

## Duplication of leadership and management and the difference between them

Rami Mahmoud Daifallah Al-Omari

Ministry of Education || Hashemite Kingdom of Jordan

**Abstract:** Many of the concepts of management and leadership are mixed, and are thought to be meaningful. In fact, there is a big difference between the two concepts on more than one hand. The most important point of difference between management and leadership is what each focuses on. In the organization, excluding the human element, and vice versa in leadership, focusing heavily on the human element and interested in it and developing its skills, abilities and training to stimulate it to perform the work and achieve the goals. There is also a clear difference between the two parties. The leader is interested in influencing individuals based on his abilities and personal skills. The workforce feels that they are the focus of attention. He deals wisely and rationally with the involvement of the workers in the administrative process and avoids the use of delegated authority and official powers so as not to determine the form of the relationship Between him and his subordinates. The leader also keeps pace with changes in any current situation, always seeks continuous change, takes his subordinates' hand to the organization's progress and prosperity, encourages others to change and motivates them in their own way, and does not feel that there is a difference in job title. As for the manager, unlike the commander in all of the above, the manager resorted to forcing the subordinates to perform the functions and achieve the objectives of the organization based on a set of procedures and laws set by the senior management in the organization, and the relationship between him and his subordinates is very formal, lacking emotion and feelings given To neglect the human element of the Organization. The manager is not interested in making changes, but rather aims to achieve what the organization has devised without progress or noticeable growth in the performance of the organization and thus remain in its normal form. In addition, the manager is characterized by short-term planning, so he does not care about change but focuses all his thinking on time The current status of the organization and leave the future situation, and it is noted that the manager between him and his subordinates wide gap due to interest in the names of functional.

**Keywords:** Administration, Leadership, Organization, Institution, Director, Leader.

## ازدواجية القيادة والإدارة والفرق بينهما

رامي محمود ضيف الله العمري

وزارة التربية والتعليم || المملكة الأردنية الهاشمية

**المخلص:** يمزج الكثير بين مفهومي الإدارة والقيادة، ويعتقد أنهما بذات المعنى، إلا أنه في الحقيقة هناك اختلاف كبير بين المفهومين من أكثر من جهة، ونقطة الاختلاف الأهم بين الإدارة والقيادة هي ما تركز عليه كل منهما، إذ أن الإدارة تضع كل تركيزها على نتائج الأداء والمكونات المادية في المنظمة مع استبعاد العنصر البشري، وعكس ذلك تماماً في القيادة إذ تركز بشكل كبير على العنصر البشري وتهتم به وبتنمية مهاراته وقدراته وتدريبه؛ لتحفيزه على أداء العمل وإنجاز الأهداف. كما أن هناك فروقاً واضحة بين الطرفين، إذ أن القائد يهتم بالتأثير بالأفراد بالاعتماد على قدراته ومهاراته الشخصية، ويشعر الأيدي العاملة بأنهم محط اهتمام، ويتعامل بحكمة وعقلانية لإشراك العاملين في العملية الإدارية، ويتعد كثيرا عن استخدام السلطة المفوضة له والصلاحيات الرسمية حتى لا تحدد شكل العلاقة بينه وبين رؤسائه. كما يواكب القائد التغيرات التي تطرأ في أي وضع حالي، ويسعى دائماً للتغيير المستمر، والأخذ بيد مرؤوسيه لتقديم المنظمة

وازدهارها، ويشجع الآخرين على التغيير ويحفزهم بأسلوبه الخاص، ولا يشعرهم بأن هناك فرقا في المسعى الوظيفي في العمل. أما المدير فيكون على عكس القائد بجميع ما ذكر، إذ يلجأ المدير إلى إجبار المرؤوسين على أداء الوظائف وتحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات والقوانين التي رسمتها الإدارة العليا في المنظمة، وتتسم العلاقة بينه وبين مرؤوسيه بأنها رسمية جداً، حيث تخلو من العاطفة والمشاعر نظراً لإهمال العنصر البشري في المنظمة. كما أن المدير لا يهتم لإحداث تغييرات بل إنه يهدف لتحقيق ما رسمته المنظمة دون تقدم أو نمو ملحوظ في أداء المنظمة وبالتالي تبقى على شكلها الاعتيادي، وبالإضافة إلى ذلك فإن المدير يتصف بأنه ذو تخطيط قصير الأجل، لذلك لا يهتم للتغيير بل يركز كل تفكيره في الوقت الراهن للمنظمة ويترك الوضع المستقبلي لها، ويشار إلى أن المدير بينه وبين مرؤوسيه هوة واسعة بسبب الاهتمام بالمسميات الوظيفية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة، القيادة، المنظمة، المؤسسة، المدير، القائد.

## 1- المقدمة

يشهد عصرنا الحالي تغيراتٍ كثيرةً وسريعاً في جميع جوانب الحياة المعقدة والمتشعبة وعلى مختلف المستويات العلمية والإنسانية والعملية. وأن الإنسان هو الأساس في عملية التغيير والتطوير ولا يكون هذا التطوير والتغيير ناجحاً إلا إذا توافرت للإنسان إدارة تُنظم حياته وعلاقاته بالآخرين وتوظف إمكانياته لمصلحة الجميع. أن الإدارة وسيلة مهمة لتنظيم جهد الإنسان أفراداً وجماعات وهي فن توظيف الإمكانيات والمعطيات لتحقيق الأهداف المنشودة.

الإدارة عملية إنسانية ونشاط إنساني غايتها تحقيق أهداف محددة. وتعني مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين فئات ومهن ذات أهداف وتطلعات متباينة (جرادات، 1985: 92). من هنا يجب أن تكون علاقات الإداري مع الناس حيوية لنجاح أية مؤسسة في تحقيق أهدافها وبخاصة المؤسسات التربوية، والإداري الذي يكون علاقات إنسانية سليمة يستطيع أن يساعد المجتمع على إظهار الشعور بالهدف أو الغرض التربوي ويساعد مجلس التربية على وضع سياسات أفضل ويستقطب عاملين أفضل للجهاز التربوي ويستطيع أن يحقق تنفيذاً أفضل للسياسة المدرسية. (الياس و خليل، 1988: 25)

وقد حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل من الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفاعلية والوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

فالقيادة الإدارية عملية تتميز بفاعلية مستمرة وهي تعبر عن علاقة شخص بأخر فهي تلك العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوسين والتي بواسطتها يمكن للرئيس أن يؤثر تأثيراً مباشراً على سلوك الأفراد الذين يعملون معه وأن يعطي المعلومات الضرورية لقراراته، وديناميكية القيادة تعود إلى الاستمرارية في تغيير ظروف المشروع الذي يتطلب تغيير متواصل في خطط وسياسات ذلك المشروع كذلك الإنسان نفسه في تغيير مستمر فسلوك الفرد يتغير دائماً خلال حياته وهذا التغيير يجعل من الضروري أن يكون هناك تعديل في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

فالقيادة والإدارة، مقترنتين بعمل الأفراد الموهوبين والمجتهدين والتنفيذ الجماعي، هما العاملان الأساسيان المطلوبان لنجاح منظمة ما ولفعالية مهمتها.

مشكلة البحث:

- كانت الإدارة وما زالت محور بحث وتفكير العديد من الباحثين والمفكرين عبر مختلف الفترات التي تعاقبت خلالها كل من المدارس الكلاسيكية والحديثة والمعاصرة بمختلف النظريات، ولم تظهر أهمية العنصر البشري في الفكر والواقع الإداري بشكل واضح وجلي. إلا في القرن العشرين بعد التطور في البنى الاقتصادية والاجتماعية وظهور

المدارس الحديثة التي نادى روادها بضرورة الأخذ بعين الاعتبار الظروف المعنوية للعامل، جاء هذا بعد أن كانت المدارس التقليدية تعتبر العامل آلة للإنتاج وتعامله على أساس ذلك.

• أدى التطور السريع الذي تشهده مختلف التنظيمات في الوقت الراهن إلى اتساع الإدارة وازدياد حاجتها إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات بأنواعها تقنية كانت أو تنظيمية أو سلوكية. كما أصبحت الإدارة الحديثة بحاجة إلى نوع من الأفراد الذين يتمتعون بأسلوب ومهارة عالية لإدارة الجهاز التنظيمي، والقيام بدورهم بدرابة وكفاءة عالية من أجل دفع التنظيم إلى أعلى درجة ممكنة من النجاح من خلال تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف أفرادها.

• أصبحت حاجة المؤسسات ملحة إلى أن يكون أولئك الذين يتولون قيادة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، بل قادة إداريين يقومون على حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم واتجاهاتهم فالقيادة الإدارية هي إحدى المسؤوليات الأساسية داخل المؤسسة التي تؤدي دورها من خلال علاقة وظيفية بين الرئيس والمرؤوسين، لذلك يجب العمل على تحسين هذه العلاقة وجعلها في خدمة المؤسسة والأفراد معاً، لأن المؤسسة قبل أن تكون تنظيم إداري هي نظام اجتماعي ذو طبيعة بشرية.

#### أسئلة البحث:

يمكن تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيس في الآتي: ما دور القيادة والإدارة وما العلاقة بينهما داخل المؤسسة وما مدى مساهمة الأسلوب الديمقراطي والمهارات الإنسانية للقائد الإداري في نجاح المؤسسة؟. ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

- 1- ما مفهوم الإدارة داخل التنظيم؟.
- 2- ما مواصفات العمل الإداري السليم؟.
- 3- ما الخصائص العامة للإدارة؟.
- 4- ما مفهوم القيادة؟.
- 5- ما أهمية القيادة الإدارية داخل التنظيم؟.

#### أهداف البحث:

يكمن الهدف الرئيس للبحث في إبراز دور القيادة والإدارة ودراسة العلاقة بينهما داخل المؤسسة وكذلك معرفة دور الأسلوب الديمقراطي والمهارات الإنسانية للقائد الإداري في نجاح المؤسسة.

ويتفرع منه الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على ماهية ومفهوم الإدارة داخل التنظيم.
- 2- التعرف على صفات العمل الإداري السليم.
- 3- التعرف على الخصائص العامة للإدارة.
- 4- التعرف على مفهوم القيادة.
- 5- التعرف على القيادة الإدارية وأهميتها داخل التنظيم.
- 6- معرفة ما مدى مطابقة الأفكار النظرية للواقع من خلال النزول بالمشكلة للميدان والتعرف عليها هناك والقيام بتحليلها وتفسيرها من خلال معطيات ميدانية.

#### أهمية البحث:

- 1- تكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال إتباعنا المنهج العلمي الذي من شأنه أن يثري المعرفة العلمية في مجال البحث عن الفرق بين الإدارة والقيادة العلاقة بينهما ودور القيادة الإدارية داخل المؤسسة، كذلك التوصل إلى نتائج إحصائية تثرى البحث وتبرهن على صحت الفرضيات المتوقعة.
- 2- أما بالنسبة للأهمية العملية فتنبثق من أهمية معرفة الدور القيادي والإداري وأنماطه وتأثير ذلك على العمال وبالتالي التأثير على الأداء وعلى المؤسسة واستمرارها.
- 3- قد تسهم نتائج الدراسة في توضيح أهمية العلاقة بين الإدارة والقيادة وأهمية المزج بينهما.

#### منهجية البحث

إن طبيعة البحث وأهدافه بالنسبة للبحوث الاجتماعية هي التي تفرض على الباحث اختيار المنهج الملائم للموضوع المراد بحثه، وبما أن هذه الدراسة تندرج ضمن الدراسات الوصفية، فقد اعتمدنا في تحقيق أهدافها على المنهج الوصفي، إذ يقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل، كما لا يقتصر على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها فقط، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها.

#### تحديد المفاهيم:

##### ● مفهوم القيادة:

إذ تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة معنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع (Arbien) من الفعل اليوناني (Leadership) القيادة فتعني الشخص (Leader) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (Agere) الفعل اللاتيني الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص آخرون يقبلون هذا التوجيه (كنعان، 2006: 86-87).

##### ● القيادة والإدارة

لا يجب الاعتقاد بأن القيادة هي لفظ مرادف للإدارة، فالمدير الناجح هو قائد ناجح ولكن القائد الناجح ليس مديراً ناجحاً. (العتيبي، 2007: 165)

يذهب ماكورميكالي إلى أن الاختلاف بين القيادة والإدارة ليس في درجة العمومية فالعلاقة بينهما ليست علاقة العام بالخاص والكل بالجزء، ولكنه يعني في طبيعة ما يعني به كل منهما، فمصطلح الإدارة يشير بدرجة أكبر إلى السياسات والإجراءات والبناء التنظيمي. في حين أن القيادة تعني بالعلاقات الشخصية بين القادة والمرؤوسين، أي أن الإدارة تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية في المؤسسة، في حين أن القيادة تختص بالجوانب الإنسانية فيها. (شوقي، 1992)

## 2- الإطار النظري والدراسات السابقة:

أولاً- الإطار النظري:

ماهية ومفهوم الإدارة

الإدارة قديمة منذ نزول سيدنا آدم إلى الأرض، وترتيب الإنسان لحياته يعد سلوكاً إدارياً، مهما كان بسيطاً وأولياً. ولكن الإدارة كحقل من حقول المعرفة فإنها حديثة لأنها بدأت بداية حقيقية في العشرينات من القرن الماضي (العشرين)، ونسبة لتضخم المنظمات وتعقد وسائل العمل والإنتاج، والتقدم العلمي الكبير، عملت على تطور متسارع للإدارة بمفهومها الحديث. لم يتفق الخبراء والباحثين في مجال الإدارة على تعريف واضح أو شامل، لأن تعريف ومفهوم الإدارة يتحددا على حسب وجهة نظر الباحث أو الخبير لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها، وعلى قدر خبراته وقناعاته الإدارية. أن لفظ مفهوم يعنى فلسفة أو وجهة نظر لجموع الصفات والخصائص الموضحة لمعنى كلى، والإدارة مشتقة من اصل لاتيني تعنى الخدمة التي تعود على الآخرين أو المجتمع كله بالنفع، اما في اللغة العربية فقد جاءت كلمة الإدارة من اصل ادار اي احاط أو جعله يدور. غير أن الإدارة في مفهومها العام لها صفة الشمولية. حيث أن إدارة العمال التجارية، أو إدارة المستشفيات أو الفندق أو الجامعة تعتمد على الكفاية الإدارية والتي ترقى لتقود المشروع إلى أهدافه المنشودة بأقل التكاليف، وهنا قال شكسبير بكل بساطة "دع الحمقى يتنافسون حول اشكال الحكومات، فان افضلها إدارة هو افضلها قاطبة". (درويش، 1977: 4).

لقد اختلف رجال الفكر الإداري في تحديد مفهوم الإدارة رغم اتفاقهم على أنها الوظيفة أو النشاط (مجموعة من الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسؤوليات التي تناط بالعامل التي تسند اليه الوظيفة) أي القوة الغير منظورة التي تؤدي إلى نتائج تتمثل في الأرباح المالية والرضا البشرى. أن تعدد مفهوم الإدارة وعدم اتفاق وجهات النظر عليها كل حسب منظوره الخاص يرجع للأسباب الآتية (حسن، 1980: 16):

1. الإدارة علم تطبيقي أكثر منه علم نظري (يعتمد بصفة اساسية على الابحاث التطبيقية).
2. الإدارة علم اجتماعي أكثر من علم طبيعي (يعتمد على الانسان).
3. الإدارة تعتمد على العلوم الأخرى (علم النفس - علم الاجتماع - علم الاقتصاد - وغيره).
4. الإدارة تعتمد على الظروف المحلية والموقف السائد بما فيه من متغيرات.

يكون مفهوم الإدارة هو تجميع الموارد المختلفة واستغلالها بفعالية وكفاءة للحصول على الأهداف، والموارد يقصد بها العوامل أو العناصر الأساسية للإنتاج، وهي كالاتي:

- التنظيم Management.
- الميزانية Money.
- القوى العاملة Man Power.
- الأجهزة والمعدات Machines.

يمكن تناول مفهوم الإدارة من جانبين، الإدارة كممارسة والإدارة كعلم كما يلي:

### 1. مفهوم الإدارة كممارسة:

هي الاستخدام الفعال والكفؤ للموارد { البشرية - الإدارية - المالية - المعلوماتية - الوقت - وغيرها } من خلال العمليات الإدارية {التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة} لتحقيق الأهداف.

## 2. مفهوم الإدارة كعلم:

هي ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسر ويحلل ويتنبأ بالظواهر الإدارية، والسلوك الإنساني الذي يجرى في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.

### صفات العمل الإداري السليم:

يمكن القول أن جميع التعريفات للإدارة تتفق في صفات العمل الإداري السليم على النحو التالي (القيوتي، 2001: 28):

1. الصفة الجماعية: الإدارة للجماعات وليس للفرد.
2. الصفة التنظيمية: الإدارة ليست منفذة للأعمال، بل الأعمال منفذة بواسطة الآخرين.
3. الصفة الهدفية: للإدارة هدف تسعى لتحقيقه.
4. الصفة الاجتماعية: الإدارة مسؤولة عن تحقيق هدف للمجتمع عن طريق التوازن بين مصالح الأفراد.
5. الصفة الذهنية: الإدارة نشاط ذهني مخطط وموجه لمصلحة المشروع، ولتحقيق أهدافه، معتمداً على مبادئ وأسس.
6. الكفاية والفاعلية: صفة الكفاية الإدارية هي الوصول إلى الهدف المنشود داخل التنظيم بأقل تكلفة مادية وأقل جهد واسع وقت ممكن، أما صفة الفاعلية الإدارية فهي تقديم أفضل نوعية من الخدمة أو الإنتاج أو السلع بسبب المنافسة.

### خصائص الإدارة:

هي ما يميز الإدارة من صفات، وتعتبر تلك الخصائص الجانب العقلاني في الإدارة. هنالك مجموعة من الخصائص والصفات تميز الإدارة عن غيرها من العلوم وأهمها (الصيرفي، 2006: 10):

1. الإدارة مرتبطة بالمنظمة، فلا إدارة بدون منظمة.
2. الإدارة وسيلة التفاعل بين عوامل الإنتاج لتحقيق الأهداف.
3. الإدارة مجموعة من المبادئ والأسس العلمية والعملية.
4. الإدارة نشاط ذهني مستمر ما بقيت المنظمة.
5. الإدارة هرمية الشكل من قيادة الوظائف الإدارية إلى قاعدة الهرم.

### أهداف الإدارة:

- تسعى الإدارة إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:
1. تنمية القدرات والكفاءات البشرية، لتنفيذ الخطط المرسومة، لتحقيق أهداف المشروع.
  2. استخدام الموارد الإدارية والبشرية، وتنسيقها لتؤدي إلى أكبر إنتاج بأقل تكلفة.
  3. تحقيق الرفاهية للمجتمع من خلال رفع مستوى المعيشة للأفراد العاملين في المشروع.

### المبادئ الإدارية:

هي الأسس والقواعد التي تقوم عليها الإدارة. ويقصد بها الملاحظات الجوهرية التي تتعلق بالعلاقات السلبية في تصرف إداري معين، ومدى اثر هذا التصرف على الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة. (الشريف، د.ت: 14)

وتتلخص أهم المبادئ الإدارية فيما يلي (عبد المقصود، د. ت: 18):

1. مبدأ تحديد السياسات: السياسة المحددة والواضحة في المنظمة منذ انشائها ضرورية للإدارة الفاعلة.
2. مبدأ التوازن: جميع الوظائف ذات أهمية متوازنة في المنظمة لتحقيق النمو المناسب والكفاية في الإدارة.
3. مبدأ التبسيط: يجب تخفيض عناصر الإدارة إلى أبسط شكل ممكن.
4. مبدأ التخصص: يجب تقسيم العمل على أسس علمية سليمة وحسب التخصص.
5. مبدأ التنميط: يجب تحديد أفضل طريقة نعبر عنها بأنماط تستخدم كنموذج في العمليات والرقابة.
6. مبدأ الحوافز المالية: يجب أن تتناسب المكافآت المالية مع قيمة العمل المنجز.
7. مبدأ العلاقات الانسانية: يجب معالجة مظاهر التوتر بين العاملين بسرعة، وإزالة أسبابها والعمل على تسويتها.

## ثانيا- القيادة

### ماهية ومفهوم القيادة:

يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم، ثم مناقشتها قصد محاولة التوصل إلى تحديد الخصائص العامة التي تميز مفهوم القيادة، ولكن أولاً سنطرق إلى مفهومها التقليدي، فنجد أن التعريف التقليدي للقيادة كان يركز على السلطة حيث عرفت أنها السلطة الشرعية داخل التنظيم وهي التي تمكن القائد من توجيه الجهود أي أنها القدرة التي يتميز بها الفرد وبموجبها تكون السلطة على المرؤوسين (المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية، 2011: 14).

وعرفت أيضاً على أنها النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف على الآخرين باستخدام سلطة رسمية (بلانشرد، 2006: 205).

والملاحظ في هذين التعريفين أنها كانت محصورة في عنصر السلطة وهذه الأخيرة هي حق وقوة اتخاذ القرار. كما تعتبر وسيلة من وسائل الإقناع والطاعة في المنظمة، ولكنه بعد ظهور النظريات التقليدية في تفسير القيادة في أواخر القرن الثامن عشر تحول التفكير من كون القيادة أو تعريف القيادة محصورة في عنصر السلطة واستناده على السمات والمهارات التي تتوفر في القائد.

وكمحاولة منا للوصول إلى تعريف مقبول للقيادة، نرى أنه يجب البدء أولاً باستخلاص العناصر التي أجمعت عليها أغلب التعاريف، ثم بناء تعريف للقيادة انطلاقاً من هذه العناصر.

وتتمثل عناصر القيادة التي أجمعت عليها أغلب التعاريف فيما يلي:

- وجود قائد له سمات ومهارات وقدرات علمية وعملية يؤثر من خلالها على المرؤوسين.
- قوة تأثير الفرد (القائد) على الجماعة.
- القيادة عملية تفاعلية ذات تأثير تبادلي بين القائد والمرؤوسين.
- وجود هدف مشترك يسعى كل من القائد (الفرد) والمرؤوسين (الجماعة) لتحقيقه.

ومن هنا يمكن أن نستنتج تعريف شامل للقيادة وهو أن القيادة عملية تفاعلية تعبر عن علاقة قائمة بين فرد وجماعة أو بالأحرى بين رئيس ومرؤوسين يستطيع من خلالها الرئيس التأثير بشكل مباشر على سلوك الأفراد الذين يعملون معه قصد تحقيق هدف مشترك.

### أهمية القيادة:

تعتبر القيادة في المنظمات عنصراً حيوياً في ظل ازدهار نشاطات عمليات هذه المنظمات (النوشان، 2003: 43). كما يتجه دور القيادة أساساً في عملية التوجيه، وذلك لما للقائد الإداري من تأثيرات على مجريات الأمور في التنظيم (القيوتي، 2006: 264).

وتتجلى أهمية القيادة أيضاً في كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر فعالية وهي تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها، كما أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري (القحطاني، 2001: 119).

وبصفة عامة يمكن تلخيص أهمية القيادة الإدارية فيما يلي (الصفحي، 2011: 18-19):

- تمثل حلقة الوصل بين المرؤوسين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على المشكلات التنظيمية وحلها وحسم الصراعات والترجيح بين الأفراد.
- تنمية الأفراد وتعبئتهم في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
- تمكين المنظمة من مواكبة التغيرات المحيطة بها وتوظيفها لصالحها أن أمكن ذلك.
- تحسين المناخ التنظيمي وبناء جودة حياة عمل عالية بالمنظمة.

### ازدواجية القيادة والإدارة:

أن رفوف مكتبات عديدة قد ملئت بالكامل بالكتب الضخمة التي تتناول مواضيع القيادة والإدارة وعلى الرغم من هذين المفهومين يتم تناولهما على أنهما موضوعين منفصلين يمكن لشخص ما أن يعمل بكل من المبدئين كمدير وقائد.

القيادة والإدارة تناسب فئة الوظيفة أكثر من فئة الصفة المكتسبة بالفطرة وبالتالي يمكن أن ينظر إليهما كقبعتين تعودان لنفس الشخص ويتم وضعهما في مناسبة خاصة أو من أجل العمل وعادة ما يميل هذا الشخص إلى ارتداء إحدى هاتين القبعتين معظم الوقت بالاعتماد أولاً على المكانة الرسمية لهذا الشخص لكن أيضاً إلى حد ما على السمات الشخصية ودرجات الأفضلية ومزيج من القدرات داخل المنظمة.

### الفرق بين القيادة والإدارة:

يحاول الكثيرون أن يفرقوا بين الإدارة والقيادة فمنهم من يرى أن القيادة هي الإدارة ومنهم من يرى أن الإدارة أوسع من القيادة بينما يسعى رجال الإدارة ودارسها لتوضيح ذلك:

1. أوجه الاختلاف بين القيادة والإدارة: وهذا ما نوضح في الجدول التالي. (نجم، 2001: 35-36)

القيادة	الإدارة
- التركيز على الفعالية (مدى تحقيق الأهداف).	- التركيز على الكفاءة.
- تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل.	- تغيير الإجراءات والأدوات.
- التركيز: الروح القدس.	- التركيز: العقل والرشد.
- التوجه العام: التأثير غير رسمي.	- التوجيه العام: التأثير بالسياسة واتجاهاتها.
- المكانة الشخصية، تأثير غير رسمي.	- المركزية الإدارية والصلاحيات الرسمية.
- القائد مسمى من الجماعة.	- المدير مسمى من الشركة.
- وظائفه: إثارة اهتمام وتحفيز الأفراد لإنجاز الأهداف.	- وظائفه: التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق أهداف



الإدارة	القيادة
<p>الشركة.</p> <p>- التعامل مع مهام إدارية.</p> <p>- المدير يؤكد على طاعة العاملين.</p> <p>- كل قائد يمكن أن يكون مديراً.</p> <p>- مجال التعامل: العوامل الصلبة العنواوين والمركز الإداري.</p> <p>- الموقف من التغيير: محافظة والميل إلى التغيير التدريجي (الميل للحالة القائمة).</p> <p>- نطاق التأثير: محدود في العمل.</p> <p>- القيم: رسمية متأنية من اللوائح والأنظمة.</p> <p>- الميزة: أولية العمل.</p> <p>- قوى تأثير الإدارة هي: قوة الثواب والقوة القسرية (المصادر الخارجية).</p> <p>- قدوة في الالتزام باللوائح الإدارية.</p>	<p>- التعامل مع مهام إنسانية، علاقات شخصية.</p> <p>- القائد يركز على التأثير بالعاملين.</p> <p>- كل مدير ليس بالضرورة قائد.</p> <p>- مجال التعامل: العوامل الناعمة (المشاعر والخبرات والقيم المتقاسمة).</p> <p>- الموقف من التغيير: ابتكارية والميل للتغيير الجذري (الميل للابتكار).</p> <p>- نطاق التأثير: واسع ويغطي القيم والسلوكيات.</p> <p>- القيم: متنوعة المصادر بما فيها المواقف.</p> <p>- الميزة: أولوية الأفراد ومن ثم المهام.</p> <p>- قوى تأثير القيادة: هي قوة الرؤيا، الخبرة، القوة المرجعية، والقدوة الأخلاقية (مصادر داخلية).</p> <p>- قدوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية.</p>

2. القيادة الإدارية جزء من الإدارة: أن القيادة الإدارية هي إحدى الوظائف والمسؤوليات المنوطة بالمدير، أن كثير من علماء الإدارة جعلوا القيادة جزء من مبادئ الإدارة.

3. القيادة والإدارة متكاملان: ويمكن توضيح العلاقة بينهما من خلال الجوانب التالية: (شريف، 2004: 35-36)

- الجانب التنظيمي للإدارة: الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن ودور القائد في هذا الجانب لا يقتصر على مجرد إصداره للأوامر وإنما الدور المهم للمدير أو القائد يتمثل في القيام بتنظيم نشاطات وجهود العاملين.
  - الجانب الاجتماعي للإدارة: يتضح من خلالها أن الإدارة رغم اختلاف صورتها وأشكالها تضم مجموعة من الأفراد الذين يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة، أما القيادة الإدارية هي كأداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين.
  - الجانب الإنساني للإدارة: الإدارة تنظيم إنساني وليس آلي والقيادة الإدارية تتوجه إلى الاهتمام بالعنصر البشري وجعله أكثر فعالية.
- وعليه؛ فالقيادة والإدارة متلازمان لا يعملان كل بمفرده.

فعند النظر إلى الوظائف التي من الواضح أن يتوقف بعضها على بعض وتتشابك مع بعضها أيضاً. فوظائف الإدارة تشمل تحديد الأهداف والتخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في التنفيذ. أما وظائف القيادة فتشمل وضع الرؤية والمقاصد والاستراتيجيات والأولويات ثم حث الناس على العمل وفقاً لها. تنطوي القيادة على جعل الناس ينفذون خطة الإدارة. كولين باول، في محاضراته الموجزة في موضوع القيادة، يجعل هدف عمل القيادة اصعب من ذلك عندما يقول: "إن القيادة لهي فن انجاز أكثر مما يقول علم الإدارة انه ممكن"

Leadership is the art of accomplishing more than the science of management says is possible

(Powell & Persico, 2003).

لقد تقارب آخرون إلى هذا التمييز بطريقة تختلف بعض الشيء. يقول البعض مثلاً اننا ندير الامور (مثلاً العمليات والتكاليف والجدول وأداء العمل الخ) ونقود الافراد. ومن الطبع أن اغلبية الاعمال تحتاج إلى الاثنين. ولكن آخرون- مثل وارن بنس الذي يقول في كتابه "القادة: الاستراتيجيات لتولي زمام الإدارة" Leaders: The Strategies for Taking Charge

ان "المدراء يفعلون الاشياء بصورة صحيحة بينما القادة يفعلون الاشياء الصحيحة" (Bennis & Nanus, 2003).  
Managers do things right while leaders do the right things .2003)  
ومرة اخرى فإننا في حاجة إلى الاثنين يعني إننا نحتاج إلى قادة هم مدراء جيدون وكذلك نحتاج إلى مدراء هم قادة جيدون. ولكن اذا كنا مضطرين إلى اختيار احد الخيارين فقط فيجب علينا أن نفكر بما قاله بنس ذلك أن المنظمات الفاشلة عادة تتصف بإفراط في الإدارة ونقص في القيادة. (Bennis & Nanus, 2003).

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

دراسة (المساعد، 2003) هدفت الدراسة إلى اختبار تطبيق النظرية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية لتحديد وتحليل الأنماط القيادية ودرجة فاعليتها للمدراء ولرؤساء الأقسام، وتنمية الوعي لدى القيادات الإدارية وأهمية الحاجة إلى معرفة الأنماط القيادية المختلفة وتأصيلها فيهم وتوجيههم نحو الأنماط القيادية التي تحقق نجاحهم وفعاليتهم. وانتج الباحث الأسلوب الوصفي التحليلي واختيار عينة من مجتمع الدراسة المكون من العاملين في مديرية الأمن العام (مدراء، رؤساء شعب، رؤساء الأقسام).

وبينت النتائج أن هنالك اختلاف دال إحصائي بين القادة الإداريين على اختلاف مناصبهم فيما يتعلق بمدى ملائمة النمط القيادي المتبع لمستوى ونضج العاملين. وأن السلوك القيادي في مديرية الأمن العام يتوافق تمام مع النظرية الموقفية في القيادة وهذا ما يبرزه نضج العاملين وفقاً للمناصب القيادية. كما لا يوجد اختلاف بين القادة الإداريين في أنماطهم القيادية تعزى للمنصب القيادي الذي يشغلونه.

دراسة (الوخيان، 2005) هدفت إلى تسليط الضوء على الأنماط المختلفة للقيادات الإدارية الفعالة والتوصل إلى أفضل الأنماط والذي يمكن معه أن يضمن تحقيق أهداف المنظمة واستقرار العاملين. وتعريف العاملين والموظفين بأهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه والذي يقومون به من خلال مشاركتهم في اتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين مع المنظمة. وبينت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن عملية صناعة القرارات الإدارية تمثل مكانه هامة في النشاط الإداري وقد اهتم بها معظم علماء الإدارة. وأن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على فعالية صناعة القرارات الإدارية هي (الأنماط القيادية - المشاركة - العوامل التنظيمية - العوامل البيئية - العوامل الشخصية للقائد الإداري - التفويض - الاتصال).

دراسة (يدك، 2005) هدفت إلى التعرف على الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، ومعرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها، واستخدام الباحث المنهج الوصفي المقارن، فقام ببناء استبانة تم توزيعها على عينة من (33) مدير تربية وتعليم، و(264) رئيس قسم، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تحديد قائمة بالكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم، تألفت من (92) كفاية إدارية، موزعة على ثمانية مجالات هي: القيادة، الاتصال والعلاقات الإنسانية، إدارة المنظمة، تخطيط وتطوير المنهج، إدارة الموارد البشرية، إدارة التعليم، السياسة والسلطة التربويتين، القيم والأخلاق القيادية، وبينت النتائج أن مديري التربية والتعليم يمارسون الكفايات الإدارية المعاصرة بدرجة عالية من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم.

#### نتائج الدراسة

- أصابت القيادة الإدارية في اعتبارها القائد الناجح هو الذي يتماشى مع التغيرات الجديدة للمنظمة، لكنها أخفقت في إدارة هذا التغيير.

- عدم تعزيز القيادة الإدارية لنظام اتصالي يعزز نجاح التغيير الثقافي داخل المنظمة.
- ضعف المؤهل القيادي الفني لتحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات من خلال إدارة الثقافة التنظيمية.
- عدم وجود معايير قيادية فنية محددة شغل هؤلاء الأشخاص لهذه المناصب النوعية.
- تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تفتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة اتصالية رأسته تمرر من خلالها التعليمات والأوامر في شكل مركزي، مما أدى إلى إخفاقها في تعزيز سلوكيات للمساندة والتشاور والاستماع وإبداء الرأي.
- تعزز القيادة الإدارية ثقافة للتحفيز تعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على أسلوب الثواب والعقاب، وتعتمد على الحوافز آنية لبناء العمل الإنتاجي.
- تعزيز سلوك روح الفريق، وروح الجماعة والمخاطرة والإبداع.

## الخاتمة

مهما كانت الحالة الآنية لأي منظمة فمن المفيد للمدراء والقادة أن ينظروا إلى أنفسهم وأيضاً فليتنظروا باعتباره تذكري لما يجب أن تكون عليه الإدارة والقيادة في المنظمة الصحيحة ويجب أن يثبت التركيز على الارتباط بين القيادة والإدارة ليكسب تقديراً عميقاً لعمليهما معا بطاقة جيدة لجلب النجاح للمشروع بشكل عام والناس أحياناً بسبب انشغالهم بإعمالهم ومناصبهم قد ينسون أو يتعالون على شبكة العلاقات التي هي جزءاً واحداً فقط. فان القادة والمدراء بسبب المنزلة العالية المعطاة لهم بحكم تدرجهم الوظيفي قد يكونون أكثر عرضة لهذا النوع من قصر النظر فيجب علينا انه ليس هناك مدير ولا قائد مهما كانت منزلته يستطيع أن يؤسس منظمة من النوع الناجح بمفرده ويحافظ عليها. فكل وظيفة تحتاج إلى مساهمات الآخرين لكي تنجح النجاح الأمثل وخلاصة القول نفهم أن ليس كل تغيير يكون تقدماً وليس كل حركة اتجاهها إلى الأمام، فالنموذج الذي قدمناه يقدم المساعدة إلى الذين تقع على عاتقهم مسؤولية الإدارة والقيادة لتحقيق أهدافهم ببساطة وبشكل أفضل.

## التوصيات والمقترحات

- 1- لابد من هيكل تنظيمي لأي مؤسسة لتحقيق الأهداف والغايات المحددة.
- 2- لابد من خلق علاقات بين المدير والأفراد وبين بعضهم وبعض.
- 3- إعطاء مساحات أوسع للعنصر البشري وقياداتها في أداء وظائفها.
- 4- اختيار القادة وفق دراسة عملية وأسس موضوعية.
- 5- يجب على القادة الإدارية السعي للحصول على تغذية مرتدة من المرؤوسين حول أسلوب قيادتهم.
- 6- إجراء مقاييس اختبارات الشخصية للعاملين في المؤسسة.

## المراجع العربية

- عادل حسن . (1980). الإدارة . القاهرة : دار النشر.
- المعهد التطويري لتنمية الموارد البشرية. (2011). القيادة الإدارية. العراق: دار معمورة للطباعة والنشر.
- سالم سليم القحطاني. (2001). القيادة الإدارية (التحول نحو نموذج القيادة العالمية). الإمارات: دار العلوم للطباعة والنشر.

- ضرار وآخرون العتيبي . (2007). العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن. اليازوري.
- طريف شوقي. (1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة: دارغريب.
- طلال عبد الملك شريف. (2004). الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي. الرياض، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- طه الحاج الياس، و محمد الحاج خليل. (1988). السلوك الإنساني في الإدارة التربوية. عمان، الأردن: الدار العربية للنشر.
- عبد الكريم واخرون، درويش. (1977). اصول الإدارة العامة. القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
- عزت جرادات. (1985). القيادة في الإدارة التربوية. مجلة التربية.
- على وآخرون الشريف . (بلا تاريخ). التنظيم والإدارة . الاسكندرية: الدار الجامعية.
- علي بن محمد سلمان النوشان. (2003). ضغوط العمل وأثرها على عملية اتخاذ القرار. السعودية: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- غالب مطلق حسن الوخيان . (2005 م). صناعة القرارات على مستوى القيادة الإدارية العليا . الأردن .
- كامل وآخرون عبد المقصود. (بلا تاريخ). وظائف الإدارة. منشورات جامعة دمشق.
- كين بلانشرد. (2006). القائد الذي بداخلك. السعودية: ترجمة مكتبة الحرير، مكتبة الحرير للنشر والتوزيع.
- ماجد عبد المهدي. ( ، 2003 م). (النظرية الموقفية في القيادة ) نظرية دورة الحياة) وأثرها على النمط القيادي في الإدارة الشرطةية . المملكة الأردنية الهاشمية.
- محمد قاسم القريوتي . ( 2001). مبادئ الإدارة النظرية والعملية والوظائف. عمان : دار وائل.
- محمد قاسم القريوتي. (2006). مبادئ الإدارة (النظريات والعملية والوظائف). عمان، الأردن.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2006). الإدارة والاصول والأسس العلمية للمدير المبتدئ. عمان.
- نجم عبود نجم. (2001). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- نواف كنعان. (2006). القيادة الإدارية. الأردن: دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع.
- يحيى بن موسى الصفحي. (2011). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة. بريطانيا: الجامعة الافتراضية بالمملكة البريطانية، كلية إدارة الأعمال، إدارة تنفيذية.

#### المراجع الأجنبية:

- Bennis , W., & Nanus, B. (2003). Leaders: The Strategies for Taking Charge. New York: HarperCollins.
- Powell , C., & Persico, J. E. (2003). My American Journey. New York: Ballantine Books.