

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

المحاضرة الأولى

1- مفهوم القيادة الإدارية:

1-1: مفهوم القيادة وشروطها:

عرفت القيادة من زوايا متعددة عكست مختلف وجهات النظر في تحديد هذا المصطلح، ومن بين هذه التعاريف الآتي:

- هي عملية تحويل مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل طواعية واختيار.
- تعبر عن وضع رسمي يضيفي على شخص معين في تنظيم معين بصفة القائد.
- مجموعة الصفات والقدرات التي تجعل من شخص معين صالحا للقيادة.¹
- هي القدرة على التأثير على الآخرين بحيث يقبلون قيادته طواعية ودون إلزام قانوني، وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم ومعبرا عن طموحاتهم.²
- يتضح من التعريفات السابقة أن هناك ثلاثة شروط أساسية يجب توفرها لوجود القيادة وهي:
 - أولا: وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر) فالقيادة تنشأ داخل الجماعة.
 - ثانيا: وجود شخص من بين أعضاء الجماعة القادرة على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء فلا يتصور القيادة دون تأثير.
 - ثالثا: أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك المنشود.
- رابعا: القيادة عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة أفراد لتحقيق هدف.³

2-1- تعريف القيادة الإدارية وعناصرها:

أما مفهوم القيادة الإدارية فهو يدور حول هذه المعاني:

- النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار، وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية عن طريق التأثير من أجل بلوغ الأهداف المرجوة.⁴

¹ صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2015، ص 57.

² عمر غباين، القيادة الفاعلة القائد الفعال، إثراء عمان، 2009، ص 206.

³ بيتر ج و نورث هاوس، القيادة الإدارية النظرية والتطبيق، ترجمة صالح المعيوف، مركز البحوث والدراسات الرياض، 2018، ص 25.

⁴ بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، عمان، 2010، ص 105.

- عملية التأثير التي يقوم بها المدير بين رؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في النشاط التعاوني.
- تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في جهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري.

والتعاريف الواردة تبين أن القيادة الإدارية تتطلب توفر عناصر أساسية هي :⁵

1-2-1- عملية التأثير التي يمارسها المدير على المرؤوسين:

وذلك من خلال مجموعة من وسائل التأثير من هامها:"

- أ- قوة التأثير القائمة على الإثابة والمكافأة.
 - ب- قوة التأثير القائمة على الإكراه.
 - ج- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية بتفهم الخلفيات، الثقافة والشخصية، الاتجاهات، العادات....
 - د- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير (المرونة والدراية بتفاصيل العمل...).
- وهناك وسائل أخرى للتأثير منها:

- الإكراه والإكراه.
- السلطة الرسمية.
- التوجيه والإرشاد.
- التودد.
- تهيئة المناخ المناسب للمرؤوسين.⁶

1-2-2- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

يعمل المدير القائد على تنظيم القوى البشرية وتوجيهها وضبط سلوكها، من خلال تشكيل فريق متعاون من موظفين مختلفين. ولتحقيق هذا التعاون يعمل المدير القائد على إشراك رؤوسيه وتمكينهم وتوفير المناخ المناسب لهم، واكتشاف المسالك التي تمكنه من توحيد جهودهم وتحفيز طاقاتهم.

1-2-3- تحقيق الهدف الوظيفي

تضم أهداف التنظيم حزمة من الأهداف المتداخلة منها:

- أ- أهداف التنظيم الإداري: الهدف القانوني، الهدف الفني، الهدف الربحي، الهدف الشخصي...
- ب- أهداف مجموعة أعضاء التنظيم: غير رسمية، غير معلنة، المجموعات، المرؤوسين.

⁵ بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دمشق، 2020. ص15.

⁶ بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص15.

ج- الأهداف الشخصية للموظف: الأمن، الاستقرار، دمج المصالح الشخصية مع الاهتمام بالعمل.
د- *الأهداف الشخصية للمدير القائد.

2- أهمية القيادة الإدارية.

يرى منظر و الفكر الإداري أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية، ومفتاح العمل الإداري، وان أهميتها نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية، لجعلها أكثر ديناميكية وفعالية، وأداة محرّكة لبلوغ الأهداف، وتبرز أهمية القيادة الإدارية على عدة جوانب إدارية وتنظيمية من أهمها: ⁷

أولاً: الجانب التنظيمي:

- تحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية من اجل العمل المشترك وإذكاء روح التعاون .
- تنسيق نشاطات العاملين وتوجيه جهودهم باعتبار أن التنسيق عملية حيوية.
- وضع المطاف المناسب في مكانه وتحديد المسؤوليات.

ثانياً: الجانب الإنساني للإدارة:

- إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين على التفاهم المتبادل.
- المشاركة الإدارية من خلال اشتراك المرؤوسين بطرح آرائهم واقتراحاتهم.
- إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف لجهد.
- حفز العاملين وتسوية النزاعات فيما بينهم.
- المشاركة الخارجية في الأنشطة الاجتماعية.

ثالثاً: الجانب الاجتماعي للإدارة:

- توجيه النشاطات الاجتماعية (صحة، ترفيه، رياضة...) واستغلالها لتعزيز التعاون بين العاملين.

- تأثير القيادة الرادارية (سلوكها) بالقيم الاجتماعية السائدة.

رابعاً: الجانب الخاص بالأهداف الإدارية:

- العمل على تحقيق الأهداف بتحديدتها وتوضيحها .
- العمل على عدم التعارض بين الأهداف.
- التوازن في تحقيق الأهداف (التوازن بين المتناقضات) وحلها ومواجهة المشاكل المترتبة على ذلك. ⁸

3- الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية:

تشمل الوظائف الأساسية للقيادة الرادارية في مجموعة من المهام والتي منها: ⁹

⁷ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 117

⁸ بيتر ج و نورث هاوس، ص ص 34-35.

⁹ بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 23.

- توفير المعلومات: من خلال توفير القيادة على المعرفة الواعية التي تؤهلها لتكون المصدر الموضوعي للمعلومات.
- توفير الخبرة: الناتج عن تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقيادة.
- رسم استراتيجيات المنظمة بوضع السياسة العامة وتحديد الأهداف الإستراتيجية.
- التخطيط التنفيذي: والإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل والوسائل والبرامج.
- الحفاظ على التوجه الأخلاقي عبر تقديم السلوك النموذجي والمثل الأعلى.
- التمثيل الخارجي للمنظمة ومصالحها وعلاقاتها.
- الرقابة والتقييم.¹⁰
- التنظيم وتشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية¹¹ .

4- القيادة والإدارة: التشابه والاختلاف التداخل والتكامل:

تعد القيادة عملية شبيهة بالإدارة من حيث:

- التأثير.
- العمل مع الناس.
- السعي لتحقيق الأهداف.

بصفة عامة تعد العديد من وظائف الإدارة بمثابة أنشطة القيادة. كما يمكن النظر الى

القيادة والإدارة على إنهما متميزان من خلال الجدول الآتي:¹²

الجدول 01: وظائف القيادة الإدارية

القيادة	الإدارة	
إحداث التغيير والحركة	توفير النظام والاتساق	الوظيفة الأساس
التغيير البناء والتكيف	توفير الاستقرار	الهدف
التأثر، الرؤية من اجل التغيير	تنفيذ الأنشطة وضبط الإجراءات	المعنى
عمل الاشياء الصحيحة	العمل بالشكل الصحيح	طريقة العمل
سلطوية أحادية الاتجاه	تأثير متعدد الاتجاهات	طبيعة واتجاه العلاقة
تطوير الأهداف المشتركة	تنسيق الأنشطة من اجل أداء العمل	مجال التركيز
إحداث تغيير حقيقي	تقديم السلع والخدمات	الاهتمام
متفاعلون بأدنى حد من العاطفة	متفاعلون ونشطون عاطفيا	الشخصية
حل المشكلات والاستجابة للتحديات وتحديد الخيارات	تشكيل الأفكار وتوسيع الخيارات (طريقة التفكير)	المهمة (الانجاز)

¹⁰ بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 23.

¹¹ عاطف ملكاوي، القيادة الإدارية، طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013. ص 47.

¹² بيتر ج و نورث هاوس، مرجع سابق، ص 35.

بالرغم من هذا الاختلاف والتمايز بينهما إلا أنهما يتكاملان لأجل نجاح المنظمة، فالدارة القوية بدون قيادة تجعل المنظمة ضاغطة وبيروقراطية، والقيادة القوية مع إدارة ضعيفة يجعل المنظمة عاجزة عن تنفيذ التغيير المطلوب بالشكل الصحيح، فالمنظمة حسب ف كوتلر تحتاج إلى إدارة كفؤة وقيادة ماهرة..

إضافة إلى الاختلاف والتكامل هناك مجال واسع من التداخل بينهما، فعندما يقوم المدير بالتأثير على مرؤوسيه لتحقيق الأهداف فإنه يمارس القيادة، وعندما يشترك القائد في عملية التخطيط والتنظيم فإنه يمارس الإدارة فالحالتين تتضمنان ير في مجموعة من الأفراد لأجل بلوغ الأهداف.¹³

¹³ بيتر ج و نورث هاوس، ص 35.