

القيادة الإدارية والقائد الفعال

أ. زرقة احمد أستاذ مساعد قسم أ

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجلفة

ملخص :

لقد عانى مصطلح القيادة من التشتت في تحديد مفهومه وجوانبه وخصائصه، وهذا نابع مما ذكرنا آنفا من خلافات وليس اختلافات في الفكر، والتي غالبيتها نابعة من تصور شخصي لاغير. وسنحاول إن شاء الله التقرب من هذا المصطلح وذلك من خلال إبراز مختلف الجوانب المتعلقة به، متجنبين إلى حد ما الدخول في دوامة الخلافات والكلام الكثير والذي تعج به المراجع .

Résumé

Il ya une grande différence sur la définition de la notion de leadership lors de nombreux chercheurs et ceci est dû aux différents points de vue intellectuels, mais on peut dire que le leadership est une activité positive cherche à relier entre les organisations et leurs travailleurs afin d'atteindre les buts et les objectifs soulignés.

المقدمة

لاشك أن الوقوف على تعريف واضح، ومحدد ودقيق لأي ظاهرة من الظواهر يعتبر أمرا ذا أهمية بالغة، كون أن توافر المفاهيم الصحيحة يعد من العوامل الرئيسية لاستقرار ونمو التفاهم، والعلاقات الطيبة بين أفراد أي مجتمع، وتجنبنا لأي خلافات بينهم، كما انه يعتبر ضرورة حيوية لتقدم البحث العلمي في كافة المجالات، فنحن نجد أن المنازعات والخلافات في المواقف والآراء مردها إلى الاختلاف في تحديد مفاهيم الظواهر والأشياء، ومدلول الكلمات والمصطلحات، وهذا كله هو نتاج تباين بيانات وخبرات وقدرات كل باحث.

إن الاختلافات قد تكون مقبولة عند عامة الناس ممن لهم دراية ضيقة بأساليب البحث وهو أمر مرفوض بالنسبة للباحثين ورواد الفكر والذين يجب أن يتوافر فيهم عنصر الموضوعية كأول شرط يجب أن يطبق في البحث عن الحقيقة ، الحقيقة التي لا يمكن لها أن تتعدد أو تعطى بشكل نسبي لذا على الباحث أن يبتعد عن الآراء الشخصية، غير المسندة بحقائق علمية أو معرفية، حتى يمكن أن يوصل فكره إلى الآخرين دون عناء .

يبتدئ وارن بنيس (warran bennis) -وهو من أشهر أساتذة الإدارة في أمريكا- كتابه "القيادة" الصادر عام 1986 منتقدا عالمنا المعاصر، والجهل المتفشي في موضوع القيادة، بأنها على كل لسان، وكل من تقابله يدعي أنه يعرف معناها، إلا أنهم مع ذلك كله ينادون بضرورتها والحاجة

الماسة لها، ويرى أن الغموض والتضارب في عدم وضوح الصورة، لكل من يريد أن يتعلم القيادة سببه كثرة الكتابات التي لا تحدد إطار القيادة، وكيف يمكن أن نوصلها إلى المدير ليصبح قائداً، ويحدد المشكلة بأن هنالك ما لا يقل عن 350 تعريفاً للقيادة، وآلاف البحوث منذ بدء تطور علم الإدارة، إلا أننا لم نصل إلى ما يمكن من خلاله تحديد القادة من غيرهم أو تحديد القيادة الفعالة من غير الفعالة .

ويرى أن معظم هذه التعاريف والبحوث لا تتفق مع بعضها البعض، وتنطلق من محاباة للكاتب مما أوصلنا إلى مرحلة الارتباك بعدم التمكن من تفسير محتواها ونسقتها، فالبعض كان يرى أنها تتحقق منذ الولادة ولا يمكن تعلمها، وكان لنظرية الرجل العظيم دوراً في بداية النمو النظري، إلا أنها فشلت لاحقاً كغيرها مثل نظرية السمات والظروف. وينهي مقدمته بقوله: "إن القيادة أصبحت كالحب الكل يعترف أنها موجودة، إلا أن هنالك صعوبة في تعريفها".

إن تحديد مفهوم القيادة أمر صعب ، لتعدد التعاريف وكثرتها من جهة، وللجدل الدائر في تعريف هذا المصطلح من جهة أخرى وسنحاول على الأقل أن نصطفي ونختار أقرب هذه التعاريف من وجهة نظرنا.

I- ماهية القيادة

I-1 مفهوم القيادة

I-1-1: القيادة لغة

قال ابن منظور: القَوْدُ : نقيض السَّق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام، والسوق من الخلف، والاسم من ذلك كله القيادة [1]

إن هذا التعريف يحدد نوعاً ما مجال القيادة وموقعها، ويفصلها عن المفاهيم التي يمكن أن تستعمل كمرادفات لها، ويركز على أن القيادة تكون في الطليعة، أي أنها عملية أمامية تنتج عنها عملية أتباع، ولا تقتصر على التوجيه، والإرشاد كما هي الحالة في عملية السوق والتي تكون بطبيعتها خلفية.

I-1-2: القيادة اصطلاحاً:

- في دراسة قدمها هيث وزملاؤه، عرفوا القيادة على أنها نشاط وفعالية، تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين، كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة [2].
- يعرف تاتنبوم TANNUNBAUM القيادة على أنها تأثير شخصي متداخل، تمارس في موقف محدد، وتتضمن دائماً محاولات من جانب القائد (المؤثر)، للتأثير على سلوك الأتباع (المتأثرين)، من أجل إتباع موقف معين [3]
- يرى أوردواي تيد ORDWAAY TEAD أن القيادة هي النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون فيه [4].

- يقول ليكرت أن القيادة هي المحافظة على روح المسؤولية، بين أفراد الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المشتركة[5].
- يرى تشيستر ببرنارد **C. BARNARD** أن سر القيادة الفعالة يكمن في موهبة وقدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق الأهداف لرغبتهم واقتناعهم بأهمية تحقيقها، ولا يتصور ذلك إلا لو أمكن للقائد أن يجعل تابعيه مدركين بان تحقيق أهداف المنظمة سيحقق لهم رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية[6].
- يمكن تعريف القيادة حسب عبد الرحمان العيسوي بالنظر إلى الشخص الذي يتولى منصب القيادة نفسه، فتوصف بأنها مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد، أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة[7].
- يعرفها كونتز ودونال **KOONTZ & ODONNEL** على أنها عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون[8].
- يقول فيدلر **FIEDLER** أن القيادة تعني الجهود المبذولة للتأثير على الناس، أو تغيير سلوكهم من اجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد[9].
- يرى شراكامسكي ان القائد الفعال هو الذي يستخدم الصلاحيات، الموارد، الاتصالات والحوافز لتحقيق هدف معين[10].
- يقول عبد الكريم درويش القيادة هي القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم، واحترامهم وولائهم، وشحذ همهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته[11].
- يرى بفيغنز وبراستيس ان القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الأنبية[12].
- يعرف محمود مرسي القيادة على أنها هي السلوك الذي يقوم به فرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك[13].
- تعرف دائرة الجيش الأمريكي بواشنطن القيادة على انها العملية التي بواسطتها يؤثر القائد في الآخرين لتحقيق المهمة ، وهي تحمل في جوهرها كامل مخزون الفرد المعرفي والعقائدي[14].
- يرى إبراهيم الغمري أن عملية القيادة تعبر عن العلاقة المتبادلة التي تتم بين القائد ومن يقودهم، ويضيف أن هذه العلاقة التبادلية تتم في إطار مناخ معين، يساهم إلى درجة كبيرة في تحقيق هذا النوع من العلاقة، والقيادة الفعالة تعبر عن عملية متعددة الأبعاد[15].

كما هو ملاحظ تعددت التعاريف وما ذكرناه إلا قليل من كثير وتم هذا على سبيل الذكر لا الحصر.

إن تعاريف القيادة في مجملها نابعة من تصور شخصي وفلسفي خاص بالباحث وهي تعكس:

1. اختلافات المنطلقات الفكرية لرجال الفكر الإداري في تعريف القيادة:

مما لا شك فيه أن تعدد وتباين وتزامن نظريات القيادة في الفكر الإداري المعاصر، قد أسفر عن اختلاف وتباين المنطلقات والانتماءات الفكرية، وذلك حسب النظرية التي انحاز إليها كل منهم، ومن ثم جاءت تعريفاتهم لمصطلح القيادة انعكاسا لهذا الاختلاف.

2. اختلاف المداخل التي انتهجها رجال الفكر الإداري في تعريفهم للقيادة:

ونقصد بالمدخل كل من المدخل الغائي الذي يركز على الغاية من القيادة في التعريف، والمنهج الإجرائي الذي يركز على الوسيلة الموصلة إلى الهدف، ومدخل الماهية الذي يركز على كيفية وجود القيادة والية استمرارها.

3. اختلاف مناهج وأساليب البحث التي انتهجها رجال الفكر الإداري:

نجد من الباحثين من استقصى مفهومه للقيادة بناء على دراسات ميدانية انتهجت المنهج العلمي الميداني، وذلك بإخضاع النماذج القيادية للدراسة والتدقيق، ليستخلص في الأخير منها تعريفا محددًا يظن أنه يعبر عن حقيقة القيادة. وهناك من انتهج في دراسته وتحديد مفهوم القيادة على المنهج الاستقرائي المكتبي، حيث راح يجمع تعريفات القيادة التي توصل إليها الباحثون من قبل، وقام بتحليلها واستخلاص تعريف يرتضيه هو.

ونرى أن التعريف الذي قدمه هيث وزملاؤه هو أقرب التعاريف إلى المفهوم الحقيقي للقيادة حيث ركز عليها كعملية، وربطها بالفعالية، وأشار إلى أن التبادل يكون مزدوج بين القائد وأتباعه وليس في اتجاه واحد كما هو الحال في بعض التعاريف. وعلى ضوء ما سبق نقدم تعريفا شاملا مفاده:

القيادة عملية أممية ونشاط ايجابي وفعال مرتبط ببن التأثير في سلوك الآخرين بغرض تحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه والمنظمة التي ينشطون في إطارها وهذا يتم وفق انتهاج مهارات إدارية و إنسانية من شأنها تعزيز الثقة والولاء لدى الأفراد لضمان أداء مرضي، والقيادة في الأصل حالة نفسية وشعور يدفع إلى القيام بسلوكات معينة وليست منصب تترتب عنه وظائف معينة.

I-2 القيادة والادارة

يبقى هنا أن نشير إلى إشكال لطالما طرح وهو هل القيادة هي الإدارة أم ماذا؟ هل يجوز استعمال المصطلحين كمترادفين؟ ومتى نقول أننا أمام قيادة؟ ومتى نكون أمام إدارة؟، وما هي صفات

القائد، أسئلة تتقلب في ذهن أي مضطلع على هذا الموضوع وسرعان ما يحاول فك رموزها وإيجاد الأجوبة الشافية.

كلام كثير قيل، وحبر كثير سال حول الفرق بين القيادة والإدارة ولكن القليلين من حددوا الفرق الحقيقي وذلك لتداخل المفهومين لغة واصطلاحا فنجد البعض لا يفرق بينهما والبعض يدخل احدهما ضمن متطلبات الآخر والبعض يفرق بينهما في بادئ الأمر ثم يعود للدمج ضمن الأفكار التي يطرحها وسنحاول بإذن الله أن نعطي صورة واضحة نوعا ما عن هته الحقيقة وذلك ضمن مايلي

I- 2- 1 القيادة فن أم علم

إن كتابات كثيرة اهتمت بالقيادة إلا أن بعضا منها تم تدوينه من أكاديميين ممن ليس لديهم خبرة من شؤون القيادة، مما جعل هذه الدراسات تكرر بعضها البعض وتفتقر إلى التجربة والخبرة وتعتمد على التحليل النظري والتوقعات، والبعض الآخر كتبه قادة ميدانيون انطلقا من خبرتهم العملية، وبالتالي أصبحت جميعها لا تصب من منبع واحد.

إن دراسة القيادة هي اقرب ما يكون إلى دراسة العلوم الاجتماعية والنفسية فهي تتعامل مع الفرد والجماعة وتحمل في مضمونها ميادين الدراسة لها في قراءة النفس البشرية وديناميكيات الجماعة وهي أمور معقدة لا يزال العلم يجلي كثيرا من مكوناتها وأسرارها، كما أن القيادة موقفية مما يجعل من ظواهرها مختلفة إلا أن هذا لا ينفي وجودها كظاهرة، هذه التعددية في حالاتها السيكلوجية تستدعي الرصد المستمر والقراءة العميقة للوصول إلى نظريات وقواعد ثابتة تحكم سلوكياتها[16].

لنستطيع الحكم أن القيادة علم أم فن يجب أن نركز على كل من مفهوم العلم والفن، فالعلم يتطلب إطارا متكاملا من النظرية والمبادئ، فلو طبقنا ذلك على القيادة لتبين أن مبادئ القيادة ظهرت من فترة طويلة، ولكن الحاجة كانت ماسة إلى إيجاد إطار متكامل ومقبول ليتضمن تلك المبادئ، ويمكن إرجاع الفضل في إيجاد هذا الإطار المتكامل إلى العديد من الكتاب والباحثين الذين ساهموا بالعديد من المبادئ القائمة من خلال نظرياتهم.

صحيح أن بعض النظريات تختلف عن بعضها البعض إلا أن ذلك ينسحب على كافة العلوم الطبيعية والاجتماعية والنفسية والعلم بطبعه يأتي كل يوم بشيء جديد ينسخ كثيرا مما كنا ندعي انه حقيقة لا غبار عليها، إذن كيف لنا أن نحكم أن القيادة ليست علما وان كانت كذلك فلماذا علم النفس والاجتماع علوم.

إن القيادة لا يمكن أن تصل إلى مرتبة العلوم الطبيعية بمبادئها الراسخة، حيث يظل للحكم والتقدير الشخصي أثرهما في مساندة كمية المعارف التي تمدها مبادئ القيادة وبالتالي يمكن القول أن القيادة كممارسة ستظل دائما نوعا من الفنون.

وبعبارة أخرى يمكن القول أن القيادة تضم في مفهومها الحقيقي الجانبين -جانب العلم وجانب الفن- فعن طريق زيادة البحث والتعمق في دراسة التطبيقات والخبرات القيادية يمكن إثراء جانب العلم بمزيد من المبادئ والقواعد التي تصلح للتطبيق في المواقف المتشابهة، ولكن طالما أن القيادة تتعامل مع العنصر البشري وتنشط في ظل بيئة تتفاعل فيها العديد من المتغيرات التي يصعب التحكم فيها، يظل للتقدير والحكم الشخصي أهميته، ومن هنا يمكن القول أن جانب الفن في ممارسة العملية القيادية يفوق جانب المعرفة النظرية.

ربما إن أحسن ما قيل في رأينا حول الحكم على القيادة من كونها علما أم فنا ما قالته دايان تريسي: " ليست لدينا وصفة سحرية للقيادة، إنها فن وصنعة وبراعة وموهبة، بعض الناس يولدون قادة، وبعضهم الآخر يتعلمونها وهناك فئة من الناس لا يمكن أن يملكوها، وهناك أناس لا يستطيعون حتى التفكير في أن يصبحوا يوما قادة، فالقيادة هي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بحثهم على العمل باختيارهم. والقيادة الناجحة تحرك الناس في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، ومهما كان الأمر، فإن الوسائل والغايات يجب أن تقوم لخدمة المصالح الكبرى للناس المعنيين واقعا على المستوى البعيد. والقيادة أيضا منهج ومهارة، وعمل، يهدف إلى التأثير في الآخرين والشخص القيادي هو ذلك الشخص الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة، يُتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسب مع تلك المرتبة، والقائد هو الذي يُنتظر منه ممارسة التأثير والنفوذ في تحديد أهداف المنظمة وبلورتها وتحقيقها. القائد الأمين هو الذي يتقدم الصفوف، وليس الشخص الذي يناور ليتصدر الناس [17]

I-2-2 الفرق بين القيادة والإدارة

منذ سنوات مضت نُشرت قصيدة في صحيفة الـ *وول ستريت* بعنوان "فلنتخلص من الإدارة"، أما افتتاحية القصيدة فقد كانت: "لا يريد الناس أن يُداروا إنهم يريدون أن يُقادوا". تظهر هذه الفكرة أيضاً في العديد من كتب ومواضيع الأعمال التي نشرت في العقدين الماضيين وكلها تدور حول فكرة أن القيادة أمر جيد والإدارة أمر سيئ [18]. أحد هذه المواضيع صدر عن مكتب الأبحاث الوطني الأمريكي تحت عنوان "القيادة مقابل الإدارة" استغرق في الفكرة إلى حد التطرف ليقول إن القيادة والإدارة أسلوبان متعاكسان يستخدمان في عالم التجارة اليوم للإشراف على الموظفين. يقول المؤلفون إن "القيادة تعمل في بيئة تقوم على الثقة"، بينما، "تقوم الإدارة على السيطرة عن طريق الخوف".

من أين أتى الاعتقاد بأن الإدارة سيئة وما يقال عنها "مهارات" القيادة هي الطريقة الوحيدة لنجاح المدراء التنفيذيين في شركات اليوم؟ لقد تضرر دور الإدارة كثيراً من خلال الكتابات الشائعة في أيامنا هذه. إن مهارات القيادة وممارسات الإدارة الصلبة لا تنفصل كل منها عن الأخرى، بل إنها احتياجات متكاملة في القيادة والإدارة في البيئات المشتركة. تكشف النظرة إلى الاتجاهات التي تتناول دور الإدارة خلال العقود الثلاث الماضية عن أن "القيادة" قد أصبحت شائعة كوسيلة للشفاء من أمراض الأعمال والتجارة، وأن مصطلح "الإدارة" قد أصبح مؤثراً سلباً. فكيف حصل هذا؟

• كتب دوغلاس ماكغريغور عام 1960 "الجانب الإنساني في المشروع" وهو كتاب رائد في

وصف الفرق بين النظرية X والنظرية Y في التجارة، يقول غريغور :

تعتمد النظرية X على افتراض أن العمال كسالى ويفتقدون إلى الحافز، ويودون الحصول على المال فقط لمجرد إقدامهم على العمل. من جهة أخرى تعتمد النظرية Y على افتراض أن العمال يريدون القيام بعمل جيد عن طريق الحافز الذاتي والحصول على أجورهم من خلال إنتاجيتهم. بتعبير آخر :

النظرية X سيئة، و النظرية Y جيدة.

ومع هذه الفكرة بدأ سيل من الكتب والموضوعات والبرامج تنهال على الرأي العام على أمل أن يتحول مدراء المدرسة القديمة إلى "قادة". وفي حين لم تكن نظرية ماكغريغور خاطئة أو صائبة بالضرورة، فقد دفن مفهوم الإدارة الجيدة تحت كومة من المعاني السلبية مع مرور الوقت؛ وفقدنا الأفكار الجيدة في طريقنا للتخلص من الأفكار السيئة .

في الثمانينات كان هناك قوى دافعة باتجاه إزالة الطبقات في التنظيم، والتخفيف من الانتفاخات وإنشاء فريق إدارة ذاتية. صحيح أن التطورات في التقنيات قد بدأت تخلق وفرة في مسؤوليات الإدارة الإدارية، ولكن نتيجة ذلك كانت أن أصبح دور المدير المتوسط ضحية اختصار الأعمال ومع مرور الوقت أصبح الفصل بين "الإدارة" و "القيادة" أكثر وضوحاً، إن الناتج الثانوي لهذا التآرجح ما بين القيادة والإدارة هو فقدان العديد من الأعمال الأساسية للإدارة الجيدة. لقد أصبحت الممارسات الإدارية - التي أوجدت النظام حيث كانت الفوضى، وقدمت الغراء لتثبيت الطاقة حول الهدف العام- مزدرة ومستهان بها.

إن أبسط ما يمكن قوله حول الفرق بين القيادة والإدارة هو كون الإدارة ترتبط ارتباطاً بالسلطة المستمدة من الوظيفة أو من الهيكل التنظيمي بتعبير أدق، فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين يفرضها النظام الرسمي للمؤسسة، وهي تجسيد للبيروقراطية من حيث الارتباطات في الهيكل التنظيمي، بينما القيادة فترتبط أساساً بالقائد نفسه وقوة تأثيره على الجماعة، سواء وفق ما هو رسمي أو غير رسمي [19].

إننا نجد الإدارة الحديثة تركز إلى الكثير من الأسس والمفاهيم العلمية، والتي تمكنها من التغلب على الكثير من المخاطر وعدم التأكد التي كانت تواجهها في الماضي، فدراسات الزمن والحركة وأبحاث السوق العلمية والمعلوماتية بإفرازاتها العديدة وغيرها من الوسائل الحديثة تمكن القائمين بالإدارة من اتخاذ قراراتهم ورسم سياساتهم الإدارية بدرجة أكثر دقة، وبالتالي نجد أن الإدارة تعتمد يوما بعد يوم على العديد من الطرق العلمية الموضوعية في القيام بوظائفها الأساسية بدقة وموضوعية.

وبتعبير آخر نجد أن الإدارة كانت تقوم باتخاذ قراراتها بالاعتماد على كمية محدودة من المعلومات غير المؤكدة لمواجهة المواقف الغامضة، ولكن بتقدم علم الإدارة والأساليب العلمية التي تسانده لا سيما الرياضية منها، أصبح تحت يد الإداريين كمية أكبر من البيانات والوسائل والطرق العلمية التي تمكنهم من مواجهة البيئة الغامضة، والتكيف معها والذي يتطلب منهم اتخاذ أنواع عديدة من القرارات والسياسات الإدارية.

ولكن الحقيقة التي يجب ألا نغفلها هي أن الإدارة لن تتمكن من الاستفادة الحقيقية من الوسائل المستحدثة إذا لم تتوفر لديها عناصر القيادة اللازمة لقيامها بالمهام الإدارية المسندة إليها.

ومن الأهمية بمكان أن نؤكد مرة أخرى على أنه لا يجب الخلط بين الوسائل والنظم الإدارية والمهارات القيادية، فهما يكملان بعضهما البعض إلا أنهما لا يعبران عن نفس الشيء، فبينما تتطور وتتغير النظم والوسائل والأساليب الإدارية بزيادة درجة الضغوط التي تفرض على المنظمة وتقدم العلوم بوجه عام، نجد أن عامل القيادة ثابت، بمعنى أن الحاجة إليه لا تتغير بمرور الزمن.

فإذا سلمنا أن الإدارة أصبحت في مفهوم العلم، وأن القيادة تعبر عن مهارة أو فن من نوع خاص، فتبقى لنا الإجابة عن الكيفية التي يمكن بها الجمع أو المزج بين الوظيفتين بأقصى كفاءة ممكنة. إن المشروع الذي يدار بطريقة ناجحة ليس من الضروري أن يكون متضمنا أو محتويا على الجذور أو الأسس اللازمة للتقدم والرضا، فقد يكون التنظيم مثاليا، والنظم المطبقة ممتازة، وظروف العمل مثالية، ولكن قد ينقلب نجاح اليوم إلى فشل في الغد لان الإدارة الواعية تنقصها صفة والتي يمكن للقيادة وحدها أن تكسبها إياها.

إن الإدارة العلمية الواعية تستطيع التكفل بالنسبة الغالبة من المشاكل التي تواجهها، ولكن القيادة الفعالة هي التي تستطيع وحدها التأكد من مواجهة البقية الباقية من المشاكل، والتي قد يكون تأثيرها هاما على عمل المنظمة ككل، فالمشروع الذي تتم قيادته بطريقة سليمة هو ذلك المشروع الذي يستطيع استخدام النظم والطرق الإدارية بأسلوب إنساني، فالقيادة تستمد نجاحها إلى درجة كبيرة من اعتمادها على المفاهيم والطرق العلمية السليمة للإدارة، فهي التي تساندها وتمنحها الجو الملائم لمزاولة صفاتها

الفعالة، وكثيرا ما نجد العديد من القادة يتمتعون بالصفات المثالية للقيادة الفعالة، وكن تنقصهم القدرة أو الوسائل اللازمة لترجمة تلك القيادة ترجمة واقعية وموضوعية.

وفي الأخير نعود ونقول أن هناك فرقا بين الإدارة والقيادة، فالقائد ومن يتبعه من الأفراد يعبرون عن نوع من أقدم العلاقات الإنسانية والتي تتميز ببدايتها وكفاءتها، أما المدير ومن يديرهم يعبرون عن نوع مستحدث من العلاقات الاجتماعية، وفي هذا السياق لا بد من ذكر بعض من التعبيرات المتفق عليها إلى حد ما وهي:

- " كل قائد يستطيع أن يكون مديرا ناجحا، لكن ليس مدير يستطيع أن يكون قائدا ناجحا".
- " القيادة بالروح، مركب من الشخصية والبصيرة، إنها تطبيق في الفن، والإدارة بالعقل مسالة حسابات دقيقة، إحصائيات، أساليب، مواعيد، روتين إنها تطبيق في العلم.
- " المدراء ضروريون، القادة جوهريون أساسيون".

I-3 أنواع القيادة

انه وحسب نظرنا وبعد الاطلاع على موضوع القيادة وصلنا إلى أن القيادة نوعان وهما:

القيادة غير الرسمية: وهي القيادة التي تتم في إطار التنظيم غير الرسمي، أي خارج اللوائح والقوانين الموجودة في المنظمة، ويكون القائد هنا شخصا غير منتخب ولا معين من طرف الإدارة، وإنما جرى عليه الاتفاق من طرف الجماعة والالتفاف حوله، وتجدر الإشارة هنا إلى أن جوهر القيادة داخل المنظمات في الأصل ذو منبع غير رسمي، لأنه يتم في إطار علاقة التأثير بين شخص معين ومجموعة من الأفراد في إطار العلاقات الإنسانية ويعتمد على قوة التأثير (انظر المطلب الموالي) وليس على السلطة وعلى الإدارة أن تعرف هؤلاء الأشخاص وتسعى لجذبهم ولا لاستعدادهم وذلك من اجل تمرير رسائلها وتسهيل عملية الاتصال عبر هؤلاء القادة.

القيادة الرسمية: انه وكما اشرنا أن القيادة تنشأ من التنظيم غير الرسمي، فيمارس بعض الأشخاص القيادة وفقا لقدراتهم ومواهبهم، فإذا أضفنا لهم عنصر السلطة، أي تقليدهم مناصب إدارية تخول لهم تسيير المجموعة وفقا للقوانين واللوائح أي التنظيم الرسمي، تصبح القيادة هنا رسمية أي مقننة ومصرح بها لدى الإدارة فيستعمل القائد هنا وسيلتين لقيادة الجماعة وهي السلطة المستمدة من الوظيفة والقوة المستمدة من الشخصية.

قد نجد البعض يعطي تقسيما آخر نراه منافيا للمعنى الحقيقي للقيادة ذلك التقسيم الذي يشير الى ان هناك قيادة ديمقراطية وأخرى ديكتاتورية وهنا نقول هل يعقل بعد كل التوضيحات التي قدمت عن القيادة- والتي خلصنا إلى أنها حالة نفسية وليست منصبا وان القائد يختار من الجماعة- أن نقول عن

القائد انه دكتاتورى، إن هذا الخلط في نظرنا راجع إلى أمر اشرنا إليه في البداية وهو التداخل الذي يعاني منه هذا المصطلح عند البعض مع المصطلحات الأخرى كالادارة والرئاسة ومن هنا ترى أن التقسيمات عكس ما قدمناه هي تقسيمات نسبية تارة وغير منطقية تارة أخرى.

I-4 مكونات الوضع القيادي والعوامل المؤثرة فيه

إن كون القيادة عملية يعني أن لها مكونات يجب توافرها لتحقيقها وان لها عوامل تؤثر بها وفيما يلي سنتطرق إلى كل من مكونات الوضع القيادي والعوامل المؤثرة فيه:

I-4-1 مكونات الوضع القيادي:

هنالك أربع مكونات على الأقل تشكل الوضع الذي ستواجهه عندما تتخذ قرارا يتعلق بالقيادة أو أنماطها، هذه المكونات هي [20]:

أ. **القائد:** مقدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه لها أثر كبير على مخرجات العمل المطلوب إنجازه، فكلما كان تأثيره أكبر كلما كانت احتمالية المخرجات مرضية أكبر. وكلما زادت معرفته بهم زادت قدرته على قيادتهم .

ب. **التابعون:** من غيرهم لن تكون قائدا ومن غيرهم لن ينجز العمل. فقوتك مستمدة منهم، فيجب أن تكون احتياجاتهم موضع الاهتمام.

ج. **الموقف:** إن المواقف تختلف حسب الظروف والمعطيات، لذا لا توجد طريقة مثلى واحدة للتعامل، بل يتم التعامل مع كل موقف على حدا.

د. **الهدف:** لا يمكن لأي عملية أن تؤسس بدون وجود هدف معين يكون غرض إتمام هذه العملية وعليه فالقيادة عملية هادفة في الأساس.

إن وفق ما قلناه أنفا فان عملية القيادة هي دالة لأربعة متغيرات رئيسة وهي: القائد، التابعين، الهدف ، الموقف.

I-4-2 .العوامل المؤثرة في فعالية العملية القيادية:

إن العملية القيادية تتأثر بعدة عوامل تظهر لنا من خلال مكوناتها، واهم هذه العوامل ما يلي [21]:

أ. العوامل المؤثرة في القائد ومهاراته القيادية:

- القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.
- مدى ثقة القائد في قدرات تابعيه.
- الميولات والتفضيلات الشخصية للقائد تجاه ظروف الموقف.

- درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة.
- مستوى المهارات القيادية.

ب. العوامل المؤثرة في التابعين وقدراتهم: وهي كالاتي

- مدى قوة الحاجة للاستقلال لدى التابعين.
- مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.
- مدى تقبلهم لمعايشة الغموض.
- مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها النسبية.
- مدى ارتباط أهدافهم مع أهداف المنظمة وهو ما يعكس درجة انتمائهم وولائهم لها .
- درجة أو مستوى معارفهم وخبراتهم.
- توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

ج. العوامل المؤثرة في الهدف المشترك:

- درجة وضوح الهدف للقائد والتابعين.
- درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.
- درجة ملاءمة الهدف لظروف الموقف.
- مدى ارتباط الهدف وأهداف القائد والتابعين.

د. العوامل المؤثرة في الموقف:

- خصائص النمط التنظيمي السائد، من حيث ثقافة المنظمة وحجم وحدات العمل فيها
-الخ.

- مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة.
- الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.
- الأهمية النسبية والأولويات التي تعطى للمشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.

ومن كل ما سبق يتضح لنا أن طبيعة القيادة على درجة كبيرة من التعقيد، وأنها تستلزم بالضرورة من القائد أن يحاول في إطار إدراكه لكل من العوامل وآثارها أن يخلق مناخا يتحقق فيه التوازن بين الاهتمام بتحقيق الهدف المشترك والاهتمام بالجوانب الإنسانية النفسية منها والاجتماعية للتابعين.

II: صفات القائد الفعال وواجباته الجديدة

سبق وان ذكرنا أن هناك اختلافا وتباينا في مواقف الفكر الإداري المعاصر تجاه مفهوم القيادة ومن ثم تجاه حقيقة مقوماتها وعناصرها، وتجدر الإشارة إلى أن هناك كما هائلا من الأبحاث والدراسات القيادية قام بها رجال الفكر الإداري المعاصر خلال القرن العشرين والى غاية اليوم تظل القيادة موضع بحث واستقصاء .

1-II: صفات القائد الفعال:

يعتبر القائد الفعال ه الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية، وفي جو نفسي يرضى عنه التابعون له، ويمكن استخلاص الصفات النموذجية للقائد باستقراء تجارب الأمم والشعوب والمنظمات بأنواعها، ومما كتبه المؤلفون أو ذكره المؤرخون وهنا كتب كثيرة منها القديم والجديد تعالج صفات القائد فمثلا جاء في مقدمة العلامة ابن خلدون وهو يتحدث عن شروط القيادة أن من الصفات التي يجب أن يتحلى بها من يكون قائدا: "العلم والعدل والكفاية وسلامة الأعضاء والحواس". ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه وأرضاه واصفا القائد: " إن كان في الناس وكان أميرهم كان كآته واحد منهم ، وان كان واحدا منهم كان كآته أميرهم."

وهناك بعض الآراء والكتب الحديثة نذكر منها كتاب " السبيل للقيادة" الذي ألفه الفيلد مارشال منتجمري البريطاني، حيث وضع فيه صفات القائد إذ يقول [22]: "القائد هو الذي يجعل الناس يتبعونه وينبغي أن يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة وان يكون موضع ثقة رجاله واعتمادهم قادرا على أن يوحى بأرائه إلى الذين يقودهم وعلى استثارة حماسهم ، قادرا على مخاطبتهم بلغة يفهمونها مما يكسبه قلوبهم وعقولهم، ذا كفاية عالية، دارسا للطبيعة البشرية، متعلما فن القيادة ، لا ييأس أبدا، يتحلى بالعزم، يحرص على معنويات رجاله، مسيطرا على نفسه، يحسن اختيار الرجل المناسب للعمل المناسب، يعرف واجباته، يتقن عمله مخلصا لمهنته قادرا على إصدار القرارات السليمة، هادئا وضابطا لنفسه مستعدا للمخاطرة عند الحاجة ملتزما إلى ابعده الحدود."

ويقول زيلنسك " إن تحمل المسؤولية ومدى تقبلها هما محورا القيادة"

لقد تعددت السمات وتكاثرت الصفات التي يرى الباحثون التصاقها بالقائد ، ويتعذر علينا أن نقوم بعرضها كلية إلا أننا نحاول أن نأخذ لبننة هذه الصفات والمتفق عليها من جل الباحثين في موضوع القيادة وقد اخترنا فيما يلي أربع سمات نرى أنها ضرورية في الشخص الذي نلقبه بالقائد ويجب التنويه إلى انه يمكن إضافة صفات أخرى قد يعتبرها البعض أساسية والبعض الآخر ثانوية إلا أننا نعود ونقول سنحاول أن نكون طرفا وسطا وفقا لقناعتنا الشخصية ومعرفتنا بموضوع القيادة وفيما يلي نقدم سمات القائد الفعال :

1. الذكاء العاطفي:

أشارت اجتهادات « جاردنر » إلى أن هناك بعدا للذكاء الشخصي وإن لم يكتشف منه إلا القليل فقط، هذا البعد هو الدور الذي تلعبه العواطف الإنسانية وربما يشار إليه على نطاق واسع. والسبب في ذلك أن أبحاثه تركز على نموذج معرفي في العقل. ومن ثم فإن رؤية « جاردنر » لهذه الأنواع من الذكاء تؤكد على الإدراك والمعرفة أي أن يتفهم الإنسان ذاته ودوافع الآخرين فيما يتعلق بعاتدهم في العمل وأن يستخدم هذه البصيرة لتسيير حياته الخاصة والتواصل مع الآخرين. وكما أنه في عالم الجمال الحركي يظهر الجمال من خلال المهارة الجسمانية دون كلام فإن عالم الإنسان العاطفي يتجاوز أيضا مدى اللغة والمعرفة. إن هذا النوع من الذكاء هو الذكاء العاطفي الذي لا يرافقه بالضرورة الذكاء العادي، حيث أثبتت الدراسات الدور الحاسم للمواهب والقدرات في الحياة العملية ويقول «: إن كثيرا من الأشخاص الحاصلين. على 160 درجة من معامل الذكاء (I.Q) يعملون في خدمة من حصلوا على 100 درجة فقط من معامل الذكاء، فالمجموعة الأولى تفتقر إلى الذكاء في العلاقات الشخصية بينما يتمتع الآخرون بنسبة عالية منه. وفي عالمنا الراهن ليس هناك أهم من الذكاء في العلاقات الشخصية.

يشكل الذكاء العاطفي أحد المتغيرات الأساسية والتي أخذت في البروز كأحد الصفات الجوهرية

للقائد الإداري.[23]

يعرف غولمن "الذكاء العاطفي بأنة القدرة على التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، وذلك لتحفيز أنفسنا، وإدارة عاطفتنا بشكل سليم في علاقتنا مع الآخرين". ووفقا لـ جاكسون ولشا يمثل الذكاء العاطفي 85 % من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين، وبالتالي المنظمة التي ينتمون إليها، وأنة باستخدام الذكاء العاطفي يمكن مضاعفة إنتاجية الموظفين في بعض الأدوار التي يقومون بها.

1. مكونات الذكاء العاطفي : يرى غولمان أن مكونات الذكاء العاطفي هي[24]:

أ - الوعي :

1. الوعي بالذات: وتتمثل في القدرة على التعرف وتفهم الشعور الشخصي، ومعرفة الأشياء التي تحفزنا، وتأثير ذلك على الآخرين. وتشمل الصفات كذلك الثقة بالنفس، والموضوعية في تقييم القدرات .

2. الوعي الاجتماعي: وتتمثل في القدرة على التعرف على كيفية شعور الآخرين والتعامل معهم وفقا لاستجابتهم العاطفية. وتشمل الصفات كذلك التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، والقدرة على تقديم خدمة متميزة للزبائن، والكفاءة في التطوير والاستفادة من العاملين .

ب- الأفعال :

1. الإدارة الذاتية: وتشمل القدرة على إصدار الحكم، التفكير المتأنى قبل القيام بأي تصرف، القدرة على التحكم في السلوك الفردي. وتتضمن كذلك وجود الحافز الذاتي لدى الفرد للوصول للأهداف التي يسعى لتحقيقها بدلاً من التركيز على دوافع الحوافز المادية. ومن الصفات الأساسية التي لا بد أن يتصف بها الفرد: أن يكون صادقاً، متفائلاً، ملتزماً، لدية القابلية لتقبل التغيير، القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض، ويحفزه دافع الإنجاز .

2. المهارات الاجتماعية: وتعني القدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فعالة. وتشمل على بعض الصفات الأساسية ومنها: القدرة على قيادة التغيير بفعالية، بناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الإقناع .

ج- التعاطف:

هو فهم الآخرين عن طريق إدراك حاجاتهم، وجهات نظرهم، مشاعرهم، مخاوفهم، الإحساس بالاحتياجات التطويرية للآخرين.

إن انخفاض الذكاء العاطفي يجلب للأفراد الشعور السلبي كالخوف، الغضب، والعدوانية. وهذا بدوره يؤدي إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد، وانخفاض الروح المعنوية، والغياب عن العمل، والشعور بالشفقة، ويؤدي إلى سد الطريق في وجه العمل التعاوني البناء. فالعاطفة تزودنا بلا شك بالطاقة. والعاطفة السلبية توجد أو تخلق طاقة سلبية، والطاقة الايجابية تخلق قوة ايجابية.

وفي موضوع القيادة، نجد أن القدرة في التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تساهم في كيفية التعامل مع احتياجات الأفراد وكيفية تحفيزهم بفاعلية، فالقائد الذي يتمتع بذكاء عاطفي يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزاماً للمنظمة التي يعمل بها، وأكثر سعادة في العمل، وذو أداء أفضل في العمل، لديه القدرة في استخدام الذكاء الذي يتمتع به للتحسين والرفع من مستوى اتخاذ القرار، وقادر على إدخال السعادة والبهجة والثقة والتعاون بين موظفيه من خلال علاقته الشخصية.

2. النضج الاجتماعي:

يتميز القادة عادة بميول ورغبات وأنشطة واسعة، وهم ناضجون عاطفياً، بحيث لا يجزعون ولا يهلعون من الفشل والهزيمة، ولا يتباهون أو يسرون بالنصر أكثر مما يجب، كما يتميزون بدرجة عالية من تحمل الإحباط، وبالحد الأدنى من الاتجاهات غير الاجتماعية، كالشعور بالعدوان على الآخرين وبدرجة من الاعتداد، والثقة بالنفس واحترام الذات [25]. وبهذا الخصوص يقول نابليون " إن أول ما يجب أن يتوفر في القائد رأس هادئة، وبذلك تظهر له الأشياء على حقيقتها وفي مظهرها الصحيح ويجب ألا يتأثر بالأخبار الحسنة أو السيئة، كما ينبغي ألا يتخلص من مسؤوليته أخطائه بإلقائها

على الأوامر التي تلقاها من رئيس يعلوه، بل عليه ان يسير وفقا لهدف تجاربه الخاصة ويعتمد على مواهبه".

3. الدافعية إلى الإنجاز:

يتمتع القادة بدوافع شخصية قوية إلى الاستمرار في تحقيق هدف ما و إنجاز شيء ما. وكلما وصلوا إلى هدف معين ارتفع مستوى طموحهم إلى أهداف أخرى، فيصبح نجاح معين تجديدا وحافزا للسعي إلى نجاحات أخرى، ويسعى القادة في ذلك إلى إشباع الحاجة العليا وهي تحقيق الذات، ويستجيبون بحد اكبر لإشباع الدوافع الداخلية أكثر من استجابتهم للحوافز الخارجية رغم أنهم يتوقعون درجة معقولة من الحوافز الخارجية أيضا. وهم أيضا يميلون إلى تقبل المسؤولية. وفي هذا الخصوص يقول جيمس بورن " من الصعب ان تتبع قائدا لا طموح له ولا مثل".

4. اللين والرحمة والشورى:

يدرك القادة الناجحون أنهم ينجزون أعمالهم عن طريق الآخرين وعلى هذا فهم ينمون في أنفسهم التفهم الاجتماعي والمهارات المناسبة لذلك، كما تتكون لديهم درجة عالية من احترام الناس، لان نجاحهم كقادة يعتمد أساسا على تعاون الآخرين معهم، وكذلك يتعاملون مع المشاكل التي تواجههم ليس فقط في إطار الأبعاد الفنية والتقنية لهذه المشاكل، بل أكثر في إطار الأفراد الذين يعينهم الأمر ويعملون على غرس وتنمية الاعتزاز بالنفس والمشاعر الطيبة المتبادلة بين الناس، وهم عادة قادة يركزون اهتمامهم أساسا حول العمال. ويقول الله عز وجل في هذا: "فبما رحمة من الله لنت لهم، ولو كنت فظا غليظ القلب لنفضوا من حولك، فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر" [26].

II-2: واجبات القائد الجديد:

إن المؤسسة في مرحلة ما بعد البيروقراطية تقتضي تحالفا ذا طبيعة مختلفة بين القائد والمرؤوس، إذ أن مؤسسات اليوم آخذة في التطور والتحول إلى اتحادات، وشبكات وتكتلات وجماعات ذات تخصصات متداخلة، ومنظومات مؤقتة، وفرق مهام خاصة، وتجمعات ووحدات ومصفوفات والى كل تلك الأشكال التي قد تخطر على البال، باستثناء صيغة المؤسسة الهرمية بنمطها الإداري القائم على مبدأ السيطرة من أعلى إلى أسفل، وتشجع القيادة فكرة أن يعبر احد المرؤوسين عن اختلافه في الرأي معها، بل تقدر المرؤوسين الذين يمتلكون الشجاعة الكافية للاعتراض وان يقولوا لا.

إن المستقبل الواعد كله ينتظر القائد الذي يقدر الاختلافات الثقافية ويدرك أن التنوع يمثل أفضل السبل للبقاء وتحقيق النجاح على المدى البعيد.

إن الواقع الجديد يفرض نفسه اليوم هو أن رأس المال الفكري المتمثل في القدرات العقلية والمعرفة التقنية والخيال الإنساني قد حل محل رأس المال المادي كما نعرفه بوصفه من العوامل المهمة

للغاية في تحقيق النجاح وعليه يتعين على القادة أن يتعلموا مجموعة جديدة تماما من المهارات وان يقوموا بواجبات لا يمكن الاستغناء عنها كي يبقوا قادة فعالين قادرين على التأثير في أتباعهم وهذه الواجبات هي [27]:

● **القائد الجديد يتفهم مساهمات الآخرين ويعبر فعلا عن تقديره لهم:**

يتقن القادة الجدد اكتشاف المواهب ، وهم يمارسون دور الأوصياء على الموهوبين أكثر من كونهم المبادرين بصنعهم ، ومن النادر أن يكون القائد أفضل فرد في مؤسسات الحقبة الجديدة، فقادة هذه المؤسسات يبرعون في التقاط المواهب و انتقاء ذوي الخيال الخصب والقدرات الفذة، غير أنهم لا يخشون أبدا أن يوظفوا أفرادا يفوقونهم في قدراتهم، وعلى سبيل المثال فإن بيتر شنايدر رئيس استوديوهات "Feature Animation" التابعة لشركة "ديزني" والتي حققت نجاحا مبهرا، يقود فريقا يتألف من 1200 رسام متخصص في الرسوم المتحركة، ورغم ذلك فهو لا يملك أدنى فكرة عن الرسم. وقد عبر ماكس ديبري عن هذا الأمر حين قال " إن القائد الجديد هو من يتنازل عن حبه لذاته لكي يفسح المجال أمام مواهب الآخرين . "ويؤكد دودج قوله قائلا " إن أعظم القادة هم الذين يهتمون بإحاطة أنفسهم بمساعدين ومعاونين أذكى منهم ويكونون صرحاء في الاعتراف بذلك وعلى استعداد لدفع هذا الكفاءات".

● **القائد الجديد يذكر الآخرين بما هو مهم .**

" ذكروا العاملين بما هو مهم" إن تذكير الآخرين بما هو مهم يمكن أن يعطي قيمة ومعنى للعمل.

يمكن للرؤية النافذة أن تحول المهمة التي كان يمكن أن تكون نمطية ومملة إلى عمل وجهد دؤوب وجماعي، بل يمكن أن تحوله إلى عمل ملهم للتضحية ونكران الذات.

ونذكر هنا مثلا يوضح أهمية تذكير العاملين بما هو مهم، لقد استقطب الجيش الأمريكي مهندسين موهوبين لأداء مهمة خاصة في مشروع مناهاتن وطلب إليهم أن يعملوا على أجهزة الحاسوب البدائية التي كانت شائعة في تلك الفترة (1943-1945) غير أن الجيش ، وهي مؤسسة مسكونة بالهاجس الأمني ، رفض أن يخبرهم عن أي معلومات محددة حول المشروع .

وهكذا لم يكونوا على علم بأنهم يبنون سلاحا يمكن أن ينهي الحرب العالمية الثانية، كما لم يكن لهم علم حتى بالأهمية الخاصة للعمليات الحاسوبية التي يجرونها، وكانوا يؤديون مهامهم ببطء وليس بأفضل شكل ممكن ، ولكن عندما تم أخبار الفريق بطبيعة العمل الذي يقومون به والهدف منه وعندها يبدأ فريق العمل ببتكر طرقا لأداء المهمة بشكل أفضل ، وقاموا بتطوير وتحسين خطتهم وواصلوا العمل ليلًا ولم يعودوا بحاجة إلى إشراف أثناء عملهم ، بل لم يعودوا بحاجة إلى أي شيء واستوعبوا كل شيء

واخترعوا العديد من البرامج، وأنجزوا العمل بوتيرة بلغت عشرة أضعاف ما كانوا عليه سابقا وذلك لان المهمة أصبحت ذات مغزى وقيمة.

• القائد الجديد يخلق الثقة و يديمها:

إن الثقة هي الرابطة العاطفية التي تربط الأفراد بمؤسستهم، وهي كلمة مختزلة تحمل دلالات قوية وتعد عاملا معقدا للغاية، وتجمع الثقة بين أمور عدة هي :

الكفاءة - الولاء - الاهتمام - النزاهة والصراحة - الموثوقية.

ويستطيع القادة الجدد تحقيق هذا الجانب عندما يوفقون في تحقيق التوازن بين ثلاثة مرتكزات من القوى المؤثرة فنيا وهي : الطموح - الكفاءة - الاستقامة.

• القائد الجديد على علاقة طيبة مع مرؤوسيه.:

القادة العظام يكتسبون صفة العظمة بفضل جهد المجموعات والمؤسسات التي تخلق بنية اجتماعية من الاحترام والوقار والوجاهة، هؤلاء القادة الجدد ليسوا ممن يتحدثون بصوت عال في مؤسساتهم ، بل هم من يحرصون على الإصغاء إلى غيرهم بانتباه ويقظة وبدلا من الأشكال الهرمية فإن المؤسسات في مرحلة ما بعد البيروقراطية ستكون على شكل بنى تقوم على طاقات العاملين فيها وأفكارهم ،وهي مؤسسات يقودها من يجدون متعة في المهام التي يؤديونها، والذين يتشاركون مع الآخرين دون أن يقلقوا بشأن ترك نصب تذكارية تخلد ذكراهم.

الخاتمة

في الاخير نقول انه ليس من السهل التنبؤ بالسلوك البشري، لأنه ينبع من حاجات عميقة واتساق مختلفة النشأة والغاية، ولكن يمكن فهمه جزئيا في إطار المفاهيم السلوكية، والتي تعتبر القيادة من أبرزها كونها نالت ومازالت تنال اهتمامات الباحثين لأجل ضبط مفهومها وتحديد معالمها.

اختلف الباحثون في إعطاء مفهوم دقيق عن مصطلح القيادة لكنهم لم يخرجوا عن كونها تصب في قالب فن التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف معينة، وهي تختلف عن الإدارة من كونها تعتمد على التنظيم الرسمي أكثر، وتتبع من خصائص القائد نفسه، وهو ما يؤكد صحة فرضياتنا المتعلقة بالقيادة.

ليست لدينا وصفت سحرية أو تراكيب معينة، كتركيبية إحدى الوجبات الغذائية نلجأ إليها عند التعامل مع الناس، وليس هناك علاج ناجع لجميع المشاكل التنظيمية، ولكن ما يمكن عمله هو زيادة فهمنا ومهاراتنا حتى يمكن تنمية العلاقات الإنسانية السليمة في موقع العمل، فنحن نستطيع العمل مع الناس إذا كنا مستعدين حقا للتفكير فيهم من الجانب الإنساني، و إيجاد الآليات الصحيحة التي تعمل على

إيجاد الربط الصحيح بين دوافعهم والحوافز الممنوحة لهم، وهذا ليس أمرا يطلب وإنما ينال بدراسة حول البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ومراعاة مشاعر الأفراد ومستوياتهم.

هوامش المقال:

- [1] ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر، ص 3748
- [2] كامل علوان الزبيدي، علم النفس، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1988، ص 65.
- [3] إيهاب صبيح، محمد زريق، الإدارة، الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001، ص 151.
- [4] ظاهر محمود كلا لده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- [5] إيهاب صبيح، محمد زريق، مرجع سبق ذكره، ص 151.
- [6] سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 191.
- [7] عبد الرحمان العيسوي، بسلوكية الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 181.
- [8] إيهاب صبيح، محمد زريق مرجع سبق ذكره، ص 152.
- [9] محمود السيد ابو النيل، علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985، ص 624.
- [10] ظاهر محمود كلا لده، مرجع سبق ذكره، ص 7
- [11] عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1972، ص 386.
- [12] ظاهر محمود كلا لده، مرجع سبق ذكره، ص 9.
- [13] محمد مرسي، الإدارة التعليمية، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، 1984، ص 141.
- [14] Military leadership, head quarter department of army Washington, DC, 1983, P 45
- [15] إبراهيم الغمري، الإدارة، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ط 3، 1982، ص 213.
- [16] محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 143.

- [17]- تريسي ، دايان . ترجمة نسيم الصمادى، الادارة بالفطرة للمدير ورجل الأعمال : إصدار الأمر، القائد الناجح، بناء المجموعات، وأفكار أخرى / ،- الرياض : وزارة الإعلام ، 1991
- [18]- راي بورش وكريس هاجين ، هل تقف القيادة والإدارة في اتجاهين متعاكسين؟ جريدة النخبة الإدارية، عدد 73، (www.anookhbah.net)، 2005.
- [19] ظاهر محمود كلالده، مرجع سبق ذكره، ص 29
- [20] سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 195-196.
- [21] ظاهر محمود كلا لده، مرجع سبق ذكره، ص 35.
- [22] -منتجمري، السبيل الى القيادة، ترجمة العميد الركن حسن مصطفى، بيروت، دار الطليعة، 1966، ص3
- [23]. - دنيال غولمان، ترجمة ليلي الجبالي، مراجعة محمد يونس، الذكاء العاطفي، عالم المعرفة 2000، ص 63.
- [24] دانيال غولمان، العمل مع الذكاء العاطفي، عالم المعرفة، 1998، ص 314-1.
- [25] كيث ديفيز، ترجمة سعيد عبد الحميد []مرسي، محمد إسماعيل يوسف، السلوك الإنتاجي للعمل، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974، ص 122.
- [26]سورة آل عمران، الآية رقم: 159.
- [27] وارين بنيس، وداعا للقيادة القديمة، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مركز الإمارات والدراسات للبحوث الإستراتيجية، 2001، ص 56-58.

المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- إبراهيم الغمري، الإدارة، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، ط 3، 1982
- إيهاب صبيح، محمد زريق، الإدارة، الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001
- تريسي ، دايان . ترجمة نسيم الصمادى، الادارة بالفطرة للمدير ورجل الأعمال : إصدار الأمر، القائد الناجح، بناء المجموعات، وأفكار أخرى / ،- الرياض : وزارة الإعلام ، 1991.
- دانيال غولمان، العمل مع الذكاء العاطفي، عالم المعرفة، 1998.
- دنيال غولمان، ترجمة ليلي الجبالي، مراجعة محمد يونس، الذكاء العاطفي، عالم المعرفة 2000.

- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- راي بورش وكريس هاجين ، هل تقف القيادة والإدارة في اتجاهين متعاكسين؟ جريدة النخبة الإدارية، عدد 73، (www.anookhbah.net)، 2005.
- عبد الرحمان العيسوي، بسيكولوجية الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1972.
- ظاهر محمود كلا لده، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- كامل علوان الزبيدي، علم النفس، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1988،
- كيث ديفيز، ترجمة سعيد عبد الحميد [مترجم]، محمد إسماعيل يوسف، السلوك الإنتاجي للعمل، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974
- محمد مرسى، الإدارة التعليمية، مطبعة دار العالم العربي، القاهرة، 1984،
- منتجمري، السبيل الى القيادة، ترجمة العميد الركن حسن مصطفى، بيروت، دار الطليعة، 1966
- محمود السيد ابو النيل، علم النفس الصناعي، بحوث عربية وعالمية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- وارين بنيس، وداعا للقيادة القديمة، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مركز الإمارات والدراسات للبحوث الإستراتيجية، 2001.

ب - القواميس:

ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر

ثانيا: المراجع باللغة الانجليزية:

.Military leadership, head quarter department of army Washington, DC, 1983