

القيادة الإدارية

Administrative leadership

تغريد السيد

كلية إدارة الأعمال – إدارة مشاريع



المحور الأول: مدخل إلى القيادة الإدارية

- نظرية السمات
- النظرية الموقفية
- النظرية التفاعلية

- 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



المخرجات المتوقعة من الدرس

*بعد دراسة هذه المحاضرة يجب أن يكون الدارس قادرًا على أن :

- يمتلك رؤية واضحة عن تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ
- التعرف على نظرية السمات
- يترعرع على مفهوم القيادة
- التعرف على النظرية الموقفية
- يميز بين مفهوم القيادة ومفهوم القيادة الإدارية.
- التعرف على النظرية التفاعلية
- يترعرع على وسائل التأثير في القيادة الإدارية
- يفهم المقصود بعناصر القيادة الإدارية
- يترعرع 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 طلبت ضرورات الحياة وديموتها قادة أو رؤساء يتولون أمورها ويدبرون شؤونها، وهؤلاء يتميزون عن الآخرين بالقدرة في التأثير على أفرادها فالقيادة الإدارية علم منظم له أصوله وقواعد، وأيضاً هي فن عرفته البشرية ومارسه 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 فيكافي المجتهدين ويرشد المقصررين إلى كيفية علاج أخطائهم وهي مهمة ليست باليسيرة، بل تتطلب من المدير جهداً وقتاً ومهارات، حتى يستطيع أن يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية الالزمة. وبذلك يمكن القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، كما أن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسى يشمل كل جوانب العملية الإدارية.



تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ

إن ما وصل إلينا عن التاريخ القديم لمفهوم "القيادة" كان واضحاً، فالنظرية للقائد تقوم على مبدأ الملك، والإله والمسير والسيطرة على كل الأمور والوجه لتحركاتها والمرشد لقراراتها، إن أصاب وان أخطأ، حكيم في كل ما يقول وقد وصلت الحالة إلى استخفاف القادة لعقول المنقادين إليهم بدعوتهم لعبوديتهم وتاليهم أمثال فرعون وغيره في التاريخ القديم. فنظرة (أفلاطون) عن المدينة الفاضلة بأنها تلك المدينة التي تتألف من أولئك الذين يعرفون، فالمعرفة هي الأساس الصحيح الأوحد ولا مدينة إلا بالعلم ولا حكمة أو قيادة إلا بالعقل والفلسفة، مدينة تقوم على التكافل والتضامن، لا على الخوف والقهر، الكل فيها يدرك إمكاناته وصلاحياته وواجباته والقائد هو العارف الحكيم الفيلسوف الذي تقترب نديه الفلسفة بالعقل والعدل، ومحورها الفضيلة قولًا وفكرا وفعلاً.



تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ

لذلك كانت نظرية أفلاطون متفائلة متفائلة 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 خاللهم ما يميزه عنهم معرفته وعلمه وعقله وقدرته على استيعاب الآخرين... فإن تميز عنهم ولكنه وبالتالي سيرشدهم إلى ما ينفعهم ويمعنهم مما 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 العبرية 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 ظروف الفترة من خلال توسيع المعارف والمهام الإدارية وتعددتها من جهة وكذلك أتساع الإعمال وأنماطها من جهة أخرى وغيرها من الأسباب التي فرضت على المالك طلب الاستشارة والعون والمساعدة في أداء وظائفه سعياً 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 فلسفة التصنيع ولقد سبقه في ذلك المضمamar "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 بفردرريك 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 المسؤولة 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.

- **ما تقدم يمكن القول أن القيادة في رحلتها التاريخية مررت بثلاث مراحل رئيسية:**
 - أ - مرحله ما قبل الثورة الصناعية وامتازت هذه الفترة للقائد بالنظره الطقوسية العبودية والدكتاتورية والتسلطية والعبرية والمسده من قبل السماء فهي لا تخطأ وأن أخطأت فهي لا تتعدى الرشد والصواب.



تطور مفهوم القيادة عبر التاريخ

بـ- 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.

جـ- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية وقد تفجرت الإبداعات العلمية والفكرية متمثلة بدراسات ومدارس نتج عنها فكرة أو نظرية جديدة للقيادة وقدراتها وفاعليتها من خلال قدرة القائد على الاندماج والتأثير والتعايش ومشاركة الآخرين في أعمالهم وأرائهم ظهرت فكرة القائد الميداني والقائد التحولي والقائد الفاعل والقائد الرشيد والتي كانت من نتاج هذه المراحل أي إنها بحداثتها 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 ولد الصدفة، ولكن لأهمية القيادة وما تشغله من مواقع يجعلها متقدمة لكافية الأنشطة ولقدم هذا المصطلح وتطور وتعدد وتقلص وتوسيع 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 تبينت 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 ويسهل العلاقات فيما بينهم



مفهوم القيادة

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 الجهد 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 لتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع وخصائص المهمة والنسق التنظيمي والبيئة الثقافي المحيط وتستهدف حتى الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الأفراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدراً عالياً 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 ي ملي 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 مساعدها وبصماتها واضحة تخلق نوع من التمايز في القدرات والإمكانيات 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 والبنيوية 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 تجمع كلها مع باقي عوامل الإنتاج لتحقيق هدف وجود أي تنظيم .



▪ وتحصر الوظائف الإدارية في أربعة وظائف رئيسية هي: الخطيط - 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 تتهيأ القيادة الإدارية الناجحة، فمما لا شك فيه أن هذه العملية ستصل برمتها إلى نقطة قد تتقاطع فيها المهام وتتدخل، 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 وتبصر الدراسات والأبحاث التي صدرت في شأن موضوع القيادة، حيث أن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطاً وثيقاً بأسلوب القيادة المتبعة ومدى فهم سيكولوجية الجماعات ومدى التأثير عليهم 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 يتتوفر 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 ذكر منها :

القيادة الإدارية هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار واصداره واصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستعمال بقصد تحقيق هدف معين".

القيادة الإدارية هي " الوسيلة المناسبة التي يمكن بواسطتها المدير من بث روح التالق والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشروعة".

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

- القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسه 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 والاستعمال بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستعمالهم 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 قادرًا 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 موقفيّة:

ضمن هذا الاتجاه فإن القيادة الإدارية هي عملية تأثير في نشاطات أفراد الجماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد ذاته، فالموقف فيه من العناصر المختلفة التي تتطلب قيادة معينة والقائد الناجح في موقف معين ليس بالضرورة أن يكون قائداً 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 موافق تستدعي الابتكار وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه الموافق 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 مقتنيين بالأهداف والمشتركات فيما بينهم وبين القيادة والتنظيم.
 - د - وجود موقف أو ظرف معين يؤدي القائد والتابعين فيه وظائفهم.
 - ه - نتاج تفاعلي ذو تأثير تبادلي بين القائد وجماعات العمل فالقيادة حصيلة جهدهما.
 - و - يرتبط نجاح القيادة بالموقف وطاعة الإتباع ومهارة القائد ووضوح الهدف.
 - ز - إتباع أساليب التحفيز المختلفة لتحقيق الأهداف.



من أجل تفهم القيادة يتبعنا أن نفهم الفرق بينها وبين الإدارة. ويتحقق ذلك عندما نستذكر معاً 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 مديراً أو قائداً أو كليهما كما قد لا يكون أيهما 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 مركزاً رئاسياً سيصبح قائداً 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 مطلباً ضرورياً في المنظمات المعاصرة. ونفهم من ذلك أن الاثنين (القيادة والإدارة) مطلوبان في المنظمة نظراً لحيوية وأهمية أنشطة كل منهما لتحقيق أهدافها.

إن القيادة تتعامل أساساً 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 وشحذ الهم وتحفيز العاملين والتأثير فيهم.



من ناحية أخرى ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد وتوحد جهدهم وتحثهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية والراهنة، 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

القيادة	الإدارة	النشاط
<ul style="list-style-type: none"> - تحديد الاتجاه تنمية سلوكية مستقبلية ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الرؤيا 	<ul style="list-style-type: none"> - التخطيط وإعداد الميزانيات وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج. 	1 - تصميم برنامج جدول أعمال
<ul style="list-style-type: none"> - توحيد اتجاهات الأفراد استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والإستراتيجية وقبولها. 	<ul style="list-style-type: none"> - التنظيم والحصول على الأفراد وضع هيكل تنفيذ الخطة، شغل الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين - وضع نظم لمراقبة التنفيذ 	2 - تنمية شبكة بشرية لإنجاز البرنامج
<ul style="list-style-type: none"> - التحفيز والتشجيع. حت الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشاعة احتياجاتهم المختلفة 	<ul style="list-style-type: none"> - الرقابة وحل المشكلات. مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الاتحرافات والعمل على إزالة أسبابها. 	3 - تنفيذ الخطة
<ul style="list-style-type: none"> - إحداث التغيير ربما يدرجات 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. 	<ul style="list-style-type: none"> - تحقيق نتائج متوقعة. لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين 	4 - النتائج



وسائل التأثير في القيادة الإدارية

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

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



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 وبالتالي 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 المرؤوس 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 أوامرها ومحاسبته على نتائج أعماله عن طريق استثارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.
- 5- قوة الإعجاب والانتماء الشخصي يعتمد القائد أحياناً على إعجاب التابعين وانتماهم لشخصيته، ومحاكاتهم للسلوك الذي يسعى إليه، وتعتمد صور المحاكاة، أساساً على كون التابعين يتأثرون بصفات القائد بسبب إعجابهم بشخصيته وصفاته وقد يستثمر القائد هذه الظاهرة في تربية أنماط سلوكية معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- 6- قوة الإقناع يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استعمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل الوسائل الهدافة 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 والهاب 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 مروءوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشراً أساسياً للولاء للمنظمة والإخلاص لها أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استناداً لقيم الوفاء أو الصدقة أو المودة.

8- تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات يستخدم القائد صور الإلهام والهاب الحماس عندما يعتقد بأن القيم والمعتقدات راسخة في وجدان التابعين، أما عندما لا يجدها راسخة في أذهانهم فإنه يلجا إلى تبنيها واستخدامها لتحقيق استجابة التابعين وإذاعتهم له، ولذلك غالباً ما يلجا 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 يلجا 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 تتمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة.
- 10- تطوير ظروف البيئة يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر وسلوك الأفراد التابعين بصورة غير مباشرة من خلال تطوير 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.



وسائل التأثير في القيادة الإدارية

11- تطويق القائد للمعلومات يعتمد القائد أسلوب تطويق 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

* تكون 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 محدوداً، يصبح هناك حاجة لقيادة
- 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 تنساق 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 لقيادة الإدارية

- * تحدد الوظائف الأساسية لقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف باختلاف طبيعة الجماعة ومنها :
 - 1- توفير المعلومات : حيث يجب أن يتوفر في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الوعية 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 الإدارية وضع السياسة العامة للمنظمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية لها.
 - 4- التخطيط التنفيذي : حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ

والبرنامج الزمني



الوظائف الأساسية لقيادة الإدارية

- 5- الحفاظ على الأخلاقيات المهنية : عبر تقديم السلوك القيادي النموذجي في العلاقة مع جمهور المنظمة والعمل على صيانة أخلاقيات المهنة وتقديم المثل الأعلى والقدوة للتعامل في تحمل المسؤولية وضبط العمل وبذل الجهد.
- 6- التمثيل الخارجي للمنظمة : فالقيادة الإدارية تقوم بتمثيل المنظمة ومصالحها وعلاقاتها الخارجية وكذلك التزاماتها اتجاه المجتمع بأسره.
- 7- التنظيم : عبر قيام القيادة الإدارية 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 وتتوفر 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 تحلّ جزءاً بارزاً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال وعلم النفس الإداري.



أهمية القيادة الإدارية

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 تمثل في الجانب التنظيمي والجانب الإنساني، والجانب الاجتماعي، والجانب الخاص بالأهداف، ويبرز دور القيادة في كل جانب من هذه الجوانب، وبالنسبة 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 متعاكسيين فالقائد يؤثر على أتباعه ويتأثر بهم وذلك يؤدي إلى تعديل سلوك القائد والمرؤوسين وتصرفاتهم ومن المعروف أن العمل القيادي إذا تم تكراره عدة مرات فإنه يترك أثراً (انطباعاً) كبيراً في سلوك المرؤوسين وعاداتهم (القدوة) حيث أن عمل القائد (ضمناً أو علانية) يعمل على تفسير الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المؤسسة الرسمية وبذلك يصبح مثلاً يقتدي به المرؤوسين 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) ويتصرف القائد الناجح بأنه يعمل جاداً في تحسين مقدرته على الإلمام والتوصير في أحوال الأفراد الذين يعمل معهم ويطلب ذلك منه سلوكاً معيناً كالاعتناق والإدراك الذاتي والموضوعية :



A- الاعتناق :

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



بـ- الإدراك الذاتي:

هي مقدرة الشخص على تقييم نفسه بين الآخرين تقييماً صحيحاً، فهناك الكثيرون الذين يحملون عن أنفسهم فكرة تختلف عن الفكرة التي يحملها الآخرون. فقد يعتقد بعض الرؤساء بأنهم عادلون ورحيمون في معاملاتهم لمرؤوسיהם وموضوعيون في تحلياتهم للمشاكل التي تواجههم، إلا أن مرؤوسיהם قد يروا بأن هؤلاء الرؤساء متحيزون ولا يتميزوا بالعدل أو الرحمة أو الموضوعية.



جـ- الموضوعية:

هي مقدرة الشخص على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً 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 تمكّنه من تفهم أفضل لسلوك المرؤوسيين وبالتالي توجيههم وإرشادهم.



الوظائف الأساسية لقيادة 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



الخلاصة

إن عملية القيادة قديمة جداً قدم تاريخ الإنسان ويرجع وجودها إلى الحياة الاجتماعية الأولى، وذلك عندما تطلب ضرورات الحياة وديموتها قادة أو رؤساء يتولون أمورها ويدبرون 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 والاستعمال بقصد تحقيق هدف معين، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستعمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف



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

ب- مرحلة الثورة الصناعية

د- لا شيء مما سبق

أ- مرحله ما قبل الثورة الصناعية

ج- مرحلة ما بعد الثورة الصناعية

2- من الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية :

ب- توفير الخبرة

د- جميع مما سبق

أ- توفير المعلومات

ج- التخطيط التنفيذي



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



شكرا لكم

