

المدخل إلى ميدان القيادة



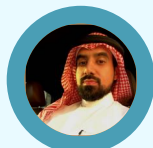
من كتاب

القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري

منقول
عبر
afaqb.co



CLICK HERE



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

الجزر اللغوي لـ ... (القيادة) !

لا تقوم الشركات إلا على كيانات بشرية، ندعوها وفق المصطلح الإسلامي بـ (الجماعة). وحتى تتوجه بشكل فعّال لأداء المهام وفق ثقافة مشتركة، لا بدّ من اتباع نماذج فعّالة في القيادة !

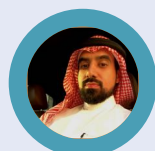
المعنى اللغوي لكلمة (القيادة):

• الفعل اليوناني للقيادة : (Archien) - يحرك / يقود / يحكم

• الفعل اللاتيني للقيادة : (Agere) - يحرك / يقود

• الجذر العربي للقيادة: (القود) - وهو نقيض السوق

(يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها) - ما يعني أنّ مكان القائد دوماً في المقدمة !



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

القيادة الإدارية ... !

2.

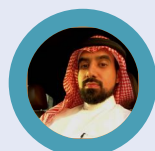
التعريف:

"هي عملية (التأثير) التي يقوم بها (المدير) على مرؤوسيه، لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعّالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني".

ويمكن أن نلاحظ أنه مفهوم يدمج بين:

- (القيادة) وما تحمل من مهارات التأثير، والتواصل الفعال.
- (الإدارة) وما تحمله من الهرميّة، وأداء المهام كما يملئها المنصب الوظيفي.

فهو مفهوم يتمحور حول **خلق قدوة جيدة**، يتفاعل معها الأفراد بشكل جيد !



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

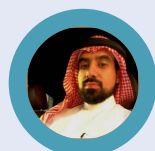
البُعد الأعمق لـ ... (القيادة الإدارية) !

3.

إنها الإدارة بالمشاركة (Participatory management) !

وهي الإدارة بما يدعم (العلاقات الإنسانية) بين المدير وموظفيه، والقائمة على أساس التفاهم، والحوار، أو إشراكهم في مناقشة المشاريع ونقدها، بما يضيف قيمة للمؤسسة ككيان واحد. فضلاً عن كون الموظفين مجرد عاملين لتأدية مهام محددة فحسب.

ولهذا، صارت نظريات **الإدارة الكلاسيكية**، والتي ركزت على تقسيم العمل، بما يضمن تحقيق الإنتاج، **من أدبيات الماضي غير المرغوبة في وقتنا الحالي**. لأن ما يبحث عنه الموظف في هذه الأيام، هو الشعور بقيمة مضافة لعمله في شركة ما. ولهذا أرغب بالتأكيد مرّة أخرى على تضمين: مفاهيم **(القيادة)** ضمن نماذج **(الإدارة)** !



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

تأثير نموذج السلطة (Authority) على ... جودة الإدارة !

4.

ولهذا، على المدير أن يعرف مدى تقبل الأفراد لسلطته، التي تقسم إلى نمطين شائعين:

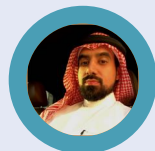
1- السلطة البطولية (Charismatic Authority)



وهي حينما يملك المدير مواصفات خارقة، تمكنه من إدارة القوى العاملة، وفعالية التأثير عليه.. ليتقبلوا التعليمات برحابة صدر ورضا كامل. وهي النموذج الذي دفع العديد من المفكرين لصياغة (سمات القائد الجيد) !

2- السلطة التقليدية (Traditional Authority)

وهي حينما يمارس المدير سلطته من خلال موقعه في التنظيم. كحال من تنتقل إليه المناصب الإدارية بالوراثة من الأب إلى الابن، أو بعد مكوثه لسنوات طويلة داخل المؤسسة. ولذلك، لا نجد (اللدونة القيادية) غالباً في هذا النموذج. وقد ألقى على الشركات، التابعة لهذا النموذج لقب شركة الرجل الواحد (One-Man Company) !



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

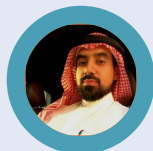
نظريات في القيادة ... !

Part - 1

5.

1- نظرية الرجل العظيم (Great man theory) !

تعود الجذور الأولى لهذه النظرية إلى العهد الإغريقي والروماني، حينما كان الاعتقاد السائد لديهم بأن **القادة يُولدون قادة**؛ لذا فإن هذه النظرية تفترض «أن القائد يملك مواهب وقدرات غير عادية، ويقود الآخرين من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية». ولذلك، تركز هذه النظرية على **المعايير الفردية**. بمعنى أن القادة يلزم أن يمتلكوا مجموعة من **المواهب النادرة**، والتي ستؤهلهم لقيادة غيرهم.



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

نظريات في القيادة ... !

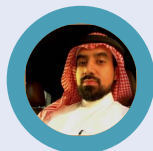
Part - 2

6.

2- نظرية السمات (Traits Theory of Leadership):

وهي امتداد لنظرية الرجل العظيم، إذ تؤكد على فكرة أن (القادة يُولدون، ولا يُصنعون). وأن السمات القيادية، هي سمات موروثية، بدلاً من أن تكون مكتسبة. وإليك أبرز هذه السمات:

- **المقدرة:** وتتضمن (البنية الجسدية الجيدة - الذكاء - الأصالة - اليقظة)
- **قابلية الإنجاز:** ولا تتم إلا بتوافر (التعليم الجيد - سعة المعرفة)
- **الحس بالمسؤولية:** وتتطلب (الثقة بالنفس - المثابرة - الاعتماد على النفس - الرغبة في التفوق - الطموح - الصبر والتحمل)
- **روح المشاركة:** وتتطلب (التعاون - القدرة على التكيف - الروح الاجتماعية - النضج العاطفي)
- **التعامل مع الموقف:** ويتطلب (الفطنة - القدرة على تلبية الحاجات - الالتزام بتحقيق الأهداف)



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

نظريات في القيادة ... !

Part - 3A

7.

3- نظرية المهارات القيادية:

لا تعارض هذه النظرية سابقتها بشكل كامل، ولكنها تركز على فكرة أنه بجانب الصفات الموروثة للقائد، لا بدّ له من الإلمام ببعض المهارات المكتسبة.

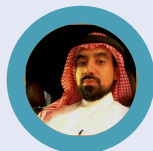
وإذا أردنا أن نعرّف (المهارة) ببعض الكلمات، سنقول: "هي قدرة فائقة على أداء العمل بسرعة وإتقا، وقابلة للنمو المستمر".



وقسمت هذه النظرية المهارات إلى:

• المهارات الفنيّة :

◦ وهي أولى المهارات في أيّ عمل، وهي القدرة على استخدام المعرفة العلميّة، والتحليل بما يتوافق مع التخصص، وإسقاطها بشكل عمليّ في ميدان العمل. وهي ما يمكن قياسها عبر تقارير قياس الأداء.



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

نظريات في القيادة ... !

Part - 3B

8.

3- نظرية المهارات القيادية:

• المهارات الإنسانية:

◦ وهي القدرة على التعامل مع الموظفين، وتنسيق جهودهم، عبر خلق روح العمل والجماعة، وذلك عبر استقراء توجهاتهم وآرائهم. ومن أهم السمات التي ترتبط بالمهارة الإنسانية هي « الاستقامة و الأمانته »

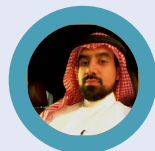
• المهارة الذهنية:

◦ وهي القدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده المدير. بما في ذلك أثر التغييرات والقوى، التي قد تحدث في أي جزء منه. ما يوجب على القائد امتلاك المرونة والقدرات العقلية، لفهم الترابطية بين السبب والنتيجة.

• المهارة الإدارية:

◦ وهي القدرة على فهم متطلبات العمل، والتخطيط، وممارسة نشاط يتلاءم مع تحقيق الأهداف. وتشمل:

- القدرات التحليلية
- التفكير المنطقي - الابتكار



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

نظريات في القيادة ... !

Part - 4A

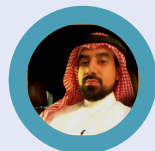
9

4- نظرية الأنماط القيادية لـ (ليكرت) !

وهي ما قدمته جامعتا (Ohio & Michigan) الأمريكيتان. إذ تقسم هذه النظرية القيادة وفق (4) أنماط، ينقص فيها تدريجياً الاعتماد المركزي على المدير، ويزداد الاعتماد على الموظفين بالانتقال من النمط (1) إلى (4) وهي

• 1- (الاستبداديّ المستغلّ / exploitative authoritative) :

- ضعف ثقة الإدارة بالموظفين
- استخدام أسلوب العقوبات والتهديد وتشديد الرقابة
- الاعتماد على قناة الاتصال الأحادية (من الأسفل إلى الأعلى فقط)
- القرارات تصدر من قمة التنظيم عن طريق الأوامر.
- (مع مرور الوقت) تنشأ لدى الأفراد أهداف معارضة لأهداف التنظيم.



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

نظريات في القيادة ... !

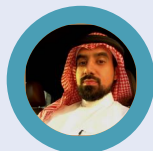
Part - 4B

10.

4- نظرية الأنماط القيادية لـ (ليكرت) !

• 2 - (الاستبدادي العادل / Benevolent authoritative):

- يبدي المدير بعض الثقة في موظفيه، ولكن ليس بالشكل الكافي.
- اعتماد أسلوب المكافآت، بالإضافة لأسلوب العقاب.
- اتخاذ القرار من أعلى التنظيم، مع السماح ببعض الأشخاص من مستويات مختلفة بالمشاركة أحياناً.
- تمنح الإدارة بعض القيادات (متوسطة الرتبة / المستوى) ممارسة بعض الصلاحيات.
- يشبه القائد بشكل كبير **صورة الوالد**، الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

نظريات في القيادة ... !

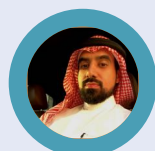
Part - 4C

11.

4- نظرية الأنماط القيادية لـ (ليكرت) !

• 3 - (القيادة الاستشارية / Consultative):

- تظهر الإدارة ثقة أعلى في موظفيها، ولكن ليس بشكل مطلق.
- يُسمح للأفراد من المستويات المختلفة المشاركة في صنع القرار
- استخدام سياسات تحفيز الموظفين
- قناة الاتصال مفتوحة مع جميع المستويات في الهيكل التنظيمي
- يميل القائد لاستشارة موظفيه، وتفويض بعضهم لبعض الصلاحيات



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

نظريات في القيادة ... !

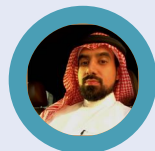
Part - 4D

12.

4- نظرية الأنماط القيادية لـ (ليكرت) !

• 4 - (القيادة الجماعية المشاركة / Participative)

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم
- استخدام نظم الحوافز المبنية على درجة مشاركة العاملين الفعالة.
- مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف المؤسسة
- انفتاح قناة التواصل لدرجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد والجماعات؛ حيث يسود الطابع الودي في العلاقات.



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

نظريات في القيادة ... !

Part - 5

13.

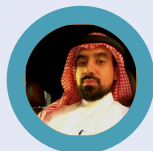
5- نظرية دورة حياة القيادة لـ (Heresy & Blanchard) :
لا تهتم هذه النظرية بقدرات القائد فحسب، بل تقيس القيادة كـ... **حلقة متكاملة تشمل كل من (القائد - المرؤوسين).**
ولذلك، يركز هذا النموذج على قياس مستوى نضج المرؤوسين، عبر النقاط التالية:

- مدى قدرة المرؤوسين ورغبتهم في تحمل المسؤولية لأداء الوظيفة.
- مستوى الدافعية على الإنجاز.
- المعارف والخبرات المناسبة للمهام.

وتوجه هذه النظرية رغبة القائد بالإنتاج والحفاظ على العلاقات الإنسانية، بما يتناسب مع نضج المرؤوسين، لتقسّمه إلى



..... 4 أصناف !



Feras Mugharbel

Talent Development Partner, (L&D) Consultant

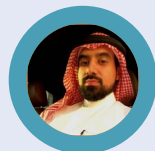
نظريات في القيادة ... !

Part - 5

14.

5- نظرية دورة حياة القيادة لـ (Heresy & Blanchard) :

- **A- قيادة التلقين =**
(اهتمام **عالٍ** بالمهمة + اهتمام **منخفض** في العلاقات)
وهو الشكل المتبع عند تدريب أفراد قليلي الخبرة.
- **B- قيادة البيع =**
(اهتمام **عالٍ** بالمهمة + اهتمام **عالٍ** في العلاقات)
وهو السلوك الذي يتبعه المدير، حينما يكون الموظف مؤهلاً وملم بكافة متطلبات الوظيفة، ومدفع لتنفيذها. إلا أنه ما زال مفتقراً لبعض التجارب والخبرات.
- **C- قيادة المشاركة =**
(اهتمام **منخفض** بالمهمة + اهتمام **عالٍ** في العلاقات)
وهو السلوك الذي يتبعه القائد حينما يدرك أن موظفيه، قد وصلوا إلى مرحلة جيدة من الخبرة. ما يدفعه لتعزيز ثقته بهم، وتوطيد العلاقة معهم.
- **D- قيادة التفويض =**
(اهتمام **منخفض** بالمهمة + اهتمام **منخفض** بالعلاقات)
وهو حينما يصل الموظفون لأعلى درجات النضج والخبرة.



هل يقوم القائد بوظيفته ب... (الشكل الصحيح)؟! - 1 - Part

غالباً ما يسأل الكثير من القادة أنفسهم هذا السؤال. لأنه هو موقع صناعة القرار بشكل أساسي، فلا مشرف أعلى منه في الهيكلية. ولذلك، لا بدّ من التمييز بين مفهومين:

• الكفاءة (Efficiency):

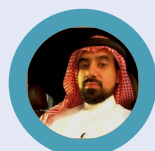
وهي القيام بالعمل الصحيح. ولذلك، لا بدّ من حينها من قياس نسبة (المدخلات إلى المخرجات) في ظلّ (الاستثمار الأفضل) للإمكانات المتاحة.

• الفاعلية / العفالية (Effectiveness):

وهي القيام بالعمل الصحيح بشكله الصحيح. ما يعنى التركيز على كيفية تحقيق الأهداف، وعمق الأثر الذي ستولده الطريقة المتبعة.

وإليك المثال التالي:

لنفترض أنك متوجه للسفر إلى نقطة جغرافية معينة، ولتكن في الجنوب. حينها فإن اختيار للطريق المؤدي إلى الجنوب يمثل (الكفاءة). في حين أنّ كيفية قيادته للسيارة، وقدرته على الوصول ضمن الوقت المطلوب، يجسد (الفاعلية).



هل يقوم القائد بوظيفته ب... (الشكل الصحيح)؟! - 2 - Part

وللإجابة على السؤال السابق، يكون من الواضح أن **معييار** **العفالية (Effectiveness)** هو من يحسم نجاح المدير القائد من عدمه. لأنه حينما شغل منصبه، يكون مؤهلاً للمتطلبات الوظيفية الخاصة به،

ولذلك فقد حقق **معييار (الكفاءة) منذ البداية**. إلا أن تحقيق الاهداف المرجوة، ضمن إطار زمني محدد، وبالموارد المتاحة، هو يعني أن **المدير فعّال .. أو .. (ناجح)!**

ولذلك، لا بدّ على المدير / القائد أن يوجهه أنظاره نحو تحقيق النتائج بدلاً من القلق بسبب الإجراءات.

ما هو رأي الإسلام في القيادة؟

أظن أنك قد تساءلت عن عدم وجود أيّ استشهاد إسلامي حول المفاهيم القيادية، على الرغم من أنّ ما استخلصته من مفاهيم ومعلومات، كان من كتاب القيادة الإدارية من المنظور الإسلامي والإداري لذا، استعد لقراءة الجزء الخامس من سلسلة رمضانيات في الإدارة مع فراس!

