل وتحفيزهم لا بد أن يكون قادرا على وضع نفسه موضع ذلك المرؤوس فيحس بإحساسه ويشعر بشعوره تجاه المؤسسة وأهدافها وتجاه زملائه ورؤسائه تجاه القيم التي تؤثر على إنتاجية الموظف وكفاءته.



## ب- الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييما صحيحا، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرووسيتهم وموضوعيون في تحليلهم للمشاكل التي توجههم، إلا أن مرووسيتهم قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.



## ج- الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلا عقلانيا دون تدخل العاطفة. فالقائد الناجح هو الذي يستطيع تحديد القوى التي دفعت بمرؤوسيه لأن يسلكوا سلوك معين. إن قدرته على تجميد العاطفة وتحليل الأمور بموضوعية تمكنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسين وبالتالي توجيههم وإرشادهم.



## الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية

- 1- توفير المعلومات
- 2- توفير الخبرة
- 3- رسم استراتيجيات المنظمة
- 4- التخطيط التنفيذي
- 5- الحفاظ على الأخلاقيات المهنية
- 6- التمثيل الخارجي للمنظمة
- 7- التنظيم
- 8- الرقابة والتقييم



إن عملية القيادة قديمة جداً قدم تاريخ الإنسان ويرجع وجودها إلى الحياة الاجتماعية الأولى، وذلك عندما تطلبت ضرورات الحياة وديمومتها قادة أو رؤساء يتولون أمورها ويديرون شؤونها.

القيادة هي العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لإنجاز المهمة وتحمل هذه العملية في صميمها كامل مخزون الفرد الثقافي وتشمل القيم والمعتقدات والأخلاق والسلوك والمعرفة والمهارات.

القيادة الإدارية هي 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، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم

للتعاون لتحقيق الهدف



1- تفجرت الإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدارس نتج عنها فكرة جديدة للقيادة في المرحلة :

أ- مرحله ما قبل الثورة الصناعية

ب- مرحلة الثورة الصناعية

ج- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

د- لا شيء مما سبق

2- من الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية :

أ- توفير المعلومات

ب- توفير الخبرة

ج- التخطيط التنفيذي

د- جميع ما سبق





- 1- ج / مرحلة ما بعد الثورة الصناعية
- 2- د / جميع ما سبق



شكرا لكم

