

### الخاصة رقم(08): القيادة الإدارية

للقيادة دور مهم في حياة المنظمات، فالنمط القيادي يؤثر على سلوك الأفراد العاملين في المنظمات وعلى تنسيق جهودهم وأدائهم مما ينعكس على نجاح المنظمة.

#### أولاً: مفهوم القيادة الإدارية

يعتبر مفهوم القيادة الإدارية من المفاهيم السلوكية التي أثارت جدلاً بين الباحثين وقد اختلف الباحثون في تعريفها كل حسب وجهة نظره.

**1-تعريف القيادة الإدارية:** اختلفت تعريفات الباحثين للقيادة الإدارية حسب وجهات نظرهم واهتماماتهم نستعرض أهمها.

إن عملية القيادة هي ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة العاملين ويحفزهم إلى تحقيق أهداف التنظيم، إن القيادة ليست ميزة شخصية في شخص القائد ولكنها محصلة مركب معقد من الفرد والمجموعة وظروف التنظيم، إن القائد الناجح هو الذي يستطيع كسب تعاون وتفاعم أفراد مجموعته وإقناعهم بأن في تحقيق أهداف التنظيم نجاحاً شخصياً وتحقيقاً لأهدافهم الشخصية<sup>1</sup>

تعرف القيادة الإدارية بأنها: "فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة ينسب معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين"<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها: "توع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الأنية."<sup>3</sup>

إن المنظمات في حاجة إلى إحداث تغييرات تنظيمية تمكنها من الاستجابة والتكيف مع تعدد وتحول المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يتطلب الاستعانة بمدراء قباذيين يتمتعون بالنظرة الإستراتيجية، وخيال يمكنهم من التنبؤ بما سوف تكون عليه المنظمة بعد تنفيذ التغيير.<sup>4</sup>

تعتبر القيادة بعداً مهماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يعتبر التزام الإدارة العليا ودعمها لإجراء التطوير والتحسين وعلى الأمد البعيد من أهم متطلبات بناء الثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>2</sup> نيل عبد الفتاح، القيادة الإدارية بين الفكر الإسلامي والمفهوم المعاصر، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، سلفه، المجلد 12، العدد 42، 1990، ص 72.

<sup>3</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

<sup>4</sup> د. مبر عوي، دور القيادة الزبوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ص 82.

<sup>5</sup> قاسم تارف علوان، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 9001:2000، الطبعة الأولى، الإصدار الثاني، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 39.

عرفها كونتر واد ونيل: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".<sup>1</sup>

يعرف لي T.Lee القيادة بأنها: "عملية توزيع المهام المختلفة على الأفراد المختلفين".<sup>2</sup>

كما تم تعريف القيادة على أنها: "عملية اجتماعية يسعى القائد من خلالها إلى التأثير على تصرفات الأفراد لجعلهم ينفذون الأعمال المرغوبة برغبة وطواعية، وذلك بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة".<sup>3</sup> مما سبق يمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها عملية التأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة لتغيير ثقافتهم وإقناعهم وتحفيزهم على بذل جهود أكثر لتحقيق أهداف المنظمة من خلال منهجية الجودة الشاملة.

**2- أنماط القيادة:**<sup>4</sup> يمكن تصنيف أنماط القيادة وفقاً لأسلوب ممارستها إلى نمطين رئيسيين وهما القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية والقيادة الديمقراطية.

**1.2- القيادة الاستبدادية أو الأوتوقراطية:** وفي هذا النمط يحجم القائد عن تفويض سلطاته لمرؤوسيه ويتخذ بنفسه كافة القرارات دون أدنى مشاركة من جانبهم والقائد المستبد يحمل الأفراد التابعين على العمل وفقاً لإرادته مستخدماً أساليب مختلفة بما فيها التخويف والتهديد، فللمهـم عند القائد مصلحة العمل دون مراعاة لمصالح الأفراد أو مشاعرهم.

وبصرف النظر عن طبيعة الموقف الذي يحتم استخدام هذا النموذج القيادي فإن أسلوب القيادة الاستبدادية يؤثر سلباً على معنويات العاملين وبشعرهم بعدم الثقة في أنفسهم، ولا يتيح لهم فرصة للمبادأة أو للمشاركة في اتخاذ القرارات، كما يؤدي هذا الأسلوب لتقليل روح التعاون إلى جانب إضعاف درجة الولاء للمنشأة وزيادة نسبة التذمر والسخط مما يؤثر في النهاية على مستوى الإنتاجية.

**2.2- القيادة الديمقراطية:** يعد نمط القيادة الديمقراطي عكس النمط الاستبدادي، ففي هذا النمط يتم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، ويسود جو من الاحترام للتبادل بين القائد ومرؤوسيه، وبذلك تنمو روح المبادرة والابتكار والتعاون لتحقيق الهدف المشترك للجماعة.

ويؤدي المناخ الديمقراطي في القيادة إلى إحساس المرؤوسين بأهميتهم وكيانهم كما يعطي فرصة لتكوين جيل ثان من القادة، يخلف الصف الأول في حالة غيابه لأي سبب، ويرجع السبب في تكوين هذا الجيل إلى إتاحة الفرصة له في التعبير عن رأيه دون خوف أو تردد، إلا أن الديمقراطية في الإدارة لا يجب أن تؤدي إلى فقدان القائد لمركزه أو سلطته، فيجب أن تشعر المجموعة أن لها رئيساً يوجه دفة أمورها وأنه هو المنسق العام لهذه الأمور وخلاصة القول أن القيادة الديمقراطية تتيح درجة عالية من المشاركة للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> نواف كمان، القيادة الإدارية، الطبعة الحادية، الجامعة الأردنية، 1995، عمان، ص 147.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جوده، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 92.

<sup>4</sup> محمد زبيح الزباني، مرجع سبق ذكره، ص 306.

## ثانياً: خصائص القيادة وتأثيرها على الأفراد العاملين

يؤثر نمط القيادة على المرؤوسين حيث أنه يؤثر على المناخ التنظيمي وثقافة المنظمة بصفة عامة.

**1- تأثير النمط التسيبي (الفوضوي) على الأفراد:** يتمثل في قيام القائد الفوضوي بالتوجيه العام للمرؤوسين من خلال تعليمات غير واضحة وملاحظات عامة مما يسبب إرباكاً في الأداء، كما يقوم بإعطاء الحرية للمرؤوسين وتقويض أغلب السلطات لهم مما يسبب الإهمال والتسيب، بسبب هذا النمط شعور بعدم الرضا لدى العاملين لعدم توفر مناخ تنظيمي تحدد فيه المسؤوليات بدقة، يؤدي نمط القيادة الفوضوي إلى ظهور أفراد يتولون الأمر والنهي داخل المنظمات خارج الأطر الرسمية.

**2- تأثير النمط الديكتاتوري على الأفراد :** تؤدي القيادة الديكتاتورية إلى: ظهور أفراد يميلون إلى التملق للقائد وبالتالي ظهور الوشاية والتكلمات بدل فرق العمل، للمركزية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة المرؤوسين مما يجعلون يشعرون بعدم القيمة، ظهور علاقات مبنية على الشك والخوف والقلق والغضب.

**2- تأثير القيادة التشاركية على الأفراد:** تؤدي إلى زيادة روح الجماعة والانتماء للمنظمة، اشراك العاملين في حل للمشكلات واتخاذ القرارات، غرس قيم التعاون والالتفاف حول القيادة و تشجيع الإبداع والابتكار

**3- خصائص القيادة الإدارية الفعالة:** من أهم الخصائص التي ينبغي أن تتوفر في القيادة الناجحة:

-إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي، مع الأخذ بعين الاعتبار التغيير المستمر في متطلبات واحتياجات العميل.

-تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل، مع تزويدهم بالموارد والتدريب.

-التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط، فهناك فرص دائماً للتطوير.

-التأكيد على الوقاية بدلاً من العلاج.

-تشجيع التعاون بدلاً من التنافس، وخاصة التنافس غير الشريف بين العاملين.

-الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين لأداء أعمالهم بصورة أفضل.

-النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم.

-محاولة تفعيل الاتصالات، والتأكد من نشر وإيصال المعلومات للأفراد العاملين و إثبات الالتزام نحو اتقان العمل واحترام الآخرين.

-الاختيار الموردين على أساس الجودة، وليس على أساس الأسعار. وتشجيعهم على الاهتمام بالمنظمة والمشاركة في فرق العمل.

إن القيادة الفعالة تتطلب أن يلم القائد بالطبيعة الإنسانية من حيث حاجات الفرد ورغباته وقدراته، ناهيك عن القدرة على تحفيز العاملين بالوقت والنوع المناسب.