

إسم المادة: مهارات القيادة وصفات القائد

إسم الدكتور: تغريد السيد

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

- المقدمة
- تعريف القائد والقيادة
- أهمية القيادة
- متطلبات القيادة وعناصرها
- الفرق بين القيادة والإدارة
- نظريات القيادة
- أنماط القيادة
- واجبات القيادة
- اكتشاف العناصر القيادية
- منهجية إعداد وصناعة القادة
- فنون القيادة
- صفات القائد ومهاراته
- واجبات القائد
- حقوق القائد

# المقدمة

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والردائل من غير استئثار أو ظلم أو إهمال.

لابد للمجتمعات على اختلافها من قيادة توجهها وتتولى التنظيم والتنسيق بين جميع فئات المجتمع ومناشطه وهذه القيادة تصبغ المجتمع بوجهتها وتضفي عليه طابعها المميز، إن خيراً فخير وإن شراً فشر.

لا بد من إثارة الكامن وتحريك الساكن في النفوس لاستمرار الجهد والبذل في التدريب والتعليم والبحث والممارسة والتطبيق حتى يتحقق القائد الناجح .

أيضاً لابد من زيادة المعرفة وربط العلوم السلوكية من أجل الوصول إلى أفضل مهارات القيادة والوصول إلى أنبل صفات القائد الناجح.

# تعريف القيادة والقائد

**تعريف القيادة:** هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة .  
فهي إذاً مسؤولية تجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة .

**\*\*أيضاً لها تعريف آخر:** هي عملية تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة.

**القائد:** هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة .

# أهمية القيادة

**\*\*تكمّن أهمية القيادة في:**

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
3. تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلّها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
5. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
6. تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
7. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

# متطلبات القيادة وعناصرها

## \* متطلبات القيادة:

- ✓ **التأثير:** القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- ✓ **النفوذ:** القدرة على إحداث أمر أو منعه وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- ✓ **السلطة القانونية:** وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق.

## \* عناصر القيادة:

- ✓ وجود مجموعة من الأفراد
- ✓ الاتفاق على أهداف للمجموعة تسعى للوصول إليها.
- ✓ وجود قائد من المجموعة ذي تأثير وفكر إداري وقرار صائب وقدرة على التأثير الإيجابي في سلوك المجموعة.

# الفرق بين القيادة والإدارة

- الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة .
- تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي : التخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه والرقابة.
- تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية:
  - تحديد الاتجاه والرؤية.
  - حشد القوى تحت هذه الرؤية.
  - التحفيز وشحن الهمم.
- القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق.

# الفرق بين القيادة والإدارة

- تهتم القيادة بالكليات «اختيار العمل الصحيح» بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل «اختيار الطريقة الصحيحة للعمل»
- يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

## - نظريات القيادة :

## • نظرية القيادة الوظيفية:

- دراسة مهام ووظائف القيادة والمعايير المتصلة بها.
- تهتم بتوزيع المسؤوليات والمهام القيادية «التوجيه – اتخاذ القرارات – التخطيط – التنسيق»



# نظريات القيادة

- **النظرية الموقفية:** تربط السلوك القيادي بالموقف والأحوال المحيطة فمن يصلح للقيادة في مرحلة قد لا يكون مناسباً لمرحلة أخرى. وتحكم هذه النظرية عناصر هي:

☐ سمات القائد

☐ سمات الأتباع

☐ سمات الموقف

☐ طبيعة الحالة

- **النظرية السماتية/ الخصائصية:** تركز على شخصية القائد وخصائصه وتختلف المعايير في تحديد هذه الخصائص من مجتمع لآخر.

# نظريات القيادة

- **النظرية السماتية/ الخصائصية:** هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي:

□ السمات الجسمية : « كالصحة والطول والعرض »

□ السمات المعرفية: الذكاء الثقافة استشراف المستقبل.

□ السمات الاجتماعية: فن التعامل ،كسب الآخرين، حسن الاتصال ...الخ

□ السمات الانفعالية: كالنضج الانفعالي وضبط النفس...الخ

□ السمات الشكلية: جمال المظهر والذوق العام ...الخ

- **النظرية التفاعلية/ التكاملية:** تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية:

السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها.

## نظريات القيادة

**النظرية التفاعلية/التكاملية:** تطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الأهداف المنشودة بنجاح وفعالية.

**النظرية الإلهامية:** وتقوم على فرضية القائد الملهم.

**النظرية التبادلية:** تقوم على أساس عملية تبادل بين القائد والأتباع حيث يوضح لهم القائد المطلوب منهم ويتعاطف معهم ويتبع القائد أسلوب الإدارة بالاستثناء أي التدخل عند الضرورة .

**النظرية التحويلية:** القائد التحويلي صاحب رؤية و رسالة واضحة ووظيفته نقل الناس من حوله نقلة حضارية ويدير أتباعه بالمعاني والقيم وأهدافه عالية ومرتفعة.

**نظرية القيادة مركزية المبادئ:**

- يعمل لتحقيق الكفاءة والفاعلية بعدل و رفق .
- يعمق الإحساس بالمعاني والمقاصد السامية من وراء العمل .
- يجمع بين تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

## أنماط القيادة

### 1) باعتبار مصدرها:

- قيادة رسمية

- قيادة غير رسمية

### 2) باعتبار السلوك القيادي :

□ حسب نظرية الاهتمام بالعاملين : 5 أنماط

- مرتكزات السلوك: - الاهتمام بالعمل

- الاهتمام بالعاملين

## أنماط القيادة

حسب نظرية الاهتمام بالعاملين :

- القائد السلبي (المنسحب):
  - لا يقوم بمهام القيادة ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل.
  - ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حد سواء.
  - لا يحقق أي أهداف ويغيب الرضا الوظيفي مع العاملين معه .
  - تكثر الصراعات والخلافات في العمل.
- القائد الرسمي (العلمي):
  - شديد الاهتمام بالعمل والنتائج
  - ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين ويستخدم معهم السلطة والرقابة.

## أنماط القيادة

- القائد الاجتماعي (المتعاطف):
  - اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية.
  - يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.
  - اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف .
- القائد المتأرجح:
  - يتقلب في الأساليب فأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج .
  - يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

## أنماط القيادة

- القائد الجماعي (المتكامل):
- يهتم بالبعدين الإنساني والعملي فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال ويربط الأفراد بالمنظمة ويهتم بالتغيير والتجديد.

## أنماط القيادة

□ حسب نظرية النظم الإدارية: 4 أنماط

- مرتكزات السلوك: - الثقة بالعاملين

- قدرة العاملين

❖ القيادة المستغلة (المتسلطة):

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً

- التركيز على أساليب الترهيب و الترغيب

- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين

- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة

- يستخدم هذا النمط في الأزمات و القرارات الحساسة.



## أنماط القيادة

### ❖ القيادة الجماعية (المشاركة):

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء و الأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.
- يستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب .

### ❖ القيادة المتسلطة العادلة :

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

## أنماط القيادة

### القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور لكن القرار النهائي من اختصاص القائد

## أنماط القيادة

حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: 8 أنماط

-مرتكزات السلوك: - الاهتمام بالعمل

- الاهتمام بالعاملين

- درجة الفاعلية

القائد الانسحابي :

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية

- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة

- يعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين

## أنماط القيادة

القائد المجامل :

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين

القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط

## أنماط القيادة

### القائد الوسطي (الموفق):

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم
- الحل الوسط هو أسلوبه الدائم في العمل
- تركيزه موجه على الضغوط الآنية التي يواجهها ولا يضع أي اعتبار للمستقبل

### القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لايهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد
- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح
- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات

## أنماط القيادة

### القائد التطويري (المنمّي):

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف

### القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك
- تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة

## أنماط القيادة

### القائد الإداري المتكامل :

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد
- يحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج
- يحقق أهدافاً عالية
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس
- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين

## أنماط القيادة

□ حسب نظرية التوجيه والدعم «نموذج القيادة الموقفية»: 4 أنماط

- مرتكزات السلوك : - درجة التوجيه

- درجة الدعم والمساندة

□ القائد الموجه:

- درجة التوجيه عالية جداً

- يشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة

- يمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع



## أنماط القيادة

### القائد المساند:

- يمتدح ويشجع العاملين ويصغي بشكل جيد لهم
- يقوم بدور المساعد لتنفيذ الأعمال
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذو الكفاءة العالية ومع متوسطي الالتزام

### القائد المفوض:

- يمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات
- يحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة
- يمارس هذا السلوك مع العاملين ذو الكفاءة العالية والالتزام المرتفع

## أنماط القيادة

القائد الرئيس الاستشاري:

- يوجه ويساعد في الوقت نفسه
- يزود المرؤوسين بالتعليمات ويوضحها لهم ويساعدهم على تنفيذها
- يمارس هذا الأسلوب مع العاملين ذو الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض

## واجبات القيادة

- ✓ تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات
- ✓ حفز الأفراد ودفعهم لتحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية
- ✓ قابلية التعامل مع المتغيرات والمؤثرات ذات المساس المباشر وغير المباشر بالمؤسسة والأفراد \
- ✓ استشراف المستقبل والتخطيط له فيما يتعلق بالمؤسسة و أهدافها وخططها وأفرادها
- ✓ دعم عناصر وظائف الإدارة
- ✓ إعداد جيل جديد من قادة المستقبل
- ✓ الجرأة والتحدي لتبني الأفكار والأساليب والتغييرات التي تصب في صالح المؤسسة

## اكتشاف العناصر القيادية

\* تمر هذه العملية بست مراحل أساسية هي :

- مرحلة التنقيب: تحديد مجموعة من الأشخاص ودراسة واقعهم من كافة النواحي
- مرحلة التجريب: وهي اختبار وتمحيص المجموعة المختارة في المرحلة السابقة بحيث تكون تحت المراقبة والملاحظة من خلال الممارسات اليومية والمواقف المختلفة ومن خلال اختبار القدرات الإنسانية والذهنية والفنية لديهم.
- مرحلة التقييم: تقيم فيها المجموعة بناءً على معايير محددة مسبقاً حيث يكتشف فيها جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات .
- مرحلة التأهيل: يتضح مما سبق جوانب القصور والضعف في الشخصيات وبناءً عليه تحدد الاحتياجات التدريبية حسبما تقتضيه الحاجة العملية ويختار لهذه البرامج المدربون ذوي الخبرة والتجربة والإبداع .
- مرحلة التكليف : بعد التدريب والتأهيل يختار مجموعة منهم في مواقع قيادية متفاوتة المستوى والأهمية لفترات معينة لنضع الجميع على محك التجربة.
- مرحلة التمكين: بعد أن تأخذ هذه العناصر فرصتها من حيث الممارسة والتجربة تتضح المعالم الأساسية للشخصية القيادية لكل واحد منهم ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومناسبتها لهم.

## منهجية إعداد وصناعة القادة

1. أن يكون هذا الأمر من استراتيجيات المنظمة وأهدافها الرئيسية
2. اعتماد برامج ومناسبات خاصة لتدريب القادة وتعليم القيادة
3. توفير المناهج القيادية اللازمة
4. تشجيع النقاش والحوار من خلال مؤتمرات قيادية تعقد خصيصاً لهذا الأمر
5. إتاحة الفرصة للمشاركة في المواقع القيادية وز تحمل المسؤولية والشعور بها عملياً
6. تطعيم القيادة بالعناصر الواعدة الجديدة
7. إلزام جميع المستويات القيادية بتحديد البديل المؤهل

## فنون القيادة

- ❖ فن إصدار الأوامر
- ❖ فن الاتصال
- ❖ فن التأييد
- ❖ فن معالجة التذمرات
- ❖ فن المكافأة والتشجيع
- ❖ فن المراقبة
- ❖ فن المعاقبة
- ❖ فن التعاون مع القادة الآخرين

## صفات القائد ومهاراته

### ❖ من أهم صفات وخصائص القائد:

- ❑ خصائص ذاتية «فطرية»: كالتفكير والتخطيط والإبداع والقدرة على التصور.
- ❑ مهارات إنسانية «اجتماعية»: كالعلاقات والاتصال والتحفيز.
- ❑ مهارات فنية «تخصصية»: كحل المشكلات واتخاذ القرارات.

### ❖ القيادة على ضوء المبادئ:

- ✓ أنهم يتعلمون باستمرار: القراءة، التدريب، الدورات، الاستماع.
- ✓ أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات: ينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة يشعرون بالمسؤولية.
- ✓ أنهم يشعرون طاقة إيجابية: القائد سعيد نشيط مشرق

## القيادة على ضوء المبادئ:

- ✓ أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- ✓ أنهم يعيشون حياة متوازنة: فهم نشيطون اجتماعياً ومتميزون ثقافياً ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة ويشعرون بقيمة أنفسهم ويفرحون بإنجازات الآخرين وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- ✓ أنهم يرون الحياة كمغامرة: سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.
- ✓ أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم يعملون مع الآخرين لسد النقص ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم.
- ✓ أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على المبادئ الأربعة للشخصية الإنسانية البدنية والعقلية والانفعالية والروحية.



## صفات القائد:

\*يرى ج. كورتوا في كتابه لمحات في فن القادة 17 صفة للقائد هي:

1. الهدوء وضبط النفس
2. معرفة الرجال
3. الإيمان بالمهمة
4. المبادرة وأخذ القرار
5. الانضباط

## صفات القائد

6. الفعالية
7. التواضع
8. الواقعية
9. الحزم
10. العدل
11. المعرفة
12. التنبؤ

## واجبات القائد

- ☐ اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الأفراد والعمل
- ☐ تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين ويحقق الأهداف المرسومة
- ☐ العدل بين الأفراد في المعاملة ونصحهم دوماً
- ☐ المشاورة
- ☐ إشاعة ثقافة الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد
- ☐ إعداد قادة المستقبل

## حقوق القائد

1. الطاعة له بالمعروف
2. مناصرته وتأييده
3. مناصحته وتسديد رأيه
4. الالتزام برأيه النهائي
5. الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه