



من أجل فهم أعمق للقيادة الإدارية حاول في هذا المقال التطرق إلى الأسس النظرية للقيادة الإدارية، وكل دراسة أو بحث علمي لابد له من تقديم المركبات النظرية التي تساعد على فهم التصورات الواضحة لها

January 18, 2025 الكاتب : د. محمد العameri عدد المشاهدات : 1829

Administrative Leadership [القيادة الإدارية](#)



## الأسس النظرية للقيادة الإدارية

### Theoretical foundations of administrative leadership

جميع الحقوق محفوظة  
www.mohammedaameri.com

نحاول في هذا المقال التطرق إلى الأسس النظرية للقيادة الإدارية، وكل دراسة أو بحث علمي لابد له من تقديم المركبات النظرية التي تساعد على فهم التصورات الواضحة لحيثيات الدراسة لتوجيهه في انتقاء المتغيرات التي يبني عليها فرضياته التي يتحقق من ثبوتيتها في ميدان الدراسة العملية، وقد جاءت الأسس النظرية وفق الآتي:

- أولاً: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها.
- ثانياً: أنماط القيادة الإدارية.
- ثالثاً: نظريات القيادة الإدارية.

## **أولاً: مفهوم القيادة الإدارية وأهميتها**

تناول هنا نقاط متعددة خاصة بالقيادة والقائد الإداري لكي يكون مدخلاً منطقياً لدراسة تهيئة الدخول في سبر المبحثين المختصين لأنماط ونظريات القيادة، وقد أستعرض الباحث بين وجهات نظر عربية وأخرى أجنبية بشكل واسع مع التركيز على الحديث منها للخروج بثمرة جديدة عن موضوعنا، وموضوعات على وفق الآتي:

- أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.
- ثانياً: الأبعاد الفلسفية للقيادة الإدارية.
- ثالثاً: أهمية ومبادئ القيادة الإدارية وأبعاد الذكاء العاطفي.
- رابعاً: السمات الشخصية للقائد.
- خامساً: أدوار ومهام القائد.

### **أولاً: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية**

لا تصلح التجمعات البشرية ولا تننظم من غير قيادة حكيمة تسعى في مصالح تابعيها جلباً للخير والمعارم ودفعاً للشر والرذائل، من غير ظلم أو إهانة، فالقيادة الإدارية تدفع المنظمة إلى الأمام وتحفز العاملين لأداء العمل الجيد والمبدع وإذا غابت القيادة الناجحة الجيدة والمؤهلة غاب الأداء الجيد والإنتاج الجيد وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها. فبإمكان قياس مدى نجاح المنظمة وكفاءتها من خلال نجاح قيادتها الإدارية. وسيتم تناول عدد من المفاهيم ذات العلاقة بالقيادة الإدارية على وفق الآتي:

#### **أ- القيادة في اللغة:**

(القود) في اللغة نقىض (السوق) ويقال قيده الإحسان (مصطفى، 2007: 769) يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد. وقد ورد مفهوم القيادة في اللغة تحت كلمة قود والقود من الرجال أي الشديد العنق وسمى بذلك لقلة التفاته، أي أنه إذا أقبل على شيء بوجهه ولم يكن يصرف وجه عنه (ابن منظور، 1998: 37)، إما في معناه الاصطلاحي ووفقاً لـ(Oxford) فيشير إلى معنى القيادة (Leadership) بأنها السمات أو الصفات التي من الممكن أن يتخلص بها من يتخذ دور القائد (Oxford, 2003: 403).

#### **ب- مفهوم القيادة حسب النظريات التقليدية**

1- أنها عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف معينة. أما القائد فهو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر في سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة (المعيلي، 1997: 19)

2- لقد تناول Richard Pettinger تعاريف عدة للقيادة منها الآتي:  
(Richard: 2002: 469)

(أولاً) إن القائد هو الشخص الذي يمارس السيطرة على الناس.  
(Huczynski, 1993: 77)

(ثانياً) القائد هو مبتدأ الهتاف. المتحمس ورأي الأبطال ومستكشف البطل والمرجل. وكاتب مسرحي

والمحب والمسلل والباقي. (Peters, 1996: 67) (ثالثاً) يجب أن يكون القائد ذو تفاؤلية معدية. إن الاختيار النهائي للقائد هو شعورك عندما تشارك معه في المجتمع. هل تشعر بالرقي والثقة بالنفس؟

(Montgomery 1956)

(رابعاً) تعني القيادة الرؤية وقيادة الشعور والحماس والحب والثقة والحيوية والعاطفة والهاجس وتنطبق الفكر واستخدام الرمز ومنح الاهتمام ودراما صريحة وخلق الأبطال عند كل المستويات والتدريب والتجول والفعال وأشياء أخرى (kreotner, 1999: 475) وهذا التعريف مطابق للتعریف الذي وصفه (tom Peters) و (Nancy Austin) في كتابهما *Passion for excellence* (Robbins, 2003: 314). ويوضح مواصفات ومميزات القائد المحددة، التي تعد أساس القيادة الفعالية كما تؤثر هذه المواصفات على قدرة الفرد على تحمل سلوكيات وأدوار إدارية متعددة.

**3- أن القيادة هي قدرة القائد بتأثيره الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف.**

(Krishnan, 2005: 15).

**4- القيادة الإدارية هي القدرات والإمكانيات التي يتحلى بها القائد بتأثيره الآخرين نحو إنجاز الأهداف.**

يتضح مما تقدم أن مفهوم القيادة حسب النظريات التقليدية تركز على قدرة القائد بتأثيره في المرؤوسين من حيث امتلاكه للقيم والمهارات والإمكانيات الشخصية التي تساعده في دفع وتحفيز المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

#### ت- مفهوم القيادة حسب النظريات السلوكية:

**1- وتعرف بأنها (فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يت森ى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين).** (نكل، 1993: 383).

**2- يمكن وصف القيادة بأنها عملية ديناميكية في المجموعة حيث يؤثر أحد الأفراد على الآخرين للمساهمة الاختبارية في إنجاز مهام المجموعة في وضع معين.**

(Cole, 1994: 33).

**3- يرى (dimock) بأنه ليست معنى القيادة للأفراد السيطرة عليهم والتحكم فيهم ولكن العمل على إطلاق قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبيهم. لأن القوى البشرية أغلى شيء وهي مصدر التقدم في المستقبل ويرى (ديموك) أيضاً أن الاتجاه الحديث في القيادة يشير إلى إن القائد الناجح هو الشخص الذي يساعد التنظيم على القيام برسالته. وليس الذي يقول بأن القائد هو الذي يمسك جميع الخيوط في يده ويسطير على من يقودهم من الأفراد. أما (Zaleznik) يقول إن محور عملية القيادة هو تحمل المسؤولية ومدى تقبلها. وتعتبر إدارة الخدمة المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية القيادة بأنها (تحتسب بالتأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعى لبلوغ هذا الهدف).** (خليل 1998: 237).

**4- تمثل القيادة تمثيل رؤية الناس إلى نظرة أعلى ورفع أدائهم إلى المقياس الأعلى وبناء شخصياتهم إلى ما وراء الحدود الطبيعية.** (Drucker, 2001: 20))

**5- وتعتبر 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 أو الاستعمال بغرض تحقيق هدف**

معين. فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستعمالهم للتعاون لتحقيق الهدف. (ملبوث، 2001: 67).

6- عرفت القيادة بأنها: (قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة). بمعنى إن القيادة الإدارية هي الدور الذي يتضمنه الشخص المكلف بإدارة المنظمة. عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسيين - أفراد وجماعات - ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة. (القططان، 2001: 23).

7- تعرف القيادة بأنها عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسيين فهي عملية تحفيز ومساعدة المرؤوسيين نحو إنجاز وتحقيق الأهداف. (Newstrom & Davis, 2002: 63).

8- عرفت القيادة بأنها عملية تأثير فعلي وليس مجرد قدرات أو قابليات تمكن القائد من التأثير بالآخرين. (الجميلي، 2004: 61).

9- أما (We skittle, 2006) فقد عرف القيادة بأنها عملية توجيه وتأثير القائد بالمرؤوسيين لدفعهم وتشجيعهم باتخاذ الخطوات الإيجابية نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

10- عرفت القيادة بأنها القدرة على التأثير بالآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة وتنسيق جهودهم ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق الأهداف والنتائج المقصودة للوصول إلى الأهداف المرسومة. (البعليكي، 2006: 518).

نلاحظ مما تقدم أن مفهوم القيادة قد ركز على عملية التأثير بالآخرين من خلال سلسلة من السلوكيات أو الأفعال التي يتخذها القائد في تأثيره بالآخرين ودفعهم لإنجاز الهدف المطلوب أي التركيز على (المدخل السلوكي في تفسير مفهوم القيادة).

### ثـ- مفهوم القيادة حسب النظريات الموقفية

1- تمثل القيادة خلق رؤية ينتفع بها الآخرين وتنشطهم للعمل باتجاهات. (Anita Reddick, 1992: 45)

2- هناك حاجة في كل المنظمات لفرد يربط الأوتاد الذي سيقوم بربط المجموعات مع بعضها. تهتم القيادة بالقادة أنفسهم والمرؤوسيين. والمهام المتاحة. (Handy, 1993: 98).

3- إن القيادة هي عملية تأثير القائد بمرؤوسيه من حيث تحديد وتوضيح المهام والواجبات المطلوب القيام بها من قبل المرؤوسيين ضمن موقف معين لفرض تسهيل الجهود الفردية والجماعية وتحقيق الأهداف المشتركة. (Ensley, 2004: 67).

4- القيادة عملية تجيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة بأقصى عائد اقتصادي وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل. (كشك، 2006: 3). من خلال التعريف السابق لاحظ التركيز على المدخل الموقفي في تفسير مفهوم القيادة الإدارية، بحيث أنه لا يمكن للقائد اتباع نمط قيادي واحد في جميع الظروف والأوقات، فالموقف له تأثير واضح في اتخاذ القرارات واتباع سياسات مختلفة مع المرؤوسيين والحالات أيضًا.

## ٤- الاتجاهات الحديثة في القيادة

- ١- (القيادة علم وفن إدارة المؤسسة ويتألف ذلك من قيادة الأفكار والبشر لتحقيق نتائج مؤكدة). (مرعي، 2000: 14).
- ٢- القيادة هي القدرة على توضيح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فضلاً عن القدرة على تحفيز ودفع الآخرين لليمان بهذه الرؤية وفهمها (Hill & Jones 2000: 15).
- ٣- وطبقاً لرؤية (Hellriegel et al, 2001: 324) فإن القيادة تشير إلى عملية تطوير الأفكار والرؤى والاعتماد على القيم التي تدعم عملية تلك الأفكار والرؤى للتأثير بسلوك الآخرين.
- ٤- عرف (white) الذي يرى إن القيادة الإدارية هي (قيام القائد بتوجيه وتنسيق ورقابة إعمال الآخرين في الإدارة) وعرف (hunt Larson) الذي يرى إن القيادة الإدارية (هي الوسيلة المناسبة التي يمكن بواسطتها المدير من بث روح التالف والتعاون المثمر بين الموظفين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المشتركة) (العامدي، 2003: 2).
- ٥- يمكن جوهر العملية القيادية (leadership Process) في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرات في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين. إذ يمتلك الفرد في الأثر القيادي إمكانية التأثير (influence) في الآخرين من خلال دورة كقائدة (leader) للآخرين الذين يمثلون التابعين (followers) أو المرؤوسين (subordinates) ويتميز القائد عن سواه من أعضاء جماعة العمل أو المنظمة ككل بكونه الفرد الذي يمتلك تلك المقدرة التأثيرية بالمقارنة مع غيره من خلال الآثار الاجتماعية التي يتركها في الآخرين (الشمام، 2005: 221).
- ٦- القيادة هي وظيفة موقعية وإن ظهورها يتم جزئياً على الأقل استجابة لظروف ومتطلبات الموضع، وإن المعدل الأساسي في هذا الصدد هو تحديد تلك الشروط أو الخصائص القيادية التي إذا توفرت في القائد يجعل التابعين له ينقادون له ويقبلون على تنفيذ قراراته وأوامره وتوجيهاته بكفاءة وفاعلية). (كشك، 2006: 3).
- ٧- القيادة هي علاقة التأثير بين القادة والتابعين الذين يميلون لتحقيق تغييرات تعكس أهدافهم المشتركة فالقيادة تشمل التأثيرات وتحدث بين هذه الأفراد وهؤلاء الأفراد يرغبون بإحداث تغييرات ذات أهمية وهذه التغييرات تعكس الأهداف المشتركة بين القيادة والتابعين. والتأثير يعني إن العلاقة بين الأفراد ليست سلبية أو إن القيادة متعددة الاتجاهات وغير تحكمية ومن المعتقدات الشائعة إن القادة مختلفون عن غيرهم من البشر وإن القادة والتابعين. والتأثير يعني إن العلاقة بين الأفراد ليست سلبية أو إن القيادة متعددة الاتجاهات وغير تحكمية ومن المعتقدات الشائعة إن القادة مختلفون عن غيرهم من البشر وإن القادة التابعين يمكن أن يكونون نفس الشخص في نفس الوقت. (العبودي، 2006: 221).

نلاحظ مما سبق إن القيادة الإدارية تحتاج إلى توفير أجوار تساعد على الابتكار والإبداع ثم بلورة الأفكار المبدعة إلى نتائج خلافة دون أن تتوقف على تسخير العمل الروتيني اليومي والذي يتلقنه أقل الإداريين تأهيلًا وأدنיהם معرفة أو حل المشكلات والذي يأتي في المستوى الثاني من حيث الأهمية بعد تطوير العمل. فالقائد الكاريزمي هو الذي لديه القابلية للتأثير في المرؤوسين بالإيحاء والإلهام للحصول منهم على أداء يفوق التوقعات والرسالي الذي يركز على المستقبل وليس الحالة الآنية. ونلاحظ وجود فرق بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية إذ إن التبادلية تركز على التوجيه بشكل إيجابي وتحشد جهود الآخرين من خلال المهام ونظام التحفيز. أما التحويلية فتركت على كون القائد إيجابي بالتأثير للقيام بأحسن ما يمكن والتأكيد

## ٢- القيادة في بيئة العمل الجديدة:

- ١- عرفت (Mary par ket fooett) القيادة بأنها القوة التي تعمل مع الأفراد وتساندهم وليس التي تسيطر عليهم. فالسلطة التي يتمتع بها القائد لا تكون في ذاته. لكنها تكون العمل الذي يشغله ونجاح القيادة يكون في القدرة على استعمال هذه السلطة المعازنة للعمل. (التميمي, 2000: 86).
- ٢- (القيادة النابعة من دور القائد بوصفه الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب) (كشك, 2006: 3).
- ٣- إن مفهوم القيادة هو السعي لترجمة الرؤية المستقبلية للمنظمة إلى حقيقة. (Weiskittel, 2006: 1).
- ٤- (القيادة عملية قائمة على قادة ذوي شخصية جيدة - قائد يظهر التواضع بصورة أكثر من التكبر الإمبراطوري لقيادة الشركات الجيدة. لكن الاعتماد على الخصائص الشخصية وحدها يعتبر غير كافي فالقيادة الجديدة تكون سهلة ليس فقط بسبب الأشخاص ذوي القيم الطالحة لأن المؤسسات تمتلك الميزانيات والقيود الصحيحة بما يتضمن الفرص المتاحة لتبادل الآراء والمعارضة). (Sean Silver, 2007: 1).
- ٥- (إن القيادة تتطلب من القادة القدرة على مواجهة التعقيد. إذ تتضمن تحديات معظم الواجبات الأخلاقية تجاه العديد من الأطراف حاملي الأسهم والعملاء والموظفين والمجهزين، وغالباً ما تتصارع هذه الواجبات. إن ما يمكن القائد على الإطلاق في طريقه خلال في مثل ذلك الوضع هو القدرة على مواجهة التعقيد والقدرة على إدراك آراء متعددة بنفس الوقت). (Sarah, 2007: 2).
- ٦- (إن أفضل القادة هم الذين لا يتبعون طريقة اتباعوني فوق التل لكنهم الأشخاص الذين يمارسون القيادة من القلب والعقل. حيث ينبع أسلوبهم في القيادة من شخصيتهم وقيمهم الأساسية). (James, 2007: 2).
- ٧- (يجب أن يكون القائد الجيد قادراً على إقناع للسير في طريق معين، الأمر الذي يتطلب القدرة على تغيير عقول الناس. ويجب أن يكون قادة الأعمال قادرين على التنبؤ بالдинاميكيات المختلفة بين المنظمات القوية وفقاً للاقتصاد الدولي المتعدد والأحداث الجيوسياسية). (Martha, 2007: 1).
- ٨- (إن إطار القيادة يعتمد على الفعالية أو النشاط وبذلك فهو يتعامل مع الأعمال الجديرة باللاحظة بوضوح، ويصف إطار القيادة السلوكيات الفعلية القابلة للملاحظة التي يمكن أن يتعلماها القادة ليكونوا أكثر كفاءة). (Sean, 2008: 2).

نلاحظ مما تقدم بأن القيادة في بيئة العمل الجديدة ترتكز على إن الخصائص الشخصية والقوة لا تكون كافية لقيادة فريق العمل وإنما العمل المشترك والتعاون للتعامل مع التحديات الكبيرة التي تواجه المنظمة من عولمة وتجارة الكترونية واتصالات وتكنولوجيا المعلومات ... الخ.

ولقد توصل الباحث لتعريف القيادة الإدارية بأنها (قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه بنجاح على أساس عوامل النجاح المستندة إلى رسالة وأهداف المنظمة لغرض تنفيذ المهام بدافع رغبة مرؤوسيه وتفاعلهم مع فالقائد الإداري الناجح هو من كانت قراراته مبنية على توجهات المنظمة الاستراتيجية ذات التغيير الإيجابي من خلال الاتصال لحل المشاكل والأزمات وتفويض الصالحيات لإدارة فريق العمل بالعلاقات الإنسانية مع التطوير والإبداع بالتحفيز لنجاح المنظمة بتحقيق أهدافها).

## ثانياً: الأبعاد الفلسفية للقيادة الإدارية

لقد تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور فلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هل هي علاقة سلط وسيطرة أو هي علاقة تعاطف وتأخ أو هي علاقة تجمع بين العلاقتين، إذ تمت جذورها إلى الوقت الذي بدأ به التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات وانصهارهم في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة. (الجميلي، 2004: 60).

**أ. البعد الإنساني:** تربط فلسفة القيادة بالأساس بالنظرة الإنسانية (زيارة، 2000: 21) التي أودعها الله سبحانه وتعالى في الإنسان يجعل البعض قادة والآخرون ينقادون. إذ ينقسم الناس في أي مجتمع إلى تراكيب قيادية وتراكيب أخرى منفذة. هذا يجسد بقول الباري عز وجل: ﴿نَحْنُ قَسْفَنَا بَيْنَهُمْ فَعِيشْتُهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَرَفَعْنَا بَغْضَهُمْ فَوْقَ بَغْضِ ذَرَّاجَاتٍ لِّتَتَّبِعَ بَغْضُهُمْ بَغْضًا سُخْرِيًّا﴾ (القرآن الكريم، سورة الزخرف: 32)، ولا يتقطع أي فكر إدارية لذلك من حيث التقسيم الهرمي للإدارة إذ احتوت الفلسفات القديمة والمعاصرة على شواهد تشير إلى هذا التصنيف. ولكن الاختلاف في تقسيم المهام والأدوار على الأساس الفلسفية التي يبنها صاحب الفلسفه فضلا عن المنهاج العقدي المتبثق من طبيعة التفكير والانطباعات المعرفية لصاحب الفلسفه. لقد سادت فلسفة القيم أساسا للعمل القيادي واتساق أصحاب هذه الفلسفه وراء المبادئ والسلوكيات الأخلاقية التي تميز القائد عن غيره وقد حددت أمثلة تؤكد هذا التفسير منها الآتي: (يونس، 2006: 2).

1- لقد احتوت أطوارات فيلسوف الصين القديمة (كونفشيوس) على أفكار تقوم عليها المهام القيادية التي تستوجب قدرًا كبيرًا من النزاهة والإيثار.

2- وبين سocrates في مناقشه (نيكوميدس) حول الفكر عند الإغريق. مؤكدا على أهمية سيادة قيم حسن استخدام الآخرين في إدارة وتنفيذ الأعمال.

3- واستخدمت فلسفة التنظيم في الدولة الرومانية القديمة في بناء هيكلة عمل الدولة فيها. حيث ساد عندهم تفويض السلطان، من القيس إلى حكام الأقاليم في ضوء نظرية التنظيم وإحكام السيطرة على معظم أنحاء العالم الذي كان معروفا آنذاك.

4- كانت فلسفة القيادة عند القدماء المصريين والערبيين معاباة بالفكر الإداري الجماعي، وتشير شواهد بناء الأهرامات والجنائن المعلقة. الخ تمثل صرحاً ومعالم حضارية أفضل دليل على فلسفة هاتين الدولتين إذ أكدت تلك الفلسفه على أن الفلسفه القائمه على ضبط العمليات الإدارية الرئيسية ومنها التخطيط والتنظيم المحكم والتركيز على التخصص وتقدير العمل هي قواعد التفكير القيادي ومحتواه. وإن ما يميز الدور القيادي دون غيره من الأدوار مرهون بالقدرة الإشرافية الشاملة وتسويتها وتدبرها. (القططاني، 2001: 23).

5- وجاءت فلسفة القيادة في الفكر المسيحي بأسس الفكر الإصلاحي الروحي وما ينطوي عليه من تأثير كاريزمي غير خاضع للتفسير. وإن سيادة هذه الرواية في حينها أدت إلى تهيئه القيادات الدينية على أساس قدرة من يقود أو يقف على رأس الهرم وفقاً لمفهوم في منح الحقوق والسلطة الروحية. (الفامدي، 2003: 23).

ومن النقاط أعلاه يتضح إن فلسفة القيادة تدور حول ثلاثة محاور:

(أولاً)- الفلسفه الأخلاقية- والتي مصدرها العقل، وإن مواد تصوّرها نابعة من قدرة القائد على التعقل والتفكير المتنور في الماورائيات التي تترجم عن الأوامر وتحظى عند الصينيين.

(ثانياً)- الفلسفه الحسية- والتي مصدرها الشعور والإحساس الصادر عن الوجود والاستدلال وتحظى في الفكر الديني.

(ثالثاً)- الفلسفه الذاتية- والتي مصدرها الذات المتعقدة والمفسرة للاعتقاد من خلال معرفة نسبة التطورات الذاتية التي

بعضها معرفة مباشرة. وتبهر هذه الفلسفة عند قدماء المصريين وال Iraqis والرومان.

**بـ- البعد العقلي الحسي والحدسي (عقلانية التفكير):** إسهامات (1704- 1632, Nook), وإسهامات

الفيلسوف الألماني (Lap nets):

١- وضع Nook مبدأ العقل القيادي وصلته بالحس حيث أكد على إن الفكر والعمليات العقلية ناشئة عن الحس، ونظم في هذا السياق ثلاثة مستويات تميز الفكر القيادي عن سواه (Ricky, 2002: 488) وهي كالتالي:

(أولاً)- قوى الإدراك- حيث حدد ضمن هذا المحور عدة أنواع لقوى الإدراك (محمد هلال, 1997: 94) من أهمها:

(أ) قوة المعرفة Cognitive Power.

(ب) قوة الحفظ (إدخال المعلومات الناتجة عن الإدراك).

(ت) قوة التمييز (الفصل بين المعلومات الموجزة وتصنيفها).

(ث) قوة التقييم (تبين نسبة المعلومات إلى بعضها).

(ج) قوة الترتيب (جمع المعاني وتركيبها).

(ج) قوة التجريد والانتزاع (استنباط معنى كلي من الخصائص الجزئية التي يلاحظها في منظر واحد).

(خ) تمثل المحاور أعلاه لقوى الإدراك نموذجاً نظرياً لبناء العقل المبدع.

(ثانياً) - منشأ التفكير ومداركه- وتشير مدرسة Nook إلى أربعة مصادر هي:

(أ) تفكير بسيط يترجم إلى تصورات ومدركات تنشأ من مصدر صسي واحد.

(ب) تفكير مركب منشأ عدة أحاسيس.

(ث) تفكير مثبت تتركز عمليات التفكير على وجود الشيء.

(ج) تفكير سقفي التفكير لمحاور عدم وجود الشيء.

(ح) تمثل المصادر أعلاه الإطار المفاهيمي الذي تؤسس عليه الممارسات القيادية وما ينبع عنها من ممارسات تنفيذية.

(ثالثاً) - تركيب الفرض في العمل القيادي - يشير Nook إلى إن التصور أو القرار الاستراتيجي بالذات هو بالأساس علاقة بين شيئين وتمثل كالتالي:

(أ) النظر إلى النتائج ويسميها بالوحدة كما تقول  $2 \oplus 2 = 4$ .

(ب) النظر إلى نفي النتيجة ويسميها بعدم الوحدة كما تقول  $2 \oplus 2 \neq 6$  لأن  $6 \neq 6$  تساوي 6.

(ت) النظر إلى النتيجة من خلال تحديد معايير محددة للمقارنة بها.

(ث) النظر إلى النتيجة بنية إثباتها.

٢- إسهامات الفيلسوف الألماني (Lap nets: 1646 - 1716) وقد أسست تلك الفلسفة ملامح مهمة للتفكير

الناقد (الاستراتيجي) لمن يقود إذ أكدت الفلسفة على ارتباط كل عمل قيادي بنظرية وإن كل نظرية هي أصل العلة الفائبة (الهدف من الأشياء وتبديي هذه النظرية إن الأفعال القيادية هي ترجمة للأهداف ودالتها. أي إن الإدراكات الظاهرة هي مقدمة للإدراكات الباطنة. لكن الاهتمام العلمي بالقيادة الإدارية قد بدأ مع بدايات القرن العشرين (Daft, 2001: 378)، إذ إن مفهوم القيادة الإدارية قد تطور مع تطور الفكر الإداري والتنظيمي، فقد ركزت المدرسة التقليدية على أسس القيادة الإدارية الناجحة وعلى خصائص القائد نفسه (العاني، 2002: 40).

من المقومات الفلسفية لكل من (Lap nets & Look) يمكن استنتاج الآتي:

(أولاً) الإحساس أو الشعور العام Common sense. ويعلق (فليتشر) على هذا المصدر بأن كل فرد يشعر بشكل مختلف عن غيره عند النظر إلى الأمور.

(ثانياً) الركون إلى التخصص (سلطة التخصص) Specialization. حيث قد يلجأ القائد إلى إسناد مواقفه وقراراته بمسوغات

تنبئ من اختصاصه الدقيق فيصبح الاختصاص مصدراً للتأثير وحشداً للقناعات.

(ثالثاً) السببية Causation. ينص قانونها على عدم تقبل أي شيء على إنه حقيقة ما لم يتبيّن بعدها يقيناً أنه حقيقة.

(رابعاً) الملاحظة غير المنظمة Unsystematic. دعا إلى هذا المصدر الفيلسوف (جون لوك) إذ أكد على أهمية الخبرة في تحصيل المعرفة وإن الخبرة تأتي من خلال الملاحظة والتسجيل للمشاهدات وصولاً إلى الحقيقة.

(خامسًا) الطريقة العلمية Scientific تستند هذه الطريقة على إن المعرفة هي وليدة للنهج الموضوعي والذي يبحث عن الحقيقة في إطار الملاحظة للمنظمة والقياس الكمي للأحداث ذات العلاقة بالظاهرة المبحوثة.

## جـ- البعد البرهني والتطبيقي (الواقعي): الكشف عن الأشياء، النظرية والفروض العلمية، القيم:

1- الكشف عن الأشياء والتغلب على التحيز الإدراكي Cognitive: Noorder 1995: 73

(أولاً) الحدس وعقلانية التفكير intuition and rational thinking حيث يكون الحدس قاعدة للتحليل العقلاني. إن العقلانية والحدس يكمل أحدهما الآخر وليس مستقلين عن بعضهما أو ينافق أحدهما الآخر.

(ثانياً) الحدس. التحيز الإدراكي والكشف عن الأشياء Intuition cognition biases and heuristics إن عملية الكشف عن الأشياء وانحياز التفكير وحصول التحيز الإدراكي لا يمكن الفصل بينهما بشكل مجرد، ومع هذا فإن أهمية أحدهما في الحسبان يعد مهما ومفيداً.

(ثالثاً) الكشف عن الأشياء وانحياز التفكير Cognition biases and heuristics حيث تم اكتشاف تأثير الكشف وانحياز التفكير على القرارات الاحتمالية وغيرها.

2- النظرية والفروض العلمية (المفهوم والاشتراطات والوظائف) من هذا المنطلق فإن موضوع النظرية يكمن في مجموعة الفروض التي حددها الفرد لموضوعه. إن دخول سوق جديدة أو صناعة منتج جديد أو انسحاب من ميدان صناعي محدد لا يمكن إلا على أساس مجموعة فروض قد صيغت من قبله Deep, 2008: 71).

3- الفلسفة (كيف يحدد الأشخاص قيمهم): Philosophy: How People Determine Value (أولاً) إن القيم تؤدي دوراً هاماً في كشف النقاب عن الذات المثلية. بما إن القيم تتغير عبر الحياة، بسبب أحداث مثل الزوج، واستقبال مولود، أو الطرد من العمل، فإن الفلسفة العميقه هي التي تصمد أكثر. ففلسفة الشخص هي الطريقة التي يحدد بها قيمه وأي الأنماط القيادية ينجذب نحوها. فالقائد الذي يتم تحقيق الأهداف أكثر من أي شيء آخر سيكون طبيعياً ضابط إيقاع، معتبراً النمط الديمقراطي مضيعة للوقت. إن فهم الفلسفة العملية قد يساعد في رؤية كيف تتعكس الذات المثلية على القيم. (Richard, 1993: 15).

(ثانياً) إن الفرق بين شخص يقضي خمسة أيام في الأسبوع بعيداً عن عائلته لتلبية متطلبات الوظيفة وآخر يقضى فترات العشاء يومياً مع عائلته يكمن في مدى وعيهما بقيمتهم الحقيقة، ومدى تطابق سلوكياتهما مع تلك القيم، أو في طريقة تأويل القيمة. مثل هذه التفاوت قد يعكس فلسفات عملية متباعدة، أكثرها شيوعاً البرجماتية Pragmatism \* فلسفة أمريكية تتخذ من النتائج العملية مقاييساً لتحديد قيمة الأفكار الفلسفية وصدقها)، العقلانية والإنسانية. وبالرغم من أنه ما من فلسفة أفضل من الأخرى فإن كلها منهما تدفع بتصرفات الشخص وأفكاره ومشاعره باتجاهات مختلفة. (Richard, 2000: 47).

(أ) الطرح الرئيسي لفلسفة الذرائع (البرجماتية) هو الاعتقاد بأن النتائج العملية (النفعية) تحدد قيمة الفكرة والجهد والشخص والتنظيم. فالأشخاص الذين يتبنون هذه الفلسفة يعتقدون إنهم مسؤولون بشكل كبير عن الأحداث التي تقع لهم في حياتهم. (John, 2007: 138).

(ب) أما الفلسفة العقلانية فهي الرغبة في فهم الناس والأشياء والعالم بتكوين صورة لكيفية عملهم كلهم بما يوفر نوعاً من الأمان العاطفي في استشراف المستقبل. (Andy, 2000: 114).

(ج) أما الفلسفة الإنسانية فتتمثل في إن العلاقات الشخصية الحميمية تعطي الحياة معنى والأشخاص الذين يتبنون هذه الفلسفة ملتزمون بالقيم الإنسانية ويعتبرون الأسرة والأصدقاء الحميمين أكثر أهمية من العلاقات الأخرى فهم يقيمون نشاطاً ما بعده تأثيره على علاقاتهم. (John, 2000: 210).

#### د- فلسفة القيادة من وجهة نظر إسلامية

إن ظهر الانقياد من وجهة نظر إسلامية ليس على شاكلة النظم العلمانية وإنما هو إتباع الأمر الإلهي جل شأنه في قوله تعالى: ﴿ وَقَنْ يَتَّبِعُ غَيْرَ الْإِسْلَامِ دِينًا فَلَنْ يُفْتَنَ مِنْهُ وَهُوَ فِي الْآخِرَةِ مِنَ الْخَاسِرِينَ ﴾ (القرآن الكريم، سورة آل عمران: 85). فلإسلام أحكام وعقيدة وأخلاق وعبادات ومعاملات. جاءت كلها في القرآن الكريم والسنة المطهورة ومنها الأحكام وما يتعلق بنظام الحكم وقواعده وكيفية اختيار من يقود وشكل الحكم وعلاقاته بالأفراد وحقوقهم إزاء المنظمة التي يتبعون إليها وهي في ما يسمى اليوم بالقانون والدستور لكل مؤسسة (زيдан 1998: 3) إن الحكمية الإسلامية القائمة على تحديد من يقود بمقتضيات النصوص الشرعية تكمن في حفظ الضروريات وال حاجيات والتحسينات وما يحيط بها من مصالح الناس في الدنيا والآخرة. إن المثالية في الإسلام هي حرص القائد على بلوغ الكمال المقدر له. وهذا يعني جعل تصرفات أو سلوك الإنسان قائداً كان أم مرؤوساً وفقاً للمنهج والكيفية التي جاء بها الإسلام. وتستمد الفلسفة المثلية مقوماتها هنا من الاعتدال أي عدم الإفراط والتفرط في ممارسات الدور القيادي واتخاذ القرارات فضلاً عن الشهود التي تؤكد التركيز المتوازن على معالجة أي مشكلة إدارية، أو ما شابه ذلك من أوجهها المختلفة.

#### 1- القائد من وجهة نظر قرآنية

هناك آيات عديدة تناولت الأبعاد الفلسفية للقائد وذكرت الأدوار والمهام التي يجب أن يتولاها القائد ودرج في أدناه أمثلة على ذلك: (موسى، 2000: 43)، (السويدان، 2005: 67)، (القططاني، 2001: 150)، (الفامدي، 2003: 23).

(أولاً) إنها قيادة ملتزمة بأوامر الله ونواهيه، وتطبيقاتها بين الناس وفق سبق الحق لقوله تعالى: ﴿ وَأَنَّ هَذَا صِرَاطِي مُسْتَقِيمًا فَاتَّبِعُوهُ وَلَا تَتَبَرَّغُوا السُّبُّلَ فَتَفَرَّقُ بِكُمْ عَنْ سَبِيلِهِ ﴾ (القرآن الكريم، سورة الأنعام: 153)، أي إنها قيادة مؤمنة (موحدة) بالله وبرسوله لقوله تعالى: ﴿ وَالَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَآمَنُوا بِمَا نَزَّلَ عَلَى مُحَمَّدٍ وَهُوَ الْحَقُّ مِنْ رَبِّهِمْ ﴾ (القرآن الكريم، سورة محمد: 2).

(ثانياً) أنها قيادة عادلة في إقرار التوازن والنظام وسيادة الأجزاء الطيبة بين القيادة والرعاية لتنفيذ الحقوق والواجبات والإحکام. بموجب الحق والعدل وعدم الظلم لقوله تعالى: ﴿ وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ﴾ (القرآن الكريم، سورة النساء: 58).

(ثالثاً) أنها قيادة مشورية، انطلاقاً من أصولها الصحيحة. دون استبداد في الرأي أو القرار لقوله تعالى: ﴿ وَشَاؤْرُهُمْ فِي الْأَفْرِ ﴾ (القرآن الكريم، سورة آل عمران: 159).

(رابعاً) أنها قيادة متعاونة مع الرعية. لاستمرار النشاط استحصالاً للخير وتبنيتاً لروح الإيمان لقوله تعالى: ﴿ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالْتَّقْوَى ﴾ (القرآن الكريم، سورة المائدة: 2).

(خامساً) أنها قيادة عارفة عالمه أو واعية لمسؤولياتها بما فيه مصلحة المسلمين وخدمة الإسلام دون النزوع إلى بث الفساد والهلاك لقوله تعالى: ﴿ وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يُعَجِّبُكَ قَوْلُهُ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا وَيُشَهِّدُ اللَّهُ عَلَى مَا فِي

قُلْبِهِ وَهُوَ أَذْكُرُ الْخَضَامُ وَإِذَا تَوَلَّى سَعَى فِي الْأَرْضِ لِيُفْسِدَ فِيهَا وَيُهْلِكَ الْحَرْثَ وَالنَّسْلَ وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفَسَادَ ﴿٢٠٤﴾ (القرآن الكريم. سورة البقرة: 204-205).

(سادسا) أنها قيادة متسامحة مع الرعية، الحرصة على مصالحهم لقوله تعالى: ﴿لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ خَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ﴾ (القرآن الكريم. سورة التوبه: 128).

(سابعا) إنها قيادة حكيمة في أداء شؤون الناس والدعوة إلى الله تعالى لقوله: ﴿اَدْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمُقْوِظَةِ الْخَسَنَةِ﴾ (القرآن الكريم. سورة النحل: 125).

(ثامنا) أنها يادة تقيم أبعاد المسؤلية لقوله تعالى: ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ زَهِينَةٌ﴾ (القرآن الكريم. سورة المدثر: 38).

من النقاط أعلاه يتضح بأن القرآن الكريم قد أقر وجوب القيادة على الناس، ممثلة بالأنبياء والمستخلفين لما لها من أهمية دينية ودنوية. وجعل تلك القيادة بمستويات ذات اتجاهات ريادية وأطر منهجية. تحقيقاً للأهداف العليا التي نادى بها الإسلام كنظام شمولي للحياة وقيادة المسلمين وإدارة مصالحهم.

## 2- القيادة في عهد الرسول مم صلی اللہ علیہ وآلہ وسلم

لقد استمدت الحضارة النبوية من أسباب الحق والدعم الشرعي الرباني مما جعلها قيادة مبادرة وجريئة ولا تخون للخوف والتهديد. فكانت قيادة الرسول (ص) تطبقاً عملياً لما دعا إليه القرآن الكريم من خلال توجيهه وإدارة وقيادة الدولة الإسلامية ورعاية مصلحة الأمة وكالآتي: (محمد، 1991: 17) (العبدة، 2005: 6)، (عزموش، 1997: 44).

(أولاً) حتمية القيادة- حيث دعت قيادة الرسول (ص) إلى وجوب قيام القيادة بين المسلمين وعدد أساساً لضمان تنفيذ الشريعة بين الناس.

(ثانياً) القيادة العقائدية- لم تجامل القيادة النبوية في المواقف ولم تسأوم حيال تنفيذها للأمور. فقد رفض (ص) وهو على قلة أنصاره عروض المساومة ومحاولة زعماء مكة حول التنافس في اتخاذ العقيدة بين الشرك والإيمان وعرض عنها بأخرى مشابهة.

(ثالثاً) القيادة الرائدة- إن القدرة في القيادة تستقي من خلال نشاطات الرسول (ص) وقيامه بتنظيم العلاقات الاجتماعية وصياغة القوانين والأحكام المستمدّة من القرآن، كما كان يعمل على تنفيذها وكان يجمع الجيوش ويقودها ويقوم على إدارتها.

(رابعاً) القيادة الشورية- لقد عمل (ص) بالشوري كأمر قرآني. فكانت الشوري سلوكاً عملياً في المواقف واتخاذ القرارات لترسيخ الثقة بين القائد والمقود. ومارس (صلی اللہ علیہ وسلم) الشوري في قيادته.

(خامساً) القيادة الموحدة- لقد تجلت القيادة لوحدة الأمة في العقيدة والعبادة والعادات والسلوك والقيادة... وإن.

(سادساً) القيادة المعتدلة والمتوازنة- جسدت قيادته (ص) سمة الاعتدال في تأدية المهام الإدارية فلم تدع إلى السلطة والاستبداد وهي في الوقت ذاته قيادة حازمة وغير متسيبة.

(سابعاً) قيادة التكليف وليس التشريف- ارتبطت استقامة العقيدة النبوية مع المنهج الإسلامي مباشرة في اختيار القائد الحقيقي لتولية المهام تكليفاً لا تشريفاً.

(ثامناً) القيادة الراعية أو المسئولية- كانت التدابير القيادية للرسول (ص) تنطلق من الحرص على تحقيق الرعاية العامة لمصير المسلمين. وتحمل مسؤولية قيادتهم المثلثي.

(تاسعا) القيادة المؤخية- لقد شمل دور القيادة النبوية كافة الناس ب مختلف طبائعهم النفسية و عقائدهم الفكرية فصار الجميع مجتمعين و متوجهين تحت رعاية الدولة.

(عاشر) القيادة الحقانية- كان الحق في صلاة داعيا لهدم الباطل في القيادة النبوية.

(إحدى عشرة) العقيدة الآمرة بالمساواة- دعت القيادة النبوية إلى العمل بالمعروف وذلك بالاستناد إلى تعاليم الشريعة والسلوك القيادي الذي يتفاعل في ضوء ذلك دون تهايز.

(اثنتا عشرة) القيادة الرحيمة- جسدت القيادة النبوية الرحمة بين الناس أحسن تجسيد و سعى ذلك إلى تنفيذ مستلزمات الرحمة. سلوكا وقولا ضمن المسار القيادي.

(ثلاثة عشرة) القيادة المشاركة في الأداء- لقد كان (ص) رجل الإدارة الأولى والقيادة القدوة. فهو المخطط والمنفذ والمراقب على سير المهام. ولقد شارك (ص) المسلمين في الواجبات والأعمال والانتماء العملي إلى الهدف المشترك.

من النقاط التي وردت في أعلاه نستنتج بأن الرسول محمد (ص) كان قائدا عظيما فهو مدير من حيث تكون الإدارة تدبير الأمور ومدارير حيث تكون الإدارة تدبيرا لحل الأمور التي تعترفها الفوضى ويطرأ إليها الخلل. وهكذا فإن القيادة من وجهة نظره كانت المقوم الجاد لكل قيادة إسلامية لاحقة لأنها جسدت الوحدة الموضوعية في الاتجاه والهدف نحو الاعتراف التام بسيادة الخالق على المخلوق وبتحكم شريعته السمحاء في إعداد المواطن الصالحة عبر الاقتداء والتأسي بقيادة الرسول (ص).

### 3- القيادة في عهد الخلفاء الراشدين

يمكن أن نرى وجهة نظر الإمام علي عليه السلام من خلال عهده إلى مالك الأشتر حين وله مصر ... (وأعلم يا مالك إني قد وجئتك إلى بلاد قد جرت عليها دول قبلك من عدل وحور، وإن الناس ينظرون من أمروك في مثل ما كنت تنظر فيه من أمور الولاية قبلك). ويقولون فيك ما كنت تقول فيهم. وإنما يستدل على اللسن عباده فليكن أحباب الذخائر إليك ذخيرة العمل الطالح فاملك هواك وشج بنفسك عما لا يحل لك فإن الشج بالنفس الإنفاق منها في ما أحببت أو كرهت، وأشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم والعطف عليهم ولا تكون عليهم سبعا ضاريا تغتنم أكلهم فإنهم صنفان، إما أخ لك في الدين أو نظير لك في الخلق يفرط منهم الزلل وتعرض لهم العلل ويؤتي على أيديهم في العمد والخطأ فأعطيهم من عفوك وصفحك الذي تحب أن يعطيك الله من عفوه وصفحه، فإنه فوقهم وولي الأمر عليك والله فوق من ولاك) (والعم إن الرعية طبقات لا يصلح بعضها إلا ببعض ولا غنى ببعضها عن بعض) (إياك والإعجاب بنفسك أو الثقة بما يعجبك منها وحب الإطراء فإن ذلك من أوثق فرص الشيطان في نفسه ليتحقق ما يكون من إحسان المحسنين وإياك والمن على رعيتك بإحسانك أو التزايد في ما كان من فعلك أو أن تدعهم فتتبع موعدك بخلافك). (نهج البلاغة، شرح محمد عبده، ج 3: 564) ولعل حكمته هذه توجز ما سبق (من حسنة سياسته دامت رئاسته). (الاموري، 1992: 341). وفي خطبة لأبي بكر عند بدء توليه الخلافة (أما بعد أيتها الناس فإني قد وليت عليكم ولست بأخيركم فإن أحسنت فأعينوني وإن أسألت فقوموني، الصدقأمانة، والكذب خيانة، والضعف فيكم قوي عندك حتى أرجع إليك حقه إن شاء الله، والقوى فيكم ضعيف عندك حتى آخذ الحق منه إن شاء الله، لا يدع قوم الجهاد في سبيل الله فإنه لا يدعه قوم إلا ضربهم الله بالذلة، أطيعوني ما أطاعت الله ورسوله، فإذا عصيت الله ورسوله فلا طاعة لي عليكم). (القططاني، 2001: 98).

**4- يمتاز القائد المسلم عن غيره** بالمقاصد التي تجمع عناصر التطابق بين الأغراض النظمية والرسالة والأهداف على النحو الآتي: (يونس، 1994: 33)، (الريشري، 2000: 55)، (الماضي، 2001: 6).

(أولا) القيادة نشاط يمارس على أنه وسيلة وليس غاية في فكر المسلم والتي يستطيع من خلالها تنفيذ ما يعجز أحد المسلمين الوصول إليها وتنفيذ الأهداف في إطار المقاصد الآتية:

(أ) حراستة الدين من خلال مصداقية الأهداف والتعبير من خلالها عن حقوق الدين ومعاناته.

(ب) تنفيذ بنود الخطة والاستراتيجية وفقا لاحكام معاملات الناس وعلاقاتهم في ما بينهم. وفي علاقاتهم مع الدولة وعلاقة الدولة بهم. وحمل الجميع على الوقوف عند حدود الله.

(ثانيا) صيانة العنصر البشري وتحصينه في المنظمة. القيادة في هذا السياق هي سياسة الدنيا بالدين وإدارة شؤون العاملين وتحديد مصالحهم بدرء المفسدة. والإشراف المستمر دون ترك الأمور تسير من دون مراقبة وتقويم. ضمانا لتصليح الانحرافات بقصد أو بغير قصد.

(ثالثا) سياسة الأمور المالية وإتقان توزيع النادر بينها حيث تعد أهم مهام القائد ويتعلق بحسن توزيع واستخدام الموارد النادرة.

من النقاط أعلاه يتضح بأن الإسلام سعى إلى تكليف القائد بضمان مصلحة الجميع. والتركيز على العناصر ذات الكفاءة وتوليتها المهام والأدوار الوظيفية المختلفة داخل التنظيم وهو إدارة أمور الموارد البشرية على أساس اختيار القوى الأمين.

### ثالثاً: أهمية ومبادئ القيادة الإدارية وأبعاد الذكاء العاطفي

إن أهمية القيادة الإدارية تأتي من خلال حاجة المنظمات إلى شخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة مع الأخذ بنظر الاعتبار الجوانب الإنسانية مع مرؤوسيه. إن المبادئ التقليدية للقيادة تعد مرجعا ودليلا للقائد لذكره في النقاط التي يجب الاهتمام بها والانتباه إليها لتكون قيادته فعالة ومتمرة و تستوعب المواقف والناس والمهمة المطلوبة. إن القيادة العظيمة التي تعمل من خلال العواطف أي بمعنى إن الحالات العاطفية للقادة وأعمالهم تؤثر بالفعل على كيفية شعور الموظفين الذين يقودهم وبالتالي على العملية الإنتاجية.

### أ- أهمية القيادة الإدارية

هناك من يعتقد بعدم الحاجة إلى قائد في الوقت الحاضر نتيجة كون العمل جماعي والكل يتحمل المسؤولية بإدارة الأعمال ولكن هذه النظرة من وجهة نظر الباحث قاصرة كون المجتمعات والثقافات مختلفة من جوانب عديدة وبذلك فالقائد وجوده مهم في المنظمة لإدارة العملية القيادية ويمكن إجمال أهمية القيادة الإدارية بالآتي: (المعيلي، 1994: 19)، (George, 1997: 5) (McCrimmon, M, 1999: 18) (Wind, J.Y, 1999: 33).

1- تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمات وتصوراتها المستقبلية.

2- تعتبر البوصلة التي تنشر داخلاً كافية المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.

3- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

4- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وجسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

- 5- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتذدون من القائد الإداري قدوة لهم.
- 6- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- 7- تمكّن المنظمة من تحقيق الأهداف المرسومة لها.

## بـ- مبادئ القيادة

تعد مبادئ القيادة بمثابة نصائح وإرشادات قيمة للقائد وهي كثيرة ومتنوعة حسب وجهة نظر منظرين القيادة، فهي المرتكزات الأساسية ودليل العمل وهذه المبادئ لم تكن وليدة الوقت الحاضر أو تجربة واحدة وإنما هي خبرة متراكمة من سنوات عديدة ثبتت هذه المبادئ رغم المتغيرات الكثيرة. ويمكن إجمال أهم المبادئ للقيادة الإدارية في أدناه: (كلالدة، 1997: 172)، (Michael Armstrong, 2000: 172)، (Heather, 2007: 102)، (John W. Newsrom, 2002: 95)، (1-3).

- 1- اعرف نفسك واعمل على تحسينها know your self and seek self improvement.
- 2- كن كفأً من الناحية الفنية والتكتيكية be technically and tactically pro- efficient.
- 3- ابحث عن المسؤولية وتحمل مسؤولية أعمالك seek responsibility and take responsibility for your actions.
- 4- اتخاذ القرار المسموح وفي الوقت المناسب make sound and timely decisions.
- 5- كن مثلاً أعلى set the example.
- 6- اعرف رجالك واسع إلى رفاهيتهم know your subordinates and look out Hind four . their well being.
- 7- ابق رجالك مطيعين keep your subordinates informed ( communication).
- 8- طور الإحساس بالمسؤولية لدى التابعين develop a sense of responsibility in your subordinates.
- 9- تأكد بأن المهمة مفهومة ومحض عليها ومنجزة ensure that the task is understood, supervised and accomplished.
- 10- درب رجالك أن يكونوا فريقا train your subordinates as steam.
- 11- استخدم وحدتك على طبق إمكانياتها employ your unit In accordance with its capabilities.

وبذا يمكن إجمال مبادئ القيادة الإدارية بشكل موجز: الإيمان بالهدف، الانطلاق إلى الأمام وحب العمل مع الآخرين والتقدير السليم للموقف وتحمل المسؤولية والتصرف على المستوى القيادي وحسن التصرف، والقيادة نحو الإصلاح.

## تـ- أبعاد الذكاء العاطفي للقيادة الإدارية

إن القيادة العظيمة هي التي تعمل من خلال العواطف أي بمعنى إن الحالات العاطفية للقادة وأعمالهم تؤثر بالفعل على كيفية شعور الموظفين الذين يقودونهم وبالتالي على العملية الإنتاجية. مع الأخذ بنظر الاعتبار عملية التوازن بين الإنتاج والعلاقات الإنسانية. لذا أصبح من الواجب ذكر ما يخص الجانب العاطفي في هذا المجال كما تناوله قسم من الكتاب والباحثين الأجانب وعلى وفق الآتي:

**1- مظاهر حول العواطف:** اكتشفت الدراسات الحديثة للفحص عناصر الآليات العصبية للقيادة الأساسية وتوضح بالضبط سبب الأهمية القصوى لقدرات الذكاء العاطفي. ويصف العلماء الحلقة المفتوحة The open loop بأنها (تنظيم حوفي بين الأشخاص) حيث يبيث شخص ما إشارات من شأنها أن تغير مستوى الهرمونات ووظيفه جهاز الدورة الدموية وإيقاعات النوم وحتى الوظيفة المعنوية داخل جسم شخص آخر. (Thomas, 2000: 45). وإن الأفراد يتأثرون بشكل محظوظ ببعضهم البعض، ويتقاسمون كل شيء بدعاً من الغيرة والحسد وصولاً إلى القلق النفسي أو الشعور بالنشاط والخففة. فكلما كانت المجموعة متلاحمـة، قويـت مشاركة الأمـزجة والتاريخ العاطـفي وحتـى المـواقـف السـاخـنة. (Jim, 2007: 67). فـفي سـبعـين فـريـق عمل من صـنـاعـات مـخـلـفـة مـثـلـاً نـجـدـ أنـ الأـفـرـادـ الـذـيـنـ يـجـلـسـونـ مـعـاًـ فـيـ لـقـاءـاتـ يـنـتـهـونـ إـلـىـ مـشـارـكـةـ الـأـمـزـجـةـ الـجـيـدةـ أوـ السـيـئةـ خـلـالـ سـاعـتـيـنـ. (C.Bartel, 2003: 187). وتشير دراسات أجريت على فرق رياضية محترفة إلى نتائج مماثلة فـبـعـيدـاًـ عنـ تـقـلـيـاتـ منـزـلـةـ الـفـرـيقـ يـقـومـ أـعـضـاؤـهـ مـنـ الـلـاعـبـيـنـ إـلـىـ إـيـجادـ تـنـاغـمـ (ـتـزـامـنـ)ـ فـيـ أـمـرـجـتـهـمـ طـيـلـةـ الـأـيـامـ وـالـأـسـابـيعـ. (John, 2007: 848). لقد كـشـفـتـ الـمـلـاحـظـةـ الـدـقـيقـةـ لـمـجـمـوعـاتـ عـمـلـ فـيـ أـنـاءـ قـيـامـهـ بـعـوـاهـمـ طـرـقاـ عـدـيـدـ يـمـكـنـ للـقـائـدـ أـنـ يـلـعـبـ فـيـهـ الدـورـ الـمـحـوـرـيـ فـيـ تـحـديـ الـعـوـافـطـ الـمـشـرـكـةـ.ـ وـعـادـةـ مـاـ يـتـحدـثـ الـقـادـةـ أـكـثـرـ مـنـ أـيـ شخصـ آخـرـ وـمـاـ يـقـولـونـهـ يـنـصـتـ لـهـ بـاـهـتمـامـ أـكـبـرـ. (Anthony, 2000: 89). عندما يكون القائد المعين يفتقر للمصداقية بسبب ما فيـانـ النـاسـ قدـ يـلـتـمـسـونـ التـوـجـهـ الـعـاطـفـيـ لـدـىـ شـخـصـ آخـرـ يـثـقـونـ بـهـ وـيـحـتـرـمـونـهـ وـيـصـبـحـ

بذلك هو القائد الفعلي الذي يشكل ردود أفعال الآخرين العاطفية. (V.U.Druskat, 2001: 68).

**2- الأبعاد الإيجابية للضحك والأمزجة الجيدة:** الضحك يظهر قوة الحلقة المفتوحة للفحص في أثناء عملياً ويقدم لنا إشارة معتمدة وفريدة لهذا الشعور بالردد، وعلى خلاف إشارات عاطفية أخرى خاصة الابتسامة التي يمكن أن تكون زائفـةـ (ـغـيرـ حـقـيقـيـةـ)،ـ فـيـنـ الضـحـكـ يـتـضـمـنـ أـنـظـمـةـ عـصـبـيـةـ عـالـيـةـ التـعـقـيدـ وـأـغـلـبـهـ غـيرـ إـرـادـيـ فـمـنـ الصـعـبـ الغـشـ لـذـلـكـ لـاـ يـمـكـنـ لـابـتـسـامـ زـائـفـةـ أـنـ تـتـسـلـلـ إـلـيـنـاـ فـيـنـ الضـحـكـةـ الـمـفـتـعـلـةـ لـهـ جـرـسـ فـارـغـ.ـ وـبـلـغـةـ عـلـمـ الـأـعـصـابـ إنـ فـنـ الضـحـكـ يـمـثـلـ أـقـصـرـ الـطـرـقـ بـيـنـ شـخـصـيـنـ. (Julia, 2008: 133). وإن العواطف التي يشعر بها الناس وهم يعملون بحسب المستحدثات حول الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) تعكس بشكل مباشر أكثر النوعية الحقيقية لحياة العمل. (Markus, 2007: 88). إن نسبة الوقت الذي يشعر فيه الناس بعواطف إيجابية في العمل هي إحدى أقوى مؤشرات الرضا وبالتالي على سبيل المثال هي مؤشرات على مدى ترك الموظفين للعمل. (Cynthia, 2000: 186). إن الأمزجة الجيدة Good Moods هي الأمزجة المرحة التي تجعل الأشخاص يرون الآخرين -أو الأحداث- بشكل أكثر إيجابية وهذا بدوره يساعد الناس على أن يشعروا بتفاؤل أكثر حول قدرتهم على تحقيق هدف ما، ويعزز القدرة على الإبداع ومهارات صنع اتخاذ القرار ويعد الأشخاص منسجمين يفيد بعضهم بعضاً (C.D.Fisher, 2000: 78). إن الموظفين الذين يشعرون بالبهجة من المحتمل أن يقطعوا الميل الإضافي لإرضاء العملاء، وهكذا يحسنون النتيجة الأخيرة، لكن هناك في الواقع (لوغاريتم) يتبايناً بتلك العلاقة فمقابل كل واحد بالمائة (1%) من التحسين في مناخ الخدمة هناك زيادة اثنان بالمائة (2%) في العائدات. (Lyle, Spencer, 2001: 19). حيث ثبت أن الأمزجة الجيدة ذات أهمية خاصة إذا تعلق الأمر بالفرق فقدرة القائد

على وضع الجماعة في مزاج حماسي تعاوني يمكن أن تتحقق نجاحها. (Barsade, 2000: 802).

**3- الأبعاد السلبية للغضب والانفعالات:** إن الحالات العاطفية للقيادة وتصرفاتها تؤثر بالفعل على الكيفية التي يشعر بها الناس الذين يقودونهم وبالتالي على أدائهم ولذلك فإن مدى قدرة إبقائه على إدارة أمزجمهم والتأثير على مزاج كل الآخرين لا يصبح مسألة شخصية فحسب بل عاملاً لمدى نجاح الشركة أو التنظيم. (Charmine, 2000: 221). فمثلاً أن الضحك يعطيـناـ تـنـاغـمـاـ فـيـ الـعـلـمـ كـذـلـكـ فـيـ الـغـضـبـ الشـدـيدـ وـالـفـزـعـ وـفـتـورـ الشـعـورـ أوـ حـتـىـ الصـمـتـ العنـيدـ يـشـيرـ إـلـىـ الـعـكـسـ. (Vivian, 2001: 56).

مشكلة خطيرة (مثل المفاجأة بأن مسؤولاً كبيراً تورط في تحريش جنسي) مما يسفر عنه إعادة تحويل اتجاه الطاقات للقائد من سلسلة الهموم العادلة نحو إيجاد حل مثل تحسين جهد المنظمة للتخلص من التحرش. (Jennifer, 2000: 1027).

العواطف السلبية وبخاصة الغضب المزمن والقلق أو الإحساس بالعبث تعطل العمل بشكل قوي وتختطف الانتباه عن المهمة المطلوب أداؤها. (Jacqueline, 2001: 166).

لقد حاول الباحث توضيح أهمية الذكاء العاطفي من خلال الأبعاد الثلاثة السابقة واستنتج منها أن القادة الذين يمتازون بالذكاء العاطفي يخلقون تنظيمات متباينة (متوافقة) ويجمعون الناس معاً للاتفاق حول حلم عما يمكن أن يكون وخلال ذلك يوضحون طرقاً جديدة للعمل معاً. فالقيادة الأذكياء عاطفياً والذين يستخدمون أنماطاً قيادية تبني التجاوب وتخلق قواعد السلوك التي تكون علاقات عمل صحية وناجحة بدلاً من اعتماد أساليب تربى الخوف والضغينة سيتمكنون من إطلاق قوة كبيرة: الطاقة الجماعية للتنظيم لتبني أي استراتيجية عمل. وهذا النوع من القادة يطورون الإيجابيات فهم يصوغون رؤية بشغل وحماس القلق ويخلقون رسالة تنظيمية ملهمة تكون متشابكة بعمق مع النسخ التنظيمي وهم يعرفون كيف يمنحون الناس الإحساس بأن عملهم هادف ومفيد.

### رابعاً: السمات الشخصية للقائد

هناك مجموعة من الخصائص أو السمات التي يجب أن يتتصف بها القائد الناجح وغالباً ما يتم تحديد تلك السمات عن طريق السمات النفسية والاجتماعية للقادة المتميزين ويرى الباحث ضرورة بيان هذه الصفات والسمات هنا كمدخل منطقي للقيادة قبل الغور في سبر النظريات والأنماط التي تأتي مناقشتها لاحقاً. وقد أدت نتائج البحوث في هذا المجال إلى اقتراح عدد كبير من السمات الأساسية للقائد الناجح. وسيقدم الباحث مجموعة من الآراء والدراسات التي تتناول السمات الشخصية للقائد على وفق الآتي:

أ- يمكن التعرف على طبيعة وسمات شخصية للقائد الناجح Leadership nature and leaders traits (زياد، 2006: 26). وكما موضح في الجدول.

### السمات الشخصية للقائد الناجح

م	السمات	الخصائص المادية	المهارات
1	التكيف مع الوقت	مستوى النشاط البدني	المهارات الفكرية
2	التفاعل مع الأحداث الاجتماعية	المظهر	القدرة على الإبداع
3	الطموح والرغبة في الإنجاز	الطول	الدبلوماسية والتكتيك
4	الحزم.	الوزن.	اللباقة في التحدث.
5	التعاون مع الغير.		الذكاء

السمات	المهارات المادية	الخصائص	المهارات
--------	------------------	---------	----------

6	القدرة على اتخاذ القرار.	الإلمام بالعمل.
7	الاستقلالية.	الترتيب والنظام.
8	الرغبة في السيطرة والقيادة.	القدرة على الإقناع.
9	الإصرار.	الذكاء الاجتماعي.
10	الثقة بالنفس.	
11	تحمل ضغوط العمل.	
12	الرغبة في تحمل المسؤولية.	

المصدر: عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميّز. (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006: 26).

بــ إن القيادة والعملية القيادية تمثل محوراً مهماً في العملية والممارسة الإدارية حيث تشكل مع التنظيم والتخطيط والرقابة ممارسة متكاملة تعطي المنظمة النجاح إذاً ما أتقنت بكافة متطلباتها ومنها: (العامري، 2007: 424).

١ـ القيادة الرؤوية (التصورية) Visionary Leadership هي (القيادة التي لها القدرة على رؤية المستقبل بوضوح وفهم الأسلوب الذي من خلاله تستطيع الوصول إليه).

٢ـ القيادة في إطار الممارسة الإدارية Leadership هي (عملية إيحاء أو إلهام أو تأثير في الآخرين لجعلهم ي عملون بالتزام عالي ومتابرة لإنجاز وتأدية مهام مطلوبة منهم).

٣ـ القيادة هي التأثير إيجابياً في سلوك الآخرين بدون استخدام قوة الإكراه أو الإجبار وأن هؤلاء الآخرين يقبلون بهذه القيادة لهم.

تــ قام كل من داني كوكس (Danny Cox) وجون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإدرايين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات هي: (Cox, Hoover, 1998: 71)

١ـ صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية.  
٢ـ النشاط العالي.

٣ـ الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات.

٤ـ امتلاك الشجاعة.

٥ـ العمل بداعم الإبداع.

- 6- العمل الجاد بتفان والتزام.
- 7- تحديد الأهداف.
- 8- استمرار الحماس.
- 9- امتلاك الحنكة.
- 10- مساعدة الآخرين على النمو.

- ث- وقد قدم السيد عليوة الصفات الشخصية والقيادية كما يلي: (عليوة, 2001: 53)
- 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 ورؤوسيه بالكمال والتعاون.

- ج- صفات القادة الجيدين من وجهة نظر كارلس Charles W.L.Hill, 2001: 13))
- 1- التبصير، طلاقة اللسان، الاستقامة.
  - 2- الالتزام.
  - 3- الاطلاع الجيد.
  - 4- الرغبة في التفويض والتمكين.
  - 5- الاستخدام الذكي للسلطة.
  - 6- الذكاء العاطفي.

ح- وتوضح Julia Hanna صفات القائد والمدير في مقالتها (إن معظم هؤلاء يعيشون حياتهم بصورة جيدة مع عوائل منتجة. إنهم يريدون عمل اختلاف وعمل أشياء عظيمة. لقد أظهر التحقيق بأنهم يمتلكون وقت فراغ كبير. وإنهم إذا أرادوا عمل شيء فيجب عليهم التحرك). (Julia Hanna, 2007: 2).

من خلال الكتبات والدراسات السابقة عن السمات الشخصية للقائد أتضح للباحث بأنه هناك عديد من المقومات والصفات للقائد لكي ينجح في قيادته لمنظمته وهي مقومات تدور حول ثلات أمور:

الصفات والخصائص الذاتية: وبعض هذه الصفات فطرية مثل الذكاء والحماس والقدرة على الخلق والإبداع وعلى التحمل والإقناع والحيوية الذهنية. وببعضها يمكن اكتسابها وتنميتها مثل الشعور بالمسؤولية وأهمية الهدف والصدقة والحرزم

والقدرة على اتخاذ القرار وتعليم الآخرين والحصول على الخبرة واستخلاص المعلومة والاستفادة منها. قبول الجماعة: على القائد أن يكون على دراية بنظريات ومبادئ علم الإدارة وأساليب العلمية المتطرفة المتصلة بأداء العمل الإداري. والقدرة على صنع القرارات المناسبة للمواقف المختلفة والمقدرة على اقتحام المشاكل والابتعاد عن أسلوب التجربة والخطأ والإدارة العشوائية. وعلى التقدير السليم لل المشكلات.

مدى إشباع حاجات العاملين في إطار المصلحة العامة: وهنا يستلزم ضرورة الفهم الكامل للآثار التي تفرضها الظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية على سياسات أهداف المنظمة. والعمل على تنمية قدرات المسؤولين الفنية والإدارية وتدعم مفهوم العلاقات الإنسانية في التعامل معهم أو بينهم أو بين جمهور المتعاملين مع المنظمة تحت توجيه وإشراف مستمر لإنجاز الأهداف بأعلى قدر من الكفاءة.

### خامساً: أدوار ومهام القائد

إن دور القائد الإداري عبارة عن سلوك يأتي به القائد لأنه يحتل مركزاً محدداً ضمن الدائرة العاملة، وأن هذا المركز ينطوي على توقعات ينظر إليها وكأنها واجبات تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز، فالقائد الإداري بمجرد احتلاله ذلك المركز الوظيفي، سواء كان مفروضاً عليه أم أنه يحتله طواعية فهو مطالب بإنجاز واجبات تعتبر أنها الوجه الحركية لتوقعات المجتمع من تلك الوظيفة. وهنا لابد من الإشارة إلى الأدوار التي يمكن أن توكل إلى القائد الإداري لتكتمل الصورة عنه من جميع الجوانب:

#### أ- أدوار القيادة

أن القائد الفعال هو الذي يؤدي كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقتها الظروف والمتغيرات. فهو الزعيم (قدوة ونموذج يحتذى به). وهو القائد (يؤثر في سلوك الآخرين بفعاليته) وهو المراقب (يتتابع ويراقب الأداء لتقويمه) وهو فعال (ينظر إلى كم وكيفية الأداء باعتبارهما وجهين لعملة التمييز).. (عبد النبي، 2001: 4). لقد تناولت Martha Lay ace في مقالتها عن أداء القائد (عندما يكون مسؤولاً عن القيادة، فلم يعد كافياً أن تعمل كما كنت تعمل في الماضي أنت تحتاج إلى إعادة التفكير بصورة أساسية بماذا تعمل حالياً وإلى أن ستذهب في المستقبل) (Martha, 2007: 135). لقد قدم Maikel (Armstrong) مجموعتين لأدوار القيادة وذلك من الأوليات التي عدها ضرورة وتأتي بالمرتبة الأولى والأخرى ثانوية والتي يفترض وجودها في القائد بحكم موقعه القيادي وكما موضح في الجدول (1-2) أدناه:

(Maikel, 2001: 135)

#### أدوار القيادة

- ١- القائد نموذج: إنه يتصرف كمثال للسلوك، فيكون قدوة للمجموعة.
- ٢- القائد رمز للمجموعة: وهذا يساعد المجموعة في التركيز على وحدتها.
- ٣- القائد صاحب سلوك أبيوي: يصبح هذا السلوك هدف لتحديد مستوى العلاقات دون إتباع أسلوب الإخضاع.
- ٤- القائد كيش محرقة: قد يصبح هدف لتعليق خيبات الأمل والإحباط من قبل المجموعة.

- ١- القائد حاكم: لديه رؤية عن المستقبل وينقل رؤياه إلى فريقه
- ٢- القائد منفذ: أنه يقرر أهداف المجموعة ويقوم بتوجيه وتنسيق أنشطة الفريق في سبيل تحقيق هذه الأهداف.
- ٣- القائد مخطط: يقرر الوسيلة التي يجب أن يتبعها الفريق في الوصول إلى الغاية.
- ٤- القائد صانع سياسة: يشارك في تشكيل السياسات ليتابع قيادة عمل الفريق.
- ٥- القائد خبير: يمتلك الخبرات والمعلومات الالزمة للمجموعة.
- ٦- القائد مسيطر على العلاقات بين أفراد المجموعة: يقرر الطريق التي ينظم بها أعضاء الفريق، والطريقة التي يدفعهم بها إلى العمل سوية.
- ٧- القائد مقرر الثواب والعقاب: لديه القوة لتطبيق الجوائز والعقوبات وهكذا يمارس سلطة على أعضاء المجموعة.

المصدر: مايكيل ارمسترونغ، كيف تكون مدیراً أفضل، ترجمة سکینة سلوم، ط١، (سوریا: دار الرضا للنشر، 2001).

.135

#### **بـ- المهام الأساسية للقائد الإداري**

للقائد مهام معينة تناظر بهم لابد من الإشارة إليها هنا للاسترشاد بها ومعرفة أبعادها وعلى وفق الآتي:

- ١- توكل إلى القائد مهام رسمية عليه القيام بها لقيادة مرؤوسيه لتحقيق أهداف ورسالة المنظمة ولكن عليه أن لا يغفل المهام الغير رسمية، باعتبار إن العاملين تحت قياده هم بشر ولهم شخصيات وثقافات مختلفة عليه التقرب منهم والاطلاع على أحوالهم حتى يكونوا على أرضية واحدة ولا يطلب منهم ما لا يستطيعون تنفيذه حسب إمكاناتهم ولا يرسم أهدافاً للمنظمة لا يمكن أن يتحققها مستقبلاً، أي تعتبر خطط طموحة بعيدة عن أرض الواقع، وعليه سنوضح ما المقصود بكل منها وكما يلي:

مهام رسمية تنظيمية: تشمل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق بين أطراف العمل وأجنبته وتوجيه جميع الموظفين للسير باتجاه هدف المنشأة الأساسي، والبحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية، وتشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية، والمتابعة والإشراف. (المعيلي، 2007: 13).

مهام غير رسمية: تشمل الحماس والاتصالات الدائمة بالأطراف الفاعلية في المنشأة، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة، وتمثل القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل، وتبصر الأهداف العامة للمنشأة وربطها بأهداف المجتمع، ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة، والمعهارة في تنظيم الوقت وإدارته. على القائد الإداري الناجح أن يبدأ بتحفيز الآخرين عن طريق الاصرام، وعندما سيجد أن كل رغباته قد تحافت، فالمدير الذي يدعم المرؤوسيين ويشجعهم وينبئ عليهم ويمدحهم، يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم لمزيد من العطاء، ويكون أكثر فاعلية من غيره. وبذلك يحصل على أتباع جيدين الذين يديرون أنفسهم بصورة حسنة حيث يحافظون على المنظمة وغضبتها وأشياء أخرى ويركزون جهودهم على التأثير الأكبر ويختارون بالجرأة والإخلاص والمصداقية. (William, 1999: 462)

- أما Jim Haskett فقد تطرق في مقالته عن مهنة القائد ((إن المهمة الأساسية للقائد هو وضع مطالب

الحكم (خصوصاً عن الناس والاستراتيجية ومراحل الخطر) ويجب أن يمتلك القائد الناجح شخصية قوية وأن يكون معلماً جيداً صانعاً للمعرفة وتحتوي الأفكار والقيم وطرق توليد النشاط العاطفي للمنظمة) ((إن الحكم يعتبر أكثر أهمية من الخبرة كما إن لخبرة المعالجة بحكمة يمكن أن تساعده على الحكم لكن الخبرة الماضية يمكن أن تحول دون الحكم الوعي، ومن غيرها يمكن للقائد أن يتطور من خلال البصيرة المتعددة المتقدمة من الخبرة)). (Jim Heskett, 2008: 2).

يتضح مما تقدم بأن أدوار ومهام القيادة الإدارية تتجسد في العديد من الجوانب يمكن إجمالها بالآتي:

(أولاً) صنع القرار: وهو ذو صلة مباشرة بسلوك القائد الإداري وعمله، إذ يعد المرأة التي تنعكس عليها أعماله، وهو يؤثر تأثيراً سلبياً وإيجابياً في تماسك المنظمة العاملة ونشاط موظفيها، لذلك اهتم علم الإدارة العامة بهذا الأمر اهتماماً بارزاً، وتكاثرت حوله النظريات والنماذج التي عالجها العلماء في العلوم الأخرى.

(ثانياً) تقييم الأداء: وهو يعد أسلوباً رشيذاً لقياس تدرج وجدوى التنمية الإدارية، ولذلك أخذت العديد من النظم السياسية التباهی باعتمادها وسيلة ديمقراطية لاكتشاف المواهب وإعطاء كل ذي حق حقه ووضع القائد الملائم لمفاصل صنع القرار، فهو عبارة عن وسيلة إدارية تتضمن معنى السيطرة على العلاقات الوظيفية داخل الدائرة العاملة، لمقارنة جودة العمل للموظفين المسؤولين عن القيام به على المستويات الأفقية ضمن الهرم الإداري، ومن ثم يستعمل وسيلة لاكتشاف الإمكانيات التي تؤهل موظفاً معيناً بالذات لأن يرتقي على السلم الإداري عمودياً لإشغال وظيفة أعلى في المستقبل.

(ثالثاً) مواجهة الأزمة: حيث إن مواجهة القائد الإداري للضغوط الداخلية والخارجية (الأزمة) تتطلب قدرات لقابليات جباره من أهمها القدرة على الصمود، والشجاعة، والتثبت من موقع الأمور، والتعمق في بوطن الحوادث، ودرب الشك، وعدم الهروب لمجرد الإشاعات إلى غير ذلك من الصفات التي يجب توافرها رغم علمنا بأن سردها يسير، إلا إن معرفة توافرها في الأداء الإداري من أصعب الأمور.

من كل ما تقدم يمكن القول: إن مراكز القيادة الإدارية تعتبر تكليفاً ما بعده تكليف، وأمانة لا تدانيها أية أمانة.

من خلال ما تم طرحة ومناقشته نتوصل إلى استنتاجات عن القائد الإداري ليكون ناجحاً في قيادته:

**أ-** على القائد الإداري اختيار العنصر البشري لمنظمته، إذ إن نوعية الموظفين وكيفية اختيارهم ومعرفة ميولهم واتجاهاتهم تعد من الأمور ذات الأهمية.

**ب-** أن يؤدي دور ترجمة السياسة العامة ويلقنها لمن يعتبر تلقينه أمراً تقتضيه طبيعة عمله، وهي عملية أصبحت من الضرورة بمكان خاصة إذا كانت السياسة العامة جديدة، أو إن سرعة إنجازها ضرورة ملحة أو إن هناك مقاومة ناجمة من جهل أو عدم رغبة في الانصياع.

**ت-** أن يكون حكيماً في تشخيصه وصبروا في معالجاته، ومطالباً أيضاً بإيجاد نوع من التوازن بين المطالب المتنافضة وتشذيب حدة الاحتكاك، ولا سيما أنه يعمل في بيئة اجتماعية تعيش تحت ضغط اقتصادي واجتماعي، وهي الحالة التي تؤثر تأثيراً مباشراً في الدوائر العاملة، فتدفع بها إلى حالة من التوتر والتزمت وعدم الالتزام بالوقت والتبذير وعدم التنسيق.

**ث-** أن يكون مسؤولاً عن إيجاد درجة عالية من التعاون الودي بين دائرته والدوائر الأخرى بدرجة تقترب إن لم نقل تفوق ما هو مألف في الشعوب المتقدمة، وذلك عندما نعلم إن الدوائر الحكومية في الشعوب المختلفة تعيش ظاهرة الابتلاع والكسب والتبعاد والتفرد والتوسيع.

**ج-** أن يخلق الرجل الثاني في الدائرة العاملة لكي يقوم مقامه في حالة غيابه، والتلوّح بهذا الخلق إذ إن كمية الاحتياط من الرجل الثاني، فضلاً عن إنها مؤشر على نكران الذات والحكمة، فإنها تتحكم في تقرير أمر التوسيع في التنظيم الحكومي وإعداده لمواجهة التحديات الخارجية.

---

**المراجع:** العمري، قاسم شاهين بسيم، أطروحة دكتوراه بعنوان: أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء والعاملين في محافظة ذي قار، أطروحة دكتوراه تقدم بها الباحث إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سانت كليمونتس وهي جزء من متطلبات نيل درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة البصرة ، العراق، 1430هـ - 2009م.