

## البث المباشر الاول

### ((القيادة في المشروع الصغير))

#### رسالة الحسن البصري إلى عمر بن عبد العزيز

علم يا أمير المؤمنين أن الله جعل الإمام العادل قوام كل مائل، وقصد كل جائر، وصلاح كل فاسد، وقوة كل ضعيف، ونصيف كل مظلوم، ومفزع كل ملهوف. والإمام العادل كالراعي الشفيق على إبله، الرفيق بها، الذي يرتاد لها أطيب المراعي، ويؤدها عن مراتع هلكة، ويحميها من السباع، ويكفها من أذى الحر والقر، وهو كالأب الحاني على ولده، يسعى لهم صغاراً، ويعلمهم كباراً، يكتسب لهم في حياته، ويدخر لهم بعد مماته. إن الإمام العادل هو وصي اليتامى، وخازن المساكين، يربي صغيرهم، ويوقر كبيرهم. والإمام العادل يا أمير المؤمنين كالقلب بين الجوارح، تصلح الجوارح صلاحه، وتفسد بفساده، وهو القائم بين الله وبين عباده، يسمع كلام الله ويسمعهم، وينظر إلى الله ويريههم، وينقاد إلى الله ويقودهم. ولا تحكم يا أمير المؤمنين في عباد الله بحكم الجاهلين، ولا تسلك بهم سبيل الظالمين، ولا تسلط المستكبرين على المستضعفين، فإنهم لا يرقبون في مؤمن إلا ولا ذمة، فتبوء أوزارك وأوزار مع أوزارك، وتحمل أثقالك وأثقالا مع أثقالك.

#### خصائص القيادة في

- 1- أنها قيادة وسطية في الأسلوب:** ترعى الحقوق والواجبات للفرد وللجماعة المسلمة بالعدل والمساواة لا تميل إلى الشدة ولا إلى اللين ولا إلى التسلط أو الانفراط كما قال عمر " إن هذا الأمر لا يصلح فيه إلا لين في غير ضعف والقوة في غير عنف"
- 2- أنها قيادة إنسانية** تحفظ للإنسان كرامته وتشركه في كل ما يهمله وتحسن معاملته عملاً بالآية الكريمة " واخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين والآية " وشاورهم في الأمر."
- 3- إنها قيادة تنتمي إلى الجماعة** ولا تتميز عنهم في أي شئ سوى عظم المسؤولية الملقاة على القائد. كما قال عمر لعامله أبي موسى الأشعري . . . " : وباشر أمورهم بنفسك فأنت رجل منهم غير أن الله علك أثقل حملاً."
- 4- أنها قيادة تؤمن وتلتزم بالهدف** وتقتنع التابعين عن طريق القدوة الحسنة للقائد والإصرار والصبر والعزم والتضحية من جانبه في سبيل تحقيق هدف.
- 5- وأنها قيادة ذات مهارة إدارية وإنسانية وفنية**

#### القيادة Leadership

المدير هو الشخص الطبيعي **Person** الذي يؤثر ويتأثر بمجموعة العوامل والمتغيرات المحيطة وهو المسئول **Responsible** ، وهذا يعني أنه ملتزم ذاتياً وليس ملزماً خارجياً بالاضطلاع بمجموعة المهام والأنشطة التي تيسر تحقيق الأهداف **Objectives** ، هذا بجانب تولى هذا المدير مسؤولية مزج مجموعة الموارد **Resources Mix** المزيج المناسب لكل عمل أو نشاط لما يحتاجه من أموال ومواد، وأفراد، وتحفيز ... الخ.

#### تعريف القيادة وأهميتها:

- القائد **Leader** هو الشخص الذي يوجه ويرشد ويحفز الآخرين، ويشير ذلك إلى وجود علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه وترتكز القيادة على عملية التأثير في الآخرين لتحقيق غايات وأهداف معينة.
- وأياً كانت تعريفات القيادة **Leadership** فإن هناك اتفاقاً بين الكتاب والباحثين على أنها تشمل الأبعاد التالية:
- وجود قائد يعنى وجود تابعين له يسمعون له ويطيعونه.
- تستند القيادة على مفهوم التأثير في الآخرين، والاعتماد على أكثر - من نوع من أنواع القوة **Power** (الشرعية / الثواب / العقاب / المعلومات / المرجعية ) ...
- تسعى القيادة إلى تحقيق مجموعة أهداف تتعلق بالجماعة والتنظيم.

#### تبرز أهمية القيادة من خلال:

- إن القائد هو الذي يحدد أهداف الجماعة ويعلمها ويفسرها.
- إن القائد هو الذي يخطط أساليب العمل ويسعى للتنسيق فيما بينها.
- إن القائد هو الذي ينظم العلاقات بين أفراد الجماعة.
- إن القائد هو الذي يربط نشاط الجماعة بغيرها من الجماعات.

أولا: القدرة على التأثير:

- أ- الإثابة. ب- الإكراه. ج- القوة المرجعية. د- قوة الخبرة. هـ- قوة الشرعية والرشد
- ثانيا : المقدره على توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم
- ثالثا : المقدره على تحقيق الهدف.
- رابعا : المقدره على تحقيق الاتصال الفعال

القائد كما يراه المرؤوسون

- القائد كما يراه المرؤوسين يجب أن يتوافر به بعض المواصفات أهمها:
- الاهتمام بالمرؤوسين في المعاملة والعدالة والمساعدة.
  - الاهتمام بالعمل والأداء في الإدارة التي يرأسها.
  - تبادل المعلومات والاتصال بالمرؤوسين.
  - الحزم والموضوعية والمبادأة

ظريات القيادة: Leadership Theories

ولا: نظرية الأنماط القيادية

تعد من أكثر النظريات شيوعا في الفكر الإداري وتصنف القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية وفقا للدراسة التي أعدها كل Lippitt and White هي:

( 1 ) القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership :

- ← اعتماد القادة على السلطة الرسمية واتخاذها كأداة للتحكم والسيطرة.
- ← تركيز كل السلطات في يد القائد والانفراد بإصدار الأوامر والتعليمات.
- ← انخفاض ثقة القائد في مرؤوسيه.
- ← ضعف وضالة الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- ← استخدام التهديد والعقاب وتوقيع الجزاءات.

(2) القيادة الديمقراطية: Democratic Leadership

- الاعتماد على العلاقات الإنسانية كأساس للتعامل.
- إشراك المرؤوسين في بعض مهام القيادة.
- الثقة في المرؤوسين وتأييدهم وإشعارهم بحرية المناقشة والاقترح.
- تزايد الاعتماد على الاتصالات بكافة أنواعها.
- الميل إلى استخدام التحفيز الإيجابي والتشجيع المستمر .

( 3 ) القيادة غير الموجهة (الفوضوية) : Leadership Laissez – Fair :

- ✓ اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين.
- ✓ الاعتماد على تفويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق.
- ✓ تزايد الاعتماد على سياسة ألباب المفتوح في الاتصالات.

ثانيا: نظرية السمات: Traits Theory

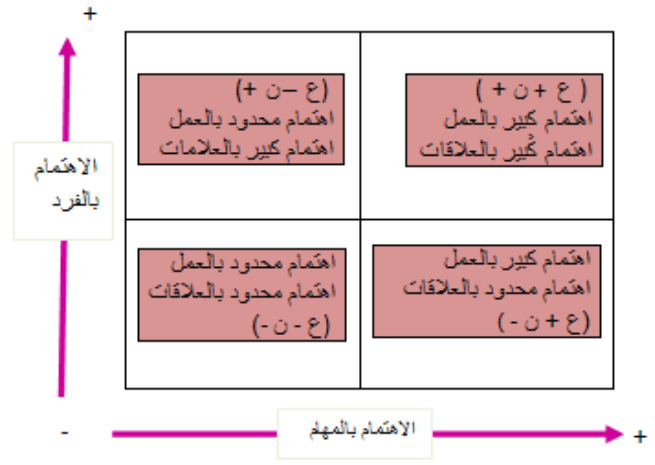
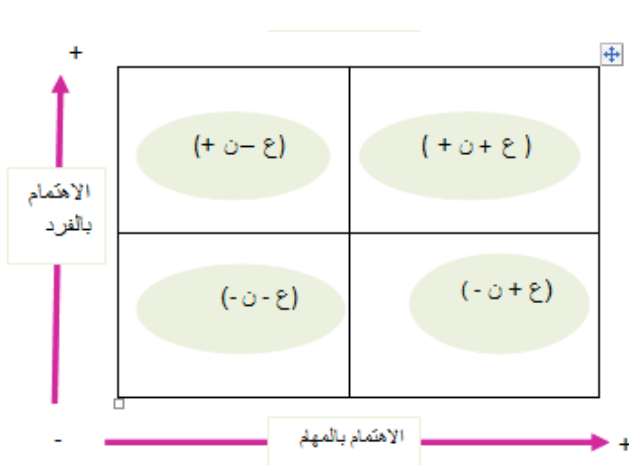
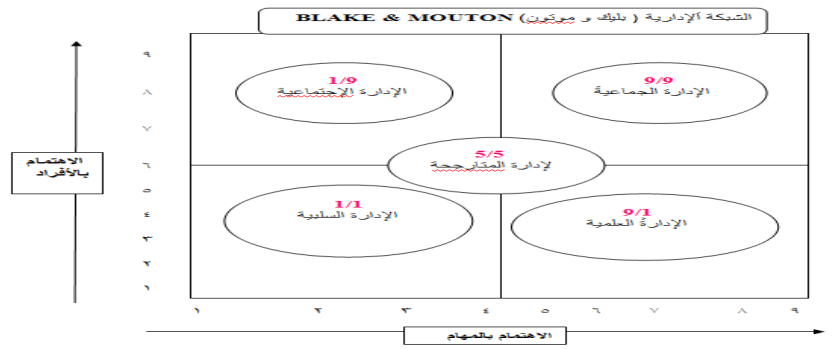
- 1 – الخصائص الجسدية.
- 2 – الخلفية الاجتماعية والاقتصادية.
- 3 – الذكاء.
- 4 – الشخصية.
- 5 – الخصائص المرتبطة بالعمل.
- 6 – الخصائص الاجتماعية.

ثالثا: النظريات السلوكية: Behavior Theories

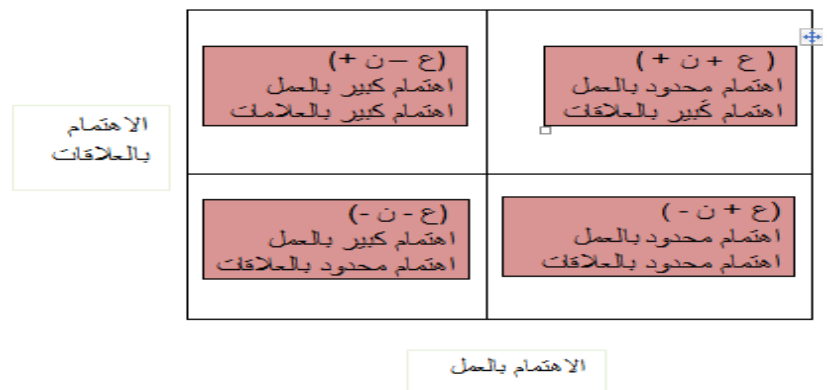
من النماذج المعروفة في مجال الأنماط القيادية نموذج الشبكة الإدارية Managerial Grid الذي قام بتنميته وتقديمه بليك وموتن Blake & Mouton، وتعمل الشبكة الإدارية على تصنيف القادة إلى:

- النمط ( 1،1 ) ويمثل اهتمام قليل بكل من الإنتاج والعاملين.
- النمط ( 1،9 ) ويمثل اهتمام كبير بالإنتاج وقليل بالعاملين.
- النمط ( 5،5 ) ويمثل اهتمام متوازن بكل من الإنتاج والعاملين.
- النمط ( 9،1 ) ويمثل اهتمام كبير بالعاملين وقليل بالإنتاج.

## الشبكة الإدارية



## نموذج القيادة من وجهة نظر ريدن



### لاهتمام بالعمل (ع)

يشير إلى تركيز القائد على الاهتمام بالعمل والمهام المراد إنجازها والهدف المراد تحقيقها، ويبدو ذلك جلياً من اهتمام القائد بالتخطيط للعمل وتنظيم تحديد الأدوار، وبيان الموارد المتاحة وتخصيص وتوزيع الأعمال ووضع مقاييس ومعايير متفق عليها للأداء وتحديد القواعد والنظم والإجراءات الموحدة . إتباع الأساليب والطرق والقنوات محددة للاتصال مع المرؤوسين.

### لاهتمام بالعلاقات (ن)

يشير إلى تركيز القائد على الاهتمام ببناء علاقات وطيدة مع المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم وأحاسيسهم، والقيم الشخصية والاجتماعية وتدعيم وتشجيع تحفيز المرؤوسين وترك الفرصة لهم للمشاركة في صنع واتخاذ القرارات وفتح قنوات الاتصال بينه وبينهم . وبإضافة بعد الفاعلية يتضح أن هناك أربعة أنماط فرى أكثر عالية وأربعة أنماط أقل فعالية.

ن المدير المهتم بالعلاقات هو مدير اجتماعي، والمهتم بالإنتاج هو مدير عملي، والمهتم بكل من الإنتاج والعلاقات مدير متكامل، وذلك المهتم بدرجة منخفضة يعد ديراً سلبياً. بالإضافة البعد الثالث وهو الفعالية من الممكن أن تظهر الأنماط الفرعية في صورة أكثر أو أقل فعالية بحسب ما يمليه الموقف

### صفات القيادة الخاصة بكل نمط من الانماط الاساسية

النمط المتكامل		النمط الاجتماعي
أ- يشارك		أ- يثق
ب- يتفاعل		ب- يصغي
ج- يحفز		ج- يتقبل
د- يتكامل		د- ينصح ويناور
هـ- يبذل		هـ- يشجع
النمط العملي		النمط السلبي
أ- ينظم		أ- يختبر
ب- يبادر		ب- يفتش
ج- يوجه		ج- يدير
د- ينجز		د- يراقب
هـ- يقوم		هـ- يصون

### رابعا: النظرية الموقفية: Contingency Theories

• توصل الباحثون إلى قصور النظريات السابقة في مجال القيادة وبدعوا استحداث مداخل جديدة لدراسة القيادة تركز على النظريات الموقفية التي زاد الاهتمام بدراستها في الإدارة خلال الخمسينات والستينات ودار الاهتمام حول الأبعاد التالي

(1) خصائص القائد (2) خصائص المرؤوسين (3) هيكل جماعة العمل وطبيعة مهامها (4) العوامل التنظيمية المحيطة.

• لقد سعى فيدلر Fiedler في الستينات إلى دراسة الأنماط القيادية من خلال تركيزه على الأبعاد التالية:  
- القائد. - العاملين. - قوى وظروف الموقف.

• ولقد توصل فيدلر من خلال دراساته إلى نموذج القيادة الموقفية Fiedler Contingency Model الذي يصنف القادة إلى الأنماط التالية: 1- النمط التقليدي الذي يركز على العمل 2 - النمط الإنساني الذي يركز على العاملين. ويتوقف تفضيل أي منهما على ظروف الموقف Contingency Consideration .

• ومن النظريات الموقفية الأخرى في القيادة نظرية المسار – الهدف Path Goal Theory التي قدمها روبرت هاوس ( House, 1971 ) ثم لورها وبلورها بالاشتراك مع ( Mitchell, 1974 ) ، و قسم " هاوس " أنماط القيادة إلى أربعة أنماط جوهرية هي:

- القائد الموجه
- القائد المعضد لمساعدته
- القائد المشارك
- القائد الواثق في قدرة مرؤوسيه على الإنجاز

من النظريات الموقفية نموذج ريدن Reddin Model الذي سعى للتوفيق بين الشبكة الإدارية (البليك وموتن) وبين نموذج فيدلر

- القيادة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات:
- يعمل القائد على اتخاذ القرارات التي تيسر إنجاز الأنشطة والأعمال بفعالية، ولكي تكتسب القرارات قوة تعزيز عند تنفيذها يفضل أن يكون للمرؤوسين قدر من المشاركة في صياغة هذه القرارات. وتختلف درجة المشاركة التي يراها القائد حسب القرار الذي سيتخذ وخبرة المرؤوسين ونتائج القرار وغيرها من عوامل.

## القيادة ومشاركة المرؤوسين في صنع القرارات

سُلطة المدير		إشراك المرؤوسين	
استخدام السلطة بواسطة المدير		نطاق حرية المرؤوسين	
(٧)	(٦)	(٥)	(٤)
يتخذ المدير القرار ويعلمه للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ويعمل على ترويجه ويبيعه للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ولكنه يتيح القرار للاستفسار وعليه الاستجابة الفورية للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ولكنه يكون عرضة للتغيير بعد مناقشته مع المرؤوسين
يشارك المدير المرؤوسين في صنع القرار داخل نطاق محدد يقيود تنظيمية	يضع المدير الحدود التي يمكن للمرؤوسين صنع القرار في حدودها	يعرض المدير المشكلة ويحصل على آراء المرؤوسين ثم يتخذ القرار	يضع المدير الحدود التي يمكن للمرؤوسين صنع القرار في حدودها

### القائد الذكي:

ن بين التغيرات التي حدثت في مجال الدراسات المتعلقة بالموارد البشرية والسلوك التنظيمي الانتقال من البحث في الذكاء التقليدي إلى نمط آخر من الذكاء. هو الذكاء العاطفي، والتحول بالتالي إلى اتجاه جديد لدراسة الأنماط والخصائص القيادية

**الذكاء العاطفي** هو إعادة صياغة لمفهوم الذكاء الاجتماعي الذي يشير إلى

'القدرة على فهم وإدارة الآخرين وتحفيزهم للتصرف بحكمة أثناء عمليات التفاعل الاجتماعي وأداء الأدوار المختلفة'

يعتبر نموذج الذكاء العاطفي في الدراسات التنظيمية من أفضل النماذج النظرية التي تناولت الخصائص الشخصية للقائد، وأكثر هذا وضوحاً في دراسات قيادة التي أجريت بعد النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي، والقائم على مجموعة من القدرات العقلية في تفاعلها مع المهارات العاطفية.

من ثم أصبح ينظر إلى الذكاء العاطفي على أنه إعادة تحديد للخصائص والقدرات القيادية في مجال البحث العلمي.

ويطلق العديد من العلماء والباحثين على القائد الذي تتوافر فيه خصائص الذكاء العاطفي بأنه القائد الذكي، ومن ثم نشأ مفهوم القيادة الذكية

**القائد الذكي** هو الشخص الذي ينظر إليه الآخرون للتأكيد والتوضيح عندما يكون هناك غموض في المهام والمسئوليات، وعندما تزداد القيود والتحديات ظروف عدم التأكد، وعندما تقع الأزمات ويتم فقدان الثقة.

نا يصبح القائد الذكي مطالب بالتأثير والإلهام، والمبادرة، والاتصال والإنجاز والتدعيم من أجل التأثير الإيجابي على كل من الأفراد والجماعات والمهام البيئة

### الادراك

	<b>إدراك الآخرين:</b> 1- فهم الآخرين 2- الإدراك التنظيمي. 3- التوجه بالعميل.	<b>إدراك الذات:</b> 1- إدراك العواطف الذاتية 2- التقييم الذاتي الدقيق. 3- الثقة الذاتية	
الآخرين	<b>إدارة الآخرين:</b> 1- التأثير 2- إدارة التغيير. 3- إدارة الصراع. 4- إدارة فرق العمل. 5- المبادأة	<b>إدارة الذات:</b> 1- الرقابة الذاتية 2- الشفافية. 3- التكيف. 4- التوجه بالإنجاز 5- التفاعل	الذات