



كلية الكوت الجامعة
مركز البحوث والدراسات والنشر



ISBN: 978-9922-612-38-6

فن القيادة والإدارة

تأليف

د. لارا قاسم خنجر المكصوسي
د. طالب زيدان الموسوي
تدريسية في قسم إدارة الأعمال
رئيس مجلس إدارة كلية الكوت
كلية الكوت الجامعة
كلية الكوت الجامعة

الطبعة الأولى / 2021

منشورات

مركز البحوث والدراسات والنشر
كلية الكوت الجامعة



٦٥٨ / ٤٠٩٢

م ٨٥٩ المكصوسي ، لارا قاسم خنجر .

فن القيادة والإدارة / لارا قاسم خنجر المكصوسي

. طالب زيدان الموسوي - بغداد : مطبعة الرفاه ، ٢٠٢١ .

٢٠٨ ص . . ٢٤ سم .

١- القيادة الادارية - أ- الموسوي ، طالب زيدان (م . م)

م . و . - ب - العنوان .

٢٠٢١ / ١٩٦٥

تصميم الغلاف : رائد مهند امير

المكتبة الوطنية / الفهرسة اثناء النشر

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد

١٩٦٥ لسنة ٢٠٢١ م

مطبعة الرفاه
07902823204

قائمة الفهرست

٩	مقدمات حول القيادة والقائد
١٣	الفصل الأول: طبيعة القيادة (الريادة) والإدارة
١٦	مقدمات حول القيادة والقائد
١٦	المفهوم والمهارات:
١٦	أولاً: مفهوم القائد والقيادة:
١٧	مفهوم القيادة في اللغة العربية:-
١٧	مفهوم القيادة اصطلاحاً :-
١٨	مفهوم القيادة الادارية:
١٩	عناصر القيادة :
٢٠	ثانياً : أهمية وضرورة القيادة
٢١	ثالثاً : خصائص و سمات القائد الفعال:
٢٦	الاعتبارات التي تجعل القائد صالحاً لعملية القيادة
٢٦	١- القدوة الحسنة والمثل الأعلى:
٢٧	٢- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة :
٢٧	٣- المعرفة التامة للمرؤوسين :
٢٧	الفرق بين القيادة والإدارة
٢٧	مفهوم الإدارة Management :
٢٨	أنواع الإدارة:
٢٩	وظائف الإدارة:
٣١	المستويات الإدارية:
٣٢	القيادة Leadership :
٣٢	مهارات القيادة:
٣٣	أهمية القيادة :



٣٤	أنواع القيادة :
٣٥	عناصر القيادة:
٣٦	أدوار القيادة :
٣٧	الفرق بين الإدارة والقيادة :
٣٩	الفصل الثاني: القيادة في الاقتصاد الجديد والبيئة المتنوعة
٤٠	القيادة في الاقتصاد الجديد والبيئة المتنوعة
٤٠	أولاً: نظريات القيادة في الفكر المعاصر:
٤٠	أ- مدخل السمات :
٤١	ب - مدخل السلوك :
٤١	❖ دراسة جامعة (Ohio) :
٤٢	❖ دراسة جامعة (Michigan) :
٤٢	❖ نظرية الشبكة الادارية لـ (Black&Mouton):
٤٣	ج - المدخل الموقفى :
٤٨	الأنماط القيادية:
٤٩	تصنيف الأنماط القيادية :
٤٩	١- النمط الموجه :
٥٠	٢- النمط المشارك :
٥١	الانماط القيادية في التعامل مع الوقت :-
٥٢	الريادة في الفكر المعاصر:
٥٣	صفات القائد في الفكر الإداري المعاصر:
٥٥	الفصل الثالث: سلوك القيادة في بيئة متعددة الثقافات
٥٦	أولاً: القيادة في الفكر المعاصر:
٥٩	ثانياً: القيادة في الفكر الإسلامي:
٦٠	مقومات القيادة في الإسلام :

- ٦١ **الفصل الرابع العوامل الطارئة والظرفية للاثر الثقافي**
- ٦٢ ريادة الأعمال (Entrepreneurship) :
- ٦٢ نشأة ريادة الأعمال :
- ٦٤ ١- المبادرة:
- ٦٤ ٢- تحمل المنشآت للمخاطر:
- ٦٤ ٣- جذب الفرص:
- ٦٥ ٤- الإبداع:
- ٦٥ ريادة الاعمال وبينه العمل :
- ٦٦ الثقافة/البيئة التنظيمية المبتكرة:
- ٧٠ الأنشطة الرئيسية لقيادة الابتكار:
- ٧٠ توليد الأفكار: ❖
- ٧٠ تقييم الفكرة وتنفيذها: ❖
- ٧١ تأثير قيادة الابتكار:
- ٧١ التأثيرات المباشرة: ✓
- ٧١ التأثيرات الغير مباشرة: ✓
- ٧٢ النموذج المقترح لقيادة الابتكار:
- ٧٣ مفارقات في قيادة الابتكار:

الفصل الخامس : تغيير العقول والعواطف (القيادة الكارزيمائية)

- ٧٧ القيادة الكارزيمائية :
- ٧٨ خصائص اتباع القائد الكارزيماتي:
- ٧٩ الأنماط القيادية:
- ٨٠ تصنيف الأنماط القيادية :
- ٨٠ ١- النمط الموجه :
- ٨٠ ٢- النمط المشارك :
- ٨٢ الانماط القيادية في التعامل مع الوقت :-

الفصل السادس: قيادة التغيير- قيادة المعاملات - القيادة التحويلية - الكاريزمية

- أولاً: القيادة التحويلية Transformational Leadership ٨٣
- مفهوم القيادة التحويلية: ٨٥
- خطوات القيادة التحويلية: ٨٦
- اهمية القيادة التحويلية: ٨٧
- خصائص وادوار القادة التحويلين: ٨٨
- المهام الرئيسية للقيادة التحويلية: ٩٠
- ابعاد القيادة التحويلية: ٩١
- ثانياً: القيادة الكاريزماتية: ٩٢
- ثالثاً: قيادة التغيير: ٩٧
- رابعاً: القيادة الرؤوية Vision Leadership: ٩٨
- خامساً: القيادة التبادلية The Transactional Leadership: ٩٩
- سادساً: القيادة الاستباقية: ١٠٠
- العلاقة بين الاستباقية والأداء بنجاح واجتهاد: ١٠٢
- سابعاً: القيادة الابتكارية: ١٠٤
- مفهوم قيادة الابتكار: ١٠٥
- مفهوم القيادة الابتكارية والاداء المتميز: ١٠٧
- القائد ذو الرؤية: ١٠٨
- القائد التمكيني: ١٠٨
- القائد المحوري: ١٠٩
- القائد المعرفي: ١٠٩

الفصل السابع: القيادة الملهمة

- مفهوم القيادة الملهمة: ١١٢
- القيادة الملهمة في التاريخ: ١١٣
- القيادة الملهمة المستنسخة: ١١٤

١٢٢ القيادة الأصيلة قيادة التغيير:

الفصل الثامن: القيادة الإدارية والاتصال

١٢٤ أهمية القيادة الإدارية والاتصال:-

١٢٤ مفهوم الاتصال:-

١٢٦ أهمية الاتصال:

١٢٨ أنواع الاتصال:

١٢٨ : ١- اتصالات عملياتيه – اتصالات شخصية Opertional- Personal

١٢٩ ٢- الاتصالات الرسمية و غير الرسمية Formal – Informal :

١٣٠ ب - الاتصال غير الرسمي:

١٣١ خصائص عملية الاتصال:

١٣٣ مبادئ الاتصال:

١٣٤ نماذج الاتصال :

١٣٥ نموذج اريسطو:

١٣٦ نموذج شانون :

١٣٦ نموذج فينر :

١٣٦ معوقات الاتصال :

١٣٧ ١- المعوقات الشخصية :

١٣٨ ٢- المعوقات التنظيمية :

١٣٩ احتياجات القيادات في مجال الاتصال:

الفصل التاسع: قيادة فريق متعدد الثقافات

١٤٣ القيادة عبر الثقافات:

١٤٣ نظرية القيادة الضمنية:

١٤٤ أبعاد هوفستد الثقافية:

١٤٥ أساليب القيادة:

١٤٥ ١- القيادة الأبوية:



- ١٤٦ ٢- القيادة التحويلية والمعاملات:
- ١٤٧ القيادة التنظيمية والثقافة:
- ١٤٧ التنفيذ الدولي:
- ١٤٧ القيادة العالمية:
- ١٤٧ التفعيل:
- ١٤٩ الآثار المترتبة على الممارسة:

الفصل العاشر: طرق تحفيز الموظفين

- ١٥١ مفهوم التحفيز:
- ١٥١ طرق تحفيز الموظفين للعمل بجد والموازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات: ...
- ١٥٢ أهمية تحفيز الموظفين:
- ١٥٣ كيف يمكنك تحفيز الموظفين في العمل؟
- ١٥٧ نظرية "X" و "Y" في الإدارة:

الفصل الحادي عشر: دور وأثر المتابعين

- ١٥٩ إدارة الابتكار:
- ١٦٠ تعريف التفكير:
- ١٦١ مهارات التفكير الأساسية:
- ١٦١ أنواع التفكير:
- ١٦١ مهارة التفكير الإبداعي: •
 - ١٦١ مهارة وضع البدائل والخيارات: •
 - ١٦١ مهارة التلخيص: •
 - ١٦١ مهارة المقارنة: •
 - ١٦٢ مهارة التصنيف: •
 - ١٦٢ مهارة العصف الذهني او القدح الذهني [?] •
 - ١٦٤ طريقة أوزبورن: •
 - ١٦٥ العصف الذهني الإلكتروني: •

أسس قيادة الابتكار: ١٦٧

جوهر نظرية مسار الهدف: ١٦٧

جوهر نظرية القيادة التبادلية: ١٦٨

الفصل الثاني عشر: الشجاعة والروح المعنوية للقيادة والأخلاق

خصائص و سمات القائد الفعال: ١٦٩

خصائص وصفات القائد : ١٧٠

١- المظهر : ١٧٠

٢- الشجاعة : ١٧٠

٣- الحزم : ١٧٠

٤- العدل : ١٧١

٥- النزاهة : ١٧١

٦- المعرفة : ١٧١

٧- اللباقة وحسن التعامل : ١٧١

٨- الإيثار : ١٧١

٩- الحماس : ١٧٢

١٠- الهدوء وضبط النفس : ١٧٢

١١- الايمان بالهدف والغاية : ١٧٢

١٢- التواضع : ١٧٢

١٣- الواقعية : ١٧٢

١٤- الطيبة والرحمة : ١٧٣

الاعتبارات التي تجعل القائد صالحاً لعملية القيادة ١٧٣

١- القدوة الحسنة والمثل الأعلى: ١٧٣

٢- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة : ١٧٤

٣- المعرفة التامة للمرؤوسين : ١٧٤

الحياة العسكرية التزام.. ومسؤولية ١٧٤

مقومات الحياة العسكرية ١٧٥

١٧٦ خصائص الشخصية العسكرية

١٧٧ الروح المعنوية

الفصل الثالث عشر: مهارات القائد للتعامل مع الغموض وتغيير القادة

١٧٩ مفهوم التغيير:

١٨٠ سمات التغيير:

١٨٠ المهارات القيادية:

١٨١ أهمية المهارات القيادية:

١٨١ سمات الشخصية القيادية:

١٨٣ أهم المهارات القيادية:

١٨٤ كيف تطور مهاراتك القيادية ؟

الفصل الرابع عشر: القيادة الخادمة

١٨٧ مفهوم القيادة الخادمة:

١٨٨ أهمية القيادة الخادمة:

١٩٠ خصائص القيادة الخادمة:

١٩٠ ١. التمكين:

١٩١ ٢. الثقة:

١٩٢ ٣. الرؤية:

١٩٢ ٤. الاهتمام بالعاملين:

المصادر والمراجع

١٩٣ ١- المصادر العربية:

١٩٣ • القرآن الكريم

١٩٧ ٢- المصادر الأجنبية:

المقدمة:

التاريخ الإنساني حافل بالأفراد الذين تجمعت لديهم صفات الزعامة والقيادة والبطولة مما جعلهم يقومون بقيادة الجماهير وصناعة التاريخ ومعالجة البني الاجتماعية والقيم المعرفية وتغيير مصير الأمم وتوقف عجلة الزمان وتحويل خصائص المكان وتبدل الأنماط الثقافية للمجتمعات، تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لان الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل الى حيز التنفيذ وتتناولها العقول و الايادي والآلات لتتجزها حسب الأهداف المرسومة والمراحل المحددة، ويقود المدير في ذلك مجموعة من الافراد بوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون و التنافس ويقوم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين الى كيفية علاج اخطائهم انها ليست بالمهمة اليسيرة اذ تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات حتى يستطيع ان يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفاعلية اللازمة، ويمكن القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وانها مفتاح الإدارة وان اهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية، كما انها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق اهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة او استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة، وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الافراد نحو انجاز اهداف معينة والقيادة كما يعرفها الكتاب والباحثين بأنها التأثير على الاخرين في تنفيذ قرارات اشخاص اخرين ويفرق الكتاب و الباحثين بين نوعين من القيادة هما: القيادة التي تعتمد على الاقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد وكذلك القائد القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة الى الرئيس، ويمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرؤوسيه من اجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه لإنجاز الاعمال المطلوبة بالشكل الصحيح.

وجاء هذا الكتاب بأربعة عشر فصلاً علمياً، يشمل الفصل الأول مقدمة حول القيادة والقائد الإداري اذ يحتوي في طياته مجموعة من الفقرات منها (مفهوم القيادة والقائد، أهمية وضرورة القيادة، خصائص وسمات القائد الفعال، الفرق بين القيادة والإدارة)، ومن الازمات التي تمر بها المنظمات والمؤسسات والشركات بشكل عام هي ازمة القيادة واعراض هذه الازمة واثارها منعكسة على كل المستويات والمقصود هنا

"بالأزمة القيادية" هو أزمة الأداء القيادي أو الدور والاثر القيادي الذي يلعبه من يتسلم الدور او الموقع، لذلك فإن العنصر القيادي هو هدف او ضالة المؤسسات و المنظمات، فإن القائد يفعل بأثره ما لا تفعله مجموعات كبيرة من الناس.

وكما ورد أيضا في هذا الفصل مداخل القيادة الإدارية ويشمل في طياته نظريات القيادة في الفكر المعاصر والحديث ونظريات القيادة في الفكر الإسلامي.

ويفتح الفصل الثاني بوابة عن القيادة في الاقتصاد الجديد والبيئة المتنوعة اذ ان هنالك الكثير من المداخل و نظريات القيادة في الفكر المعاصر التي تتناول القيادة الادارية، وكل مدخل ينطوي تحته مجموعة من النظريات والدراسات التي تعمل على تجسيد اطار نظري لمفهوم القيادة الادارية، وسيتم التطرق الى خصائص كل مدخل مع ذكر ابرز الدراسات التي تتضمنها.

وتكلم الفصل الثالث بعنوان سلوك القيادة في بيئة متعددة الثقافات وهنا كان يخبرنا الكتاب بان علم الإدارة مجرداً لم يعد كافياً في وقتنا المعاصر ، اذ أصبح العالم غير متوقع التغيير، شديد التطورات ، شديد الحركة والتغير ، سريع الإيقاع بحيث لم يعد يصلح معه هذا الأسلوب ، المطلوب الآن شيء أكثر عمقاً من الإدارة العتيقة (التقليدية)، المطلوب الآن أن تكون هناك إدارة وقيادة بفكر ابتكاري وإبداعي وتتميز بمساعدة الناس على إنجاز ما يجب إنجازه .

وكان الفصل الرابع عن العوامل الطارئة و الضرفية للآثر الثقافي أن الشيء ذو الأهمية الحقيقية لما يقوم به القادة هو خلق و إدارة الثقافة، إذ إن الموهبة الفريدة للقيادة تكمن في قدرتهم على فهم الثقافة والعمل معها، وذلك هو العمل القيادي في نهاية المطاف، أما القيادة التي تدمر بالهوية يمكن تحديدها من خلال أساطير المنظمة الثقافة فهي ثقافة مختلفة، ولذلك تعطي الثقافة المنظمات شعورا ، والطوقس، والمعتقدات، والمعاني، والقيم، ومن جهة أخرى يمكن قبول هذه الممارسات في كثير من الأحيان دون شك من قبل الاعضاء ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة.

ويشكل الفصل الخامس بعنوان تغير العقول و العواطف (القيادة الكاريزماتية) مدخلاً لاستجابة المواكبة للمتغيرات الكثيرة والسريعة التي شهدتها بيئة العمل المنظمي لمختلف المنظمات من خلال الربع الاخير من القرن العشرين، اذ فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية السريعة والمفاجئة وشحة الموارد والعولمة محدداً جديدة وغير مألوفة لقيادة المنظمات المعاصرة مما حثى بالباحثين الى

التطرق الى نظريات جديدة، تأخذ بالحسبان اهمية التحول الجذري داخل المنظمات ومواكبتها للتطورات السريعة التي تحدث.

ويعد الفصل السادس الذي جاء بعنوان قيادة التغيير- قيادة المعاملات - القيادة التحويلية – الكاريزمية والذي يشير الى ان القيادات التحويلية الناجحة في جميع المنظمات تعتمد سياسة التحفيز التي تعد من السياسات الرئيسية والاساسية التي تعتمد عليها القيادات الناجحة في المنظمات وذلك لتتمكن من تحقيق غايات مهمة من خلالها، كزيادة ولاء المرؤسين لمنظماتهم وكذلك تطوّر وتنمية قدراتهم وقابليّاتهم في العمل مما يؤدي الى تطوّر وزيادة الانتاجية وتقليل كلف الانتاج الى اقصى حد ممكن ومن ثم تحقيق العوائد والارباح الكبيرة للمنظمة فضلاً عن النمو والتميز في سوق المنافسة.

والفصل السابع يتكلم عن القيادة الملهمة و يرجع جذور هذا المفهوم إلى المصطلح **(Charisma)** المستمد من اللغة اللاتينية وتعني الالهام أي القوى التي صعب تفسيرها بوضوح من خلال الوسائل المنطقية، وتعرف بأنها هي التي تلهم الشخص للعمل اما مباشرة او من خلال تمكينه من منفعة الى الاخرين او المنظمة، ولأجل اتخاذ أي إجراءات فلا بد من وجود شروط معينة في العلاقات الشخصية بالتعامل مع الاخرين، فمن هذه الشروط الثقة المتبادلة و قدرة القائد على الالهام للآخرين و التزامه الأخلاقي بتقديم التوجيه و التدريب والموارد لمروؤسيه، وتعرف القيادة الملهمة بأنها هي العلم الداعم القوي لفكرة أن القادة هم أولئك الذين يقدمون رؤية مستقبلية التي تتحدث عن الاهتمامات الجماعية المشتركة.

اما الفصل الثامن بعنوان القيادة الإدارية والاتصال ويشمل مفهوم الاتصال الإداري، أهداف الاتصال الإداري، أنواع وعناصر عملية الاتصال الإداري، أنماط الاتصال وأشكاله، معوقات عملية الاتصال، الاتصال والتواصل الفعال بين القائد والتابعين في الحياة اليومية، صفات القائد الناجح، القيادة الإدارية والاتصال، إذ أصبح الإتصال يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين خاصة كونه أحد العوامل التي تسعى المؤسسة من خلالها لبلوغ أهدافها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات بين الموظفين وبقدر ما كان الإتصال غير فعال يصبح وسيلة معرقلّة للمؤسسة في نجاحها، وتتبع أهمية القيادة و الاتصال من أهمية القيادة الإدارية وعلاقتها بالإتصال لدى مديري المنظمات حيث أصبح للاتصال دوراً كبيراً ووسيلة فعالة في مساعدة الرؤساء والقادة الإداريين في إدارة المنظمة وهذا من خلال تبني إتصال فعال ونمط قيادي لتحقيق أهداف وخطط المنظمة.

اما الفصل التاسع تحدث عن قيادة فريق متعدد الثقافات اذ يسعى علم النفس بين الثقافات إلى فهم كيف يتفاعل أفراد الثقافات المختلفة مع بعضهم البعض، ومع مرور الوقت، تطورت القيادة عبر الثقافات كأداة لفهم القادة الذين يشتغلون في السوق المعولمة حديثاً. حيث أن المنظمات العالمية اليوم بحاجة إلى قادة يمكنهم التكيف مع البيئات المختلفة بسرعة والعمل مع الشركاء والموظفين من الثقافات الأخرى، لا يمكن القول أن المدير الناجح في بلد ما سيكون ناجحاً في بلد آخر.

كما يتَّحدَّث الفصل العاشر عن طرق تحفيز الموظفين اذ يمكن تعريف التحفيز على أنه تلك القوة الدافعة الداخلية التي تجعل الأفراد أكثر حماساً وقدرة على القيام ببعض الأفعال أو السلوكيات في حياتهم اليومية، وهناك العديد من الأسباب التي تتسبب في تحفيز الأفراد على القيام بالأعمال ومن أبرزها العامل النفسي التي ينجم عنه إحداث مجموعة من القوى الدافعة نحو الأشياء، ويتم استخدام التحفيز للأفراد على فئات سنّية مختلفة لغايات مختلفة، كما يدخل عنصر التحفيز بقوة في القطاع المهني من خلال الأفراد الذين لديهم القدرة والحافز على أداء المهام الوظيفية المناطة بهم في المنظمة، وهذا يقود إلى إيجاد طرق تحفيز الموظفين للعمل بجد، وفي هذا الفصل سيتم تناول بعض طرق تحفيز الموظفين للعمل بجد .

ويشمل الفصل الحادي عشر دور واثر المتابعين اذ أدت الحاجة إلى الابتكار في المؤسسات إلى الاهتمام والتركيز على الدور الجديد للقادة في تمكين الجهود الإبداعية والمساهمة في انجاحها ونشر ثقافة تدعم إيجاد وتطوير أفكار وطرق جديدة، لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي وتحفيز الموظفين على الإبداع وطرح أفكار ابتكارية. قيادة الابتكار أصبحت اليوم عامل حيوي في الاداء المؤسسي وبدون قيادة الابتكار هناك احتمالات لأن تتعرقل المؤسسات.

وتكلم الفصل الثاني عشر الشجاعة والروح المعنوية للقيادة والأخلاق، اما الفصل الثالث عشر فقد تحدث بأيجاز عن مهارات القائد للتعامل مع الغموض وتغيير القادة

وتضمّن الفصل الأخير الرابع عشر من هذا الكتاب القيادة الخادمة، ان مفهوم القيادة الخادمة مثير للاهتمام فقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين في ميدان الأدب القيادي لا سيما في السنوات الأخيرة وأصبح هذا المفهوم ينتشر شيئاً فشيئاً الى ان أصبح أحد اهم الأساليب القيادية في الوقت الحاضر.

الفصل الأول

مقدمة حول القيادة والقائد

أولاً: مفهوم القيادة والقائد

ثانياً: أهمية وضرورة القيادة

ثالثاً: خصائص وسمات القائد الفعال

رابعاً: الفرق بين القيادة والادارة

الفصل الأول

مقدمة حول القيادة والقائد

المقدمة :

تعتبر القيادة من أهم الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير وذلك لان الخطة بعد أن يتم وضعها تنتقل الى حيز التنفيذ وتتناولها العقول و الايادي والألات لتتجزها حسب الأهداف المرسومة والمراحل المحددة، ويقود المدير في ذلك مجموعة من الافراد يوجههم ويرشدهم ويدربهم وينسق أعمالهم ويوفق بين مجهوداتهم ويستثير دوافعهم وطموحهم ويحفزهم على التعاون و التنافس ويقوم نتائج أعمالهم فيكافئ المجتهدين ويرشد المقصرين الى كيفية علاج اخطائهم انها ليست بالمهمة اليسيرة اذ تتطلب من المدير جهدا ووقتا ومهارات حتى يستطيع ان يقود جماعته نحو الهدف المنشود بالكفاءة والفاعلية اللازمة، ويمكن القول أن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وانها مفتاح الإدارة وان اهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يشمل كل جوانب العملية الإدارية، كما انها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية يشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق اهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستحالة او استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة، وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الافراد نحو انجاز اهداف معينة والقيادة تعني التأثير على الاخرين في تنفيذ قرارات اشخاص اخرين ويفرق بين نوعين من القيادة هما: القيادة

التي تعتمد على الاقناع وهي التي تستمد قوتها من شخصية القائد وكذلك القيادة القائمة على التخويف والتهديد وتستمد قوتها من السلطة الممنوحة الى الرئيس، ويمكن ملاحظة التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مرؤوسيه من اجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمرؤوسيه لإنجاز الاعمال المطلوبة بالشكل الصحيح.

مقدمات حول القيادة والقائد

المفهوم والمهارات:

من الازمات التي تمر بها المنظمات والمؤسسات والشركات بشكل عام هي ازمة القيادة واعراض هذه الازمة واثارها منعكسة على كل المستويات والمقصود هنا "بالأزمة القيادية" هو ازمة الأداء القيادي أو الدور والاثار القيادي الذي يلعبه من يتسلم الدور او الموقع، لذلك فإن العنصر القيادي هو هدف او ضالة المؤسسات والمنظمات وبالتالي فإن القائد يفعل بأثره ما لا تفعله مجموعات كبيرة من الناس.

أولاً: مفهوم القائد والقيادة:

مفهوم القائد :

القائد هو ذلك الشخص الذي يستعمل نفوذة و قوته ليؤثر على سلوك و توجهات الافراد من حوله ليووجههم لغرض انجاز الأهداف المرسومة والمحددة، يكون قادرا على سياسة نفسه، فإن قصر عن ذلك كان عن سياسات غيره أشد تقصيراً، وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما كملت عناصر قيادته فالله سبحانه وتعالى أثنى على النبي إبراهيم عليه السلام بقوله تعالى {إن إبراهيم كان أمةً قانتاً لله حنيفاً ولم يك من المشركين}.

تعريف القائد : هنالك عدة تعاريف للقائد منها التعاريف كما في الاتي:

- ١- القائد في اللغة العربية تعني الدليل و الهادي و المرشد.
- ٢- اما مفهوم القائد عند الغرب هو أن التنبؤ والتخطيط والتنظيم واصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة.

وبذلك يمكن تعريف القائد على انه الفرد الذي يملك الخبرات والمهارات اللازمة التي تمكنه من توجيه وقيادة الاخرين لتحقيق الأهداف المرسومة، وتكون لدى هذا الشخص مميزات وصفات شخصية تجعله قادرا على إدارة وإرشاد الاخرين وتوجيههم وإعطاء التعليمات لممارسة مسؤولياتهم لتحقيق الأهداف المخططة.

مفهوم القيادة في اللغة العربية:-

القيادة في الأصل كلمة يونانية مشتقة من الفعل " يقوم بمهمة ما او يفعل" اما معناها عند العرب فأنها تعني " القود هو عكس السوق، فكلمة يقود الدابة من امامها ويسوق من خلفها، أي أن القود من الامام والسوق من الخلف، والانقياد معناه الخضوع وجمع كلمة قائد هو (قادة) "

مفهوم القيادة اصطلاحاً :-

هنالك العديد من المفاهيم والتعاريف للقيادة وهي كما في الاتي :-

- ١- القيادة هي "عملية التأثير على الاخرين ليعملوا من اجل تحقيق هدف معين".
- ٢- القيادة والريادة هي علم وفن التأثير في الاخرين و المرؤوسين لإنجاز الاعمال و المهام المحددة بكل صدق وإخلاص وحماس.
- ٣- القيادة هي "التأثير الفعال على نشاط الجماعة وتوجيهها نحو الهدف والسعي لبلوغ هذا الهدف".

مفهوم القيادة الادارية:

تعرف القيادة بأنها عملة تأثير ودعم الاخرين للعمل بحماس باتجاه انجاز الأهداف، ويشار الى القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة فرد او جماعة لغرض تحقيق هدف معين في ظل ظروف محددة ، وتعرف أيضا القيادة بانها عملية تحقيق الاهداف عن طريق علاقات العمل مع الاخرين ، وهي عامل مهم لمساعدة الافراد والمجاميع في تحديد اهدافهم ومن ثم تحفيزهم ومساعدتهم لتحقيق هذه الاهداف **ومفهوم القيادة يتضمن ثلاث جوانب اساسية هي :** (الدعم/التأثير، وجهد اختياري، وانجاز الاهداف) وبدون القيادة فإن المنظمة سوف تكون مجرد اضطراب من الناس والمكائن ، مثل فرقة موسيقية بدون قائد الاوكسترا أي انها ستكون مجرد موسيقيين والآت فالفرق الموسيقية وكل المنظمات الاخرى تتطلب القيادة لتطوير الأصول الثمينة الى الاكمل، وبالتالي يمكن ان تكون مفهوم عن القيادة الإدارية **(على انها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة، فهي إذن مسؤولة تجاه المجموعة المقصودة للوصول إلى الأهداف المرسومة).**

توجد علاقات شراكة بين القيادة الادارية وبين اعضاء الفريق (العاملين) حيث ان تشكيل الشراكة يعتمد على بناء العلاقات الانسانية وعدم وجود الحواجز والمسافات التي تعمل على اعاقه العمل ومحاور الشراكة، وأن محاور الشراكة يمكن أن تتمثل كما في الاتي:-

- 1- يستطيع القيادي تكوين رؤيته بعد تلقيه جميع مقترحات شركائه (اعضاء فريقه) لاعضاء الفريق الحق في مخالفة قائدهم، بل يجب جعلها مساهمة قيمة لمجهود الفريق.
- 2- القائد وفريق العمل كلاهما مسؤول عن النتائج، ان القيادي واعضاء فريقه امانة فيما بينهم، فاخفاء الحقيقة يعد انتهاكاً للعقد المتفق عليه بين الطرفين، على القائد واعضاء الفريق ادراك ان المشاحنات البيئية لا بد منها.

عناصر القيادة :

القيادة الإدارية تتألف من الارشاد والإدارة لمجموعة من الافراد في المنظمة او المؤسسة، ليتحركوا باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة، وتتطلب القيادة مجموعة من العناصر يمكن تمثيلها كما في الاتي:

✓ **الفن :** ان الفن يحتاج ويتطلب المهارة والابداع و الإتقان لكي يكون غاية ونتيجة لا تفشل.

✓ **التأثير :** مما لا شك فيه أن القيادة المؤثرة والناجحة هي عملية تأثير من قبل فرد على مجموعة من الافراد بهدف تحقيق غاية معينة ، وهذه الطريقة يفضل ان تكون بعملية مهذبة ومقنعة لكي تحظى بالتقدير وتكون قابلة للتنفيذ والتطبيق الفعلي.

✓ **النفوذ :** وهو القدرة على احداث تغير ما أو منع حدوثه، والنفوذ ترتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع.

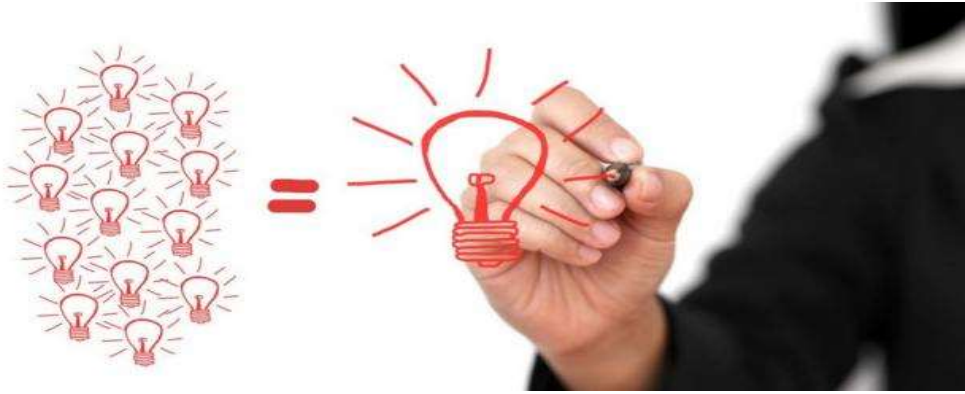
✓ **السلطة القانونية :** وهي الحق المعطى الى القائد في أن يتصرف و يطاع، وقدرته هنا مستمدة من مركزه و الصلاحيات المخولة له.

✓ **المرووسين (الافراد) :** بدون الاشخاص المرؤوسين تكون احدى حلقات مراحل عملية القيادة ناقصة ومفقودة اذ ان أهم عناصر القيادة هي الرئيس والمرؤوس.

✓ **الأهداف :** المهمة لها غاية وهدف تسعى لتحقيقه وعملية التحقيق تتم خلال ممارسة القيادة من قبل القائد، والا فما هي الفائدة من التأثير في المرؤوسين واقناعهم.

✓ **الاقناع** : القائد لديه القدرة على الاقناع والتأثير وليس الاكراه والاجبار لان النتائج تتحقق في حالة الاقناع بطريقة افضل و أيسر من أن يكون الدافع لها هو الاجبار و الاكراه والقسر.

✓ **القائد** : هو العنصر الهام الذي لا غنى عنه في سلسلة القيادة، اذ ان العنصر البشري هو جزء هام بل انه العنصر الأول من عناصر الإنتاج الأخرى التي تلعب دورا بارزا وهاما في تحقيق الأهداف والغايات المنشودة، ولا بد هنا من الإشارة الى تعريف من هو القائد من وجهة نظر الخبراء والمختصين في مجال القيادة والإدارة.



ثانياً : أهمية وضرورة القيادة

إن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف و الى غير ذلك من الأمور الكثيرة التي تجعل القيادة ضرورة

من ضروريات الحياة، وقد قال الله عز وجل {ولو لا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض}.

وبذلك فإن القيادة بالغة الأهمية، وهي تلك القيادة ذات الخيال الواسع والطاقة و الابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة و الشجاعة، وفي الوقت نفسه الملتزم بالنظم، وقديما قال القائد الفرنسي نابليون (جيش من الارانب يقوده أسد أفضل من جيش اسود يقوده ارنب).

ولعل أهمية القيادة تكمن في الاتي:-

- ١- انها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .
- ٢- أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات و الاستراتيجيات.
- ٣- أنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- ٤- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- ٥- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
- ٦- تنمية و تدريب و رعاية الافراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والمورد الأعلى .
- ٧- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.

ثالثا : خصائص و سمات القائد الفعال:

قد يعين الشخص في منصب عال ولكنه لا يستطيع أن يقود، إذ ان فاعلية القائد تنبع من خلال السلطة الممنوحة له (الانتخابات او التعيين) ومن خلال قبول المرؤوسين له ولخصائصه ومهاراته وسماته.

سمات القائد الفعال :

يتميز القائد الفعال بعدة سمات من أهمها السمات الآتية:

- ١- السمات البدنية: تتمثل في الشكل والمظهر وكذلك الحيوية والطاقة إضافة الى العمر.
- ٢- السمات الذهنية: تتمثل في الذكاء والقدرة على التكيف، الثقة بالنفس، الحماس.
- ٣- السمات الاجتماعية: تتمثل في روح التعاون في الإدارة وكذلك المهارات الشخصية والفردية في الشخص القائد.
- ٤- السمات المهنية: تتجسد في الابداع، حب المسؤولية وقبولها، المبادرة، الرغبة في الترقى بالوظيفة.
- ٥- الاستقامة والأمانة والنزاهة، المهارة في انجاز العمل.
- ٦- القدرات والمهارات الذاتية مثل العوامل الصحية والجسدية والعقلية والنفسية إضافة الى المهارات الإدارية الذهنية وغيرها من السمات والمهارات والسلوكيات الأخرى المتنوعة.

خصائص وصفات القائد :

أن خصائص وصفات القيادة لدى الرجال تعد من أهم أنواع واصناف القيادة فهي لا تعد بالمهمة السهلة لأنها تتطلب ممن يقوم بها أن يكون مؤهلاً لمبادئها وقواعدها و متفهماً اساليبها واصولها لذا اصبح لا غنى عن أن يتمتع القائد بصفات و مميزات معنوية و جسمانية ونفسية وحسية تؤهله وتمكنه من أداء الاعمال و المهام المناطة به وصولاً الى ما يصبو اليه من نتائج واهداف، ومن ابرز الصفات و الخصائص التي تدرس على انها صفات القائد الناجح ، هي كما في الآتي :

١- المظهر :

من الضروري والمهم أن يظهر القائد بصورة مميزة سواء في أخلاقه او ملبسة او تصرفاته حيث يكون القدوة الجيدة والحسنة لمرؤوسيه وكذلك أن يعد مظهر للقائد الواثق من نفسه وفطنته ونشاطه وحيويته، ويفضل أن يوحي بالاتزان والهدوء والرصانة وعلية أن لا يكون سريع وشديد الغضب والانفعال لان ذلك يفقده المقدرة على اتخاذ وصنع القرارات الدقيقة والصائبة وكذلك يفقد ثقة واحترام مرؤوسيه له.

٢- الشجاعة :

الشجاعة هي التي تمكن الانسان من السيطرة على الخوف وتمكنه من اجتياز الصعاب و المخاطر ، وتمكنه من تقبل الاعمال والمسؤوليات وان يتصرف بالطريقة الملائمة والمناسبة في حالات الخطر والتهديد للمؤسسة.

٣- الحزم :

الحزم تعني المقدرة على صنع واتخاذ القرار ومن دون تردد وبشكل واضح ومحدد وفي الوقت والمكان المناسبين لاتخاذ القرارات، وتعد صفة مهمة لأغنى عنها للقائد أو المدير لأنه سيمر بظروف واحوال تحتم عليه اتخاذ القرارات بشجاعة وبحزم وسرعة اذ لا بد من ان يكون القائد متمكن من عملية صنع و اتخاذ القرارات الانية والفورية المناسبة.

٤- العدل :

لا بد للقائد أن يتخذ قراراته ويصدر احكامه دون أي تمييز او تحيز او ظلم او افراط و تفريط، فإن القائد الذي يتخذ أسلوب المحسوبية و الايثار لا يقل ايدا عن القائد الذي يعتمد العقاب كأسلوب وحيد، اذ النتيجة في الحالتين هي واحدة.

٥- النزاهة:

النزاهة تعني الاستقامة في الخلق والتخلي بصفات العفة والأمانة ونظافة اليد وطيب اللسان والجوارح، وهي صفة لا غنى للقائد عنها لأنه بغير الاخلاق الحميدة لا يحقق أهدافه المرسومة ولا ينجح في أداء عمله، ولا يغيب عنا أن صفة الأمانة تعد السند الهائل للرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم قبل وبعد الرسالة التي كلفه الله تعالى بها.

٦- المعرفة :

ينظر المرؤوسين الى قائدهم على انه كنز للمعلومات وأنه يعرف الكثير من كل شيء وعن اي شيء وذلك يحتم على القائد من أن يتقف ويعلم نفسه بأنواع العلوم المختلفة والمتنوعة بشكل مستمر ودائم.

٧- حسن التعامل واللباقة:

اللباقة هي آلية التعامل مع الاخرين بأسلوب محترم ومهذب ولبق كما يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على التعامل مع الاخرين باحترام وكياسة وأدب.

٨- الإيثار:

الإيثار وعلى عكسها الأنانية التي تمنع الانسان عن رؤية الاصلحته متناسياً مصالح الاخرين ولا يأبه الا بمنافعه الشخصية على حساب أتباعه ومرؤوسيه، واما القائد الناصر لذاته وشخصه يعد ذلك الشخص الذي يتجنب أن يترفع على حساب الاخرين والمرؤوسين، ومن بديهيات الاخلاق أن تكون راحة ورضا المرؤوسين أولاً ثم بعد ذلك راحة القادة.

٩- الحَماس :

الحَماس وبعني دراسة الرغبة الصادقة والاندفاع العقلاني المخطط للقيام بالمهام الموكلة به وتحمل الأعباء و المسؤوليات والمهام في العمل وهو اظهار الإخلاص والحمية في تنفيذ وأداء الاعمال وهي تتطلب الهمة العالية والمعنويات المرتفعة التي يتمتع بها القائد الناجح في كل وقت وحين.

١٠- الهدوء وضبط النفس :

أن القلق والاضطراب يؤديان الى نتائج سلبية سيئة لا تحمد عقباها، لذلك على المدير او الرئيس او القائد ان يتحكم في اعصابه ويتمتع برباطة الجأش لاسيما في لحظة صنع واتخاذ القرارات.

١١- الايمان بالهدف والغاية:

المسؤول الذي لا يؤمن بالهدف والغاية من الاعمال والمهام التي يرغب في تحقيقها لا يحبط نفسه فقط وانما يحبط همم جميع المرؤوسين وبالتالي فشل الاعمال والمهام المناطة بهم جميعا كفريق عمل واحد.

١٢- التواضع :

أن كثرة الحديث عن (الأنا) او الذات الشخصية للفرد القائد هي كلمة وفعل غير مساغ لدى المرؤوسين لان فيها احساس بالتعالي والغطرسة ونسب النجاحات الى الذات فقط دون مراعاة واحترام لمشاعر الاخرين وتعظيم انجازاتهم واعمالهم.

١٣- الواقعية :

أن تحقيق الأهداف في انجاز الاعمال والمهام في العمل لا يكون بالشعارات والتنظير بل لابد للقائد من ان يتعرف على إمكانية مؤسسته إضافة الى قدرات الموظفين و العاملين معه في المؤسسة ويتصرف بناءً على ذلك.

١٤ - الطيبة والرحمة:

هنالك قول لخبير في القيادة " إذا أردت أن تتعرف الى الرئيس فركز الى نظرات رجاله وليس الى وصف رؤسائه في الإدارة العليا " ان الطيبة والرحمة بغير ضعف هي صفة مهمة و اساسية لا يجدر للقائد التخلي عنها، والرحمة هي ضرورة فعالة لان من لا يرحم لا يُرحم.

الاعتبارات التي تجعل القائد صالحاً لعملية القيادة

هنالك مجموعة من الاعتبارات التي لا بد من اخذها في الاعتبار لتجعل القائد متهيئاً لعملية القيادة، ومنها الاعتبارات كما في الاتي :-

١ - القدوة الحسنة والمثل الأعلى:

أن من اساسيات ازدهار و نجاح القائد في إدارة مرؤوسيه والتابعين له في ان يكون مثلاً اعلى يقتدى به ومثالاً حسناً لهم، لان ذلك يعزز من تحقيق نتائج مبهره وهامة في صعيد تحقيق الأهداف الموضوعه وتنفيذ الخطط المرسومة في العمل ، ويرى الكثير من الكتاب والخبراء والباحثين في مجال القيادة الإدارية الناجحة و الفعالة أن (القيادة القدوة) هي ضرورة لا يمكن النجاح دونها فهي التي تَبَث في الهياكل الجامدة روح الحياة من خلال اشعار كل موظف في الإدارة بانه عنصر أساسي ومهم في الجماعة، أن القيادة تستطيع أن تغرس فضائل الاخلاق واحترام الاخرين وتكون خادمة للمصالح العامة في المؤسسة.

٢- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة:

أن من خصائص القائد الناجح هو الايثار وترك الانانية لأنها تختزل الآخرين وتقتل فيهم الابداع، لذلك ان القائد الناجح هو الذي ينتمي الى الجماعة ويؤثر المصالح العامة على المصالح الخاصة ويعمل على انجاز وتنفيذ الاعمال في المؤسسة بكفاءة وفاعلية تقوم على العلاقات الإنسانية الخلوقة والسليمة، وأن مهمة القائد الأساسية هي خدمة الآخرين وما السلطة الممنوحة له والتي خولته حق القيادة ما هي الا بهدف تقديم الأفضل لفائدة المصلحة العامة في المؤسسة.

٣- المعرفة التامة للمرؤوسين:

القائد يلعب دور المعلم والموجه والقاضي والطبيب وعلم النفس وعالم الاجتماع... الخ، ويقوم بدور الاب والابن والاص والاصدق لكي يدخل الى أعماق مرؤوسيه ويفهم اسرارهم ويعرف اخبارهم لغرض تحسين جودة أداء العمل والارتقاء بمستوى العمل المناط به.

رابعاً: الفرق بين القيادة والإدارة

مفهوم الإدارة Management :

تعد الإدارة من أكثر النشاطات الإنسانية ضرورة واهمية في الحياة، إذ تشكل متطلباً مهماً و أساسياً لكل المجالات في مؤسسات الاعمال بعصرنا الحالي، فهي المنظم والمتحكم لأغلب للأمور في المؤسسة، وتُدرج الإدارة ضمن العلوم الاجتماعية، و تعرف بأنها عبارة عن عملية اداء وظائف محددة تناط بها وهي بالتوالي التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، وتخضع لهذه الوظائف والمهام الخمسة جميع موجودات المنظمة من موارد مادية، وعناصر بشرية سعياً لتحقيق التقدم والرفي بالمنشأة واستغلال وقت وجهد وتكاليف أقل لتحقيق أفضل النتائج المتوقعة من العمل،

كما و تعريف الإدارة على أنها مجموعة من الممارسات و النشاطات التي يقوم بها الإنسان عبر التخطيط والاستعداد لتحقيق سلسلة من الأهداف المخططة، ومن ثم تنظيم وتنسيق هذه المخططات والأهداف ليتم العمل على تنسيقها واتخاذ القرار الملائمة في كيفية إنجازها و تنفيذها على اكمل وجه، ومن ثم إحكام السيطرة والرقابة عليها لضمان تحقيق الأهداف المنشودة بأكمل وجه وبشكل دقيق وسريع.

أنواع الإدارة:

تقسم الإدارة بشكل عام إلى نوعين رئيسيين من الادارة، وهما كما في الاتي :

١- الإدارة العامة: (Public administration): يمتاز هذا النوع من أنواع الإدارة بمتلاكة على مجموعة من الإمكانيات المادية والطبيعية والفنية التي تساعد العنصر البشري على إنجاز وتحقيق الأهداف المخططة وضمان القيام بالواجبات والمهام المناطة به.

٢- إدارة الأعمال: (Business administration) :

وهي عبارة عن عدد من العمليات و النشاطات للأداء يتم إنجازها للخروج بالقرار المناسب والملائم من بين مجموعة من القرارات البديلة الاخرى، ويعتبر هذا النوع من الإدارة بأنه عملية عالمية الأداء تهدف إلى تنظيم و ترتيب الأمور الأفراد والسيطرة على الموارد بقدر كبير من الكفاءة والفاعلية لتوجيه ما يقوم به العنصر البشري من أنشطة لتحقيق الأهداف المخططة والمرجوة من أداء العمل في المؤسسة.

وظائف الإدارة:

تتمثل وظائف الإدارة بأربعة وظائف أساسية، وهي كما في الآتي:

١- التخطيط : (Planning) :

ويعد من أولى وظائف الإدارة في أية منشأة أو مؤسسة، وهو عبارة عن عملية رسم سياسات المؤسسة وتحديد أهدافها، والآلية التي تحقق بها الأهداف المخططة والمرسومة، أي أنها ترسم مخطط سير العمل في المنظمة منذ انطلاقتها ونشأة تأسيسها، ويعرف التخطيط بأنه عملية محددة ومستمرة تتمثل في تحديد الطريقة التي تسير عليها الأمور للإجابة عن الأسئلة المطروحة في مجال من مجالات العمل، ويمكن بواسطته تحديد وتنسيق الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة للعمل، وللتخطيط خطوات تنفيذية أهمها ما يلي:

- وضع وتحديد الأهداف المستقبلية.
- تحليل وتقييم البيئة، من خلال معرفة الموارد المتوفرة لتحقيق ذلك.
- تحديد البدائل، بكتابة مجموعة من الاحتمالات التي تقود نحو تحقيق الهدف.
- تقييم البدائل، بوضع قائمة المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات المفروضة.
- اختيار الحل الأمثل والأنسب.
- تنفيذ الخطة وتعيين من سيتكفل بتنفيذها.
- مراقبة ومتابعة وتقييم النتائج.

٢- التنظيم : (organizing) :

وتهتم هذه الوظيفة الإدارية بعملية تقسيم المسؤوليات على الأفراد المناسبين للقيام بها، والمستويات الإدارية المناسبة لتحقيقها وإنجازها، وكما تعمل المنظمة من خلال وظيفة التنظيم على رسم العلاقات الأفقية والعمودية بين وحدات ومستويات المنظمة، ويعرف

التنظيم هو عبارة عن عملية دمج للموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يوضح المهمات والسلطات، وتشمل أربعة أنشطة رئيسية وهي:

- تحديد الأنشطة التي تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تصنيف أنواع ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- توكيل العمل إلى أشخاص آخرين ومسؤولين.
- تصميم مستويات مختلفة لاتخاذ القرارات. أما بالنسبة لخطوات التنظيم فهي (احترام الخطط والأهداف الموضوعية) .
- تحديد الأنشطة المختلفة.
- تصنيف هذه الأنشطة تبعاً لمعايير معينة.
- توكيل العمل والسلطات لبعض المهام.
- تصميم مستويات مختلفة للعلاقات.

٣- التوظيف :

يكون بتعيين وتوظيف الأشخاص المسؤولين، والمنتمين لشركة معينة، وهم العنصر الأساسي للعملية الإدارية، ويمكن تعريف التوظيف على أنه عملية تقوم على مجموعة من المهام التي وضعت لتزويد شركة ما بالموظفين الأكفاء، وتعيينهم في المناصب المخصصة لهم، ويشمل التوظيف كلاً من التنظيم والتخطيط، والاختيار، والتدريب، والتطوير وغيرها من العمليات الإدارية.

٤- التوجيه: (directing) :

يعد التوجيه عبارة عن كشف للقوانين والتوجيهات وعن إصدار سياسة المنظمة للعاملين فيها، وإرشادهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة عبر الاستغلال الأمثل لموارد المتاحة في المنظمة وتحفيز المهارات الشخصية للعاملين وتسخيرها للقيام بالعمل المطلوب بأكمل وجه من الدقة والمهارة العاليتين.

٥- الرقابة: (controlling) :

وتعد هذه الوظيفة من الوظائف الإدارية التي يقع على عاتقها مسؤولية الكشف والابلاغ عن نقاط قوة المنظمة وتنميتها ودعمها وعن نقاط الضعف ومعالجتها بشكل مستمر ودائم إضافة الى تقييم جودة المنتجات والكشف المسبق عن الانحرافات والتنبيه بها قبل وقوعها وإيجاد حلول مناسبة وملائمة لها، والرقابة لها مجموعة من الخطوات وهي كما في الآتي:

- وضع معايير الأداء.
- المتابعة المستمرة للأداء على أرض الواقع.
- قياس الأداء.
- تصحيح الانحرافات والأخطاء عن سير المعايير والخطط.

المستويات الإدارية:

يقسم الهيكل التنظيمي في المؤسسة الى مستويات إدارية ثلاثة، ويكون التصنيف وفقاً للمسؤوليات المناطة بأفراد كل مستوى، وتكون كما في الآتي:

١- الإدارة العليا: وتكون في قمة الهيكل التنظيمي في المؤسسة، وتشمل الجهة الإدارية في المنظمة وهي المدير العام، ورئيس مجلس الإدارة اللذان تقع على عاتقهما مسؤولية رسم الخطط والاهداف في المنظمة ومتابعة تحقيق أهدافها في الشكل المطلوب والمناسب.

٢- الإدارة الوسطى: وهي التي تقع في وسط الهيكل التنظيمي في المنظمة، وتضم مديري الأقسام والوحدات في المنظمة.

٣- الإدارة الدنيا او التنفيذية: وتتحمل هذه الفئة مسؤولية إنجاز الأهداف والاعمال وتحقيقها، والإشراف المباشر على الأيدي العاملة في المؤسسة.

القيادة Leadership :

هي القدرة على ارشاد وترغيب الأفراد والأيدي العاملة في المؤسسة على تحقيق الأهداف المخططة عبر التأثير بهم، وتركز القيادة على التأثير بالآخرين وإقناعهم بأسلوب غير مباشر للعمل بكفاءة وفاعلية، وللقيادة تأثير كبير عليهم في إنجاز الأهداف المرسومة وتحقيقها بأكمل وجه من الدقة، كما أنها القدرة على توجيه سلوك الأفراد بشكل يتماشى مع تحقيق الأهداف المرسومة وإنجازها بالوقت المناسب.

مهارات القيادة:

لكي يتمكن القائد من إنجاز مهام العمل بنجاح لابد من أن يتصف بمجموعة من المهارات والصفات التي تحفزه على تحقيق هدفه والتأثير بالآخرين، وهي كما في الآتي:

✚ الحنكة والخبرة وتعني القدرة على اكتشاف نقاط ضعف المنظمة وخلق حلول جذرية لها.

✚ اكتشاف مواطن القوة في المنظمة والعمل على تطويرها وتنميتها.

✚ الأخلاق الحسنة والمهنية في العمل.

✚ مصغي ومستمع جيد.

✚ الثبات وقوة الشخصية.

✚ الانتماء للمنظمة والشعور بأهمية وضرورة الرسالة التي يسعى الى تحقيقها وانجازها.

✚ الإخلاص والصدق والامانة.

✚ الجدية والحزم.

✚ النشاط والحيوية.

✚ الإيثار والتضحية.

✚ امتلاك القدرات والصفات الإدارية.

✚ القدرة على الاتصال والتخاطب مع الآخرين بكل سهولة ويسر.

✚ قوة التعبير والفصاحة في التعبير والتخاطب مع الآخرين.

أهمية القيادة :

- ان للقيادة دوراً مهماً وفعالاً في التواصل مع العاملين وإدارة المنظمة وخططها وتصوراتها وطموحها في المستقبل.
- القيادة تسعى إلى توجيه وتوحيد جهود العاملين فيها نحو تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذها بالشكل المطلوب والملائم لبيئة العمل في المؤسسة.
- تعمل على تحفيز وتشجيع الأفراد لتحقيق الأهداف المرسومة عبر تنمية مهاراتهم الإبداعية وتدريبهم بشكل مستمر لتحسين وتطوير العمل بشكل دائم ومستمر.
- القيادة تراقب وتوجه وتسيطر على ما يواجه المنظمة من مشكلات وعراقيل وتضع خطاً مسبقاً للتعامل بهذه المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها.

أنواع القيادة:

أ- القيادة الأوتوقراطية: ولديها عدة مسميات أخرى منها القيادة الديكتاتورية او العسكرية، ويرجع نشوء انطلاق هذا النوع من القيادة إلى العصور الأولى في حياة الإنسان الاجتماعية ، اذ كان يفرض القائد قوته وسلوكه التعسفي على الأفراد في مجتمعه وفقاً لأنظمتة وقوانينه، ويتصف هذا النوع من القيادة بالعناد المتشدد والتمسك الشديد بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات وكذلك العقوبات تعد الخيار الأول في حال وقوع أي مشكلة او خطأ بغض النظر عن حجمها.

ب- القيادة الديمقراطية: يتسم هذا النوع من القيادة بقدرة القائد على إقناع تابعيه ومروئية على القبول لسلطته عبر خلق التعاون وروح من الثقة والاحترام المتبادل بينهم، مع الابتعاد عن الدور الرسمي الموكل له، ويعد هذا النوع معاكس تماماً لنوع القيادة الأوتوقراطية.

ت- القيادة الحرة: وتعرف أيضاً بقيادة التراسلية وعدم التدخل، ويُعتبر دور القائد في هذا النوع من القيادة لا يُذكر أو أنه لا يؤدي أي عمل في الواقع، ويكمن دور القائد بتقديم معلومات وبيانات للمرؤوسين حول كل ما ينبغي تحقيقه دون أي تدخلٍ منه، مع إعطاء الحرية الكاملة بكيفية تحقيق الأهداف المخططة.

أ- القيادة الموقفية او الظرفية

ب- القيادة الإجرائية.

ت- القيادة التبادلية.

عناصر القيادة:

يمكن ذكر وتوصيف عناصر القيادة في مجموعة من النقاط وكما في الآتي :

❖ **الأهداف:** تُعد الأهداف المرجو تنفيذها و تحقيقها السبب الاساسي لوجود المؤسسة، حيث تقوم على أساس تنفيذ هذه الأهداف وتحقيقها من خلال ممارسة مجموعة من الأنشطة والعمليات من قبل مجموعة من الأفراد داخل بيئة تنظيمية ما في مؤسسة العمل، وتُعتبر عنصراً رئيسياً وهاماً من عناصر القيادة، حيث تُعد بمثابة نقطة تركيز القائد في تسيير جهود الأفراد وتسخيرها نحو تحقيق الأهداف لئتم تنفيذها بالشكل المناسب والمطلوب.

❖ **التأثير:** يتمثل هذا العنصر بالكيفية التي يتبّعها القائد لترك الأثر الإيجابي في نفوس مرؤوسيه لتحفيزهم وتشجيعهم على تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تُعتبر شخصية القائد وقدراته العامل المؤثر الأول في المرؤوسين.

❖ **البيئة التنظيمية:** وهي الوسط الخاصّ بالأفراد ويتواجدون به لتحقيق الأهداف المنشودة.

❖ **الأنشطة والعمليات:** وهي كل ما يتم ممارسته وإنجازه من أعمالٍ وأنشطة لغايات الوصول إلى إدخال أهداف المنشأة حيز التنفيذ والواقع.

❖ **الأفراد:** ويشمل مصطلح الأفراد على مجموعة من العناصر البشرية ذات العلاقة بالعملية الانتاجية والمُنفذه للأهداف المرجوة سواءً كان قائداً أو تابعاً له ويعتبر الأفراد عنصراً مهماً واسباسياً في القيادة كونهم هم اليد المنفذة للأهداف المخططة و المنشود.

أدوار القيادة:

- **القائد معلماً:** ويكمن دور القائد كمعلماً باستمراره في توجيه مرؤوسيه نحو أمور العمل وإعلامهم بما يستجد ويستحدث من معلومات ومهارات جديدة، وعليه توجيه مرؤوسيه ما هو مقبول ومرفوض من سلوكيات في المنظمة.
- **القائد مستشاراً:** ويتطلب من المدير الاستماع والاصغاء الى مشاكل المرؤوسين وارشادهم نحو إيجاد الحلول الملائمة لمشكل العمل التي تواجههم وأداء النصح لهم وتفادي وقوع المشكلات بين المرؤوسين بشكل دائم ومستمر وحل النزاعات بينهم في حال وقوعها.
- **القائد قاضياً:** ويتمثل ذلك عبر قيام القائد بمتابعة أداء المرؤوسين وتقييمه، واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة بحقهم وحل وفض النزاعات بين المرؤوسين، والعدل بينهم، إضافة الى تنفيذ سياسات المنظمة.
- **القائد متحدثاً باسم،** وفي هذا الدور يعد القائد حلقة الوصل بين الإدارة العليا والمرؤوسين، إذ يوصل الى الإدارة العليا ما يواجه العاملين من هموم ومعوقات ومشاكل وشكاوى ومن ثم اقتراح الحلول لها وينقل للعاملين رد وحلول الإدارة العليا ووجهات نظرهم.

الاختلاف بين الإدارة والقيادة :

يدمج الكثير بين كل من مفهومي الإدارة والقيادة، ويعتبر أن لهما نفس المعنى، إلا أن هنالك اختلاف كبير على ارض الواقع بين المفهومين السابقين وعلى أكثر من ناحية، وتعد نقطة الاختلاف الأهم بين الإدارة والقيادة هي ما تركز عليه كل منهما، إذ تضع الإدارة اغلب تركيزها على المخرجات و النتائج في الأداء والمكونات المادية في المنظمة مع إهمال العنصر البشري، وعلى عكس ذلك تماماً في القيادة إذ تركز وتهتم بشكل كبير على العنصر البشري كما وتهتم بتنمية مهاراته وقدرات وتدريب الافراد و تحفيزهم بشكل دائم على أداء العمل وإنجاز الأهداف المخططة.

ومما سبق نلاحظ أن هناك فروقاً واضحة بين الطرفين (الإدارة والقيادة)، إذ يهتم القائد بالتأثير بالافراد بالاعتماد على قدراته ومهاراته الشخصية، ويشعر الأيدي العاملة بأنهم محط الاهتمام والتقدير، ويتعامل بحكمة وعقلانية لإشراك العاملين في العملية الإدارية، ويبتعد كل البعد عن استخدام السلطة المطلقة الموكلة له والصلاحيات الرسمية حتى لا تحدد من حجم العلاقة بينه وبين مرؤوسيه.

ويواكب القائد التغييرات التي تطرأ في أي وضع راهن، ويسعى دائماً للتغيير والتحسين المستمرين، والأخذ بيد مرؤوسيه لتقدم وازدهار المؤسسة، ويشجع الآخرين على التغيير ويحفزهم بأسلوبه الخاص، ولا يشعرهم بأن هناك فرقاً في المسمى الوظيفي في العمل.

أما المدير فيكون على عكس القائد بجميع ما ذكر، إذ يلجأ في الاغلب المدير إلى إجبار المرؤوسين على أداء الوظائف وتحقيق أهداف المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الإجراءات والقوانين التي رسمتها الإدارة العليا في المنظمة، وتتصف 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 يسعى 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 ويهمل الوضع المستقبلي لها، ويشار إلى أن المدير بينه وبين مرؤوسيه فجوة واسعة بسبب الاهتمام بالمسميات الوظيفية.

الفصل الثاني

القيادة في الاقتصاد الجديد والبيئة

المتنوعة

أولاً: نظريات القيادة في الفكر المعاصر.

ثانياً: نظريات القيادة في الفكر الإسلامي.

الفصل الثاني

القيادة في الاقتصاد الجديد والبيئة المتنوعة

أولاً: نظريات القيادة في الفكر المعاصر:

هنالك الكثير من المداخل التي تتناول القيادة الادارية، الا ان اغلب الباحثين والكتاب يركزوا على اربعة مداخل رئيسة، وكل مدخل ينطوي تحته مجموعة من النظريات والدراسات التي تعمل على تجسيد اطار نظري لمفهوم القيادة الادارية، وسيتم التطرق الى خصائص كل مدخل مع ذكر ابرز الدراسات التي تتضمنها:-

أ- مدخل السمات :

يعد هذا المدخل من المداخل الاولى في القيادة وكان اول ظهور لها في الثلاثينيات من القرن الماضي على يد علماء النفس، والافتراض الاساسي لهذا المدخل ينبني على ان القادة يولدون ولايصنعون، فبعض الاشخاص قادة بالفطرة لماحباهم الله من سمات ذاتية مميزة هذه السمات يمكن تصنيفها الى سمات جسمية (كالشجاعة والثقة بالنفس، والخ) وقدرات عقلية (كالابداع والذكاء العام، والخ)، ويؤكد فرنيس بالورت من ابرز الدعاة لهذه النظرية وعميد سيكولوجية السمات بأن السمات ليست وحدات مستقلة داخل الفرد، بل هي نتاج مجموعة متوافقة من الصفات والخصائص تسهم كل منها في مظاهر السلوك، وتشترك في تكوين تجمع منسق ومنظم وبأسلوب مترابط، ويشير كتاب اخرون باعتماد نظرية السمات على الصفات الملحوظة للكثير من القادة الناجحين وغير الناجحين للتنبؤ بفاعلية القيادة وتقييم احتمالية نجاحهم أو فشلهم، الا ان العديد من الدراسات أثبتت عدم وجود نسق معين ونمط ثابت من السمات ترتبط بالقائد، وحاولت تلخيص سمات القادة الناجحين ومنها: (الذكاء، ومهارة الإنجاز، والنضوج، والمثابرة

والتوجه، والمهارة بالأنشطة، والرغبة بالمناصب)، وتعرضت هذا المدخل للكثير من الانتقادات كان من أهمها ان النظرية لم توفق في التفرقة بوضوح بين السمات الموروثة والسمات المكتسبة بالعلم والمعرفة والممارسة كما انها حاولت ربط الصفات الجسدية بالقيادة الفعالة، اي انها تجاهلت العوامل الموقفية بالإضافة الى كونها استخلصت سمات القادة الذين يحتلون المركز القيادي وافترقت الى السمات القيادية للذين هم خارج نطاق المركز القيادي.

ب - مدخل السلوك :

كان التوجه صوب هذا المدخل حسب اغلب الباحثين والكتاب ناشئاً عن اسباب تتعلق بالانتقادات التي تعرض لها مدخل السمات ولكون عملية القيادة تضم في اطارها اكثر من طرف غير القائد وهذا المدخل يركز على مبدأ السلوك الذي ينتهجه القائد في العمل، وكيفية التأثير من خلاله بالآخرين ، ويتضمن هذا المدخل الكثير من النظريات والدراسات التي يمكن ادراج اهمها، كما في الاتي:-

❖ دراسة جامعة (Ohio) :

ويطلق عليها اسم نظرية البعدين، وانصب اهتمام الباحثين للتعرف على

عناصر وأبعاد السلوك القيادي ومن خلال تحديد بعدين هما :

○ المبادرة بتحديد العمل وتنظيمه.

○ تفهم واعتبار مشاعر الآخرين.

وظهرت من خلال تطبيقها أربع قيادات إدارية هي:-

١- قيادة تهتم بالعمل.

٢- قيادة تهتم بالعاملين.

٣- قيادة تهتم بالعمل والعاملين.

٤- قيادة ضعيفة الاهتمام بالعمل والعاملين.

❖ دراسة جامعة (Michigan) :

ويطلق عليها اسم نظرية ليكرت في القيادة Likert Theory أجريت على المدراء والعاملين لمقارنة سلوكهم في المجموعات ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية الواطنة وتوصلت الى نوعين من السلوك هما:
- القائد الموجه بالوظيفة job centered Leader

- القائد الموجه بالعاملين Employee centered Leader

وظهرت من خلال تطبيقها أربع قيادات هي:-

١. -القيادة التسلطية/ الاستقلالية Exploitative
٢. القيادة المركزية النفعية Benevolent.
٣. القيادة الاستشارية Consultative .

❖ نظرية الشبكة الادارية لـ (Black&Mouton):

ويطلق عليها اسم نظرية الشبكة الإدارية، حددت أسلوبين لسلوك القائد هما:

١. الاهتمام بالعمل (الإنتاج) .

٢. الاهتمام بالعاملين (الأفراد).

وتوصلت الى خمس قيادات إدارية وبمستويات مختلفة من الاهتمام بالعمل والعاملين هي (القيادة الضعيفة -القيادة الإنسانية -القيادة المتسلطة - القيادة المعتدلة- القيادة المثالية).

ج - المدخل الموقفى :

يستند هذا المدخل على فكرة ان نمط القيادة الملائم يعتمد على طبيعة المواقف التي تواجه القائد وان أي فرد يمكن ان يصبح قائدا اذا ما وجد نفسه في موقف او ازمة تستدعي الحل، وهو الذي يقدم ذلك الحل، ولا يوجد قائد يصلح لكل المواقف والظروف، لان ذلك حتماً يتأثر بمجموعة من الامور منها شخصيته، اسلوبه، طبيعة المرؤسين، طبيعة الموقف، وهناك عدد من النظريات والدراسات التي تصنف ضمن هذا المدخل، وكما في الاتي:-

١- نظرية (Fiedler):

حاول فيدلر عند صياغته لهذه النظرية الاخذ بنظر الاعتبار العوامل الموقفية التي تحيط بعمل القيادة اذ ادخل متغير اخر على عملية القيادة متمثلاً بالبيئة ، اذ لاحظ فيدلر ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وليست هناك سمات وخصائص معينة يجب توافرها في كل قائد، ومن هنا فقد حاول فيدلر ايجاد توافق بين شخصية القائد وثلاث متغيرات رئيسة للموقف هي:

١- طبيعة ونوع العلاقة بين القائد ومرؤسيه.

٢- مدى وضوح مهام العمل الملقاة على عاتق المرؤسين.

٣- مدى السلطة والقوة الرسمية التي يتمتع بها القائد، عالجبت هذه

النظرية نوعين من أساليب القيادة هما: (قائد يهتم بالمهمة ، وقائد يهتم بالعلاقات).

٢- نظرية (المسار-الهدف):

تحاول هذه النظرية ان تتطور من خلال ايجاد دور القائد الفعال والذي الذي يقوم بمساعدة مرؤسيه في تحديد أهدافهم، ورسم المسارات المؤدية لتحقيق الأهداف من خلال إزالة العقبات التي تعترض طريقهم

وتدريبيهم ومكافأتهم على إنجازها، حددت النظرية أربعة أنواع من السلوك القيادي هي:

أ. السلوك التوجيهي (Directive) ويعطي القائد إرشاداته وتوجيهاته بأداء عمل المرؤوسين.

ب. السلوك المؤازر (supportive) يظهر صداقته واهتمامه بمرؤوسيه.

ت. السلوك المشارك (participative) يشارك مرؤوسيه باتخاذ القرارات وتقبل الاقتراحات.

ث. السلوك الانجازي (Achievement oriented) يحدد أهدافاً ويظهر مدى ثقته بمرؤوسيه في إنجازها.

د- المدخل الحديث للقيادة :

هذا المدخل هو استجابه لمواكبة المتغيرات الكثيرة والسريعة التي شهدتها بيئة العمل المنظمي لمختلف المنظمات من خلال الربع الاخير من القرن العشرين، اذ فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية السريعة والمفاجئة وشحة الموارد والعولمة محددات جديدة وغير مألوفة لقيادة المنظمات المعاصرة مما حثى بالباحثين الى التطرق الى نظريات جديدة، تأخذ بالحسبان اهمية التحول الجذري داخل المنظمات ومواكبتها للتطورات السريعة التي تحدث، وظهرت ضمن هذا المدخل العديد من النظريات الحديثة وكما في الاتي:

١- القيادة الكارزماتية :

عادة ما يقرر الاشخاص البطولة والسمات القيادية فوق الاعتيادية لقيادة معينين، وهؤلاء القادة يطلق عليهم تسمية القادة الكارزميين ويعد الكاتب (House) اول من اقترح هذا النموذج، واول من استخدم مصطلح الكارزما هو عالم الاجتماع

الالمانى (ماكس فيبر) وتم استخدام هذا المصطلح للإشارة الى نوع السلطة المقترنة بشخص القائد وما يمتلكه من مواهب ذاتية، ومن سمات هذا القائد كذلك ان تكون شخصيته ساحرة للآخرين وليست نابعة من السلطة الممنوحة من الموقع الرسمي والوظيفي للقائد، ويمتلك القادة الكارزميين سمات عديدة تميزهم عن باقي القادة ومنها الاتي:

أ. امتلاكهم القدرة على الالهام ودفع المرؤوسين الى القيام باعمال لم يكونوا قادرين على القيام بها.

ب. يمتلكون تاثير لا متناهي على المرؤوسين لانهم نالوا اعجاب عقول وقلوب المرؤوسين. ت. القادة الكارزماتيين عندهم القدرة على اقناع الاخرين باي فكرة مشروع او نشاط يهتمون به وهم يولدون المشاعر في عمل وحياة كل فرد.

خصائص اتباع القائد الكارزماتي:

هناك عدة سمات يتصف بها اتباع القائد الكارزماتي منها:-

- الثقة في افكار القائد والايمان الكامل بالرؤية التي يحملها.
- الطاعة الاختيارية للقائد.
- الاداء الجيد والعمل على مستوى عالي.

يتضح مما سبق انه من الممكن استخدام الكارزما لدفع الاخرين لتحقيق الاداء العالي غير انه لايمكن استخدام الكارزما دائما لفائدة الاخرين (المنظمة او المجتمع) فيتم استخدامها من اجل خدمة الاغراض الشخصية فقط مثل (هتلر)، وعلى العكس من ذلك نجد ان هناك قادة كارزماتيين استخدموا الكارزما لخدمة الانسانية واستطاعوا ان يطوروا منظماتهم ودولهم ويرتفعوا بها مثل (غاندي) وعلى الرغم من ظهور افكار القيادة الكارزماتية في ادبيات القيادة الحديثة الا

انها لم تجرى سوى القليل من الدراسات لمعرفة مدى تأثير القيادة الكارزماوية بشكل محدد وقد اثبت عدد من الانتقادات الخاصة بإمكانية اساءة استخدام القائد الكارزماوي لقيادته .

٢- القيادة التبادلية The Transactional Leadership :

القيادة التبادلية من الممكن ان تتصف بالصفات الآتية:-

- المكافأة الموقفية (المشروطة) حيث يقوم القائد بتبليغ المرؤوسين بما ينبغي القيام به لتلقي المكافآت التي يفضلونها.
- الادارة بالاستثناء حيث يسمح القائد للمرؤوسين بالعمل على المهمة ولا يتدخل الا في حالة عدم تحقيق الاهداف وفي وقت معقول وكلفة معقولة.
- يحدد ما يريد المرؤوسين الحصول عليه عند تأدية اعمالهم ويساعدهم على ذلك.
- مبادلة المكافآت مقابل مستويات الاداء المناسبة.
- تشجيع الحاجات الذاتية للمرؤوسين ما داموا يقومون بمزاولة اعمالهم بالمستوى المطلوب.

يتضح من ذلك ان القيادة التبادلية تقوم على اساس التبادل المستمر في المنافع بين القائد والمرؤوسين وتتضمن هذه المبادلات مكافآت مشروطة من القائد مقابل الاداء الاعتيادي من لدن المرؤوسين فضلا عن ان القيادة التبادلية تؤمن بما يسمى الادارة بالاستثناء أي عدم تدخل القائد في العمل الا بعد ملاحظة انحرافات المرؤوسين عن الضوابط والتعليمات والجدول التالي يبين خصائص القائد التحويلي والقائد التبادلي.

٣- القيادة التحويلية Transformational Leadership:

القائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادرا على حث المرؤوسين على العمل من اجل اهداف معينة تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين. والقادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المرؤوسين للركي بمصالحهم الذاتية من اجل صالح المنظمة والذين لهم القدرة على احداث تاثير خارق على اتباعهم.

والقيادة التحويلية هي اذن اكثر من مجرد "كاريزما" او الشخصية الاخاذة للقائد بل هي التصاق عاطفي وتطور فكري وتحول جذري في شخصيات الافراد الذين ارتضوا الارتباط بذلك القائد، والقائد التحويلي هو ذلك الانسان القادر على تحويل الاتباع و تغيير احلامهم ورؤاهم وتبديل اولوياتهم واهدافهم، فالقيادة التحويلية هي مجموعة من القابليات التي تتيح للقائد فرصة ادراك الحاجة الى التغيير وخلق رؤية في قيادة هذا التغيير وتنفيذه، وهناك عدة صفات يتصف بها القادة التحويليون منها:-

- ١- الاهتمام الفردي: إذ يهتم القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل مع المرؤوسين على مستوى فردي.
- ٢- سحر الشخصية: حيث تكون لدى القائد القدرة على غرس احساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية.
- ٣- التحفيز الفكري: حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم على ان يكونوا مبدعين.

٤- القيادة الرؤوية Vision Leadership:

من الممكن ان تكون كلا من الكارزما والقيادة التحويلية ان تكونا قيادة رؤوية والقائد الرؤوي يرى ابعد من الواقع فهو يرسم رؤوية جذابة يمكن القبول بها للمستقبل ويولد الافكار .

سمات القائد الرؤوي:

- القدرة على تفسير الرؤية للاخرين حيث يحتاج القائد الى جعل الرؤية واضحة ضمن معاني الافعال والاهداف عبر الاتصالات المباشرة وغير المباشرة.
- القدرة على التعبير عن الرؤية وذلك ما يعبر عنه سلوك القائد وهذا ما يتطلب التصرف بوسائل على اقبال ودعم الرؤية.
- القدرة على توسيع الرؤية في مختلف المواقف والاوزاع.

الأنماط القيادية:

ان الاطار العام لافعال القادة الضمنية والصريحة كما يراها المرؤسيين تسمى بنمط القيادة وهو يمثل مجموعة ثابتة من الفلسفات والمهارات والسمات والمواقف التي تعرض سلوك القائد، وفي الحقيقة فقد وردت في ادبيات القيادة الادارية العديد من التصنيفات التي تتناول موضوع الانماط القيادية، وهذه التصنيفات قد يعود بعضها الى المدخل السلوكي او المدخل الموقفي او المدخل الحديث للقيادة ومنها ما يربط بين بعض هذه المداخل ووفقاً للمكافئات والعقوبات التي يقدمها القادة الى مرؤسيهم فان هنالك نمطين من القيادة هما القيادة الايجابية والقيادة السلبية، فمعاملة القائد للمرؤسيين فيما

يتعلق بأداء واجباتهم وفق مبدأ المكافئات اكثر من مبدأ العقوبات يسمى بالنمط القيادي الايجابي، اما اذا كان تعامله مبني على اساس مبدأ العقوبات اكثر من مبدأ المكافئات يسمى هذا النمط القيادي بالنمط السلبي.

وعلى اساس السلطة تقسم الانماط القيادية الى ثلاثة اقسام هي النمط الموجة والمشارك والمتساهل، فاذا كان القائد هو الذي يمتلك زمام الامور أي السلطة مركزية فأن هذا النمط يسمى بالموجة، اما اذا كان القائد متساهل جدا مع المرؤسيين وتارك الامور لهم ومخولهم في اغلب الاعمال فان هذا النمط من القيادة يسمى المتساهل، اما بالنسبة للنمط المشارك فكل من القائد والمرؤسيين يشتركون في اتخاذ القرارات والسلطة.

تصنيف الأنماط القيادية :

وتصنف الأنماط القيادية كما في الاتي :-

١- النمط الموجه :

يكون القائد في هذا النمط ذو سلطة مركزية وهو يقوم بأخذ القرارات بمفرده ويعمل على هيكلة العمل للمرؤسيين وهو يمتلك تمام السلطة والمسؤول الوحيد عن العمل ويستغل السلطة على وفق اللوائح والاجراءات الرسمية ، وهناك الكثير من المأخذ على هذا النمط، اذ ان هذا النمط لايمكن ان ينجح في المنظمات الحديثة فانتساع مثل هذه المنظمات وارتفاع المستوى الثقافي للمرؤسيين وعدم منح القائد الصلاحيات المطلقة هو الذي يعزز تلك الحقيقة، فضلاً عن ان المرؤسيين سيكونون غير راغبين له وبشكل خاص اذا كان عملهم مبني على اساس الخوف، لكن هنالك بعض المزايا تتمثل بسرعة اتخاذ القرارات ويقل الهدر في المواد وانتظام هيكلة المرؤسين.

٢- النمط المشارك :

هذا النمط تكون السلطة غير مركزية وهناك مشاركة في اتخاذ القرارات، والقائد والمروسيين يعملون كوحدة اجتماعية، اذ يعمل المرؤسيين بشكل غير رسمي اتجاه الظروف التي تؤثر على وظائفهم ويكونون متشجعين اتجاه افكارهم وتقديم المقترحات اذ تنعدم روح العداوة بين المرؤسيين، اذ يعتمد هذا النمط على قبول المرؤسين للقائد وليس على السلطة الممنوحة له ، ويلاحظ دائما نجاح مثل هذا النمط القيادي كونه يشرك قدر الامكان اكبر عدد من العاملين في شؤون المنظمة وحل مشكلاتهم.

٣- النمط المتساهل :

يعتمد هذا النمط على المرؤسيين في انجاز الاهداف وحل المشاكل، حيث يكون للقائد دور ضئيل في العمل ويقوم المرؤسيين بتدريب انفسهم والعمل على التحفيز الذاتي، وهذا النمط هو عكس النمط الموجه، حيث لا يكثر القائد في هذا النمط أي دور له في حين النمط الموجه لا يكثر القائد أي دور للمجموعة ويصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل والتسبب وانخفاض الاداء، وقد يؤدي ترك القائد لسلطة اتخاذ القرار للمرؤسيين ويصبح بحكم

اذ تكون القيادة في هذا النمط عملية شكلية فقط، القرارات دائما مؤجلة، لا وجود للتغذية العكسية، ليس هنالك محاولات لتحفيز المرؤسيين او ادراك حاجاتهم واشباعها.

والجدول في ادناه يوضح مقارنة بسيطة بين الانماط القيادية الثلاثة، وكما في الاتي :-

النمط المتساهل	النمط المشارك	النمط الموجه
ثقتة في قدراته القيادية ضعيفة	يشرك الاعضاء في اتخاذ القرارات	لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الاعضاء
لايقوم بتحديد أي هدف لمؤسسه	يشرح لمؤسسه الاسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها	يعتقد ان الحافز المادي فقط هو الذي يدفع المرؤسين للعمل
قليل الاتصال او التفاعل مع المرؤسين	يعبر عن احترامه اونقده للاخرين بموضوعية	يصدر الأوامر لتنفذ دون نقاش

الانماط القيادية في التعامل مع الوقت :-

وتقسم الى الأنماط القيادية في التعامل مع الوقت الى الأنواع التالية:-

- المضيع للوقت **Time Waster** .
- المستخدم للوقت **Time User** .
- المستثمر للوقت **Time Investor** .
- المستفيد من الوقت **Time Exploiter** .

ان افضل نمط هو المستثمر للوقت الذي يعمل وفق خريطة (Pareto)، والمستفيد يأتي بالدرجة الثانية اما المستخدم للوقت فهو ليس لديه الوقت للتفكير او الابتكار او الابداع ويأتي بالدرجة الاخيرة، المضيع للوقت الذي يهدر الوقت في أنشطة لا تعود بالانتاجية للمنظمة مما يعمل على التسبب في الخسائر وارتفاع ضغوط العمل.

الريادة في الفكر المعاصر:

تعتبر القيادة من المواضيع التي تم تناولها بشكل كبير منذ قدم التاريخ ومنذ وجود التركيبة البشرية انطلاقاً من التركيبات أو التكوينات البشرية على مستوى الأسرة لإدارة شؤونهم الأسرية والعائلية، أو على مستوى القبيلة لإدارة شؤون وقيادة القبيلة نحو الاستقرار والبقاء وبناء العلاقات مع الغير، أو سواء الدولة لإدارة الشؤون المختلفة للدولة وقيادتها نحو بناء مجتمع أنموذجي قوي متميز قادر على مجابهة الصعاب والتحديات التي من حوله في ظل التغيرات والتقلبات البيئية السريعة في التجدد.

كما وقد زاد لما يتميز الاهتمام بموضوع القيادة من قبل المؤرخين والكتاب والفلاسفة ورواد الفكر الإداري المعاصر نظراً به هذا الموضوع من القدرة على التأثير في تفعيل أو استعجال اكتمال دورة الحياة التي يمر بها والمحافظة على ديمومة استمرارها وما يتمتع به من ديناميكية وحيوية لأسباب يعود مفادها إلى أن مصير النجاح أو الفشل لأي تنظيم مهما اختلفت مسمياته يرجع إلى قائد هذا التنظيم، وما يتحلى به من صفات قيادية أو ما يصدر عنه من ممارسات إدارية أو سياسات عمل أو رسم خطط أو القدرة على دفع الأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات، والقيادة هي الجهة الوحيدة التي يقع على عاتقها مسؤولية تحقيق الأهداف كما هو القبطان أو الكابتن المسؤول عن إيصال حمولته إلى بر الأمان. ويمكن القول أن الاهتمام بموضوع القيادة أمر اعتيادي، بل ويجب أن يزداد الاهتمام به وذلك بسبب الأعباء الكبيرة وما تحمله القيادة من معان عديدة تشير كل دلالاتها على القوة والصلابة والنفوذ والحنكة والتأثير واحتواء الآخرين والاصطفاف في مقدمة التنظيم أو التضحية، وكذلك نظراً لما يواكب هذا القائد من تحديات جما سواءً على المستوى التنظيمي الداخلي أو الخارجي وما ينبثق عنهما من تحديات وتغيرات كونية متجددة تؤثر في الدوافع والحاجات والرغبات

والسلوك كالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبيئية والسياسية.

صفات القائد في الفكر الإداري المعاصر:

أظهرت دراسات وأبحاث الفكر الإداري المعاصر العديد من الصفات التي يتحلى بها القادة في مختلف مواقع عملهم، ولكن لا يمكن أن تعمم هذه الصفات لان هناك بعض الصفات التي أظهرتها الدراسات والأبحاث تعود إلى خصوصية معينه تتعلق بالدراسة ومنهجيتها وأهدافها وموقع عملها وفترة عملها أيضا، ولكن يمكن القول أن هناك بعض الصفات التي أجمعت عليها معظم الدراسات والمتداولة في الفكر الإداري المعاصر والتي يشترك بها القادة، ومن أبرزها ما يلي :

١- المرونة: أي أن تكون الشخصية القيادية سريعة المرونة والحيوية والحركة في التعامل مع المواقف والمستجدات .

٢- الأخلاق: التمسك بالقيم والأخلاق والانضباط النفسي وحسن السلوك.

٣- الإبداع : القدرة على الإتيان بما هو جديد وغير مألوف وخلق الإبداعات من خلال الآخرين.

٤- التعلم: أي الاستفادة من التجارب والخبرات التي يقوم بها بنفسه وما يقوم به الآخرون حتى تكون له عبرة في المستقبل.

٥- المسؤولية: الإحساس بالمهمة وحمل المسؤولية والسعي على تحقيق الهدف والمحافظة على الآخرين ومصالحه وكأنها مصلحته.

٦- القوة: امتلاك القوة والقدرة على التأثير في الآخرين.

٧- العمل مع الآخرين: أي تقبل الآخرين والقدرة على التعامل مع مختلف الأفراد باختلاف الصفات والشخصيات والثقافات، والقدرة على العمل بروح الفريق الواحد واحتواء الآخرين.

٨- صاحب قرار: أن يكون قرار مدروس مبني على الدراسة والتحليل والمنطق والواقعية مستمدا من خبراته وتجاربه السابقة.

٩- الثقة بالآخرين: أن يكون قادر على غرس الثقة المتبادلة ما بينه وبين المرؤوسين من منطلق أن الأهداف لا تتحقق إلا من خلال الآخرين والعمل المشترك.

١٠- الاحتواء: أن يكون القائد قادرا على احتواء الآخرين والقدرة على التحمل وكسب وجهات النظر المختلفة والتعامل معها بصدر رحب أو من منطلق أبوي، أي كتعامل الأب مع أبنائه.

الفصل الثالث

سلوك القيادة في بيئة متعددة الثقافات

إن متطلبات القيادة في عالمنا المعاصر ، كممارسة وفكر ، تختلف جذريا عما في الوصفات القديمة التي يتناقها القادة العاديون ، إننا نحيا في عصر نركز فيه على الفعل وننسى الفكر ، ولكننا ندرك أهمية السيطرة على الفكر عندما نلاحظ أن خسائنا أفرح من أخطائنا ، لأن الخطأ البسيط في الفكر يؤدي الى أخطاء هائلة في الفعل . نحن الآن أمام معادلة جديدة يطرحها عصرنا الحالي أو عصر ثورة المعلومات الفعالية تخص الموظفين والمرووسين ، أما قيادة المنظمات فإنها تتطلب ما هو أكثر من الفعالية، فهي تتطلب مستوى من البراعة والسمو لقيادة الآخرين ، والتي بدورها تتطلب توافر قدرات ذهنية ابتكارية وإبداعية وسمات وجدانية ، إن الإدارة في عصر المعلومات والمعرفة، انتقلت من إدارة أيدي وأجسام الموظفين والعاملين ، الى إدارة عقولهم وقلوبهم ، لذلك أصبحت القيادة رباعية الأبعاد بعد أن كانت في شكلها الثنائي القديم ، وهذا يحتم على مدير هذا العصر أن يمتلك القدرات الذهنية والوجدانية مما يمكنه من التعامل مع عقل ، وجسد ، وقلب ، وضمير الآخرين .

إن مجرد الإدارة لم يعد كافيا في وقتنا المعاصر ، لقد أصبح العالم غير متوقع التوقعات ، شديد التطورات ، شديد الحركة والتغير ، سريع الإيقاع بحيث لم يعد يصلح معه هذا الأسلوب ، المطلوب الآن شيء أكثر عمقا من الإدارة العتيقة (التقليدية)، المطلوب الآن أن تكون هناك إدارة وقيادة بفكر ابتكاري وإبداعي وتتميز بمساعدة الناس على إنجاز ما يجب إنجازه .

وكمهجه لتطوير المنظمات، تدعم ريادة الابتكار أهداف رسالة أو رؤية المنظمة أو الفريق في ظل تسارع نمو المناهج والتقنيات الحديثة، ينبغي على المنظمات ان تتبنى فكرا ابتكاريا لضمان استمرار النجاح والقدرة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات الجديدة. "وأدت الحاجة إلى الابتكار في المؤسسات إلى الاهتمام والتركيز على الدور الجديد للقيادة في تمكين الجهود الإبداعية والمساهمة في نجاحها. ونشر ثقافة تدعم إيجاد وتطوير أفكار وطرق جديدة، لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي وتحفيز الموظفين على الإبداع وطرح أفكار ابتكارية. قيادة الابتكار أصبحت اليوم عامل حيوي في الاداء المؤسسي وبدون قيادة الابتكار هناك احتمالات لأن تتعرقل المؤسسات.

أولاً: القيادة في الفكر المعاصر:

تعتبر القيادة من المواضيع التي تم تناولها بشكل كبير منذ قدم التاريخ ومنذ وجود التركيبة البشرية انطلاقاً من التركيبات أو التكوينات البشرية على مستوى الأسرة لإدارة شؤونهم الأسرية والعائلية، أو على مستوى القبيلة لإدارة شؤون وقيادة القبيلة نحو الاستقرار والبقاء وبناء العلاقات مع الغير، أو سواء الدولة لإدارة الشؤون المختلفة للدولة وقيادتها نحو بناء مجتمع أنموذجي قوي متميز قادر على مجابهة الصعاب والتحديات التي من حوله في ظل التغيرات والتقلبات البيئية السريعة في التجدد.

كما وقد زاداً لما يتميز الاهتمام بموضوع القيادة من قبل المؤرخين والكتاب والفلاسفة ورواد الفكر الإداري المعاصر نظراً به هذا الموضوع من القدرة على التأثير في تفعيل أو استعجال اكتمال دورة الحياة التي يمر بها والمحافظة على ديمومة استمرارها وما يتمتع به من ديناميكية وحيوية لأسباب يعود مفادها إلى أن مصير النجاح أو الفشل لأي تنظيم مهما اختلفت مسمياته يرجع إلى قائد هذا

التنظيم، وما يتحلى به من صفات قيادية أو ما يصدر عنه من ممارسات إدارية أو سياسات عمل أو رسم خطط أو القدرة على دفع الأهداف والاستراتيجيات والتكتيكات، والقيادة هي الجهة الوحيدة التي يقع على عاتقها مسؤولية تحقيق الأهداف كما هو القبطان أو الكابتن المسؤول عن إيصال حمولته إلى بر الأمان. ويمكن القول أن الاهتمام بموضوع القيادة أمر اعتيادي، بل ويجب أن يزداد الاهتمام به وذلك بسبب الأعباء الكبيرة وما تحمله القيادة من معان عديدة تشير كل دلالاتها على القوة والصلابة والنفوذ والحنكة والتأثير واحتواء الآخرين والاصطفاف في مقدمة التنظيم أو التضحية، وكذلك نظراً لما يواكب هذا القائد من تحديات جما سواءً على المستوى التنظيمي الداخلي أو الخارجي وما ينبثق عنهما من تحديات وتغيرات كونية متجددة تؤثر في الدوافع والحاجات والرغبات والسلوك كالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والبيئية والسياسية.

صفات القائد في الفكر الإداري المعاصر:

أظهرت دراسات وأبحاث الفكر الإداري المعاصر العديد من الصفات التي يتحلى بها القادة في مختلف مواقع عملهم، ولكن لا يمكن أن تعمم هذه الصفات لأن هناك بعض الصفات التي أظهرتها الدراسات والأبحاث تعود إلى خصوصية معينه تتعلق بالدراسة ومنهجيتها وأهدافها وموقع عملها وفترة عملها أيضاً، ولكن يمكن القول أن هناك بعض الصفات التي أجمعت عليها معظم الدراسات والمتداولة في الفكر الإداري المعاصر والتي يشترك بها القادة، ومن أبرزها ما يلي :

- ١- المرونة: أي أن تكون الشخصية القيادية سريعة المرونة والحيوية والحركة في التعامل مع المواقف والمستجدات .
- ٢- الأخلاق: التمسك بالقيم والأخلاق والانضباط النفسي وحسن السلوك.
- ٣- الإبداع : القدرة على الإتيان بما هو جديد وغير مألوف وخلق الإبداعات من خلال الآخرين.
- ٤- التعلم: أي الاستفادة من التجارب والخبرات التي يقوم بها بنفسه وما يقوم به الآخرون حتى تكون له عبرة في المستقبل.
- ٥- المسؤولية: الإحساس بالمهمة وحمل المسؤولية والسعي على تحقيق الهدف والمحافظة على الآخرين ومصالحه وكأنها مصلحته.
- ٦- القوة: امتلاك القوة والقدرة على التأثير في الآخرين.
- ٧- العمل مع الآخرين: أي تقبل الآخرين والقدرة على التعامل مع مختلف الأفراد باختلاف الصفات والشخصيات والثقافات، والقدرة على العمل بروح الفريق الواحد واحتواء الآخرين.
- ٨- صاحب قرار: أن يكون قرار مدروس مبني على الدراسة والتحليل والمنطق والواقعية مستمدا من خبراته وتجاربه السابقة.
- ٩- الثقة بالآخرين: أن يكون قادر على غرس الثقة المتبادلة ما بينه وبين المرؤوسين من منطلق أن الأهداف لا تتحقق إلا من خلال الآخرين والعمل المشترك.
- ١٠- الاحتواء: أن يكون القائد قادرا على احتواء الآخرين والقدرة على التحمل وكسب وجهات النظر المختلفة والتعامل معها بصدر رحب أو من منطلق أبوي، أي كتعامل الأب مع أبناءه.

ثانياً: القيادة في الفكر الإسلامي:

إن المتمعن في الفكر الإسلامي يدرك أن كلمة القيادة بمسماها اللفظي لم تستخدم أو تذكر في القرآن الكريم، وكذلك لم تستخدم أي مشتق من مشتقاتها، ولكن على مستوى المعنى لمفهوم القيادة نجد أن هناك العديد من النصوص القرآنية التي أوردته مثل كلمة "الإمامة" ومشتقاتها، ومن ذلك قوله تعالى {وَأَجْعَلْنَا لِمَتِّينَ إِمَامًا} (سورة الفرقان : الآية ٧٤)، وكلمة "الحكم" ومشتقاتها ومن ذلك قوله تعالى " ولقد ءاتينا بني إِسْرَائِيلَ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنَّبُوَّةَ " وفي كلمة "الخلافة" ومن ذلك قوله تعالى { يَادَاوُدَ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَى فَيُضِلَّكَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ } (سورة ص: الآية ٢٦)، وقبل أن نعرف القيادة من منظور إسلامي يجب أن نعرف أن الإنسان كائن اجتماعي يتميز بالاتصال مع غيره من التجمعات أو التنظيمات البشرية، حيث أن تنظيم هذه العلاقة يتطلب وجود القائد الذي يقوم بتنظيم وتوجيه و إرشاد الافراد في التنظيم نحو تحقيق الأهداف، اذ يعتبر إرسال الرسل عليهم السلام الى البشر ما هي الا أوامر من الله سبحانه وتعالى في تعيين القادة لقيادة الأمم لإخراجهم من الظلمات إلى النور.

وتجدر الإشارة هنا عند الحديث عن القيادة في الإسلام أن تشير إلى بداية القيادة الإسلامية للرسول صلى الله عليه وسلم ومنذ تأسيس الدولة الإسلامية في المدينة المنورة، حيث أن دوره عليه الصلاة والسلام لم يكن يقتصر على أمور محدده أو تنفيذية فحسب، وإنما كانت سيادته كاملة في حكمه للجماعة الإسلامية، فهو النبي، والرسول، والحاكم، والقائد الأعلى، والقاضي، ورئيس الدولة، ورئيس الإدارة كلها، وقد كانت حكومته دينيه ودينيوية في نفس الوقت، وقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية في سبيل تكاتف المجموعة ولتجنب التباعد في الرأي وتجنب الخلاف.

وتعرف القيادة الإسلامية بأنها تحقيق الخلافة في الأرض من أجل الصلاح والفلاح، وعرفت القيادة من المنظور الإسلامي أيضا أنها أمانة التوجيه والقدرة التي يتحملها المسلم في موقعه، ليحقق أهداف جماعة المسلمين الدينية والدينية المنبثقة من شرع الله سبحانه وتعالى.

مقومات القيادة في الإسلام :

تقسم مقومات القيادة في الدين الإسلامي الى تسعة مقومات أساسية، وهي كما في الاتي:-

١- الإخلاص والأمانة .

٢- العقل والذكاء والفتنة.

٣- القدرة والكفاءة .

٤- الحلم والأناة والصبر.

٥- الرحمة واللين.

٦- العدالة والتقوى.

٧- النزعة الشورية .

٨- التواضع .

٩- الحزم.

الفصل الرابع

الأثر الثقافي في العوامل الطارئة والظرفية للأثر الثقافي

أن الشيء ذو الأهمية الحقيقية لما يقوم به القادة هو خلق وإدارة الثقافة، إذ إن الموهبة الفريدة للقادة تكمن في قدرتهم على فهم الثقافة والعمل معها، وذلك هو العمل القيادي في نهاية المطاف، أما القيادة التي تدمر بالهوية يمكن تحديدها من خلال أساطير المنظمة الثقافة فهي ثقافة مختلفة، ولذلك تعطي الثقافة المنظمات شعورا ، والطقوس، والمعتقدات، والمعاني، والقيم، ومن جهة أخرى يمكن قبول هذه الممارسات في كثير من الأحيان دون شك من قبل الاعضاء ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة، ويمكن للأساطير البقاء في المنظمة وإن تصبح جزءا من الطريقة الثابتة في فعل الأشياء ومع مرور الوقت سوف تتطور المنظمة من خلال القواعد أي السلوك المنتظم (العادي) المتوقع أنماطه داخل المنظمة، وتعرف القاعدة بأنها أنماط السلوك القائم الذي هو جزء من ثقافة ما؛ فهي نتيجة لعملية التعلم والتي تتأثر جزئيا في سلوك القائد، ونتيجة لذلك؛ بدأ الباحثون بمناقشة العلاقة بين التكنولوجيا والقيادة؛ حيث اضطر قادة المنظمات الى استكشاف سبل إدارة المنظمات من خلال التكنولوجيا، وبالرغم من كثرة البحوث الحديثة في هذا المجال و مجال إدارة التحول الرقمي إلا أنها لا تزال نادرة كما أنها تعد استكشافية في الوقت الحالي.

وقد توصل علماء القيادة المعاصرة إلى نظريات وأساليب خاصة بالقيادة مثل القيادة التحويلية، والقيادة الاصلية، أما في الوقت الحالي فيجري وصف الرقمنة والتحول الرقمي بأنها "اتجاهات عالمية تتغير بشكل جوهري من خلال الصناعات والافراد والقطاعات ومع إدخال الشبكة العاملة ونطاق البعد ومقياس السرعة وكذلك تغيرت عملية التحول الرقمي، ويعتبر Stibitz أحد آباء المؤسسين للكمبيوتر الرقمي والذي قام ببناء واحدة من أول أجهزة الكمبيوتر الكهروميكانيكية في عام (١٩٤٠) بعد اكتشاف الحوسبة التلقائية في عام (١٩٣٧).

ريادة الأعمال (Entrepreneurship) :

هي الاستعداد لإدارة وتنظيم وتطوير المشروعات بالتزامن مع التأثر بالمخاطر بهدف الوصول إلى الأرباح، وتعتمد ريادة الأعمال على المبادرة بإنشاء عمل جديد؛ عن طريق الاستفادة من الموارد المتاحة، والعمل، ورأس المال الذي يُساهم في الحصول على الربح.

وتُعرّف ريادة الأعمال بأنها نشاط يهتم بتأسيس الأعمال المتنوعة؛ من أجل تحقيق الربح مع تقدير المخاطرة المترتبة على ذلك، من التعريفات الأخرى لريادة الأعمال هي مجموعة من المهارات التي تُساهم ببدء عمل جديد؛ من خلال ربطه مع القدرة على تحقيق فرص جديدة.

نشأة ريادة الأعمال :

تُعدّ ريادة الأعمال من الظواهر القديمة والمُتجددة التي تساهم بالإشارة إلى الأفراد المبتكرين والمُبدعين في مختلف مجالات الأعمال، أمّا أسس الريادة تعود إلى نظرية احتكار القلّة؛ حيث اهتمّ الرياديون بحساب الأسعار والكميات الخاصة بالمنتجات التي سوف تُنتج؛ من أجل اتّخاذ القرارات المناسبة لها، ونظر المُفكّر الاقتصاديّ ماركس إلى الريادين بأنّهم وكلاء لتطبيق تغيير في الاقتصاد؛ من خلال مساهمتهم في التأثير بشكلٍ فعّالٍ في المجتمع. تأثرت ريادة الأعمال في بداية ظهورها بمجموعة من العلوم الإنسانيّة، مثل علمالاقتصاد، والتسويق، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، والإدارة الاستراتيجية، وعلم التاريخ؛ ممّا ساهم بظهور العديد من النظريات والتفسيرات لفكرة ريادة الأعمال، وعُرف المفهوم الخاص بريادة الأعمال في القرن العشرين للميلاد وتحديدًا في عقدي الستينيات والسبعينيات، ولكن انتشر هذا المفهوم بشكلٍ واسع في الثمانينيات والتسعينيات، فاهتمّ بالمزج بين الأرباح الناتجة عن العمليات التجاريّة المتنوعة، والأفكار المُقدمة من مختلف المجالات؛ عن طريق الاعتماد على ابتكار وسائل حديثة لتطبيق الأعمال.

اكتسبت ريادة الأعمال مجموعة من المفاهيم المتنوعة؛ بسبب تأثرها بالمدارس الفكرية الإدارية التي درستها بناءً على نظريات كلّ منها، فتنوعت بين أهداف تحقيق الابتكار والإبداع والربح التي شكلت جزءاً من عناصر الإنتاج، فشملت كلّ عناصر العملية الإنتاجية التي تسعى إلى استمرار المنشآت المتنوعة بتنفيذ نشاطاتها؛ عن طريق الحصول على الدعم المناسب للمساهمة في تعزيز تنمية الاقتصاد، مميزات ريادة الأعمال إنّ وجود ريادة الأعمال في القطاعات الاقتصادية المتنوعة يُشكل أهمية كبيرة؛ حيث تُساهم بالتأثير على الاقتصاد والفكر الإداري الاستراتيجي؛ لذلك تتميز ريادة الأعمال بمجموعة من المميزات وهي تُعدّ ريادة الأعمال من آليات التطوير الاستراتيجي. تُشكل ريادة الأعمال جزءاً من مُدخلات اتّخاذ القرارات المرتبطة باستخدام الموارد بشكل أفضل؛ من أجل الوصول إلى توفير خدمة أو منتج جديد. تعتمد ريادة الأعمال على استخدام أساسيات الإدارة عند اختيار النمط الخاص بالسلوك الريادي. تساهم ريادة الأعمال بتحفيز دور الإبداع في المنشآت؛ عن طريق البحث عن الفرص الجديدة، والحرص على تنفيذها من خلال الاستفادة من الموارد. تعتمد ريادة الأعمال على تنفيذ مجموعة من الإجراءات لتعزيز تحملها للمخاطر. تساعد ريادة الأعمال على تحقيق الأرباح، والمشاركة في المجتمع من خلال دورها المهم للمنشآت. تحتوي ريادة الأعمال على مهارات إدارية تعتمد على المبادرات الفردية؛ من أجل استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل. تهتمّ ريادة الأعمال بتعزيز التنسيق بين العملية الإنتاجية والجهد المبذول في العمل. أهداف ريادة الأعمال تسعى ريادة الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف في بيئة العمل، ومنها: تعزيز استعداد مناخ العمل العام من أجل تنفيذ ريادة الأعمال على مستوى المنشأة. السعي إلى إنشاء مشروعات جديدة أو استحداث وحدات إدارية داخل المنشآت. تشجيع ودعم المبادرات الخاصة بالموظفين والعاملين داخل المنشآت. تطبيق التجديد الاستراتيجي الذي يشمل إعادة التفكير بالتوجهات والفرص المتاحة للمنشآت. أبعاد ريادة الأعمال اهتمّ الكثير من الكُتاب والمُفكرين بقياس ريادة الأعمال؛ عن طريق استخدام عدّة أبعاد ومن أهمّها:

١- المبادرة:

هي الحرص على إثراء بيئة الأعمال بالأفراد من المبادرين، ومساعدتهم على استثمار الفرص المتاحة؛ عن طريق الاعتماد على الموارد المتوفرة في المجتمع، ومن هنا يأتي التحدي الحقيقي للوصول إلى رؤية متكاملة حول عمل الأفراد الحرّ، والسعي إلى التخطيط لمشروعات حديثة، وأدى ذلك إلى ظهور أهمية المبادرة في ريادة الأعمال؛ حيث يُعدّ تبني المبادرة من المؤثرات الفعالة للوصول إلى ريادة الأفكار، ومن الممكن أن تُقدّم قيمة تنافسيّة للمنشأة.

٢- تحمل المنشآت للمخاطر:

يتمّ ذلك عن طريق استخدام وسيلة واحدة لإدارتها، وتعتمد على التحالف مع المنشآت الأخرى؛ لأنّ هذه المنشآت تعتقد بأنّها تستطيع توفير القدرات التي تُكمل بعضها بعضاً، كما أن شركات الأعمال تسعى إلى الوصول لأدنى حدّ من المخاطرة، ولكن في حال كان سلوكها موجّهًا لمحاولة الهروب منها، فقد يؤدي ذلك إلى وصول شركات الأعمال لأكبر مخاطرة، أمّا المنشآت الرياديّة بشكلٍ عام فتمتلك قدرةً على القياس العقلانيّ للمخاطر؛ إذ يتمكن الرياديون من تقدير وفهم المخاطر بشكل مناسب.

٣- جذب الفرص:

هي المساهمة في بناء واكتشاف وتطوير الفرص، وتقييم القدرات المُستندة على وجود علاقة استراتيجية؛ من أجل الاستفادة منها عن طريق كافة الدوافع سواء أكانت استراتيجية أم لا؛ حيث يبدأ عمل المنشآت الرياديّة بتوفير الحاجات غير المُشبعة، وجذب الفرص المُستحدثة من المنافسين، وتُشكّل الفرص موضوعات مهمة تُعدّ من الموارد ذات الأرباح الثابتة، فتظهر أهمية هذه الموارد ضمن احتياجات السوق غير المُشبعة، ويُمثل استغلالها بطريقة صحيحة تميّزاً لريادة الأعمال.

٤- الإبداع:

هو من الظواهر ذات الجذور القديمة ولكن يُعدّ الاهتمام به حديثاً؛ حيث يسعى الإنسان بشكلٍ دائم إلى الإبداع في كافة المجالات، وتحتاج المنشآت مهما كانت طبيعة عملها إلى استخدام الإبداع؛ حيث تُعدّ أفضل المنشآت هي التي تطبق الإبداع، ويُعدّ أفضل المديرين هم الذين يحرصون على توفير المناخ المناسب؛ لمساعدة الموظفين على استخدام مهاراتهم الإبداعية بشكلٍ تام.

ريادة الأعمال وبيئة العمل :

البدء وتشغيل المنظمة تُعنى ريادة الأعمال بالبدء وإنشاء الشركات؛ حيث تتمحور حول التخطيط وإنشاء المنظمات الجديدة ابتداءً من المراحل الأولى ومروراً بباقي المراحل كتصميم المنتجات وأساليب الإنتاج الفعالة إلى مرحلة إيجاد العملاء والزبائن للمنظمة، أما وظيفة إدارة الأعمال فتُعنى بتشغيل المنظمة وتسيير شؤونها، والتعامل وتوجيه العمليات اليومية والمحافظة على نمو الشركة وتشغيلها بكفاءة. إن البيئة الريادية للعمل تتميز بالطاقة والفاعلية والابتكار للأفكار؛ وذلك لتحقيق النجاح المستقبلي للمنظمة، أما إدارة الأعمال فتسعى لخلق بيئة عمل منظمة وأكثر كفاءة؛ حيث تعد زيادة الأرباح المحقّز للمديرين، كما تعد خطوات الإدارة ثابتة وبطيئة نحو تحقيق النجاح. كما يتحمل ريادة الأعمال المخاطر والمسؤولية لنجاح أو فشل المشروع، ويُعنى برضا المستهلكين من خلال العمل الجديد الذي يقوم به، أما إدارة الأعمال فلا تُعنى بمخاطر فشل المنظمة؛ إذ يعتبر المدير موظفاً في المنظمة ونادراً ما يكون للمديرين عوائد ومصالح من المنظمة، عدا المديرين الذين يمكنون أسهماً في المنظمة.

يجدر على ريادي الأعمال توقع عدم كسب الأموال والأرباح خلال السنوات الأولى من زيادة المشروع؛ حيث يتم استثمار العوائد التي تأتي في بداية المشروع للتوسع في العمل المستقبلي وزيادة العمليات التجارية، وعندما تبدأ المنظمة بالنمو والتطور في السوق يحصل رياديو الأعمال على أرباح كبيرة، وإذا حظيت المنظمة بفرصة الاستحواذ عليها ستزيد كمية العائد على الاستثمار، أما في إدارة الأعمال فإن المدير يحصل على المكافأة على شكل راتب أو عن طريق أشكال التعزيز والحوافز وفقاً لأدائه.

تتضمن زيادة الأعمال خطواتٍ عدة؛ كالتعرف على الفرص التنظيمية المحيطة وتخطيط الأعمال، بالإضافة إلى تحليل الجدوى والإدارة للمشروع، أما إدارة الأعمال فتنحصر عملياتها حول التخطيط والقيادة والتنظيم والرقابة.

الثقافة/البيئة التنظيمية المبتكرة:

أظهرت بعض الدراسات أن الثقافة التنظيمية هي الوسيط للعلاقة بين القيادة التحويلية والابتكار التنظيمي والأداء، وبمعنى آخر، لكي تؤثر القيادة التحويلية على الابتكار التنظيمي، يجب أن تتمتع المنظمة تشير الثقافة التنظيمية إلى البنية العميقة للمنظمة والمعتقدات المعيارية والتوقعات السلوكية المشتركة وهذه وتشير البيئة إلى الطريقة التي يدرك بها الأفراد مدى تأثير الثقافة التنظيمية عليهم وهما مترابطين بالأساس، ويتضمن أحد النماذج المقترحة لتقييم البيئة الإبداعية في المنظمات الأبعاد كما في الآتي:

• تشجيع على الإبداع.

• **التشجيع التنظيمي:** المستوى الأول هو التشجيع التنظيمي. ويشمل ذلك تشجيع المجازفة وتوليد الأفكار من جميع مستويات الإدارة، والتقييم العادل والداعم للأفكار الجديدة، والاعتراف ومكافأة الإبداع، وتدفق الأفكار التعاونية عبر

المؤسسة. كل من هذه الجوانب له نفس القدر من الأهمية للتشجيع التنظيمي ولكن الجانب الثالث، الاعتراف ومكافأة الإبداع، قد يكون له آثار سلبية إذا كان الغرض الوحيد للانخراط في نشاط ما هو الحصول على المكافأة.

- **تشجيع المشرفين:** التشجيع الإشرافي، يسلط الضوء على أدوار المشرفين ومديري المشاريع في وضوح الهدف، والتفاعل المفتوح بين المشرفين والمرؤوسين، والدعم الإشرافي لعمل الفريق وأفكاره. ويشير هذا المستوى من التشجيع إلى مفاهيم القيادة التحويلية والقيادة التبادلية التي تؤكد على أهمية تفاعلات المشرفين والمرؤوسين في الأداء المبتكر.
- **تشجيع فرق العمل:** تشجيع فرق العمل. يؤثر التنوع في خلفيات أعضاء الفريق والانفتاح على الأفكار على الإبداع لأن الأفراد يتعرضون لمجموعة متنوعة من الأفكار الجديدة وغير العادية وقد أثبت هذا النمط أن له تأثير إيجابي على التفكير الإبداعي.
- **الاستقلالية:** يُعتقد أن الاستقلالية تعزز الإبداع لأن الدراسات كشفت أن الأفراد ينتجون المزيد من العمل الإبداعي ويتكون لديهم دافعًا جوهريًا أكبر عندما يكون لديهم شعور بالسيطرة والملكية على أعمالهم وأفكارهم ويرون أن لديهم خيارًا في كيفية تحقيق أهدافهم، مما إذا كانت هذه الأهداف قد أعطيت لهم من قبل المشرف عليهم أو اختاروها بأنفسهم.
- **الموارد:** وقد اقترحت الموارد لتكون مرتبطة مباشرة بالإبداع في المنظمات. فقد تؤدي تصورات: التنفيذ.

● **الضغوط:** تشير الأدلة القليلة الموجودة على بعد الضغط إلى تأثيرات متناقضة إلى حد ما. قد يكون لبعض الضغط تأثير إيجابي إذا كان الضغط ناشئاً عن الطبيعة الصعبة والفكرية للمهمة نفسها، مما يزيد من الدوافع الذاتية. ومع ذلك، إذا تم النظر إلى الضغط الشديد فيمكن أن يقاوم الإبداع، أن هناك شكلين من الضغوط: الضغط الزائد والذي يكون له تأثير سلبي على الإبداع والضغوط الناتجة عن تحدي عبء العمل والذي ينبغي أن يكون له تأثير إيجابي.

● **العوائق التنظيمية للإبداع:** وعلى الرغم من أن هناك القليل من الأبحاث حول عمل عوامل البيئة التي تعيق الإبداع، إلا أن بعض الأبحاث تشير إلى أن هذه العوائق تشمل الصراع الداخلي، والتحفيزات الشخصية، وهياكل الإدارة الرسمية الصارمة داخل المنظمات، يُنظر إلى هذا البعد على أنه يعمل ضد الاستقلالية ويميل إلى أن يكون له تأثير عكسي حيث قد يرى الأفراد أنهم في بيئة متحكم به.

● **العمل الإبداعي:** يمكن أن يحدث العمل الإبداعي في أي وظيفة ولكن بشكل أكثر تحديداً يمكن أن يحدث في الوظائف التي توجد فيها مشكلات معقدة وغير محددة وتتطلب حلولاً مبتكرة وفي الحقيقة أن المشكلات المعقدة وغير محددة، لا تعني بان الإبداع مؤكد، بل قد تنطوي عليها جهود محفوفة بالمخاطر، كما أنها تتطلب الكثير من الموارد، وتتطلب الكثير من العمل وتستغرق وقتاً طويلاً وتتطلب مستويات عالية من التحفيز وغالباً ما تتطلب التعاون، يجب أن يشتمل هذا النوع من العمل أيضاً على توليد أفكار جديدة وتنفيذ أفكار جديدة ويتطلب خبرة من جانب القوى العاملة.

● **القوة العاملة المبدعة:** هناك حاجة إلى القوى العاملة الإبداعية لقيادة الابتكار لتكون ناجحة. إذ يتمتع المبدعون بخبرة في الموضوع الذي يتطلب الابتكار ويميلون إلى استخدام العمل كمصدر للهوية الشخصية. ولهذا السبب، فإنهم مدفوعون بقوة بفرص الإنجاز المهني والتقدير. عادة ما يتم وصف العمال المبدعين على أنهم يقدرون استقلالهم بشكل كبير وتشمل السمات الإضافية للتخلص الانفتاح والمرونة والتعقيد المعرفي والثقة بالنفس والهيمنة والانطواء. وتسمح أنماط الخصائص التي يعرضها العمال المبدعون عادة لاستكشاف الأفكار البديلة بثقة في ظل ظروف غامضة.

● **سمات القائد:** تتطلب قيادة الابتكار الناجحة قائدًا له سمات معينة. وتشمل الخبرة في المجال، والإبداع، والقدرة على تنفيذ سلوكيات القيادة التحويلية، والتخطيط والمنطقية، والمهارات الاجتماعية. ويمكن تجنيد قادة مبتكرين من خلال شبكة المحترفين وإحالات مهنية أو العثور عليهم بدلاً من ذلك من خلال التخطيط لتوارث، والذي يتضمن تحديد قادة مبتكرين يعملون بالفعل داخل المنظم.

● **أساليب قيادة الابتكار:** بالإضافة إلى هذه الأسس، تلعب العديد من الأنماط دورًا مهمًا في قيادة الابتكار، إذ يتم استخدام كل منها في مراحل مختلفة من عملية الابتكار أو لأنواع مختلفة من الابتكار (القيمة المضافة مقابل الاستكشافية). تتضمن أساليب القيادة المرتبطة بشكل متكرر القيادة التحويلية، وقيادة المعاملات، والقيادة البارعة. نوع القيادة الأكثر ارتباطًا بالابتكار هي القيادة التحويلية.

الأنشطة الرئيسية لقيادة الابتكار:

❖ توليد الأفكار:

قد تكون أساليب القيادة المختلفة والسلوكيات أكثر ملاءمة في المراحل المختلفة من عملية الابتكار. وتدعم الأبحاث الحالية فكرة أنه في عملية توليد الأفكار، تتطلب قيادة الابتكار من القائد استخدام أسلوب أكثر ملاءمة للقيادة. خلال هذه المرحلة، يحتاج القائد إلى تعزيز بيئة آمنة للموظفين / أعضاء الفريق لطرح أفكار جديدة وأصيلة وكذلك لتزويد العمال بالموارد اللازمة للقيام بذلك بشكل فعال. وقد وجدت الأبحاث أيضًا أن القادة الذين يخرطون في سلوكيات غير تقليدية، مرتبطة بالقيادة التحويلية، يُنظر إليهم على أنهم قدوة أقوى، ونتيجة لذلك، يزيدون من الأداء الإبداعي في مرؤوسيتهم. وعلى سبيل المثال، من المعروف أن مؤسسي Google يلبسون القبعات واحذية القفز في جميع أنحاء المكتب، وبالتالي يلهمون موظفيهم بالمزيد من التفكير خارج الصندوق، وتنقل هذه السلوكيات القيادية المنفتحة الأفكار والسلوكيات الغير تقليدية والتي لا يتم قبولها فحسب، بل يتم تشجيعها أيضًا.

❖ تقييم الفكرة وتنفيذها:

وبالإضافة إلى توفير مناخ لتوليد الأفكار، تتطلب قيادة الابتكار أيضًا من القادة التأكد من أن عملية توليد الأفكار لا تلقي بظلالها على عمليات التقييم والتنفيذ. خلال هذه المراحل من القيادة، يجب على القادة دعم بعض الأفكار مع التخلي عن الأفكار الأخرى ووضع الأفكار المدعومة موضع التنفيذ. ويجب أن يتحول دور القائد من الأسلوب التحويلي إلى أسلوب القيادة العملية، الأمر الذي ينطوي على كونه أكثر مباشرة ونقدًا تجاه الأفكار الناتجة. ويحتاج القائد الآن إلى ضمان إجراء مناقشات بناءة حول الأفكار المبتكرة بين مرؤوسيه. اذ يعمل هذا على تقييم فائدة كل فكرة، والتخلي عن تلك الأفكار التي لا تبدو قابلة للتطبيق للمنظمة أو الهدف، ودفع الأفكار

التي تبدو قابلة للتطبيق إلى مرحلة التنفيذ. ويجب على القائد تبني ما يعرف باسم سلوكيات القيادة المنغلقة لتحقيق ذلك. وبدلاً من تحفيز توليد الأفكار، يجب على القائد تحويل التركيز من توليد أفكار جديدة إلى صقل الأفكار الحالية لتحقيق تقدم نحو الهدف، وتنفيذ الفكرة في النهاية. وهذا التحدي المتمثل في تحقيق التوازن بين أساليب القيادة المختلفة عند الحاجة

يسمى المفارقات في القيادة. من المهم النظر في دور القيادة المتنوعة، حيث يجب أن يكون القائد قادراً على التبديل بين أدوار القيادة وأساليبها عند الضرورة لقيادة الابتكار بنجاح.

تأثير قيادة الابتكار:

أن الاعتماد على نوع نمط القيادة الذي يتبناه قائد الابتكار، قد يكون للقائد تأثير مباشر أو غير مباشر على موظفيه وكما في الآتي:

✓ التأثيرات المباشرة:

أشكال التأثير المباشر في الابتكار:

- توفير المدخلات الإبداعية واقتراح الفكرة للموظفين
- تزويد الموظفين بأهداف واضحة وملموسة
- تخصيص الموارد التنظيمية (أي الإنفاق على البحث والتطوير، القوى العاملة) لتنفيذ الأفكار.

✓ التأثيرات الغير مباشرة:

تحصل التأثيرات غير المباشرة على نفس النتائج دون تقديم إرشادات واضحة للموظفين. وهذه الأنواع من التأثيرات تشمل:

- تهيئة مناخ داعم للإبداع داخل المنظمة
- العمل كنموذج يحتذى به في التفكير الابتكاري
- تزويد الموظفين بالمكافآت والتقدير للتفكير الإبداعي
- التعيين وتكوين الفريق (أي تجميع فرق مع مجموعات مهارات محددة مطلوبة للتفكير الإبداعي، أو تعيين موظفين لديهم شخصيات إبداعية دون تخطيط لما يعملون عليه).

النموذج المقترح لقيادة الابتكار:

كان النموذج المقترح لقيادة الابتكار هو نموذج عملية متعددة المستويات للابتكار، ويستخدم القيادة المباشرة وغير المباشرة في عمليات الابتكار المذكورة في القسم أعلاه لتعزيز عملية الابتكار. وفي النموذج، تؤثر القيادة ذات التأثير الغير مباشر على عملية الإبداع الفردي (مرحلة التوليد) وإبداع الفريق (مرحلة التقييم)، وتؤثر القيادة ذات التأثير المباشر على عملية إبداع الفريق (مرحلة التقييم) وعملية الابتكار التنظيمي (مرحلة التنفيذ)، ويمثل مربع الإبداع الفردي (مرحلة التوليد) في النموذج عملية الفرد الذي يولد الفكرة أو الأفكار الأولية ويقترحها على فريقهم. ويمثل مربع إبداع الفريق (مرحلة التقييم) عملية أخذ الفريق لتلك الفكرة، وإجراء التعديلات عليها وصلها إلى ان تصنع النماذج الأولية، أو الرسومات الرسمية، أو عمليات المحاكاة. ويمثل مربع الابتكار (التنفيذ) التنظيمي أخذ هذه النماذج الأولية أو الرسومات أو المحاكاة واختبارها وتقييمها وربما إنتاجها على نطاق واسع، وينبغي ذكر سمتين رئيسيتين هامتين لهذا النموذج:

1. المراحل الثلاث للابتكار (توليد الأفكار والتقييم والتنفيذ) ليست مستقلة عن بعضها البعض.

٢. يجب عدم عرض المراحل في النموذج بطريقة "القفز"، مما يعني وجود تأثيرات وأنشطة مؤثرة إلى الخلف وإلى الأمام تؤثر على كل مرحلة من المراحل الثلاث. على سبيل المثال، يتم إنشاء الأفكار ومناقشتها واختبارها فقط لتغذية المعلومات مرة أخرى في النظام، وبدء العملية من البداية مرة أخرى، وتمثل الأسهم الأمامية والخلفية بين الإبداع الفردي والإبداع الجماعي، والاسهم الأمامية والخلفية بين الإبداع الجماعي والمنظمة الابتكارية، بالإضافة إلى السهم من الابتكار التنظيمي إلى الإبداع الفردي، هذه الميزة الأساسية البارزة.

مفارقات في قيادة الابتكار:

قيادة الابتكار معقدة، كما يتضح من نموذج هانتر آند كوشنيري ٢٠١١ وغالبًا ما تظهر مفارقات تتطلب من القادة تحقيق توازن دقيق بين دورين متعارضين (مثل تشجيع الأفكار المبتكرة مقابل الحد من الأفكار الإبداعية لتشمل فقط تلك الأكثر قابلية للتطبيق ومفيدة للمنظمة)، يجب إقامة توازن، ليس فقط داخل القادة وسلوكياتهم، ولكن بين المصالح المتضاربة للأطراف المعنية أيضًا. وتشمل هذه المصالح المتضاربة بين القائد والموظفين / فرق، وبين القادة والمواقف / السياق، وبين الموظفين / فرق والمنظمة، وكما في ادناه:-

- **المفارقة الداخلية:** تنطوي المفارقات الداخلية على أدوار متضاربة من ذوي الخبرة وغيرهم لدى القائد.
- **المفارقة بالخبرة:** تفرض تجربة المفارقة المزدوجة أنه يجب أن يتمتع القائد بخبرة المجال أو يكتسبها مع اكتساب المهارات القيادية اللازمة لإدارة موظفيه وموارده في الوقت نفسه.

○ **المفارقة في توليد الأفكار وتقييمها:** تنص مفاهيم تقييم الأجيال على أنه يجب على القائد تشجيع مناخ داعم لتوليد أفكار جديدة والتفكير خارج الصندوق أثناء تقييم هذه الأفكار وإدراك أن الأفكار الإبداعية ليست كلها مفيدة وأن الكثير منها قد تفشل (في حين لا تكون حرجة للغاية) والسلبية لتلك الأفكار.

○ **المفارقة على مستوى الفرق:** تنطوي مفارقات مستوى الفريق على تضارب المصالح بين القائد والموظفين / الفرق.

○ **مفارقة في تماسك الشخصية الخلاقة:** تعتمد تماسك الشخصية الإبداعية على البحث الذي توصل إلى أن العمال المبدعين يقدرون بشكل عام الاستقلالية ونتيجة لذلك، غالبًا ما يفضلون العمل بمفردهم. ويوضح هذا التناقض الصعوبة التي يواجهها القادة في تزويد موظفيهم بالحكم الذاتي الذي يجب أن يكونوا مبدعين فيه، مع تعزيز تماسك الفريق (أو التقارب) لتسهيل تبادل الأفكار.

اذ يجب أن يحرص القائد أيضًا على عدم تشجيع التماسك المفرط، لأنه قد يثني أعضاء المجموعة عن الاختلاف (حتى مع الاتفاق بشكل بناء) مع زملائهم من أعضاء المجموعة في محاولة لعدم الإساءة إليهم أو "تعم الفوضى".

○ **المفارقة في رؤية الاستقلالية:** تسلط المفارقة في رؤية الاستقلالية الضوء على المعضلة التي يواجهها القائد بين توفير البنية والتوجيه لفريق فيما يتعلق برؤية الهدف، مع الحذر في الوقت نفسه واعطاء الفريق استقلالية كافية، لا سيما بالنظر إلى حقيقة أن العمال المبدعين

للغاية غالباً ما يكونون مستقلون. وعند التقدم نحو الابتكار، قد يؤدي توفير عدد كبيرة في الهيكل إلى رد فعل عنيف من الموظفين الذين يشعرون بأن استقلاليتهم يتم أخذها منها.

○ **الاختلاف في تقييد الحرية:** تؤكد مفارقة قيود الحرية على أن قادة الابتكار بحاجة إلى إتاحة الوقت الكافي للموظفين لتطوير المساعي الإبداعية وتوفير الموارد اللازمة للقيام بذلك. وفي الوقت نفسه، يجب على القائد الحرص على توفير ما يكفي من التحديات بحيث لا يزال لديهم الدافع لاستكمال المهمة وعدم توفير الكثير من الموارد التي لها "تأثير قاتل" على الإبداع.

○ **المفارقات الموقفية:** تنطوي مفارقات الموقف على تضارب المصالح بين القادة والمواقف التي يواجهونها.

○ **المفارقة بالدوافع الخارجية:** يرى التناقض الجوهرية الخارجي أنه بدلاً من توفير أدوات تحفيز خارجية أكثر سهولة مثل المكافآت والزيادات في الرواتب، يجب على القادة تقديم الحوافز الجوهرية، والتي تأتي عمومًا من داخل الموظف، إلى موظفيهم. ويعتمد هذا التناقض على النتائج التي تشير إلى أن الدافع الجوهرية هو عامل رئيسي في تسهيل الإبداع وقد تؤدي المحفزات الخارجية إما إلى إعاقة الإبداع أو لها علاقة غير واضحة بالإبداع.

○ **مفارقة طويلة الأمد:** يفرض التناقض المحلي طويل الأجل أن قادة الابتكار يجب أن يحافظوا على تفوقهم الإبداعي من خلال مراقبة الفرص المحتملة

والاستفادة منها، حتى في ظل خطر وضع تلك الأفكار أعلاه أو حتى الاستغناء عن الأفكار التي كان قد ألهمها من قبل فرق. ويجب أن يكون القائد قادرًا أيضًا على تطوير فرق تتسم بالمرونة الكافية ليكون متحمسًا للأفكار التي ربما تكون قد حلت محل فكرتهم الخاصة التي تم تسهيلها وإلهامها ودعمها من قبل قائدهم. هذا هو المكان الذي تكون فيه المفارقة واضحة للعيان.

○ **المفارقة في العلاقات الخارجية:** تنطوي مفارقة التعاون في مجال المنافسة على قائد يقوم بتطوير علاقات خارجية مفتوحة مع منظمات أخرى لاكتشاف فرص الابتكار المحتملة، مع ضمان حماية الأفكار الناشئة للمنظمة في بيئة تنافسية.

○ **مفارقة التعامل مع التغذية الراجعة:** تتضمن مفارقة التعامل مع التغذية الراجعة قادة يبحثون عن مشورة العملاء والعميل ويستخدمون ملاحظاتهم تجاه المساعي المبتكرة إلى حد ما، مع الحفاظ على السيطرة على الرؤية وعدم ترك ردود الفعل تملّي عليهم - حيث ينتقد العملاء والعملاء الابتكارات في وقت مبكر.

○ **المفارقة في التعامل مع النجاح والفشل:** مفارقة النجاح هي فكرة أن قادة الابتكار يجب أن يضمنوا ثقافة تنظيمية آمنة مستعدة لاحتضان المخاطر والفشل، مع التأكد في الوقت نفسه من أن المنظمة تنتج أيضًا منتجات وخدمات ناجحة على الرغم من تبني المخاطر والأخطاء.

○ **مفارقات إضافية:** مفارقات إضافية التي لا تنطوي مباشرة على القائد ولكن تجدر الإشارة إليها هي المفارقات التي تحدث بين الفرق والمنظمة، وتشمل هذه المفارقات المفارقة في تماسك الفرق، ومفارقة تقييم الانتصار، ومفارقة تكلفة الابتكار

الفصل الخامس

تغير العقول والقلوب (العواطف الكريزيميا)

هذا المدخل هو استجابته لمواكبة المتغيرات الكثيرة والسريعة التي شهدتها بيئة العمل المنظمي لمختلف المنظمات من خلال الربع الاخير من القرن العشرين، اذ فرضت عوامل مثل التطور الثقافي الكبير والمنافسة الشديدة والتقلبات الاقتصادية السريعة والمفاجئة وشحة الموارد والعولمة محددات جديدة وغير مألوفة لقادة المنظمات المعاصرة مما حثى بالباحثين الى التطرق الى نظريات جديدة، تأخذ بالحسبان اهمية التحول الجذري داخل المنظمات ومواكبتها للتطورات السريعة التي تحدث، وظهرت ضمن هذا المدخل العديد من النظريات الحديثة وكما في الاتي:

القيادة الكارزماتية :

عادة ما يقرر الاشخاص البطولة والسمات القيادية فوق الاعتيادية لقادة معينين، وهؤلاء القادة يطلق عليهم تسمية القادة الكارزميين ويعد الكاتب (House) اول من اقترح هذا النموذج، واول من استخدم مصطلح الكارزما هو عالم الاجتماع الالمانى (ماكس فيبر) وتم استخدام هذا المصطلح للإشارة الى نوع السلطة المقترنة بشخص القائد وما يمتلكه من مواهب ذاتية، ومن سمات هذا القائد كذلك ان تكون شخصيته ساحرة للآخرين وليست نابعة من السلطة الممنوحة من الموقع الرسمي والوظيفي للقائد، ويمتلك القادة الكارزميين سمات عديدة تميزهم عن باقي القادة ومنها الاتي:

أ. امتلاكهم القدرة على الالهام ودفع المرؤوسين الى القيام باعمال لم يكونوا قادرين على القيام بها.

ب. يمتلكون تأثير لا متناهي على المرؤوسين لانهم نالوا اعجاب عقول وقلوب المرؤوسين. ت. القادة الكارزماتيين عندهم القدرة على اقناع الاخرين باي فكرة مشروع او نشاط يهتمون به وهم يولدون المشاعر في عمل وحياة كل فرد.

خصائص اتباع القائد الكارزماتي:

هناك عدة سمات يتصف بها اتباع القائد الكارزماتي منها:-

- الثقة في افكار القائد والايمان الكامل بالرؤية التي يحملها.
- الطاعة الاختيارية للقائد.
- الاداء الجيد والعمل على مستوى عالي.

يتضح مما سبق انه من الممكن استخدام الكارزما لدفع الاخرين لتحقيق الاداء العالي غير انه لايمكن استخدام الكارزما دائما لفائدة الاخرين (المنظمة او المجتمع) فيتم استخدامها من اجل خدمة الاغراض الشخصية فقط مثل (هتلر)، وعلى العكس من ذلك نجد ان هناك قادة كارزماتيين استخدموا الكارزما لخدمة الانسانية واستطاعوا ان يطوروا منظماتهم ودولهم ويرتفعوا بها مثل (غاندي) وعلى الرغم من ظهور افكار القيادة الكارزمانية في ادبيات القيادة الحديثة الا انها لم تجرى سوى القليل من الدراسات لمعرفة مدى تأثير القيادة الكارزمانية بشكل محدد وقد اثبتت عدد من الانتقادات الخاصة بامكانية اساءة استخدام القائد الكارزماتي لقيادته .

الأنماط القيادية:

ان الاطار العام لافعال القادة الضمنية والصريحة كما يراها المرؤسيين تسمى بنمط القيادة وهو يمثل مجموعة ثابتة من الفلسفات والمهارات والسمات والمواقف التي تعرض سلوك القائد، وفي الحقيقة فقد وردت في ادبيات القيادة الادارية العديد من التصنيفات التي تتناول موضوع الانماط القيادية، وهذه التصنيفات قد يعود بعضها الى المدخل السلوكي او المدخل الموقفي او المدخل الحديث للقيادة ومنها ما يربط بين بعض هذه المداخل

ووفقاً للمكافئات والعقوبات التي يقدمها القادة الى مرؤسيهم فان هنالك نمطين من القيادة هما القيادة الايجابية والقيادة السلبية، فمعاملة القائد للمرؤسيين فيما يتعلق بأداء واجباتهم وفق مبدأ المكافئات اكثر من مبدأ العقوبات يسمى بالنمط القيادي الايجابي، اما اذا كان تعامله مبني على اساس مبدأ العقوبات اكثر من مبدأ المكافئات يسمى هذا النمط القيادي بالنمط السلبي.

وعلى اساس السلطة تقسم الانماط القيادية الى ثلاثة اقسام هي النمط الموجة والمشارك والمتساهل، فاذا كان القائد هو الذي يمتلك زمام الامور أي السلطة مركزية فان هذا النمط يسمى بالموجة، اما اذا كان القائد متساهل جدا مع المرؤسيين وتارك الامور لهم ومخولهم في اغلب الاعمال فان هذا النمط من القيادة يسمى المتساهل، اما بالنسبة للنمط المشارك فكل من القائد والمرؤسيين يشتركون في اتخاذ القرارات والسلطة.

تصنيف الأنماط القيادية :

وتصنف الأنماط القيادية كما في الاتي :-

١- النمط الموجه :

يكون القائد في هذا النمط ذو سلطة مركزية وهو يقوم بأخذ القرارات بمفرده ويعمل على هيكلة العمل للمرؤسيين وهو يمتلك تمام السلطة والمسؤول الوحيد عن العمل ويستغل السلطة على وفق اللوائح والاجراءات الرسمية ، وهناك الكثير من المأخذ على هذا النمط، اذ ان هذا النمط لايمكن ان ينجح في المنظمات الحديثة فانتساع مثل هذه المنظمات وارتفاع المستوى الثقافي للمرؤسيين وعدم منح القائد الصلاحيات المطلقة هو الذي يعزز تلك الحقيقة، فضلاً عن ان المرؤسيين سيكونو غير راغبين له وبشكل خاص اذا كان عملهم مبني على اساس الخوف، لكن هنالك بعض المزايا تتمثل بسرعة اتخاذ القرارات ويقل الهدر في المواد وانتظام هيكلة المرؤسيين.

٢- النمط المشارك :

هذا النمط تكون السلطة غير مركزية وهنالك مشاركة في اتخاذ القرارات، والقائد والمرؤسيين يعملون كوحدة اجتماعية، اذ يعمل المرؤسيين بشكل غير رسمي اتجاه الظروف التي تؤثر على وظائفهم ويكونون متشجعين اتجاه افكارهم وتقديم المقترحات اذ تنعدم روح العداوة بين المرؤسيين، اذ يعتمد هذا النمط على قبول المرؤسيين للقائد وليس على السلطة الممنوحة له ، ويلاحظ دائماً نجاح مثل هذا النمط القيادي كونه يشرك قدر الامكان اكبر عدد من العاملين في شؤون المنظمة وحل مشكلاتهم.

٣- النمط المتساهل :

يعتمد هذا النمط على المرؤسيين في انجاز الاهداف وحل المشاكل، حيث يكون للقائد دور ضئيل في العمل ويقوم المرؤسيين بتدريب انفسهم والعمل على التحفيز الذاتي، وهذا النمط هو عكس النمط الموجه، حيث لا يكثر القائد في هذا النمط أي دور له في حين النمط الموجه لا يكثر القائد أي دور للمجموعة ويصاحب هذا النوع من القيادة مظاهر الهزل والتسيب وانخفاض الاداء، وقد يؤدي ترك القائد لسلطة اتخاذ القرار للمرؤسيين ويصبح بحكم

اذ تكون القيادة في هذا النمط عملية شكلية فقط، القرارات دائماً مؤجلة، لاجود للتغذية العكسية، ليس هنالك محاولات لتحفيز المرؤسيين او ادراك حاجاتهم واشباعها.

والجدول في ادناه يوضح مقارنة بسيطة بين الانماط القيادية الثلاثة، وكما في الاتي :-

النمط المتساهل	النمط المشارك	النمط الموجه
تقته في قدراته القيادية ضعيفة	يشرك الاعضاء في اتخاذ القرارات	لديه قدر قليل من الثقة في قدرات الاعضاء
لا يقوم بتحديد أي هدف لمرؤسيه	يشرح لمرؤسيه الاسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها	يعتقد ان الحافز المادي فقط هو الذي يدفع المرؤسيين للعمل
قليل الاتصال او التفاعل مع المرؤسيين	يعبر عن احترامه اونقده للآخرين بموضوعية	يصدر الأوامر لتنفيذ دون نقاش

الانماط القيادية في التعامل مع الوقت :-

وتقسم الى الأنماط القيادية في التعامل مع الوقت الى الأنواع التالية:-

- **المضيع للوقت Time Waster .**
- **المستخدم للوقت Time User .**
- **المستثمر للوقت Time Investor .**
- **المستفيد من الوقت Time Exploiter .**

ان افضل نمط هو المستثمر للوقت الذي يعمل وفق خريطة (Pareto)، والمستفيد يأتي بالدرجة الثانية اما المستخدم للوقت فهو ليس لديه الوقت للتفكير او الابتكار او الابداع ويأتي بالدرجة الاخيرة، المضيع للوقت الذي يهدر الوقت في أنشطة لا تعود بالانتاجية للمنظمة مما يعمل على التسبب في الخسائر وارتفاع ضغوط العمل.

الفصل السادس

قيادة التغير- قيادة المعاملات - القيادة التحويلية والكاريزماتية

أولاً: القيادة التحويلية Transformational Leadership

تعد القيادة التحويلية من المواضيع الأساسية التي اهتم بها الكثر من الكتاب والباحثين في حقل السلوك التنظيمي لما لها من اهمية كبيرة في نجاح وتطور المنظمات, فهي تعني لدى الكثر منهم عملية تطوير الافكار والرؤية والعيش بالقيم التي تدعم تلك الافكار والرؤية مع التأثير على سلوك الاخرين فضلاً عن صنع القرارات الصعبة بشأن الافراد والموارد الاخرى, هذا مع اعتبار ان جوهر القيادة هو جعل الافراد يعملون ما تزد منهم برغبة شديدة وبحماسة كما لو انهم يمتلكون تلك المنظمات, كما وان القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل بين القائد والمرؤوسين لتحقيق اهداف المنظمة, والقيادة التحويلية هي نموذج متطور للقيادة وذلك بسبب التحديات التي واجهتها المنظمات في الفترة الاخيرة كاشتداد المنافسة وتوسع الاعمال عالمياً وتنوع الموارد البشرية, ما اوجب التطور في الفكر الاداري لتلائم مع تلك التطورات, اذسعى القادة التحويليين اعتماد العديد من السياسات التي من شأنها النهوض بالمنظمات الى مستويات متقدمة ومن اهم تلك السياسات هي سياسات التحفيز والتي لها تأثيرات نفسية واجتماعية كبيرة على المرؤوسين لما تحققه لهم من منافع مادية او معنوية, وهي من اكثر الوسائل التي لو احسن القادة التحويليين استخدامها فهم يضمنون ولاء المرؤوسين للمنظمة فضلاً عن تنمية رغبتهم في تطوير وتحسين العملية الانتاجية ما يؤدي الى نجاح وتميز المنظمة على منافستها.

ان القُيادات التحوُّلية الناجحة فَي جَمِيع المنظمات تعتمد سِياسة التحفِيز الَّتِي تعد من السِياسات الرئِسية والاساسِيَّة الَّتِي تعتمدُها القُيادات الناجحة فَي المنظمات وذلك لتتمكن من تحقِيق غايات مهمة من خلالها، كزِيادة ولاء المرؤوسِين لمنظماتهم وكذلك تطوُّر وتنمِية قدراتهم وقابليّاتهم فَي العمل مما يُؤدي الى تطوُّر وزِيادة الانتاجِيَّة وتقليل كلف الانتاج الى اقصى حد ممكن ومن ثم تحقِيق العوائد والارباح الكبيرة للمنظمة فضلاً عن النمو والتميز فَي سوق المنافسة.

ان مستقبل نجاح المنظمات وتطوُّرها يُعتمد على قدرة القادة على قُيادتها بنجاح وهو ما يُعد من اعظم التحدّيات الَّتِي تواجه المنظمات فَي الوقت الحاضر , ان القدرة على التعامل مع المرؤوسِين باسلوب فعال تُتطلب اسلوب قُيادي اطلق علّه الباحثون اسم القُيادة التحوُّليَّة ثم ان القُيادة تمثل المفتاح الاساس لِنجاح المنظمات لذا اصبح الاهتمام بهذا الموضوع محور اهتمام الباحثِين والدارسِين فَي كل مكان سِيما فَي ظل التحدّيات والتغيّرات المتسارعة ومن هنا جاءت اهمية القيادة التحويلية وذلك لتسلط الضوء على دور القائد التحوُّلي فَي تحفِيز المرؤوسِين فَي المنظمات على ممارسة التغيّر والتطوُّر فَي منظماتهم وذلك من خلال اعتماد سِياسات مختلفة ومهمة تتعلق بالعنصر البشري الذي يُعد راس المال الحَقِيقِي والاهم فَي اي منظمة وهو سبب اساس لنجاح وتطور المنظمات فَيما لو تم استثماره بطرِيقَة صحيحة ,ومن السِياسات الاساسِيَّة الَّتِي تتعلق بالمرؤوسِين هي سِياسة التحفِيز والَّتِي من خلالها يُقوم القائد بمنح مختلف الحوافز المادِية والمعنويَّة للمرؤوسِين والَّتِي تزِيد من رغبتهم فَي الاداء فضلاً عن زِيادة انتماءهم و ولائهم للمنظمة , لذا سِيتم تناول مفهوم القُيادة التحوُّليَّة واهمّيّتها وابعادها وكذلك اهم خصائص القادة التحوُّلِين .

مفهوم القيادة التحويلية :

تعد القيادة ظاهرة أساسية الإدارة عجلة التنمية في أي بلد في العالم بغض النظر عن نظامها الاقتصادي والاجتماعي، فهي موجودة في المجتمعات الرأسمالية والاشتراكية كما انها من اكثر العمّلات تأثيراً على السلوك التنظيمي وعلى اداء العاملين واتجاهاتهم وهي محور مهم للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين كما انها تعبر عن رؤى مستقبلية كونها تعكس النظرة المستقبلية للمنظمة وفقاً للمنظور الاستراتيجي، لذا فان التطورات الحديثة حولت الاهتمام من النظرة الكلاسيكية للقيادة والتي تعتبر القائد شخص غير اعتيادي ويعتمد على جميع المرؤوسين في المنظمة الى نظرة القيادة الحديثة والتي اطلق عليها (Burn) في ما بعد القيادة التحويلة والتي اهتمت بتطوير المرؤوسين وتمكّنهم من الاداء بشكل مستقل.

القيادة التحويلية تعني ذلك للتمييز بين اولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية مع مرؤوسيه عن لولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج التي يبتغون الوصول اليها، والقيادة التحويلة هي احدى الانماط القيادية الحديثة والتي تشمل أيضا (القيادة الرؤوية) و (القيادة الكارزمية) و(القادة التبادلية) والتي ظهرت جميعها استجابة للتحديات التي تواجهها منظمات اليوم مثل التكنولوجيا والعولمة والمنافسة الشديدة وغيرها من التحديات التي تتطلب نمطا جديدا من القيادة الادارية الحديثة لتكون وسيلة ملائمة للتكيف مع التطورات الحاصلة في البيئة.

حيث ينشأ سلوك القائد التحويلي في مجال القيم والمعتقدات الشخصية له الا انه لا يشكّل تبادل منفعي بينه وبين المرؤوسين بل يتم العمل على تغيير اهدافهم ومعتقداتهم عن طرق رفع وعي المرؤوسين وذلك باعتماد القيم الاخلاقية المستندة على الحرية والعدالة والسلام وليس بالأساليب السيئة كالخوف والطمع والغيرة والبغض، والقيادة التحويلية تعرف بانها هي التي تقوم بإرشاد وتحفيز المرؤوسين باتجاه تحقق الاهداف ومن خلال تحدّد الادوار والمستلزمات اللازمة لإنجازها، كما وعبر عنها بانها القيادة التي تعمل

على أيجاد رؤية مستقبلية جديدة مرغوبة للمنظمة بدلاً من الرؤية القديمة وتشجيع المرؤوسين على المشاركة والاندماج فيها، وهناك من اعتبرها نمط قيادي يوضح مدى تأثير القائد في المرؤوسين من حيث تحفيزهم والهامهم ودفعهم نحو تحقيق الاهداف التنظيمية وجعلها قبل اهدافهم الشخصية وذلك بما يعكس ثقة المرؤوسين بالقائد وبالمنظمة معا و ولائهم لرسالة واهداف المنظمة، الا ان اخرين اعتبروها اسلوب قيادي يرفع حزية الابتكار والابداع والتحفيز الذاتي للأفراد التابعين مما جعلهم فاعلين في مجالات مهاراتهم وقدراتهم في انجاز الاعمال، وهناك من اعتبر القيادة التحويلية هي الخيال الواسع والرؤى المستقبلية بعيدة الامد مع القدرة على التأثير في الاخرين وسماع آرائهم واستعداد القائد للتضحية وتحمل النتائج وملتزمًا بطرح افكاره وارهائه على الاخرين، اذ أن القيادة التحويلية تعرف بانها نمط جديد للقيادة يعتمد بشدة على الخصائص الكارزمية التي يتمتع بها القائد والتي تميزه عن الاخرين وتشدهم اليه وذلك بجذب انتباههم باتجاه احداث التغييرات المهمة والمطلوبة لتحقيق الاهداف الكبيرة والاساسية للمنظمة والذي يتم من خلال تحفيز المرؤوسين المادي والمعنوي لتشجيعهم لتحقيق الاداء الافضل والانجاز الاعلى في العمل.

خطوات القيادة التحويلية:

وَممكن باختصار تحدد خطوات القيادة التحويلية كما في الخطوات الاتية:

- 1- تطوير رسالة تستجيب لغرض المنظمة وتحدياتها.
- 2- ربط هذه الرسالة مع قناعات المرؤوسين وحاجاتهم وتوقعاتهم.
- 3- تطوير نوع القيادة التي تحت المرؤوسين على اعتناق الرسالة.
- 4- تمكين المرؤوسين لعمل ما هو مطلوب لتحقيق الرسالة.
- 5- تقديم دعم قوي للمرؤوسين عن طريق اظهار الاهتمام بحاجاتهم.

اهمية القيادة التحويلية:

ان سلوك القيادة التحويلية بدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد والذي لا يعتمد على تبادل المصالح مع المرؤوسين, والقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة حيث يُسمى تلك القيم (القيم الداخلية) والقيم الداخلية قيم لا يمكن التفاوض حولها او تبادلها بين الافراد, غير ان لقائد الفعال يسعى لتغيير القيم الاساسية واتجاهات التابعين وبالتالي يكون لديهم الاستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة ان للقيادة التحويلية فوائد للمنظمة منها :

١- انها ذات فاعلية اكبر للمنظمة ورضا اكبر للعاملين وتقود الوحدات التي تقوم بالأداء على نحو اكثر فاعلية في ظل الضغط الذي يمارس عليها.

٢- انها ترفع من مستوى التحفيز الفكري للعاملين وتساعد على تقديم مستويات عالية من الجهود التطوعية للمرؤوسين, ذلك انه عندما يقوم القادة بالتحدي والتحفيز والتمكين والنمذجة والتشجيع فهم يؤثرون بمواقف المرؤوسين و يوجهونهم نحو التعاون عن طرق اظهار التزام اكبر بالمنظمة، لان دور القيادة التحويلية لا يقتصر على عملية تحفيز المرؤوسين فحسب فقد اثبتت البحوث والدراسات العديدة التي قام بها مجموعة من الباحثين من ان لها تأثير ايجابي على انشطة المنظمة والنتائج المتعلقة بالعمل ، ان جوهر القيادة التحويلية هي عملية تغيير اجتماعي , والقادة التحويليين يعتمدون على الاثر المضاعف لتحقيق او احداث التغيير الاجتماعي الايجابي ضمن منظماتهم ونتيجة لذلك فانهم يبنون منظمات متعلمة قادرة على النمو والتكيف ازاء الطلبات المتغيرة في البيئة التي تعمل فيها , وهكذا فان قابلية التكيف والاستجابة لبيئة اجتماعية معقدة وفي الغالب غير قابلة للتنبؤ بها لا يمكن تفويضها ويمكن نمذجتها فقط في سلوكيات تعزز الثقة والتمكين، وبالتالي تتجلى أهمية القيادة التحويلية في الاتي:

١- ان القيادة التحويلية مهمة لأغراض تحقيق نمو المنظمة وبقائها .

٢- تعد القيادة التحويلية متغيراً مهماً في فاعلية ادارة التغيير والابداع .

٣- انها مهمة ومفيدة للمرؤوسين ومنظماتهم بغض النظر عن الموقف.

ان القيادة التحويلية تكون في اقوى حالاتها في المستويات الادارية العليا اذ تمتلك فرصة كبيرة في وضع الافتراضات والتواصل مع الرؤية وتوجد أيضا في كافة اجزاء المنظمة, ان القيادة التحويلية توجد في المستويات الادارية الوسطى والاشرفية التي تحتاج الى ممارسة هذا النمط بشكل اكبر من المستويات الاخرى اذ يكون عدد المرؤوسين فيها كبيرا, غير اننا لا نتفق مع هذا الرأي حيث ان القيادة التحويلية يجب ان تكون في قمة الهرم وليس في اي مستوى اخر ان في المنظمة اكثر من قائد تحويلي, وبذلك فان القادة التحويليين هم نموذج يُحتذى به المرؤوسين فهم يبذلون مواصلة وعزم في متابعة الاهداف و يظهرون مستويات عالية من السلوك الاخلاقي بما يملكوه من احساس عالي يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي الى مستويات اعلى وفوق ما هو متوقع.

خصائص وادوار القادة التحويليين:

ان التغيرات التي تواجهها المنظمات المعاصرة اوجدت الحاجة الى وجود قيادة فاعلة ومؤهلة قادرة على استعمال اساليب التكيف ومجارة هذه التغيرات والتحديات ان في العالم المتغير اليوم نحتاج الى قادة للقيام بتحدي الواقع ولخلق الرؤية عن المستقبل وتحفيز الافراد على تحقيقها، وهذا يتجسد في شخص القادة التحويليين فهم الاقدر على التعامل مع الضغوطات والاضطرابات التي تحدثها تلك التغيرات وهم ابطال المنظمات الذين يترجمون التجديد الى منتجات وخدمات نافعة اذ يكونون راس الحربة في التغيير ويجعلونه يحدث لأنهم يوجدون اساسيات التغيير في معتقدات الافراد المرؤوسين

واتجاهاتهم حول المنظمة من خلال استنارتهم فكراً لاستخدام قدراتهم وقابليتهم وتشجيعهم على ادارة التغيير، وبالتالي يحدد دور القائد التحويلي كما في الاتي:

١- ايجاد رؤية تتجه باتجاه المستقبل المتوقع للمنظمة.

٢- ان تمتد هذه الرؤية لجميع اجزاء المنظمة فضلاً عن احداث القبول الجماعي لكل ما هو جديد وحديث من قبل المعنيين في المنظمة.

٣- توفير كل ما هو متطلب لإحداث التغيير في عموم المنظمة سواء كان ذلك على صعيد المستلزمات التقنية ام المالية.

ان الاديبيات اظهرت سبعة مفاتيح رئيسة لنجاح القيادة التحويلية وهي (الثقة بالمرؤوسين وتطوير الرؤى, تنفيذ الهدف, تشجيع المجازفة, خبرة القائد, احتواء المعارضين, وتبسيط الامور والمواقف الصعبة).

ان القادة التحويليين يتميزون بالتعامل مع التغيير والاهتمام بالمواقف وبالمعتقدات والقيم الخاصة بالقائد فضلاً عن المقدرة السلوكية و اشارت ايضا الى ان القادة التحويليين في احسن الاحوال يمتلكون عدة خصائص اساسية منها :

- التركيز (فهم ذو رؤية ويديرون الوقت بفاعلية).
- المرونة او سهولة التكيف (فهم محددين وواضحين وعندهم ثقة بالنفس ومتقبلين للنقد والراء الاخرين)
- الموثوقية (فهم نزيهون غير انانيين ومتواضعون)، وان أهم ما يتميز به القادة التحويليين هي كما في الاتي:

✓ أثارة التفكير (اي لا بد ان يشجع قادة التغيير مرؤوسيهم على التعرف في المشاكل وايجاد حلولها).

- ✓ الاهتمام الشخصي اذ يعطى القادة مرؤوسيهم الدعم والتشجيع الذي يحتاجونه لأداء اعمالهم بكفاءة.
- ✓ حافظ التطلع اذ لا بد ان ينقل قادة التغيير مرؤوسيهم بوضوح اهمية رسالة المنظمة ويعتمدون على الرموز والشعارات لمساعدة مرؤوسيهم على تركيز جهودهم نحو الهدف.

المهام الرئيسية للقيادة التحويلية:

يمكن تمثيل المهام الرئيسية للقيادة التحويلية كما في الاتي:

- ١- تحديد الرؤية او صورة المستقبل المنشود للمنظمة حيث وضح للمرؤوسين الهدف النهائي الذي يسعى لتحقيقه بمشاركتهم.
- ٢- اىصال الرؤية للمرؤوسين بشكل واضح ومفهوم كي يؤمنوا بها ويتحمسون لها ويندفعون للعمل على تحققها والتضحية لأجلها.
- ٣- قيام القائد بتطبيق الرؤية اذ من المفروض ان يتواجد القائد مع المرؤوسين ليتأكد من تطابق كل الاعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي يؤمن بها القائد.
- ٤- رفع وزيادة درجة التزام المرؤوسين تجاه تلك الرؤية وتم ذلك عبر التشجيع والتذكير واشراك المرؤوسين في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار وباعتباره القدوة الصالحة التي تكون لها الدور الكبير في تحفز المرؤوسين على الالتزام بالأهداف والرؤى المنظمة.

ابعاد القيادة التحويلية:

تشتمل القيادة التحويلية اربعة ابعاد هي كما في الاتي:

١- التأثير المثالي (الجادبية) او (الكارزما) Idealized-Influence Charisma
يمثل المستوى الاعلى للقيادة التحويلية حيث تصف القائد الذي يحضى باعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين وولائهم والذي يتطلب منه المشاركة في المخاطر مع تقديم احتياجات المرؤوسين قبل احتياجاته الشخصية فضالاً عن قامه بتصرفات ذات طابع اخلاقي دائماً.

٢- الحفز الالهامي او (الدافعية الالهامية Inspirational Motivation) فهو يركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في المرؤوسين حب التحدي ,حيث تعمل تلك السلوكيات على ايضاح التوقعات لهم وتصف اسلوب الالتزام بالاهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالة, فالقادة اذن يوجدون المعنى والتحدي للمرؤوسين ما يعزز الحماسة والالتزام بالهدف وروح عمل الفريق, ويرتبط هؤلاء القادة بوضوح التوقعات التي يرغب المرؤوسين مواجهتها.

٣- الاستثارة الفكرية Intellectual Stimulation ويعمل فيها القائد على البحث عن الافكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة ابداعية من قبل المرؤوسين مع دعم النماذج الجديدة والخلاقة الاداء في العمل , كما يسعى القائد من خلالها جعلهم خالقين مبدعين وذلك من خلال طرح الاسئلة حول الافتراضات وتأطير المشكلات وتناول المواقف القديمة تناوياً جديداً اي طرح افكار جديدة لحل المشكلات.

٤- الاعترافات الفردية (Individualize Considerations) فهي تظهر من خلال اسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص للاحتياجات المرؤوسين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والاطراء كما يركز على الجوانب الانسانية والنفسية للمرؤوسين كما يشير الى درجة الاهتمام الشخصي بالمرؤوسين والدعم الموجه والمخصص لكل فرد منهم.

ثانياً: القيادة الكارزماوية :

عادة ما يقرر الاشخاص البطولة والسمات القيادية فوق الاعتيادية لقيادة معينين، وهؤلاء القادة يطلق عليهم تسمية القادة الكارزميين ويعد الكاتب (House) اول من اقترح هذا النموذج، واول من استخدم مصطلح الكارزما هو عالم الاجتماع الالمانى (ماكس فيبر) وتم استخدام هذا المصطلح للإشارة الى نوع السلطة المقترنة بشخص القائد وما يمتلكه من مواهب ذاتية، ومن سمات هذا القائد كذلك ان تكون شخصيته ساحرة للاخرين وليست نابعة من السلطة الممنوحة من الموقع الرسمي والوظيفي للقائد، ويمتلك القادة الكارزميين سمات عديدة تميزهم عن باقي القادة ومنها الاتي:

أ. امتلاكهم القدرة على الالهام ودفع المرؤوسين الى القيام باعمال لم يكونوا قادرين على القيام بها.

ب. يمتلكون تاثير لا متناهي على المرؤوسين لانهم نالوا اعجاب عقول وقلوب المرؤوسين. ت. القادة الكارزمائيين عندهم القدرة على اقناع الاخرين باي فكرة مشروع او نشاط يهتمون به وهم يولدون المشاعر في عمل وحياة كل فرد.

مفهوم القيادة الكاريزمية Charismatic Leadership

إن أول من استخدم مصطلح الكاريزما هو عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، وتم استخدام هذا المصطلح للإشارة إلى نوع السلطة المقترنة بشخصية القائد وما يمتلكه من مواهب ذاتية، ويسمى البعض هذا النوع من القيادة بـ (بقيادة سحر الشخصية)؛ وذلك لأن القائد هنا يعتمد على السلوك المرن، وعلى الاتصالات الشخصية مع مرءوسيه؛ لغرض تحفيزهم، ولإيصال ما يهمهم من معلومات وأفكار.

كما أن القائد الكاريزمي يفضل العمل في مواقف الأزمات، معتمداً على القيم التي تحفز المرءوسين فكرياً وعقلياً، معبراً عن ثقته العالية بنفسه ومرءوسيه، وله شخصية ساحرة للآخرين، ليست نابعة من السلطة الممنوحة من الموقع الرسمي والوظيفي للقائد.

وللقيادة الكاريزمية خصائص فردية، موجودة لدى القادة الحقيقيين، ومقبولة من مرءوسيه، وهي تشكل قدرة القائد في الإثارة الشخصية للمرءوسين، ومد جسور الثقة والحماس فيما بينهم وبين قائدهم، كما أن له القدرة على دفع المرءوسين باتجاه الأداء المتوقع؛ لأنه يمتلك رؤية مستقبلية قوية، باستطاعته أن يجعل الآخرين يشعرون بحقيقتها، والحصول على مخرجات إيجابية.

وتم استخدام مفهوم الكاريزما في البداية لوصف أشخاص منفردين يملكون خصائص تمكنهم من القيام بأشياء غير عادية، وقد أقام ويبر weber تعريفاً يعد الأكثر شهرة للكاريزما؛ حيث قال أنها خصائص شخصية خاصة، تمنح الشخص قدرات فوق بشرية أو استثنائية، ولا يملكها سوى القليلين من البشر، وتؤدي إلى معاملة الشخص على أنه قائد.

وعلى الرغم من تأكيد ويبر على الكاريزما بوصفها صفة للشخصية، إلا أنه أقر أيضاً بالدور المهم الذي يلعبه الأتباع من أجل تحقق الكاريزما لدى هؤلاء القادة.

الكاريزما تعني الإبداع والتطلع الفكري، ويقصد به وضع أفكار جديدة وتطبيقها وتوصيلها إلى الآخرين، والانفتاح على وجهات النظر الجديدة والمتنوعة والتجاوب معها، والتفكير النقدي والتفكير المنظومي، ويقصد به ممارسة التفكير المنطقي السليم في فهم الخيارات المعقدة، واتخاذها وفهم الصلات البيئية بين الأنظمة، والكاريزما تعطي صاحبها القدرة على تحمل المسؤولية والتكيف؛ أي ممارسة المسؤولية الشخصية والمرونة على مستوى السياقات الشخصية، والمتعلقة بمكان العمل والمجتمع، ووضع الأهداف والمعايير العالية وتحقيقها، وتقبل الغموض.

أشار هوس House في نظرية القيادة الكاريزمية إلى أن القادة ذوي الصفات الكاريزمية إنما يتصرفون بطرق فريدة ذات تأثيرات كاريزمية خاصة في أتباعهم.

وتشمل الخصائص الشخصية للقائد ذي الصفات الكاريزمية على سيطرة القائد، والرغبة القوية في التأثير في الآخرين، والثقة في النفس، وعلى شعور قوي بالقيم الأخلاقية الذاتية.

ان مصطلح القيادة الكاريزمية يعبر عن مقطعين الاول يتعلق (بالتوجيه والارشاد والتأثير). والآخر الكارزما، التي تعني بحسب اول مستخدم لها اكااديمياً (Max Weber) الصفة الفوق الاعتيادية التي تنشط في الظروف غير الاعتيادية و الكارزما تعني السحر الشخصي للقيادة، التي تشير الى الاخلاص الشعبي الخاص او الحماس لشخصية عامة، وكذلك تعني سحر مغناطيسياً خاصاً او جاذبية كما ان الكارزما تشير الى امتلاك الافراد الموهوبين سمات خاصة، والتي تجعل الجماهير متحمسة لهم. وبناء على ما تقدم فان الكارزما عبارة عن قدرات غير اعتيادية تظهر على القائد في ظروف طارئة، تمكنه من التأثير في المرؤوسين، بدرجة عميقة تجعلهم يفسرونه، بوصفه سحر، لانه خارج عن الحدود الطبيعية للتغير. ويتم تقويم من يمتلكونه بالموهوبين لأن هذه القدرات لها علاقة بما يمنحه الله سبحانه وتعالى الى بعض الافراد من دون غيرهم .

أنواع سلوك القادة الكاريزميون :

١- يعد القادة نماذج أوار قوية بالنسبة للمعتقدات والقيم التي يريدون من أتباعهم أن يتبنوها.

٢- يبدو القادة الكاريزميون ذوي اقتدار بالنسبة لأتباعهم.

٣- يبين القادة الأهداف الأيدولوجية ذات المدى الأخلاقي.

٤- يطرح القادة الكاريزميون توقعات عالية بالنسبة للأتباع، ويبدون ثقتهم في قدرات الأتباع تلبية تلك التوقعات.

٥- يثير القادة الكاريزميون دوافع ذات علاقة بالمهام لدى الأتباع، والتي من الممكن أن تتضمن التبني أو القوة أو الاحترام.

هناك عدة تأثيرات تُعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية، وهي تتضمن ثقة التابع في أيولوجية القائد، والتشابه بين معتقدات الأتباع ومعتقدات القادة، والقبول المسلم به للقائد، والشعور العاطفي نحوه، وإذعان الأتباع، والتماثل معه، والمشاركة العاطفية في أهدافه، وعلو أهداف الأتباع، وثقة التابع في تحقيق الأهداف.

إن القيادة الكاريزمية تحول المفاهيم الذاتية للأتباع، وتحاول ربط هوية الأتباع بالهوية الكلية للمنظمة، ويشكل الكاريزميون هذا الارتباط من خلال التركيز على المكافآت المرتبطة بالعمل، وتهتمش المكافآت الخارجية، على أمل أن الأتباع سوف ينظرون إلى العمل على أنه تعبير عن أنفسهم.

ويعبر القادة خلال العملية عن توقعات عالية للأتباع، ويساعدونهم على الإحساس بالثقة بالنفس، والتماسك الذاتي، ومجمل القول، فإن القيادة الكاريزمية تعمل لأنها تربط الأتباع ومفاهيمهم الذاتية بهوية المنظمة.

وهناك جملة من الحقائق حول مفهوم القيادة الكاريزمية، هي كما في الآتي:

١- إن مفهوم القيادة الكاريزمية يوحي بوجود قدرات وإمكانيات نوعية لدى الشخصية الكاريزمية، تسمح له بحرية الانتشار والتفوق.

٢- تتمتع الشخصية الكاريزمية بقدرة على كسب أصوات المؤيدين لها سعيًا للفوز بموقع القيادة.

٣- تبرز القدرات الشخصية للقيادة الكاريزمية عندما تنجح بالتأثير في أغلب شرائح المجتمع.

٤- تتمتع الشخصية الكاريزمية بالقدرة على اتخاذ القرارات الاستثنائية لحسم وحل المشكلات المستعصية، التي لا تستطيع القوانين الوضعية والدستورية معالجتها.

٥- يبرز الوجه المشرق للقيادة الكاريزمية عبر نفس كل الحواجز المؤسسية والسياسية للاتصال المباشر بال جماهير التي تعشقها، وتبدي الولاء المطلق لها.

خصائص اتباع القائد الكارزماتي:

هناك عدة سمات يتصف بها اتباع القائد الكارزماتي منها:-

- الثقة في افكار القائد والايمن الكامل بالرؤية التي يحملها.
- الطاعة الاختيارية للقائد.
- الاداء الجيد والعمل على مستوى عالي.

يتضح مما سبق انه من الممكن استخدام الكارزما لدفع الاخرين لتحقيق الاداء العالي غير انه لايمكن استخدام الكارزما دائما لفائدة الاخرين (المنظمة او المجتمع) فيتم استخدامها من اجل خدمة الاغراض الشخصية فقط مثل (هتلر)، وعلى العكس من ذلك نجد ان هناك قادة كارزماتيين استخدموا الكارزما لخدمة الانسانية واستطاعوا ان يطوروا منظماتهم ودولهم ويرتفعوا بها مثل (غاندي) وعلى الرغم من ظهور افكار القيادة الكارزماتية في ادبيات القيادة الحديثة الا انها لم تجرى سوى القليل من الدراسات لمعرفة مدى تأثير القيادة الكارزماتية بشكل محدد وقد اثبت عدد من الانتقادات الخاصة بإمكانية اساءة استخدام القائد الكارزماتي لقيادته .

ثالثاً: قيادة التغيير

تمرّ كل المؤسسات عبر التغيير، في كل مشروع، وكل مبادرة جديدة، وكل جهد لتحسين منتجاتها أو الخدمات التي تقدّمها. وتعدّ إدارة التغيير بفعالية تحدياً مؤسسياً رئيسياً ويجد كثير من القادة صعوبة في إسماع أصواتهم في أوقات التغيير. يعلم برنامج قيادة التغيير المهارات التي يحتاج إليها القادة لكي يكون فعّالاً في أوقات الاضطراب. ويناقش المشاركون مبادرات تغيير محدّدة يشاركون فيها، ويفهمون معوّقات الإدارة الفعالة للتغيير، ثم يتعلّمون أدوات ومهارات جديدة لجعل العملية سلسلة وشديدة الفعالية.

الخصائص المميّزة لقيادة التغيير:

يستهدف مراحل التغيير الثلاث التي تمرّ فيها كل مؤسسة، اذ يقدّم نصائح وطرقاً للإبلاغ عن التغيير بفعالية يضع القادة نموذجاً للتغيير في مكان العمل ويستخدم أداة لتحليل العوامل المقاومة للتغيير.

المزايا الإيجابية للتغيير:

- ١- يحافظ على الإنتاجية والمشاركة في أثناء التغيير.
 - ٢- يفهم العوامل المقاومة والدافعة للتغيير.
 - ٣- يستعرض المشاركون في مجالات التغيير التي يمكن أن يحدثوه.
 - ٤- يقلّل الإحساس بالعجز في أثناء التغيير المؤسسي.
 - ٥- يحسّن الاتصالات ذات الصلة بالتغيير.
 - ٦- يتأمّل الموظفون في سلوكهم في أثناء التغيير.
 - ٧- يكتسب قادة المؤسسة قدرة كبير على إدارة التغيير كما يريدون.
- إن كل الحلول التي تقدّمها مجموعة المعارف معدّة حسب الطلب ومصمّمة وفقاً لاحتياجات العملاء وأهدافهم التدريبية.

رابعاً: القيادة الرؤيوية Vision Leadership:

اما القيادة الرؤيوية تتعلق القيادة بمفاهيم (التوجيه والارشاد والتأثير) بالآخرين من اجل تحقيق اهداف مشتركة. والرؤية هي المستقبل المثالي الممكن الوصول اليه وتحمل خيلاً واضحاً ومقنعاً يسهل الطريق امام التطوير الذي يحدده، ويرسم على وفق التقاليد ويرتبط بالافعال التي يتبناها الافراد لتحقيق التغيير، وان الرؤية تعمل على تفعيل احساس وقابليات الافراد، اذا ما جرى رسمها بشكل صحيح، فإنها تعمل على ايجاد روح الجماعة داخل النفوس في اوقات الفراغ، وبالتالي وضع كل من الطاقة والالتزام داخل العمل ان مفهوم القيادة ومعاني الصورة المستقبلية للمنظمة تم مزجها من خلال نظريتين . مع ملاحظة ان القدرة على ايجاد رؤية هي ليست كالقدرة على بيعها، بينما (الذكاء والقدرة التحليلية والخبرة والمعرفة) هي الخصائص الرئيسة لفرد رؤيوي يكون قادراً على ايجاد رؤية وتنفيذها . فان القدرة على بيع الرؤية او الفكرة بصورة فاعلة من الناحية الاخرى له علاقة وثيقة بالقدرة البيانية (اللغوية) لفرد معين ومهاراته الاجتماعية.

وهناك رأي اخر ضمن هذا الاطار، يرى أن نظريات القادة (كارزمية-تحويلية-رؤية) مميز بعضها عن بعض، مثلاً تركيز القيادة الكارزمية يجب ان يكون على الكارزما وليس على الرؤية. وبصورة مماثلة فإن القيادة الرؤيوية ينبغي لها ان تركز على الرؤية ولايشترط في الفرد الذي يحمل الرؤية ان يمتلك الكارزما. وكذلك تصبح نظرية القيادة التحويلية حالة خاصة للتمييز بين الكارزما والرؤية حيث قد تكون لقائد معين رؤية عالية وكارزما عالية

من الممكن ان تكون كلا من الكارزما والقيادة التحويلية ان تكونا قيادة رؤية والقائد الرؤوي يرى ابعد من الواقع فهو يرسم رؤية جذابة يمكن القبول بها للمستقبل ويولد الافكار .

سمات القائد الرؤوي:

- القدرة على تفسير الرؤية للاخرين حيث يحتاج القائد الى جعل الرؤية واضحة ضمن معاني الافعال والاهداف عبر الاتصالات المباشرة وغير المباشرة.
- القدرة على التعبير عن الرؤية وذلك ما يعبر عنه سلوك القائد وهذا ما يتطلب التصرف بوسائل على ائصال ودعم الرؤية.
- القدرة على توسيع الرؤية في مختلف المواقف والاوزاع.

خامسا: القيادة التبادلية The Transactional Leadership:

القيادة التبادلية من الممكن ان تتصف بالصفات الآتية:-

- المكافأة الموقفية (المشروطة) حيث يقوم القائد بتبليغ المرؤوسين بما ينبغي القيام به لتلقي المكافآت التي يفضلونها.
- الادارة بالاستثناء حيث يسمح القائد للمرؤوسين بالعمل على المهمة ولا يتدخل الا في حالة عدم تحقيق الاهداف وفي وقت معقول وكلفة معقولة.
- يحدد ما يريد المرؤوسين الحصول عليه عند تأدية اعمالهم ويساعدهم على ذلك.
- مبادلة المكافآت مقابل مستويات الاداء المناسبة.
- تشجيع الحاجات الذاتية للمرؤوسين ما داموا يقومون بمزاولة اعمالهم بالمستوى المطلوب.

يتضح من ذلك ان القيادة التبادلية تقوم على اساس التبادل المستمر في المنافع بين القائد والمرؤوسين وتتضمن هذه المبادلات مكافآت مشروطة من القائد مقابل الاداء الاعتيادي من لدن المرؤوسين فضلا عن ان القيادة التبادلية تؤمن بما يسمى الادارة بالاستثناء أي عدم تدخل القائد في العمل الا بعد ملاحظة انحرافات المرؤوسين عن الضوابط والتعليمات والجدول التالي يبين خصائص القائد التحويلي والقائد التبادلي.

سادسا: القيادة الاستباقية:

شهد علم الادارة في الآونة الاخيرة توسعاً كبيراً في دراساته ومفاهيمه النظرية والتطبيقية في أن واحد بحكم ما الته الظروف والمتغيرات والمستجدات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وما تتطلب من مواجهة ادارية وعلمية رصينة لكي تبقى المنظمات والمؤسسات الادارة عاملة بكفاءة وفاعلة لتحقيق الاهداف التي انشأت من اجلها، وفي بيئة العالم اليوم يجب أن تنتقل المؤسسات من وضعية الإدارة التفاعلية إلى الموقف الاستباقي او الإدارة الاستباقية في منهاجها الإداري ولاسيما في المؤسسات الخدمية وعلى وجه الخصوص المؤسسات الصحية (المستشفيات) في التوقع وحتى توقع وتغيير الاحتياجات والرغبات بدلاً من الاستمرار في الاستجابة للأعراض وحالات الطوارئ.

تشير عدد من الابحاث إلى أن القيادة الاستباقية هي نوع نادر من أنواع القيادة، و في إحدى تلك الدراسات على سبيل المثال ، أجريت مقابلات مع ٧٥ من كبار المسؤولين التنفيذيين في العديد من البلدان بما في ذلك الولايات المتحدة وطلب منهم الإبلاغ او الافصاح عن أهداف عملهم من بين أكثر من ألفي هدف ذكروه، كانت الغالبية العظمى من أهداف العمل المعتادة، مثل "الحفاظ على العملاء" ، "البقاء على قيد الحياة" و "التمسك بموظفين جيدين"، فقط عدد قليل جداً منهم افصح عن اهداف استباقية مثل

"بناء مصنع جديد"، "العثور على شريك دولي جديد" و "كونه رائدًا في تغيير طريقة عمل السوق" استباقياً بشكل ملحوظ بطرق يمكن أن تغير مسارات شركاتها بشكل كبير. يعتقد الناس عمومًا أن الاستباقية تعني ببساطة البدء عاجلاً وليس آجلاً ، وليس المماثلة، أو اتخاذ المبادرة لإنجاز العمل. لكنه أكثر من ذلك بكثير.

الإدارة الاستباقية:

تعني التفكير في المستقبل والتوقع والتخطيط للتغيير أو أزمة.

الإدارة التفاعلية:

تعني الرد على التغيير أو الأزمة بعد حدوثها، هذا يعني أن الإدارة التفاعلية تتميز بنقص التخطيط

يبدأ النشاط الاستباقي بالاعتراف بأن المسار الحالي - المسار الخاص بك أو فريقك أو شركتك أو بلدك - ليس جيداً بما فيه الكفاية أو سيء تماماً ، ويقرر إجراء تصحيح للمسار. وبشكل أكثر تحديداً، تعني الاستباقية حل المشكلات أو منعها وتحديد الفرص واغتنامها، وهي في طريقها إلى مستقبل أفضل مما لو لم تغير المسار، وبالتالي ما يعنيه حقاً أن تكون استباقية يمكن ايجازه كما في الآتي :

١. اخترته بنفسك بدلاً من الامتثال للمتطلبات الخارجية.
٢. اسعى اكثر في تنفيذ الاستراتيجية الاستباقية.
٣. أنت تركز على المستقبل بدلاً من أن تركز في الحاضر أو الماضي.
٤. خططك واعمالك هي تغيير شيء للأفضل ، وبالتالي لخلق مستقبل أفضل.

العلاقة بين الاستباقية والأداء بنجاح واجتهاد:

أجريت العديد من الدراسات لفهم العلاقة بين الاستباقية والأداء بنجاح وعلى عدت مراحل منها في المرحلة الأولى، طلب من ١٤٨ طالبًا من طلاب الدراسات العليا في الأعمال التجارية في مدرسة واحدة يتمتعون بخبرة عملية بدوام كامل مهمة لملء استطلاع يهدف إلى قياس ميولهم السلوكية، أدرج الاستطلاع ١٧ سلوكًا مختلفًا مثل "إذا رأيت شيئًا لا أحبه فأصلحه" ، "أنا أبحث دائمًا عن طرق أفضل للقيام بالأشياء" ، "أحب تحدي الوضع الراهن" و "إذا أنا أو من بفكرة لن تمنعني أي عقبة من تحقيق ذلك" ، وطلبنا من الطلاب تحديد مدى اتفاقهم مع كل عبارة بقوة من حيث كيفية عملهم ، من ١ إلى ٧.

ثم قامت الدراسة بمقارنة النتائج مع الإنجازات الفعلية بناءً على مواد طلب المشاركين، بما في ذلك السير الذاتية والمقالات، أولئك الذين سجلوا أعلى على مقياس الاستباقية لديهم إنجازات أكثر تأثيراً في عملهم وحياتهم الشخصية علاوة على ذلك، طلبنا منهم إدراج أربعة إلى ثمانية من أقرانهم بين زملائهم الذين توقعوا أن يصبحوا قادة تحويليين في حياتهم المهنية المستقبلية، تصنيفات الاستباقية ترتبط بعدد ترشيحات النظراء.

تضمنت دراسة الثانية عينة من ١٣١ من الوكلاء العقاريين الذين أكملوا دراسة استباقية- باستخدام سجلات المحفوظات، وتم إيجاد أن الوكلاء الذين سجلوا أعلى على المقياس باعوا المزيد من المنازل وحصلوا على دخل أكبر من العمولات و جلبوا قوائم أكثر من أقرانهم.

في دراسة ثالثة، تم طلب من ١٥٦ مديرًا في إحدى شركات الخدمات المالية في بورتوريكو ملء استبياناً بعد ذلك أكمل رؤسائهم دراسة استقصائية منفصلة عن سلوكيات هؤلاء المديرين القيادية ، مثل الكاريزما والتحدث الملهم، حصل هؤلاء الأكثر استباقية على تصنيفات أعلى من رؤسائهم ، بينما كان أصحاب التسجيلات المنخفضة بالقرب من القاع.

وقد ربطت دراسات أخرى بين العمل لتحسين الأداء الوظيفي، والميل إلى تجاوز التوقعات، وإدارة الإجهاد الفعالة والمزيد من السلوك الريادي.

السلوكيات النموذجية لأسلوب الإدارة الاستباقية:

يعد أسلوب الإدارة الاستباقية هو أسلوب الإدارة الحديث حيث توجد إمكانية لحدوث مشاكل أو فرص ويتم فحصه بشكل مدروس، حيث يفكر المدير في المستقبل، ويبدأ العمل، وبالتالي يأخذ دوره في منع المشاكل وخلق الاحتمالات وعرض المصالح واحتياجات موظفيه ومجالات المساءلة والمسؤولية الخاصة به، والسلوكيات النموذجية لأسلوب الإدارة الاستباقية تتمثل كما في الآتي:

- الانفتاح على الأفكار الجديدة
- الثقة بين المديرين
- التدفق المفتوح للمعلومات
- دعم الأشخاص الذين يظهرون المبادرة
- الموقف الإنساني تجاه الموظفين والعملاء / مستخدمى الخدمة
- تركيز واضح ومحدد على احتياجات الموظفين والعملاء / مستخدمى الخدمة
- أعلى مستوى من رضا الموظفين
- أسلوب اتخاذ القرار التشاركي والاستشاري
- ريادة الأعمال في الحصول على الموارد
- التنسيق الدقيق للمبادرات الجديدة مع الالتزامات الحالية
- الثقة في إبقاء المديرين الآخرين وموظفيهم على دراية بالأولويات والخطط.

سابعاً: القيادة الابتكارية:

إن متطلبات القيادة في عالمنا المعاصر ، كممارسة وفكر ، تختلف جذريا عما في الوصفات القديمة التي يتناقلها القادة العاديون ، إننا نحيا في عصر نركز فيه على الفعل وننسى الفكر ، ولكننا ندرك أهمية السيطرة على الفكر عندما نلاحظ أن خسائرنا أفدح من أخطائنا ، لأن الخطأ البسيط في الفكر يؤدي الى أخطاء هائلة في الفعل . نحن الآن أمام معادلة جديدة يطرحها عصرنا الحالي أو عصر ثورة المعلومات الفعالية تخص الموظفين والمرووسين ، أما قيادة المنظمات فإنها تتطلب ما هو أكثر من الفعالية، فهي تتطلب مستوى من البراعة والسمو لقيادة الآخرين ، والتي بدورها تتطلب توافر قدرات ذهنية ابتكارية وابداعية وسمات وجدانية ، إن الإدارة في عصر المعلومات والمعرفة، انتقلت من إدارة أيدي وأجسام الموظفين والعاملين ، الى إدارة عقولهم وقلوبهم ، لذلك أصبحت القيادة رباعية الأبعاد بعد أن كانت في شكلها الثنائي القديم ، وهذا يحتم على مدير هذا العصر أن يمتلك القدرات الذهنية والوجدانية مما يمكنه من التعامل مع عقل ، وجسد ، وقلب ، وضمير الآخرين .

إن مجرد الإدارة لم يعد كافيا في وقتنا المعاصر ، لقد أصبح العالم غير متوقع التوقعات ، شديد التطورات ، شديد الحركة والتغير ، سريع الإيقاع بحيث لم يعد يصلح معه هذا الأسلوب ، المطلوب الآن شيء أكثر عمقا من الإدارة العتيقة (التقليدية)، المطلوب الآن أن تكون هناك إدارة وقيادة بفكر ابتكاري وإبداعي وتتميز بمساعدة الناس على إنجاز ما يجب إنجازه .

وكمنهج لتطوير المنظمات، تدعم ريادة الابتكار أهداف رسالة أو رؤية المنظمة أو الفريق في ظل تسارع نمو المناهج والتقنيات الحديثة، ينبغي على المنظمات ان تتبنى فكرا ابتكاريا لضمان استمرار النجاح والقدرة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات الجديدة. "وأدت الحاجة إلى الابتكار في المؤسسات إلى الاهتمام والتركيز على الدور الجديد للقيادة في تمكين الجهود الإبداعية والمساهمة في نجاحها. ونشر ثقافة تدعم إيجاد

وتطوير أفكار وطرق جديدة، لتشجيع الإبداع والتطوير المؤسسي وتحفيز الموظفين على الإبداع وطرح أفكار ابتكارية. قيادة الابتكار أصبحت اليوم عامل حيوي في الاداء المؤسسي وبدون قيادة الابتكار هناك احتمالات لأن تتعرقل المؤسسات.

مفهوم قيادة الابتكار:

لكي يكون هناك فهم واضح لما تنطوي عليه قيادة الابتكار، يجب أن نقف أولاً عند مفهوم الابتكار، على الرغم من وجود بعض الجدل حول كيفية تعريف الابتكار، في المؤلفات، إلا أنه يمكن وصفه على أنه أفكار مبتكرة لمنتجات عملية وقابلة للتطبيق، وتعرف أيضاً فلسفة وتقنية تجمع بين أساليب القيادة المختلفة للتأثير على الموظفين لإنتاج المنتجات والخدمات والأفكار الإبداعية. ويمارس قائد الابتكار الدور الرئيسي في قيادة الابتكار تتضمن ثلاث مراحل مختلفة، كلها ديناميكية ومتكررة (ثابتة):

١. توليد الأفكار

٢. التقييم

٣. التنفيذ

ويكمن الابتكار على احدى الحالتين اولاهما الابتكار بالاكنتشاف، والذي يتضمن توليد أفكار جديدة تمامًا، والآخر هو ابتكار قيمة مضافة، والذي يتضمن تعديل الأفكار الموجودة بالفعل وتحسينها، يجب أن تكون الأفكار التي تم إنشاؤها مفيدة لتكون مبتكرة. كما يجب عدم الخلط بين الابتكار والإبداع، الذي هو مجرد توليد فكرة جديدة قد لا يتم تطبيقها بالضرورة على الرغم من أن هذه المصطلحات تستخدم أحياناً بشكل متبادل في المنشورات عند الحديث عن قيادة الابتكار.

وتعد قيادة الابتكار مفهومًا معقدًا، حيث لا يوجد تفسير أو صيغة واحدة يمكن للقائد اتباعها لزيادة الابتكار ونتيجة لذلك تشمل قيادة الابتكار مجموعة متنوعة من الأنشطة والإجراءات والسلوكيات المختلفة التي تتفاعل لإنتاج نتائج مبتكرة.

القيادة الابتكارية :

هي مجموعة الأفكار و الممارسات التي يقدمها المدبرون و العاملون والتي تفضى الى إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر فاعلية في انجاز أهداف المنظمات و المؤسسات و الدوائر الحكومية وأكثر خدمة المجتمع، وتعرف أيضا انها نمط يتصف بالبصيرة الابتكارية و الثقة بالنفس و الاخرين والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير والميل الى التجريب و التجديد و الجرأة في ابداء الآراء و المقترحات ومخالفة النمط التقليدي في العمل و التفكير.

مفهوم القيادة الابتكارية والاداء المتميز:

قد يظهر قادة ابتكاريون من أي مكان داخل المؤسسة فكل منصب قيادي يحمل سمات مميزة قد تساعد في الدفع بعجلة الابتكار عبر الأبعاد الثلاثة للنظام البيئي الابتكاري: الوعي – القدرات الاستراتيجية – التعاون بحثاً عن حلول. ولكي تنشأ زيادة ابتكارية في القطاع الحكومي لابد وأن تتوافر أربعة أنماط مختلفة للقيادة الابتكاريين:

الشجاعة	الوعي	القدرات الاستراتيجية	التعاون بحثاً عن حلول
القائد ذو الرؤية "السياسي"	يصوغ رؤية تتطلب الابتكار	يستثمر في القدرات الابتكارية	يتوقع من المسؤولين أن يكونوا مبتكرين محترفين
القائد التمكيني (المدير التنفيذي)	يشرك المديرين في حوار حول الابتكار	يصوغ الاستراتيجيات الداعمة للابتكار وينفذها	يمنح الموظفين رخصة للابتكار
القائد المحوري (مدير متوسط)	يستخدم لغة الابتكار في حل المشكلات	يخلق مساحة للابتكار	يتبنى التنوع
القائد المعرفي "رئيس المؤسسة"	يمكن الموظفين من التدبر في ممارستهم	يوظف مجموعة متنوعة من المواهب وينميها	يشجع التجريب والتعلم على نطاق ضيق

((القيادة الابتكارية))

القائد ذو الرؤية:

إنه القائد السياسي الذي يصوغ رؤية طموحة وجريئة كما يستطيع أن يوجه المؤسسة وكل المجتمع ويشعل طاقات وطموح الموظفين وهذا القائد يطرح على نفسه الأسئلة الآتية:

- هل صغت رؤية واضحة وطموحة وطويلة المدى من شأنها أن تفجر طاقات المؤسسات الحكومية التي أتحمل مسؤوليتها كي تكتسب الجرأة على الابتكار؟
- هل وضحت للموظفين بشكل ملموس النتائج التي أعتبرها دليلا على النجاح.
- هل تأكدت من أن المؤسسة / المؤسسات التي أتحمل مسؤوليتها تتلقي الدعم السياسي الكافي والموارد الكافية لتحقيق الأهداف التي أتوقعها منها؟

القائد التمكيني:

هو كبير المسؤولين التنفيذيين في إحدى الدوائر الحكومية وتتمثل مساهمة هذا القائد المميزة في توفيره لأوضاع مثالية للمؤسسة الابتكارية وهو مطالب بالإجابة عن الأسئلة الآتية:

- هل منحت الموظفين رخصة للابتكار وهل سلوكياتي تؤكد بشكل عملي على تلك الرخصة؟
- هل لدينا استراتيجية واضحة واستراتيجيات للأسلوب الابتكاري الذي نرغب في إتباعه وهل نعمل على إدارة ملفنا الابتكاري؟

- هل نستثمر بشكل فعال وعلى نحو كاف في بناء نظام بيئي ابتكاري لمؤسستي بجميع مستوياتها من أعلى إلى أسفل؟
- هل أشرك الموظفين في حوار مستمر حول المعنى الذي يمثله لنا الابتكار والكيفية التي نستطيع بها الحصول على المزيد منه؟

القائد المحوري:

هذا القائد قد يكون من مديري الوسط في الدوائر أو الأقسام الحكومية فمركزه يتيح له إطلاق العنان للإمكانات الابتكارية داخل المؤسسة وتمكين الموظفين وتبني عملية التعاون بحثًا عن الحلول والمساعدة في التوصل إلى حلول أكثر تنوعًا وبصفته قائدا محوريا عليه أن يسأل نفسه الأسئلة الآتية:

- هل أدرك وضعي داخل المؤسسة وكيف أستطيع أن أسهم بشكل أوسع وأساعد في التعامل مع الفرص التي تقابلنا والتحديات التي تواجهنا؟
- من هم الموظفون الذين يتمحور دوري حولهم والذين يجب أن أتعاون معهم على اختلاف درجاتهم الوظيفية؟
- هل أدراك أنني أستطيع تحقيق المزيد بإطلاق العنان لمن حولي والسماح لعملية التعاون بحثًا عن حلول للحدوث من خلال إشراك جميع العناصر المحيطة بالمشكلة محل البحث بدلا من التحكم فيهم.

القائد المعرفي:

هو رئيس مؤسسة سواء أكانت تلك المؤسسة مدرسة أم مستشفى أم دار مسنين... إلخ فوجدتهم رؤساء المؤسسات وموظفهم يفهمون تحديدا المهارات الجديدة المطلوبة والعمليات والتواصل المطلوب لتنفيذ فكرة جيدة انبثقت من مكان آخر ولكنهم تحقيقا

لذلك يجب أن يهتموا بشكل استباقي بإشراك الموظفين الابتكار وعليه فإن القادة المعرفيين يطرحون الأسئلة الآتية:

- إلى أي درجة أنشأنا بيئة ابتكارية حديثة يستطيع الجميع أن يسهموا فيه بأفكارهم وتؤخذ مساهماتهم فيها على محمل الجد؟
- هل نسعى بحماس وبالقدرة الكافي للتوصل إلى حلول جديدة قابلة للتنفيذ ونابعة من مصادر خارج المؤسسة؟
- كيف نتقاسم مع أقراننا الحلول الفعالة التي توصلنا إليها ليتعلموا منها؟

وبغض النظر عن المنصب الذي يشغله القائد الابتكاري تتطلب القيادة الحكومية الابتكارية كثيرا من الشجاعة مع القدرة على تنبئ وإدارة الأفكار الجديدة المتنوعة التي نحتاجها بشدة لتناول مشكلات الغد واقتناص الفرص التي نقابلها إنها القيادة الابتكارية التي تتطلب اقتحام مساحات وشعاب مجهولة حتى لو تطلب الأمر قدرا من المخاطرة لاتخاذ الخطوة الأولى فقد يكون هذا هو ما نحتاج إليه.

الفصل السابع

القيادة الملهمة

المقدمة:

التاريخ الإنساني حافل بالأفراد الذين تجمعت لديهم صفات الزعامة والقيادة والبطولة مما جعلهم يقومون بقيادة الجماهير وصناعة التاريخ ومعالجة البني الاجتماعية والقيم المعرفية وتغيير مصير الأمم وتوقف عجلة الزمان وتحوير خصائص المكان وتبدل الأنماط الثقافية للمجتمعات ، لقد أطلق على هذا النوع من القيادة (الكاريسميا) وهي كلمة يونانية تعني (الرحمة الإلهية) ، وأول من نشر وعمم هذا الاصطلاح السوسيولوجي الألماني (ماكس فيبر) الذي اعتبر (الكاريسميا) قوة منحها الطبيعة للقلة المختارة وإن القائد الكاريسمي يمتلك قوة روحية مستمدة من الله وإن ما يقوم به ناتج من وحي الله وإلهامه ، ويعمل على فرض الطاعة والالتزام على أتباعه خلال فترة معينة من الزمن.

والزعيم الكاريسمي لا يعمل لقاء أجر وهو ليس من أصحاب المهن ويسعى إلى إقامة تكتل اجتماعي عن طريق مخاطبة عواطف الجماهير وقد يكون في قمة السلطة أو خارجها .

إن الزعيم الكاريسمي يمتلك الشعور بأن القدر هياً للمجتمع وله الحق الكامل في قيادته والقدرة الكافية لتحقيق ما يطمح إليه الآخرون.

تتطلب القيادة الكاريسمية صفات الزعامة الشخصية من حيث الشجاعة والمهارة والسمعة والقدرة على مخاطبة الآخرين ، والقيادة على كل مراتبها لا تظهر إلا ضمن المجموعات البشرية حيث تندفع إلى الوراء العناصر المتخلفة عن التفوق وتندفع إلى

المقدمة الذين لديهم القدرة على القيادة . والقيادة الملهمة تكون أكثر تفوفاً حيث يتراجع إلى الوراء الأبطال والقادة والزعماء ويكون مركز الصدارة للقائد الملهم.

وتعد القيادة الملهمة عامل مهم لنجاح الأعمال الإدارية والتجارية في يومنا هذا، لكونها تلهم القادة للعمل وترفع بشكل ملحوظ مستويات أداء الفردي والجماعي وتوقد الابداع والابتكار الجريء، أي إنها تفتح إمكانات كامنة من خلال الاستفادة من دوافعنا وقيمنا الداخلية والهام الآخرين لمتابعة شغفهم والتحرك نحو أهداف طموحة إذ أن للأفراد والفرق الملهمة تأثير كبير على الأداء والتميز التنظيمي.

مفهوم القيادة الملهمة:

ان مفهوم القيادة الملهمة مثير للاهتمام فقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين في ميدان الأدب القيادي لا سيما في السنوات الأخيرة وأصبح هذا المفهوم ينتشر شيئاً فشيئاً الى ان أصبح أحد اهم الأساليب القيادية في الوقت الحاضر.

يرجع جذور هذا المفهوم إلى المصطلح (Charisma) المستمد من اللغة اللاتينية وتعني الالهام أي القوى التي صعب تفسيرها بوضوح من خلال الوسائل المنطقية، وتعرف بأنها هي التي تلهم الشخص للعمل اما مباشرة او من خلال تمكينه من منفعة الى الآخرين او المنظمة، ولأجل اتخاذ أي إجراءات فلا بد من وجود شروط معينة في العلاقات الشخصية بالتعامل مع الآخرين، فمن هذه الشروط الثقة المتبادلة و قدرة القائد على الالهام للآخرين و التزامه الأخلاقي بتقديم التوجيه و التدريب والموارد لمروسيه. وتعرف ايضاً القيادة الملهمة بأنها هي العلم الداعم القوي لفكرة أن القائد هم أولئك الذين يقدمون رؤية مستقبلية التي تتحدث عن الاهتمامات الجماعية المشتركة.

كما وتعرف كذلك على انها نوع من أنواع القيادة التي تتطلب من القائد بأن تتوافر لديه الإرادة والعزم الذي يجعله يفكر بالتابعين ويضعهم تحت نصب عينيه.

بناءً على ما تقدم يمكن تعريف القيادة الملهمة على أنها قدرة القائد على بناء وزيادة حماس الفريق (أعضاء المنظمة) وإثارة مشاعرهم وتحفيزهم لتحقيق النتائج المطلوبة التي بدورها تطور من أدائهم وبالتالي تحقيق التميز التنظيمي فضلاً عن الظفر بولائهم وانضباطهم.

القيادة الملهمة في التاريخ:

لعبت القيادة الملهمة دوراً في التاريخ الإنساني في تنوع أحداثه ضمن زمان ومكان وتباين الحضارات ونشوتها أو تدهورها.

من سمات القيادة الملهمة التطلع إلى التفوق وتجاوز الحتمية واستعمال مبدأ قوة الإرادة، ولكن صورة القائد تتعرض للاهتزاز والضبائية عندما يخلط القائد بين قوة الإرادة وإرادة القوة فهناك خيط رفيع يفصل بينهما يصعب على المرء الذي يخلو من الحكمة والمعرفة التمييز بينهما، وبقدر ما تتميز قوة الإرادة بالعزم والصبر والحكمة السياسية واعتماد المرتكزات المادية أساس ثانوي لها نرى إن إرادة القوة تتميز بالكبر والاندفاع والتهور والاعتماد على المرتكزات المادية كأساس أولي وفي نهاية المطاف تغدو القوة هدف في حد ذاته وتتوارى خلفها الأهداف الأخرى.

ن ما تقدم يقودنا إلى أن هناك نوعين من القيادة الملهمة تختلف الواحدة إلى الأخرى في كيفية تحقيق أهدافها وأسلوبها للوصول إلى غاياتها فأحدهما تعتمد مبدأ قوة الإرادة ونطلق عليها (القيادة الملهمة الأصلية) والأخرى تعتمد إرادة القوة ونطلق عليها (القيادة الملهمة المستنسخة) وسنشرح كل منهما

القيادة الملهمة المستنسخة:

إن الكثير من أحداث التاريخ ترسمها قيادات تعتمد على إرادة القوة لعجزهم عن الحصول على مقياس للحقيقة وعجز الأفكار عن تغيير واقع موروث فالقوة هي العامل الحاسم في تحقيق الهدف والقائد يتوحد موضوعياً مع المرتكزات المادية ويصبح بالتالي رهين هذه القوة فمواجهته للواقع وسلوكه في مواجهة الأحداث عبر ابتكاره أساليب جديدة ومرتكزات مادية جديدة متطورة حسب الزمان والمكان بحيث تحقق له السيطرة والتحكم ، وهو يسخر مفهوم إرادة الله والقانون والنظام وأشد الأساليب قسوة ووحشية للوصول إلى هدف الذي يتصف بعدم الوضوحية والغموض ، ويهيئ ملايين العقول لقبول أفكار الخضوع وعدم الاعتراض وازدراء العقل.

إن القيادة المستنسخة ضمن مثلث زاويته الأولى الهدف والثانية أسلوبه القيادي ووعيه الفردي والثالثة المرتكزات المادية. والهدف يعتبر من المتغيرات أما أسلوبه القيادي ووعيه الفردي فمن الثوابت وتصبح المرتكزات المادية العامل غير المحايد .

إن العلاقة الجدلية بين القائد ومرتكزاته المادية تفرز حالة تتميز بالتطرف في المشاعر وعدم الاكتراث بحجم الربح والخسارة في الأرواح والممتلكات . وتعتمد مواجهة البطل للواقع وسلوكه في مواجهة الأحداث عند ابتكاره مرتكزات مادية متطورة حسب الزمان والمكان والاختلاف بين قائد ملهم مستنسخ وآخر ليس في طريقة التفكير والوعي الفردي وإنما في نوعية المرتكزات المادية التي تعتبر العلاقة بينها وبين القيادة الملهمة علاقة تَضْمُن.

إن (تحتمس الثالث) الذي امتدت إمبراطوريته حتى نهر الفرات وجبال طورس ، لا يختلف عن(نابليون) في أسلوب توسعه الإمبراطوري و(هولوكو) صورة أخرى عن (أتلا) وهو يجتاح أوربا بجموع الهون وهتلر امتداد لصورة الفكرة التوسعية التي كانت تملأ ذهن يوليوس قيصر.

يعتبر بعض المؤرخين إن عصر القادة الأبطال يبدأ بحرب طرواده وظهور الزعماء الأخيين على مسرح التاريخ وأشهرهم (أخيل) الذي يتميز بشخصيته الملهمة التي تعتمد القوة كمصدر للشجاعة والتفوق أعتزل (أخيل) الحرب من أجل الجارية التي وضعت ضمن الغنائم وانتزعها منه قائد الحملة الإغريقية أجامنون واتخذ موقفاً عدائياً من القواد الإغريق ، ولكنه عاد ليحارب الطرواديين ببسالة وشجاعة بعد سماعه بمصرع خليله (بتراكس) على يد (هكتور) القائد الطروادي وابن ملك طرواده (بريام) وقال لزعماء الإغريق : أنا لا تهمني الحياة إلا لأنتقم من هكتور، وهنا نرى أحداث أخيل هي ضبابية تفوقها العاطفة والاندفاع الذي لا حدود له من اجل خليله الذي قتل والذي يعتبر قتله اعتداء علي ممتلكاته وينظر إلى الأمور من زاوية الانتقام من هكتور فلا قيمة للثنتين الذين قتلوا

لم تغادر ذكرى (أخيل) الإغريق فالانتصار لا يتحقق إلا بقوس هرقل ويحملة ابن أخيل . حارب هرقل بهدف الانتقام فلم تكن تهمة مصلحة الإغريق وعندما سلب جاريته صرخ بوجه أجامنون مذكراً إياه بأنه ليس هناك اعتداء من طروادة على أرضه ، ولم يكن يملك أي سبيل آخر لرد الاعتبار لقتل خليله سوى سفك الدم والحرب بأشد أنواعها وحشية أما أسلحته فقد أضافت إليه شأناً ومنزلة لا يدانيها أحد من الإغريق وبسبب أسلحته خسر الإغريق القائد (أياس) أكثرهم شجاعة وبطولة .(أخيل) يمثل الفردية المطلقة فهو يجسد انتصار الإغريق وخسارتهم وسلاحه رمز يستحق أن يموت من أجله القادة ولا يتحقق النصر إلا بقوس هرقل وابن أخيل . فأخيل هو القوة الروحية التي تشد الإغريق إلى النصر والابتعاد عنه يجرحهم إلى قاع الهزيمة.

ن التاريخ يطالعنا بأخيل جديد مع قدرات في وضع الخطط الحربية لا يدانيه فيها أحد آخر ذلك هو (الإسكندر المقدوني) الذي استطاع أن يقود جيشه من مقدونيا في اليونان ويخترق آسيا الصغرى إلى العراق ويصل حتى الهند في تلك الأزمنة الصعبة ويقول

بعض المؤرخين عنه إنه أعطى فكرة التوسع الاستعماري للانتقال من الأمم الصغيرة إلى أمة كبيرة واحدة تضم قوميات ولغات شتى.

إن فكرة الإسكندر في غزو فارس وإخضاع الدول الأخرى لسلطوته هي امتداد لسياسة أبيه وليس نقيضاً لها فدولة مقدونيا دولة صغيرة في شمال اليونان واستطاع (فيليب المقدوني) كما ذكر جون هامرتن أن يقضي على حلف ديلوس الذي تزعمته أثينا التي لم تكن لديها القدرة السياسية لإنشاء دولة استعمارية وإنما وجهت جهودها لبناء نفسها وبناء إمبراطورية روحية تسود عقل الإنسان وروحه وإن فيليب استطاع أن يقوم بما عجزت عنه أثينا سياسياً وذلك بتكوين إمبراطورية تدمج فيها شعوب من غير جنسها خضعت لفيليب الذي يملك مثلاً أوسع من مثلها وكان أرقى عقلياً من الروح اليونانية التي كانت تفتقد الزعامة والقوة السياسية وقد أدى فيليب المقدوني على حد رأي جون هامرتن خدمة للمدن اليونانية التي كانت محدودة النطاق وضمن الرقعة اليونانية أقام فيليب حكومة عسكرية قوية هي مقدونيا تتزعم العالم اليوناني ووسع الإسكندر هذه الحكومة ونقلها إلى رقعة جغرافية أوسع.

إن التوسع الاستعماري لم يكن وليد فكرة الإسكندر وأبيه فيليب فهناك إمبراطورية قامت على نفس الأسس والإسلوب الذي قام به الإسكندر وهو إخضاع الدول الأخرى بقوة السلاح وهي إمبراطورية (دارا الأول) وقد شملت الهند وبلاد الصغد وأرمينيا وفارس والعراق ومصر وتراقيا ومقدونيا ، فالإسكندر امتداد مماثل لفيليب وقورش ودار وأمنحتب الأول . إن أقصى ما ضمته إمبراطورية الإسكندر اثنين وعشرين ولاية عدا مقدونيا وهذه الإمبراطورية قسمت بعد وفاته بفترة وجيزة بين قواده وكل ما تبقى هي فكرة التوسع الاستعماري ودمج الدول الصغيرة في دولة كبرى بقوة المال والسلاح.

وبقدر ما واجه الناس والحروب بشجاعة إلا أنه كان يرتاع من النذر المشؤومة ولم يعرف الاعتراف بالخطأ وكان يحب الحرب حباً جنونياً فلم يستمتع ساعة بالسلام وكانت تنتابه نوبات من القسوة فعندما استولى على غزة واقترح أسوارها وأسر قائدها باتيس

أمر أن تخرق قدماه وتوضع فيها حلقات من نحاس وشد القائد الفارس إلى عربته الملكية بالحبال وجرت بأقصى سرعتها حول المدينة كما فعل أخيل مع هكتور الطراودي. لم يتردد الإسكندر في أن يقتل أحد قواده في إحدى حفلات الشراب عندما قال له القائد : إن ما ناله من النصر يرجع الفضل فيه إلى جنوده لا إليه وكان الإسكندر ثملاً فقام ليضربه وأخرج القائد ولكن القائد عاد فقام إليه الإسكندر ورماه بحربة فأرداه قتيلاً كانت هذه المرتكزات المادية التي تشكل الجزء المكمل لشخصيته وبطولته, لقد سخرت المرتكزات المادية لتؤكد وتبرز قدرة النفس عندما تسير في درب الضلالة والشكوك ولا تتمسك بأي نظام ولم يكن هنالك تبرير عقلي لمثل هذه النزاعات التي أودت بحياة الكثير من البشر. إن صلة الإسكندر بالعلم الخارجي عبر حواسه الخمسة تثير الدهشة في تماذيها في العنف فكما كان عبقرية في خطته العسكرية كان عاطفياً مغالياً في تعامله مع قواده وزملائه

تساءل ويلز " هل كان الإسكندر حقاً ينوي إدماج الأجناس ومزجها بعضها ببعض أم إن كل ما في الأمر أن قلبه تعلق بحب ما يستمتع به الملك الشرقي من عظمة وقدسية وكان لذلك يريد أن يتخلص من هؤلاء الأوربيين الذين لا يعدونه إلا ملكاً قائداً .

يبدو إنه تأثر إلى حد بعيد بفكرة القداسة والإلهام التي يتميز بها قادة الشرق واختلطت لديه شخصية أخيل بشخصيات الشرق الملهمة وتولد لديه غرور لا حد له واعتبر نفسه آله بالفعل يملك حق الموت والحياة واعتبر الآخرين أداة طيعة له يستعملهم كما يشاء. مات الإسكندر وأورث العالم فكرة السيادة العالمية وضم أمم بعضها إلى بعض لتنتصر في أمة واحدة ظاهرة واعتبر زواج رجال الإغريق بنساء فارسيات في ليلة واحدة عملية دمج بين الشرق والغرب هذه هي الوسيلة للوصول الى الهدف فالزواج هو الذي يحقق التقارب وليس الفكر والابداع.

كانت أهداف الإسكندر متغيرة فهو يملك القدرة على الحب بقدر القدرة على القسوة والكرهية ويعتقد بأن القدر قيضه لخلق حكومة عالمية تفرض هيمنتها على أكبر مساحة

ممكنة وإنه مطلق السلطة ولا يخطئ أبداً وإن إزهاق آلاف الأنفس يبرره الوصول إلى غايته وهذا هو أسلوبه الثابت في الوصول إلى هدفه فلم تكن لديه القدرة على استنباط أساليب جديدة للوصول إلى غايته . إن رثاء حكماء الفرس للإسكندر تعكس وجهة نظر الشرق لهذا النوع من القيادة. يعتقد بعض المؤرخين إن الإسكندر نقل في حملته الحربية إلى الشرق علوم أئينا متجاهلين وجود نظام تعليمي متطور في بلدان الشرق مثل طبقة الماندرين في الصين وهذه الطبقة تتميز بالتربية والتعليم والامتحان وليس بالمولد وهم من جميع طبقات الشعب وتتميز بالنظام العقلي ، وتهمل أيضا جهود كنفوشبوس في معالجة النظام الأخلاقي والاستقرار الاجتماعي عن طريق آداب السلوك ويعكس سلوك ملك الصين مع الإسكندر وجهة نظر الشرق في التعامل مع القيادات الملهمة المستنسخة لقد عرف ملك الصين بثاقب بصيرته كيف يحجم من هذا الطوفان الهادر من الغرور والسلطان والرغبة في سفك الدماء.

وحمل التاريخ قائداً ملهماً مستنسخاً آخرأ اعتقد بأنه ابن إله كما اعتقد الإسكندر بأنه ابن إله وادخل في روع البلدان المفتوحة هذه الفكرة ليسهل عملية فتوحاته والسيطرة على تلك الممالك ذلك هو يوليوس قيصر الذي آمن إنه ابن إينياس ابن فينوس ابن جوبتر وبدأ حياته إلهاً واختتمها إلهاً وعندما كان في الثالثة والثلاثين من عمره قرأ سيرة الإسكندر وانفجر باكياً بعد أن أتم تلاوتها فسئل عن سر بكائه فأجاب بأن الإسكندر بلغ الثالثة والثلاثين من عمره كان قد انتهى من القيام بكل أعماله الباهرة في حين إنه هو نفسه لم يكن قد قام بأي عمل بعد . انه يسعى لإثبات ذاته على حساب الآخرين لقد سخر الأسطورة كما سخرها أسلافه وجعل منها عامل مادي يشوبه التعظيم والغموض.

هل نستطيع أن نعتبر إن يوليوس قيصر كان هدفه أن يكون صورة أخرى للإسكندر وامتداد له وهذا الهدف نما وكبر مع الزمن وتضخم مما جعل قيصر يوجه طموحاته نحو الغرب ليفتح بلاد غاليا (فرنسا الحالية) وغزا بريطانيا فوطد سلطان روما في الغرب كما وطد الإسكندر سلطان اليونان في الشرق وأدخل زعماء غاليا المغلوبين إلى

مجلس الشيوخ وضمهم إلى حكام الإمبراطورية ، وفي الوقت الذي كان قيصر فيه يحقق انتصارات كانت إيطاليا تعاني من الفوضى والاضطراب في الأعمال الزراعية والصناعية والمالية والتجارية وحل بها الخراب حيث تركها مائة ألف من الرجال إلى ميادين القتال وعانى الآلاف من الزراع من منافسة الحبوب المستوردة التي تنتج من أراضي يعمل فيها العبيد فذهبوا إلى المدن ببطون جائعة مخلفين ورائهم أراضيهم ولكي يملأ الأفواه الجائعة توجه بجوده نحو الشرق حيث دولة البطالسة في مصر وخلف ولداً هناك لم يعرف مصيره وحمل قمح مصر ليعود إلى روما.

إن ظهور قائد كقيصر يمهد ويشجع على ظهور قادة هامشيين يحاولون أن يكونوا على غرارهم ولكنهم في الحقيقة صور باهتة لا روح فيها وعانت روما من قواد تميزوا بنهمهم في الوصول إلى السلطة وارتكاب المجازر ونهب الأموال والصراع مع قيصر وضده وكان كل منهم له القدرة ليرتكب كل ما تصبو إليه نفسه وتنقصه الصفات التي تدفعه لإنقاذ روما من الصراعات القائمة بين قادتها.

لقد أضفى قيصر على تاريخ روما مظهراً خلاباً يتدفق بالقوة والحماس وتوشح بأكاليل الغار ليجعل الحقيقة مطابقة للواقع وعين دكتاتوراً مدى الحياة وقتل عند تمثال بومبي وبعد فترة وجيزة من الزمن نسيت الفيالق الرومانية مقولة قيصر (إنكم تحملون قيصر وحظه معه) التي ورثها عن الإسكندر بعد أن ألقاها في روعه الإمبراطور الصيني استعمل قيصر كل المرتكزات المادية واعتبرها عنصر فعال في سياسته، الفيالق الرومانية بدروعها وحرابها ، مجلس الشيوخ الروماني ، استخدام اللغة كعنصر فعال في مخاطبة جنوده ودفعهم إلى سوح القتال وأخيراً كليوبترا حيث عرف إن مفتاح الدخول إلى الشرق هي مصر وإن الجنس والحب يعادلان الفيالق الرومانية في تحقيق الانتصار.

ظلت ذكرى أخيل وأمجاد الإسكندر ومغامرات قيصر تداعب مخيلة القادة المغامرين وتنفذ إلى قلب القارة الأوروبية قائداً ملهماً آخرأً وصورة أخرى تضم سمات أخيل في

اندفاعه في سفك الدماء من أجل تحقيق فرديته المطلقة والإسكندر وهو يخوض مجاهل آسيا ليربط الشرق بالغرب عبر اختلاط الدماء الشرقية والغربية في سوح القتال وقيصر وهو يسعى ليكون دكتاتوراً مدى الحياة وكان نابليون الجندي الكورسيكي الذي قال " إن أوربا هذه الرقعة الصغيرة من الأرض لميدان تافه أشد التفاهة أما المجد الباذخ فميدانه الشرق والشرق وحده " . ومن المؤسف ان هذه الصورة الباهتة للقيادة تسللت الى البلاد العربية عبر المؤرخين ودفعت الامة العربية ثمناً غالياً لهذه البطولات الوهمية.

رفض نابليون الكورسيكي أن يحب فرنسا في حادثته ولكنه استطاع أن يتسلل إلى قلب الحكومة الثورية الفرنسية وأصبح وريثها وأن يزيل جمهورية البندقية من الوجود وينشأ ممالك جديدة واستعمل كلمة

(المستحيل) ليداعب أحلام الجنود الفرنسيين في غد أفضل وهم يعبرون جبال الألب نحو إيطاليا وليخفي طبيعته المزدوجة ففي الوقت الذي يقول فيه للإيطاليين إنه قادم لتحتيم أغلالهم يكتب إلى حكومة الإدارة يقول " لسوف تجبى عشرين مليوناً من الفرنكات مما يتحتم على الأهالي دفعه في هذه البلاد فإنها من أغنى بلاد العالم " ، أما جنوده فيخاطبهم بقوله " إنكم جياح ويكاد تكونون عراة وإني لأقودكم إلى أخصب سهل في العالم ولسوف تجدون هناك مدناً عظيمة وولايات غنية وشرفاً ومجداً وثروة وطبق مبدأ المساواة الذي جاءت به الثورة الفرنسية فوضع إخوانه وأبناء زوجته جوزفين على عروش أوربا . ولكي يحقق إمبراطورية فرنسية تصارع الإمبراطورية البريطانية فقد غزا مصر كما فعل قيصر ليسيتر على طرق المواصلات إلى الشرق ولكنه مني بخسارة فادحة اضطر بعدها أن يتسلل ببارجة حربية إلى فرنسا ولأنه قائد ملهم وإن عليه مهام لا يعلمها إلا هو يجب أن ينجزها وإن قتل مليون جندياً لا يقل عن عزيمته قرر اختراق أوربا العجوز بجيوشه وغزا روسيا التي خرجت من الحصار القاري كعملية تأديبية كل ذلك دون أن يعود عليه بأية فائدة وإذا كان انسحاب نابليون من مصر

تم سرّاً في ظل قيادته الملهمة فإن انسحابه من موسكو كان مروعاً وشاهد على نتائج القيادة التي تعتمد على الحرب والدمار والتشريد.

وبما أن نابليون امتداد للإسكندر الذي تزوج روسكانا ابنة دارا وأنجب ولداً منها وقيصر الذي تزوج كليوباترا وأنجب ولداً اسمه قيصرين فإن نابليون عندما أصبح قنصلاً لفرنسا ونصب نفسه إمبراطوراً بعد أن حارب أباطرة أوروبا تزوج إمبراطورة ليلد إمبراطوراً. يصف كسينجر نابليون بأنه من الرجال الذين ينظرون إلى صورتهم أكثر من واقعهم ويوضح كيف استطاع متريخ أن يستغل نزعة نابليون الحربية لإسقاطه وخسارته لإمبراطوريته التي تلاشت كفقاعة من الصابون وإنه كان يعتمد على سلطانه السحري وقوته الحربية وإنه لا يعرف كيف يحقق السلم.

هذه هي القيادة الملهمة المستنسخة التي لا تختلف عن بعضها البعض في الأساليب فالحرب والعدد العسكرية والموارد المادية والخطط العسكرية هي العوامل غير المحايدة التي تضاف لشخصية القائد وتكتمل وتحقق الأهداف بتجاهل حساب موازين الربح والخسارة واعتماد مبدأ التطرف في القرارات

القادة لا يختلف بعضهم عن بعض فقيادة جنكيزخان وهو يقود جحافل المغول عبر آسيا ، وأتلا وهو يقود قبائل الهون ويجتاز أوروبا ليهاجم روما ، وهولاكو وهو يغرق نهر دجلة بالدماء ويسقط الخلافة العباسية الواهنة . ليس هناك اختلاف جوهري بين هؤلاء سوى الزمان والمكان إنهم قادة ملهمين إلى شعوبهم وكانت لهم أهدافهم التي تتغير تبعاً لطموحاتهم وشخصياتهم وأساليبهم التي لا تختلف في فحواها ومحتواها فهم أسيري إرادة القوة والمرتكزات المادية التي تشكل العامل الحاسم الذي يقرر نجاح القائد وخسارته.

القيادة الأصيلة قيادة التغيير:

يختلف هذا النوع من القيادة فالقائد يهتم بالأسلوب الذي يتبعه لإنجاز أهدافه ولا يفترق الأسلوب عن النتائج فكلاهما يجب أن يخدم مصلحة إنسانية عليا دون أن يكون للقائد مصلحة ذاتية إلا ضمن مصلحة المجموعة وهذه الخدمة يجب أن تحقق ناتج فعلي ملموس مع تطوير قدرات الإنسان وإمكانياته نحو الأفضل ، ويستتبط القائد أسلوباً يلائم الزمان والمكان وطبيعة المجتمع ليحقق المهام التي كرس نفسه لها وهذه البطولة ترفض التقليد والمثابرة للقيادات السابقة واستنساخ أسلوب عملها ، إن القائد في هذه الحالة يضطلع بالمهام التي كرس نفسه لها مع تعامل للواقع الموضوعي بما يتطلبه الحال وليس على أسس مقرر مسبقاً

إن مثلث القيادة الأصيلة الملهمة يختلف عن القيادة المستنسخة في أن الهدف ثابت والأسلوب القيادي متغير والمرتكزات المادية تشكل عوامل محايدة والقائد يعتمد في الوصول إلى أهدافه على استنتاج أساليب قيادية جديدة يعالج بها الواقع وليس المرتكزات المادية التي سبق ذكرها ، والعلاقة ليست بين القائد والمرتكزات المادية وإنما بينه وبين أسلوبه القيادي فنجاحه وفشله مرتبط بأسلوبه القيادي . إن التاريخ الديني يوضح بان الأنبياء كان لهم الدور القيادي في تطوير مجتمعاتهم بنقلهم من الأسطورة والخرافة إلى الإيمان اليقيني بوحدة الكون والتطلع نحو سلطان العقل وتهذيب النفس بإطاعة الشريعة السماوية وكان يتباين إلى حد كبير أسلوب عمل النبي في نقل لمجتمعات التي عاشوا فيها بين ظهرائها من حالة الضياع والتفكير العشوائي إلى حالة الاستقرار والتفكير المنطقي.

ورغم وحدة الهدف إلا أن ليس هناك نبياً يشابه نبياً آخر في نمط عمله القيادي فهم يبتكرون أسلوباً مغايراً لمن سلفهم وإن لكل منهم دوراً جديداً مبتكراً في معالجة الأزمة التي هو فيها فالنبي نوح (ع) رغم المعارضة التي أعلنها مجتمعه وبيته استطاع أن يواجه ابنه وزوجته المتمردة ورفض قومه له والطوفان المدمر واستطاع أن يعلم الإنسان كيفية التغلب على محنة الطوفان وأثار الدرب لكيفية اختراق البحار في تلك الأزمنة الصعبة لقد وضع النبي نوح (ع) برنامج عملي لمواجهة أزمة الطوفان وليس أفكار ضبابية قاتمة ولا رؤى غبية وإنما أصالة القرار النابع من الشعور بالمسؤولية نحو تحقيق هدف مرئي.

الفصل الثامن

القيادة الإدارية والاتصال

لقد أصبحت القيادة الإدارية ضرورة حتمية بشتى أنواعها واختصاصاتها حيث تعتبر القيادة المحرك الأساسي لأي منظمة تسعى لفرض نفسها في السوق ومواجهة المنافسة وهذه المنافسة والنجاح لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الاتصال فهناك علاقة قوية بين الاتصال والقيادة الإدارية في المؤسسة ربما تكون هذه العلاقة غير مباشرة وواضحة ولكن موجودة، حيث في أي مؤسسة القائد هو الذي يتخذ القرارات ويجب أن تبنى على معلومات صحيحة وهنا يأتي دور الاتصال فهو الذي يوفر المعلومات الصحيحة للقائد الإداري من أجل اتخاذ القرار.

منذ الثمانينات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم وذلك لأثرها على سلوك الأفراد والجماعات ومستوى أدائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الأهداف بشكل مباشر. فالمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية لأفراد العاملين، فكلما كانت القيادة كفؤاً وجيدة ينعكس ذلك بشكل إيجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها، فالقادة أناس مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يشجع الموظفين على المشاركة والإجماع في عملية وضع الأهداف وعملية اتخاذ القرار.

أهمية القيادة الإدارية والاتصال:-

أصبح الإتصال يحظى باهتمام بالغ من طرف المفكرين والمسيرين خاصة كونه أحد العوامل التي تسعى المؤسسة من خلالها لبلوغ أهدافها فهو يعمل على تسيير وتنظيم العلاقات بين الموظفين وبقدر ما كان الإتصال غير فعال يصبح وسيلة معرقة للمؤسسة في نجاحها، تتبع أهمية القيادة و الاتصال من أهمية القيادة الإدارية وعلاقتها بالإتصال لدى مديري المنظمات، حيث أصبح للاتصال دورا كبيرا ووسيلة فعالة في مساعدة الرؤساء والقادة الإداريين في إدارة المنظمة وهذا من خلال تبني إتصال فعال ونمط قيادي لتحقيق أهداف المنظمة وقد أكد الإسلام على حتمية القيادة كضرورة إجماعية في أقل الجماعات وأقصر الاجتماعات وأمر النبي صلى الله عليه وسلم بتولية أولي ولاية أمور المسلمين، وأمر ولاية الأمور أن يردوا الأمانات إلى أهلها، وإذا حكموا بين الناس أن يحكموا بالعدل وأمر المسلمين بطاعة ولاية الأمور، في سنن أبو داود عن أبي سعيد أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم." وكذلك للقيادة الإدارية تعتبر من الوسائل الهامة والضرورية في التنظيمات المعاصرة

مفهوم الاتصال:-

الاتصال في اللغة العربية : ففي العقل اللغوي العربي وجدت أن كلمة اتصال مشتقة من كلمة التواصل واصل على وزن فاعل و كلمة تواصل جاءت على صيغة تفاعل ، و مصدرها وصال مواصلة و تشير كلمة تواصل إلى حدود المشاركة في الفعل ما بين الطرفين و يكون نقيض التواصل في اجر و تنافر و تقاطع . الاتصال جاء من الفعل الثلاثي للاتصال و هو وصل و جاءت على شكل وصلت أي بمعنى الشيء من باب وعد و صلة أيضا إليه وصولا أي بلغ ووصل بمعنى اتصل أي دعا دعوة الجاهلية قال تعالى : (إلا الذين يصلون إلى قوم) سورة النساء الآية ٩٠ يتصلون.

أصل كلمة اتصال : كلمة اتصال (Communication) من الأصل اللاتيني
للفعل Communicante و هو يعني التشبيح عن طريقة المشاركة.

تعريف الاتصال :

لقد خلق الإنسان و معه العديد من الاحتياجات التي لا يستطيع تلبيتها إلا من خلال
الاتصال بالآخرين ، و تحقيق التبادل معهم في شتى الميادين (معلومات ، سلع ،
خدمات، تكنولوجيا ، نقود الخ .

و تشير كلمة اتصال إلى معاني كثيرة لدى العديد من الناس ، فالبعض ينظر إليها على
أنها علم و البعض الآخر يعتبرها نشاط فهذا ما أدى إلى اتفاق بين العلماء بان الاتصال
هو كل ما يتعلق بانتقال الأفكار و المعلومات من فرد لآخر أو من جماعة لأخرى سواء
كانت ذات طبيعة اجتماعية أو ثقافية أو علمية و سواء كانت تتصل بالناس أنفسه أو
بالبيئة التي يعيشون فيها.

و يعرفه Blondin على أنه عملية تبادل بين اثنين أو أكثر ، باستعمال أحد أشكال
التفاهم ، لنقل معلومات رسمية أو غير رسمية من المصدر إلى المستقبل.

الاتصال هو العملية التي تتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع سواء كان
صغيرا أو كبيرا و تبادل الأفكار و التجارب فيميل بينهم .

ويعرف ايضاً الاتصال هو عملية يتم فيها تبادل المفاهيم بين الأفراد ، من خلال نظام
الرموز المتعارفة وكذلك يعرف الاتصال هو نقل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات بل
و الميول و العواطف من شخص إلى آخر و من جماعة إلى أخرى.

وكخلاصة للتعريفات السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل للاتصال : فالالاتصال في منظمات الأعمال لا يقتصر على إرسال المعلومات من طرف الآخر ، بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم و الإدراك بين طرفي الاتصال و التأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة.

و الهدف من الاتصال هو كما في الاتي:-

١- قبول المستقبل للرسالة الموجه من المرسل

٢- قيام المستقبل بالتصرف وفق هذه الرسالة .

و يتحقق الهدف من الاتصال حينما يتفهم المستقبل معنى الرسالة الموجهة إليه و يستجيب لها باتخاذ أو إجراء العمل المناسب .

أهمية الاتصال :

المنظمة هي عبارة عن كيان و نظام اجتماعي مفتوح أفراد وجماعات يعملون معا بصورة جماعية و يتعاون ووثيق وضمن أطر هيكلية واضحة وذلك لتحقيق أهداف و أمال و رغبات مشتركة و لا يمكن تحقيق هذه الرغبات إلا بالاتصال وذلك للأهمية البالغة في المنظمة و من هذه الأهمية نذكر ما يلي:

- يساعد الاتصال على تبادل الأفكار و المعلومات والآراء و الاتجاهات و المقترحات و المنشورة و الخطط و السياسات و غيرها.

● الاتصال الفعال يؤدي إلى تحسين أداء العامل و حصوله على رضا أكبر في العمل.

● الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة و عليه يتوقف بقاؤها وازدهارها فبدون الاتصال الفعال لا يستطيع المدير الإضلاع بمهام و مسؤوليات التخطيط و التنظيم و القيادة و التوجيه و التحفيز و الرقابة.

● يساهم الاتصال في إصدار التعليمات و التوجيهات الفعالة، فبدون الاتصال لا يعرف العامل ماذا يفعل زملاؤه و ماهي خطته و برامجه و مشكلاته و يصبح التنسيق و التعاون بين الأفراد و الوحدات أمر متعللا و هذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة.

● فعلى سلامة نظام الاتصالات تتوقف فعالية الإدارة ، ولذا يقرر شاستر برناردان الوظيفة الأولى للإدارة هي تطوير و صيانة نظام الاتصال.

و تظهر كذلك أهمية الاتصال في المؤسسات و خاصة الكبيرة منها كلما زادت المسافة بين الإدارة العليا و الإدارة المباشرة ، أي أن مراكز اتخاذ القرارات تكون بعيدة عن مواقع التنفيذ ، حيث نجد أن التخطيط الاستراتيجي يتم في أعلى المستويات الإدارية بينما التنفيذ يتم في أدناها ، و هذه المسافة بين مراكز التخطيط و مواقع التنفيذ تتطلب التوصيل الجيد للبيانات و المعلومات بين البعيدين و هذا لا يتحقق إلا بالاتصال الفعال المرن.

● يساهم الاتصال خاصة الاتصال الخارجي الناجح في مساعدة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية السريعة في مختلف المجالات ، من خلال تلبية حاجات

ورغبات العملاء و المنافسة الناجحة و بناء سمعة جيدة و نيل رضا الجمهور و غيرها ، إذن فان أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما .

- إن الاتصال بالنسبة للنشاط الإداري كحركة الدم في الجسم ، ولولا انسيابه لإصابة الشلل فلا عجب أن يطلق بعض علماء الإدارة على الاتصال بأنه " قلب الإدارة " و أن كفاءة القائد الإداري تعتمد بدرجة كبيرة على مهارته في الاتصال .

أنواع الاتصال :

١- اتصالات عملياتيه – اتصالات شخصية Opertional- Personal :

الاتصالات العملياتية تتعلق بعمليات و نشاطات المنظمة و يمكن أن تكون داخلية او خارجية .

فالاتصالات العملياتية الداخلية تتم بين العاملين داخل المنظمة من أجل انجاز أعمال المنظمة الداخلية، أما الاتصالات العملياتية الخارجية فهي تتم بين المنظمة و الجهات الأخرى (في نفس البلد أو خارجه) من عملاء ، موردين ، منافسين و مؤسسات مالية و جهات حكومية و غيرها ، و ذلك بهدف انجاز الأعمال الخارجية للمنظمة و كلا النوعين من الاتصالات حيوي لنجاح المنظمة و نموها و ازدهارها

أما النوع الثاني من الاتصالات – الاتصالات الشخصية - فهو يتعلق بتبادل المعلومات و الاتجاهات و العواطف بين الأفراد ، و التي تتعلق بأعمال و نشاطات المنظمة ، و لكنها تؤثر في اتجاهات العاملين نحو رؤسائهم و زملائهم و سياسات المنظمة ، و يعتمد مدى هذا التأثير غزارة الاتصالات الشخصية .

٢- الاتصالات الرسمية و غير الرسمية Formal – Informal :

أ- الاتصال الرسمي: وهو اتصال قائم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة، و يتم بطرق رسمية منظمة متفق عليها، ويشمل الخطابات و المذكرات و التقارير التي ترسل أو تعد من هيئات إدارية داخل المؤسسة المعينة .

و يسير هذا الاتصال وفقا لأساليب و إجراءات و قواعد محددة و منظمة و معروفة عند أفراد الهيئات الإدارية بحيث يعرف كل فرد الصورة التي يجب أن تكون عليها الخطاب، أو المذكرة من بدايته إلى نهايته و يمكن أن يسير الاتصال الرسمي من أعلى إلى أسفل أو على العكس أو بشكل أفقي و تتصف الاتصالات الرسمية عادة بكونها كما في الاتي:

- انها مكتوبة.
- أنها قانونية و منظمة.
- تتعلق بالعمل مباشرة.
- تتم داخل الذي ينتظم المؤسسة أو الهيئة المعينة.
- أنها ملزمة للأطراف ذات العلاقة.

و الاتصال الرسمي و يكون فيها يكون صاعدا أو نازلا أو الاتصال الأفقي والمقصود بهما مايلي:

الاتصال الرأسي النازل : يمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر و التعليمات و التوجيهات ، من الرؤساء و المشرفين الى المرؤوسين و العمال ، و ذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي.

الاتصال الرأسي الصاعد : يتميز باستعماله من طرف المرؤوسين لعدة أسباب حسب ، وهي تحديد الوظيفة و الأداء ، وما يرتبط بهما من مشكلات ، كمشاكل الزملاء من العاملين و الممارسات التنظيمية و السياسات ، والمهام المطلوب تنفيذها و كيفية التنفيذ

الاتصال الأفقي : يعكس الاتصال الرأسي و يتم هذا النوع بين الإدارات و المسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية ، أو إشرافية مختلفة ، ويهدف هذا النوع من الاتصال الى التنسيق بين الإدارات ، والأعمال لتحسين الإنتاجية و الأداء ، ويوضح الكثير من المعلومات و العناصر التي فقط يتحصل عليها بواسطة الاتصال.

ب - الاتصال غير الرسمي :

وهو اتصال لا يلتزم بالطرائق الرسمية المتعارف عليها في الاتصال بين أفراد المؤسسة المعينة رؤساء ، و مرؤوسين ، و لا يخضع لأية إجراءات أو قواعد ، أو قوانين إدارية مثبتة ورسمية متفق عليها . ومدونة كتابة كما هو الحال في الاتصال الرسمي ، اذا يتم هذا الاتصال بعيدا عن القنوات الرسمية ن وبين مستويات إدارية مختلفة خارج حدود المؤسسة المعينة ، متخطيا بذلك خطوط السلطات الإدارية الرسمية

وقد يتم هذا الاتصال بين أطراف خارج المؤسسة المعينة و يكون على هيئة لقاءات شخصية ، أو اجتماعات غير رسمية أو رحلات ترفيهية ، أو مناظرات تجمع مختلف المستويات الإدارية من أكثر من تنظيم مؤسسات.

وقد يحدث هذا الاتصال غير الرسمي بين القائمين على إدارة مؤسسات مختلفة كما هو شأن ما يحدث من اتصال لمنظمات ومؤسسات ودوائر ذات العلاقة و الوزارات و الأجهزة الحكومية ، وهذه الاتصالات الخارجية تساهم في تبادل الخبرات وزيادة الأداء الإداري وتطويره ، والاستثمار الأمثل للحوار ، وتؤدي أيضا دورا كبيرا في الإعلام و التسويق و التعاون بما يخدم الجميع.

خصائص عملية الاتصال:

من التعاريف السابقة نستطيع استنتاج عدة عناصر أو مميزات للعملية الاتصالية يمكن تلخيصها كما في الآتي:

(١) ان الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط بالطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن أن يكون إبراز أحاسيس أو معاني، بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.

(٢) إن الاتصال له مستقبل ومرسل، وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل، ولنا أن نستنتج مختلف أنواع التأثيرات الممكنة في هذا المجال.

(٣) إذا خلا الاتصال من وجود معنى ينتقل بين المرسل والمستقبل فلا يمكن القول أن هناك اتصالاً، كما أن هناك ضرورة إتمام عملية الاستقبال للطرف الثاني كشرط لتمام عملية الاتصال.

(٤) يهدف الاتصال أيضاً إلى تحقيق التكامل و التفاهم بين المتصلين، وهي من بين المهام ذات الاعتبار في المجتمعات الحديثة وخاصة في المؤسسة الاقتصادية

وكذلك مستحدثات الاتصال فرضت عدداً اخرًا من الخصائص نذكر منها :

(٥) الفصل الحاد بين مفهوم المصدر و مفهوم القائم بالاتصال : حيث لم يعد المفهومات يعبران عن عنصر واحد كما في الأدبيات الأولى و نماذجها ذلك إن الممارسات المهنية قد ميزت تماماً بين هذين العنصرين ، وان العنصر الفاعل في عملية الاتصال و الإعلام هو القائم بالاتصال حتى أنه من الناحية العملية لا يشترط التطابق ما بين المادة الإعلامية و الاتصالية التي يقدمها المصدر وتلك التي يبنها القائم بالاتصال في وسائل الاتصال و الإعلام لأسباب

تتعلق بالسياسات الإعلامية أو الضوابط المهنية أو تأثيرات القوى العديدة التي تتدخل لأحداث الفجوة ما بين ما يتلقاه القائم بالاتصال وما يرسله إلى المتلقين من خلال وسائل الاتصال و الإعلام معا.

٦) سيادة التوجيه إلى التخصص في تقديم محتوى الاتصال والإعلام بالتأثير الملحوظ في جمهور المتلقين الذي أصبح يصنف في فئات عديدة تشترك كل منها في سمة أو أكثر بحيث تقترب كثيرا من مفهوم الجماعة مثل صحف الأطفال والمرأة والعمال.

٧) لم يعد من الممكن الحصول على رجع الصدى من كل أعضاء الجمهور ولذلك أصبح الصدى يقاس من خلال عينة مختارة ويتم تقييم استجابة هذه العينة بشكل مباشر من خلال طرف ثالث، ولكن يمكن التعرف عليه بواسطة مؤسسات البحوث، ومع تكرار استجابات الأفراد يظهر بالتالي أهمية الاستجابات المتراكمة أو المتجمعة خلال فترة من الزمن مما يصف رجع الصدى بالتراكم، كما أصبح الاهتمام كميًا أو التقدير أو أن الاهتمام أصبح بكمية الأفراد الذين استجابوا وليس بكيفية استجابة الفرد.

مبادئ الاتصال:

يعتبر الاتصال عنصرا يتخلل جميع العمليات الإدارية وهو في الوقت نفسه يعتبر فنا يشكله كل إداري بطريقته الخاصة، وتوجد مبادئ رئيسية للاتصال يصلح تطبيقها في جميع الأحوال وبالنسبة لجميع الأشخاص، وتساعد المدير في بناء نظام، اتصال جيد بالتركيز على الجوانب الحرجة المتصلة بالاتصال وهذه المبادئ هي كما في الآتي: -

١- مبدأ الوضوح : أن تكون جميع الاتصالات بين الأفراد بلغة مفهومة للمرسل والمستقبل ، وان تطبيق هذا المبدأ ينتج عنه التغلب على مشاكل عديدة في الاتصال مثل : عدم الفهم ، أو وجود افتراضات غير واضحة.

٢- مبدأ الاهتمام و التركيز : أي وجود انتباه كامل من المرسل عندما يقوم بعملية إرسال الرسالة و من المستقبل عندما يقوم بعملية ، استقبال أو تلقي الرسالة ، لأنه من المعروف أن عدم وجود اصفاء كامل عند تلقي الرسالة فإنها لن تصل كما ينبغي ، وان إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة ليست مسألة سهلة ، ويرجع ذلك كثرة عدد الوسائل التي تستدعي الاهتمام وتتنافس فيما بينها ونطاق و قدرة الفرد على الانتباه و التركيز و التمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز ، كعدم الاهتمام ، ونقص أو ضعف الرسالة المنقولة ضعف الذاكرة ، وأيضا تطوير عملية الاستماع و القراءة.

٣- مبدأ التكامل و الوحدة : يجب أن يخدم الاتصال أهداف المؤسسة ، لأنه يعتبر في حد ذاته وسيلة وليس غاية ، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة ، ومن المهم أن يقوم الرئيس

المباشر بنقل الرسالة وتفسير وتوضيح المعلومات ، وفي هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم لسلطته.

٤- مبدأ استراتيجية استخدام النظام غير الرسمي : تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات ونشرها وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ، و يكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المؤسسة لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي ، فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس إلى المرؤوسين ومن المرؤوسين إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل ، لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي في الإبلاغ ومن خلال الآخرين.

نماذج الاتصال :

تعتبر عملية الاتصال عملية مستمرة متصلة الحلقات من منطلق أن الموقف الاتصالي هو موقف مركب لا يمكن السيطرة عليه على ضوء العناصر المعروفة في عملية الاتصال فحسب بل يجب الأخذ بالاعتبار الخلفية الثقافية و الفكرية والنفسية ، أي أن هناك تباينا في نوعية العناصر التي يتشكل منها الاتصال فضلا عن المتغيرات المرتبطة بالموقف الاتصالي العام . ومن هنا فان الاستجابة التي تحدث نتيجة مثير معين أو عنصر معين في موقف اتصالي معين لا تتم بصورة منظمة آلية كتلك التي تجري عند حدوث تفاعل العناصر الكيميائية بعضها مع بعض ن وهذا وقد أشار عدد من المفكرين إلى أن عملية الاتصال تتكون من عناصر ثلاثة أو أكثر وهي المرسل و الرسالة و الهدف و

الملتقى، فيما اعتبر مفكرون وعلماء اتصال آخرون بحجم الاسويل ، حيث طرح جملة من التساؤلات ، من يقول ماذا ؟ بأي وسيلة ؟ والى من ؟ وما هو الأثر المتوقع ؟ تم عدل بعض العلماء و أضافوا جملة من العناصر الأخرى و أهمها:

- ١- الموقف الاتصالي العام.
 - ٢- الهدف الذي تسعى إليه عملية الاتصال لتحقيقه .
 - ٣- رجع الصدى من المستقبل إلى المرسل لأنه المستقبل مفسر وليس جهازات.
 - ٤- الإطار الدلالي أي الخبرة المشتركة بين المرسل و المستقبل أي معرفة موضوع الاتصال .
- ومن هنا قسم علماء الاتصال النماذج إل-نماذج كلاسيكية و حديثة ومنة أبرز النماذج الكلاسيكية نموذج اريسطو.

نموذج اريسطو:

وهو من أقدم نماذج عملية الاتصال بل إن أول من وضع نماذج الاتصال، هو أرسطو و تكون نمودجه من ثلاثة مراحل أساسية

- ١- المرسل أو المتحدث أو المصدر
- ٢- المضمون أو النقص أو الرسالة .
- ٣- التلقي أو المستقبل.

هذا وقد اعتبر العلماء أن نموذج أرسطو قدم توصيفا و توضيحا للحدث ١ الاتصالي بلغة عصره ، بالرغم من أن نمودجه بدائي لكنه لاس مفهوم العملية الاتصالية ، كما و اعتبر العلماء نمودج أرسطو وبكل المقاييس الاتصالية حجر الزاوية في فهم العملية الاتصالية برمتها ، ومن خلال النظر إلى العناصر التي

أكد عليها أرسطو نجد أن المصدر الاتصالي هنا هو المتكلم أو المتحدث الذي يسعى إلى توصيل فكرة محددة عبر وسيلة التخاطب المباشر الخطاب كنص والذي يحتوي على مضمون الرسالة ، أما المتلقي في هذه الحالة فقد يكون فردا أو جماعة أو جمهورا عاما ، وحسب تصورات أرسطو فان الحدث الاتصالي بالنسبة له يتمحور حول الأثر الاقناعي بالرغم من إمكانية وجود آثار أخرى، أما عن النماذج الحديثة تتمثل في نموذج شانون و نموذج فينر.

نموذج شانون : من النماذج الأولى نجد Shannon قد قدم نموذجا للاتصال وبني نظرية حول المعلومات ونموذجه يتكون من العناصر مرسل ومستقبل ، وقناة ، رمز ورسالة ، وهو حطي بسيط.

نموذج فينر : في نفس الفترة قام " Wiener " بتعديل هذا النموذج الخطي لشانون بإضافة عناصر الضبط : التغذية العكسية " hack Feed " وهي ارتداد المعلومات عن الرسالة وتعتبر رسالة جديدة معاكسة للأولى

معوقات الاتصال :

تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عمليات الاتصال ، وهذه العملية ليست سهلة ومبسطة كما يعتقد الكثيرون ، ولكنها عملية اجتماعية صعبة و معقدة ، تدخل فيها عناصر عديدة متداخلة ، لذلك نجد أن احتمالات حدوث صعوبات أو معوقات تعترض هذه العملية تبقى عالية و يمكن إيجاز معوقات الاتصال الشائعة فيما يلي:

١- المعوقات الشخصية:

- التباين في الإدراك : ان التباين بين الأفراد في إدراكهم للموقف المختلفة يعود إلى اختلافات الفردية و البيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- الاتجاهات السلبية : و تتضمن من اتجاهات المرسل السلبية اتجاه ذاتها واتجاه الموضوع و المستقبل ومن هذه الاتجاهات السلبية التي تنطوي عليها الحالات البيوكولوجية للمرسل ما يلي:-

أ- العوائق النفسية :

هناك عوائق أو عوامل نفسية تؤثر تأثيرا مباشرا في مدى فاعلية الاتصال ، ومن هذه العوائق عدم التنبه لبعض العوامل النفسية مثل : الخوف والتعصب و سوء العلاقات بين الأفراد ، و تأثير إدراك الفرد و تصوره على معنى المعلومات المتبادلة ، واحتمال تشويه وتشريح المعلومات أما شعوريا أو بدون قصد و إلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فاعلية الاتصال.

ب - الإفراط في الاتصال Excessincommunication :

كثيرا من الأفراد في المنظمة ، و خاصة بعض المديرين ، يتعرضون لتدفق معلومات لهم أكثر من طاقتهم الاستيعابية أو أكثر من مقدر لتضيق هذه المعلومات أو الاستفادة المنسقة منها ، و الإفراط في الاتصال يؤدي إلى -إعاقة الاتصال الفعال.

- الشعور بمعرفة كل شيء و التكلم عن أي شيء و كأنما ما يقوله أو يكتبه هو الشيء الوحيد، الذي يعد مهما و ما عداه لا يتسم بالأهمية.

٢- المعوقات التنظيمية :

يتضمن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة توضيح العلاقات التنظيمية القائم بين الوحدات التنظيمية و الإدارية المختلفة ، إضافة لبيان سبل انسياب السلطة و المسؤولية بين تلك الوحدات التنظيمية ، كما يوضح الهيكل التنظيمي الاتصالات القائمة بين العاملين و مراكز اتخاذ القرارات ، و لهذا عدم وجود هيكل تنظيمي أو ضعف في بناء تلك العلاقات من شأنه أن يعرقل سبل تحقيق الانسياب الفعال في إطار المؤسسة المعنية و من أهم هذه المعوقات و المشكلات ما يلي:

- عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات و الصلاحيات و المسؤوليات و سبل انتساب الاتصالات بين الوحدات التنظيمية المختلفة.
- عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر بها عملية الاتصالات من شأنها أن تخلق العديد من العقبات و العوائق في تحقيق سبل الاتصال الفعال بين الوحدات التنظيمية.
- التخصص قد يصبح عائقا في الاتصالات، حيث أن الاختصاصات المختلفة غالبا ما تستخدم لغة معينة خاصة باختصاصها مما يتعذر على العاملين الآخرين فهمها و التعامل معها باللغة ذاتها نظرا لتباين إمكانية كل تخصص واعتماده اللغة الخاصة به و باختصاصاته المعنية.

• قصور سياسة نظام الاتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة واهتماماتها وتوضيح أبعادها.

• القصور في ربط المؤسسة بالبيئة الخارجية ، إذا أن هذا العامل يعد على درجة عالية من الأهمية حيث أن المؤسسة تستورد المعلومات ومصادرها من البيئة الخارجية ، و خصوصا ما يتعلق منها بالعملاء و المنافسين و الموردين و المستهلكين و المصادر البشرية و المعلوماتية و المادية.

احتياجات القيادات في مجال الاتصال:

احتياجات القيادات في مجال الاتصال من أهم المهارات التي يحتاجها القيادي الناجح تلك المهارات السلوكية المرتبطة بعمليات الاتصال وهي المهارات الخاصة في التعامل مع الناس و فهم سلوكياتهم، ودوافعهم، وإبعاد شخصياتهم، وطبيعة العلاقات التي تربط بينهم حتي يتمكن من فهم سلوك مرؤوسين والتنبؤ به، والتحكم فيه، حيث تساهم المهارات التي يمكنها القائد في مجال الاتصال في تحسين مستوى ادائه لأن كل ما يؤديه من الاعمال يدخل ضمن دائرة الاتصال، وإعطاء الأوامر، واصدار التعليمات، ومقابلة المرؤوسين والرؤساء، وإدارة الاجتماعات، والمكثبات وغيرها من الاعمال، كلها تتضمن نوع من الاتصال، وتتطلب امتلاك مهارات عالية في مجال الاتصال ومن الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في مجال الاتصال التعرف على مبدئ الاتصال الجيد، التي يمكن تطبيقها في جميع الاحوال ومع جميع الاشخاص وهذه المبادئ هي كما في الاتي:-

١- التخطيط الجيد للإتصال .

٢- تحديد الهدف الحقيقي من الاتصال.

٣- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصال.

٤- إشراك الآخرين في تخطيط الإتصال.

وبالنظر الى طبيعة عمليات الاتصال في المؤسسة فإنه يمكن تحديد خمسة مهارات أساسيه يجب أن يتمتع بها القائد، وكل مهارة من هذه المهارات تتطلب امتلاك مجموعه من المهارات والسلوكيات التي تتحقق من خلال المهارات الأساسية، وهذه المهارات يمكن عرضها وفق التقسيم التالي:

أولاً: مهارتان خاصتان بتكوين ونقل الرسالة وهما :

- مهارات التحدث.
- مهارة الكتابة

ثانياً: مهارتان خاصتان بوظيفة تلقى الرسالة وهما :

- مهارة الاستماع.
- مهارة القراءة.

أما المهارات الخمسة فإنها تتعلق بوظيفتي إرسال الرسالة، وهي مهارات الاتصال غير الملفوظة (تعابير الوجه ، والمظهر ، والصوت الحركة)، ومما يدل على أهمية هذه المهارات ان إحدى الدراسات التي أجريت تحت إشراف جامعه "أوهايو " الأمريكية قد أكدت على أن الوقت الذي يقضي القادة في اتصالاتهم الكتابية والشفوية هو على النحو التالي ١٠% في الكتابة و ١٥% في القراءة، و ٤٥% في الحديث، ٣٠% في الاستماع .

الفصل التاسع

قيادة فرق متعددة الثقافات

في ظل تزايد تأثير العولمة على محيط العمل، بات من الطبيعي وجود فريق عمل يضم جنسيات متنوعة، وسواء كان قائد الفريق "غريباً" أو "شقيقاً" فإن ذلك يؤثر في طريقة التعامل مع الموظفين. إذ قد تنظر بعض الثقافات إلى الخجل على أنه وقاحة، أو تعد العدوانية أمراً جيداً. ترتبط قيادة فريق متعدد الجنسيات بمقاربة الاختلافات بين أعضاء الفريق واستخدامها بالطريقة المناسبة في الوقت المناسب من أجل الحصول على أفضل أداء. وترتبط هذه الاختلافات مع الأصول الثقافية للأفراد بحسب كارولين روك، زميل سابق لرابطة خريجي إنسياد في هولندا، حيث تشير إلى وجود تباينات نمطية واضحة في كيفية التعاطي المهني للمديرين الناجحين الشرقيين مقارنة بالغربيين مما يؤثر في أنماط القيادة الفاعلة. بالتعاون مع أنوبام أغروال من جامعة إلينوي الذي يحمل درجة الدكتوراه من إنسياد، أعدت كارولين روك وهي محاضرة جامعية في إدارة الموارد البشرية في كامبريدج، ورقة بحثية بعنوان "هل يتبع جميع القادة العالميين أساليب القيادة الموحدة"، وقدمت فرضية تقول، إن أساليب القيادة الغربية والشرقية تشبه المقاطع الموسيقية التي تستخدم النوتات الموسيقية نفسها لكن بطرق مختلفة في معظم الأحيان مما يسبب حدوث تباينات في النغمة. في لقاء مع برنامج إنسياد للمعرفة، تشير روك إلى أنها لم تتوقع التوصل إلى اختلافات واضحة بين الشرق والغرب، واعتمدت في بحثها على بيانات استبيان التنفيذيين العالميين الذي يستخدم طريقة ٣٦٠ درجة لمساعدة المديرين على تقييم أدائهم عبر ١٢ من أبعاد القيادة، التي تتضمن عدة جوانب بدءاً من اعتبارات مهنية بحثية وصولاً إلى موازنة الحياة والعمل. حلت الدراسة بيانات الاستبيان لـ ١٧٤٨ تنفيذياً من المستويات الإدارية المتوسطة والعليا من ١٢٨ جنسية، بما في ذلك رأي ١٣٠٠ خبير شاركوا بصفة "مراقب". وهنا تقول روك: "يرصد الاستبيان سلوك

القيادة على المستوى العالمي، وفي البداية، تفاجأنا بوجود اختلافات في السلوك القيادي بين الجنسيات، وفي حال أراد المدير أن ينجح في بيئة عمل عالمية عليه أن يتبع أنماط السلوك القيادي المختلفة، وكنا نتوقع أن أي من المديرين من الثقافات المختلفة يمكنه مواكبة الاختلافات الثقافية ضمن بيئة العمل العالمية". لكن وبعد البحث في العوامل المؤثرة الأخرى ومن ضمنها العمر والقطاع والجنس، رصدت روك تباينات واضحة بين المديرين الغربيين والشرقيين في ٤ من إجمالي ١٢ بعدا من أبعاد القيادة التي يرصدها الاستبيان، وهي التصميم والتوافق، والتوجه الخارجي، والذكاء العاطفي، ومقاومة الضغط. تم تصميم هذه الأبعاد بهدف قياس الآليات التي يعتمد عليها المديرون لتنفيذ استراتيجية الشركات وتطوير التفاعل مع المستهلكين وأصحاب المصلحة المشتركة مع الشركة ومع مورديها الأساسيين، وكيفية بناء جو من الاحترام والتعاون لدى فريق العمل، وكيفية التعاطي مع ضغوطات الحياة الإدارية، وقد تعاطى المديرون الشرقيون مع هذه الجوانب الأربعة بأساليب يعدها القائمون على الاستبيان من مميزات القيادة الناجحة أكثر من نظرائهم الغربيين. توضح روك أن الدراسة، ولدى تدقيقها في رصد الواقع الجغرافي لمعطيات الاستبيان، وجدت أن المديرين الغربيين قد يحسنون التعامل مع بعض القضايا بنجاح أكثر من نظرائهم الشرقيين. فعلى سبيل المثال، سجل المديرون من الدول الاسكندنافية أعلى معدل للنقاط على مؤشر "طريقة التفكير العالمية" في الاستبيان، الذي يقيس كيف يبني المديرون جوا من التعاون والعمل المشترك في فريق عمل متعدد الجنسيات ومتنوع الثقافات، وسجل المديرون من دول أوروبا الشرقية نقاطا أكبر من المتوسط العادي لباقي المديرين، فيما يتعلق بالموثرات المرتبطة بتشجيع الموظفين وتمكينهم ودعم تماسك فريق العمل. وفيما يتعلق بالمديرين الشرقيين، سجل المديرون من دول جنوب شرق آسيا نقاطا أفضل من المتوسط فيما يتعلق بالرؤية الإدارية، التي تعنى باليات وضع استراتيجية عالمية متكاملة توحد بين أهداف ومصالح جميع الأطراف المعنية بالشركة. توفر هذه التقييمات خريطة تقريبية للقيم القيادية التي تنتصر أولويات كل ثقافة على حدة بحسب روك، فعلى سبيل المثال، سجل المديرون

من منطقة الشرق الأوسط نقاطاً أقل على مؤشر التوازن بين الحياة والعمل لكنهم سجلوا نقاطاً أكثر على مؤشر مقاومة ضغط العمل. نظراً لاختلاف أهداف القياديين من بلد لآخر، قد يتساءل بعضهم عن أفضل الطرق لتكيف المديرين الأجانب مع بيئات العمل حول العالم، وهنا تنصح روك باتباع مقاربة شمولية وتقول: "الثقافة عامل واحد فقط، لذا يجب النظر إلى شخصية كل فرد على حدة، والأخذ بعين الاعتبار خلفيته الثقافية والاجتماعية، وخبرته العملية، وكيف تؤثر هذه العوامل في توقعاته من مديره في العمل". من الضروري بمكان ألا يلجأ المديرين إلى التوقع في بيئتهم الثقافية .

التي يتوقعها الموظفون من مديره وفقاً لثقافتهم الخاصة. وتنصح روك المديرين بضرورة التعامل بشكل شخصي مع كل فرد من فريق العمل ومحاولة فهم ثقافة كل منهم ومحاولة فهم ماذا يريدون منك كقائد لهم.

القيادة عبر الثقافات:

يسعى علم النفس بين الثقافات إلى فهم كيف يتفاعل أفراد الثقافات المختلفة مع بعضهم البعض، ومع مرور الوقت، تطورت القيادة عبر الثقافات كأداة لفهم القادة الذين يشتغلون في السوق المعولمة حديثاً. حيث أن المنظمات العالمية اليوم بحاجة إلى قادة يمكنهم التكيف مع البيئات المختلفة بسرعة والعمل مع الشركاء والموظفين من الثقافات الأخرى، لا يمكن القول أن المدير الناجح في بلد ما سيكون ناجحاً في بلد آخر.

نظرية القيادة الضمنية:

تؤكد نظرية القيادة الضمنية (ن ق ض) على أن افتراضات الناس الأساسية والقوالب النمطية والمعتقدات والمخططات التي تؤثر على المدى الذي ينظرون إليه على أنه شخص جيد. وذلك نظراً أن الناس عبر الثقافات يميلون إلى الاحتفاظ بمعتقدات

ضمنية ومخططات ونماذج نمطية متعددة ، لذلك فإنه من الطبيعي أن تختلف معتقداتهم الأساسية مما يجعل القائد الجيد يختلف عبر الثقافات.

أبعاد هوفستد الثقافية:

تعتبر أبعاد هوفستد للثقافة واحدة من الدراسات البارزة والمؤثرة حتى الآن، وذلك فيما يتعلق بالقيادة في عالم العولمة. حيث كشفت الدراسة عن أوجه التماثل والاختلاف بين الثقافات وكما أكدت على ضرورة أن تكون متفتحة الذهن وذلك لفهم الاختلافات في الثقافات الأخرى. تستخدم أبعاد هوفستد ستة أبعاد للثقافة لمقارنة الثقافات وذلك لإعطاء القادة فهماً لكيفية ضبط طرق قيادتهم، وفقاً لذلك تتضمن هذه الأبعاد: الفردية / الجماعية ، المؤنث / المذكر ، مسافة القوة، تجنب عدم اليقين، التوجه طويل الأجل / القصير الأجل، التساهل / ضبط النفس .

مشروع وبحث القيادة العالمية وفعالية السلوك التنظيمي (GLOBE) حيث دمجت هذه الدراسة كلاً من ILT وأبعاد هوفستد في دراسة بحثية تعتبر هي الفريدة من نوعها. وقد توسعت دراسة GLOBE الـ ILT حيث حوت أفراداً من ثقافة مشتركة وذلك من أجل الحفاظ على اعتقاد مشترك ومستقر نسبياً حول القادة، والذي يختلف من ثقافة إلى أخرى. وقد تمت تسميتها نظرية القيادة الضمنية المدعومة ثقافياً (CLT).

وقد توصلت دراسة GLOBE إلى الأبعاد التسعة وهي كالتالي: تجنب عدم اليقين، ومسافة السلطة، والجماعية الأولى: الجماعية المجتمعية، والجماعية الثانية: الجماعية الجماعية، والمساواة بين الجنسين ، والحزم، والتوجه المستقبلي، والتوجه نحو الأداء، والتوجه الإنساني .

ترتبط بعض تلك الأبعاد بالبعد الخاص بهوفستد. ومع ذلك، فهي تختلف عن أبعاد GLOBE التمييز بين القيم الثقافية والممارسات الثقافية، بدلا من أبعاد هوفستد.

أساليب القيادة:

١- القيادة الأبوية:

القيادة الأبوية" تجمع بين الانضباط والسلطة القوية مع الإحسان الأبوي والنزاهة الأخلاقية في جو" شخصي وتتألف القيادة الأبوية من ثلاثة عناصر أساسية: الاستبداد، والإحسان، والقيادة الأخلاقية. وفي جذورها، تشير القيادة الأبوية إلى العلاقة الهرمية التي يتأخذ فيها القائد المصلحة الشخصية في حياة العمال المهنية والشخصية بطريقة تشابه طريقة الآباء، وفي المقابل تتوقع الولاء والاحترام، يريد هؤلاء القادة تحويل فريق إلى مجموعة تشبه العائلة. كما ويرغبون في معرفة نوعية حياة الموظفين بشكل عام كالهوايات وحالة الوالدين الصحية وتعليم الأطفال .

لقد تم عمل قدر ضخم من البحوث حول مدى انتشار هذه الطريقة في القيادة وفي منظمات الأعمال غير الغربية، وهو مما يشير إلى انتشار القيادة الأبوية في بلدان مثل الصين القارية وتايوان، ومع ذلك، فلقد تم عمل أبحاث أقل بكثير حول ما إذا كانت القيادة الأبوية موجودة في الثقافات الغربية. ففي الآونة الأخيرة، كانت هناك ازدياد في الاهتمام الذي توليه القيادة الأبوية في الثقافات غير الغربية، وعلى الرغم من أنه يعتبر مجالاً جديد نسبياً في مجال البحوث القيادية، فقد تم العثور على أدلة تدعم العلاقة بين الأبوية ومواقف العمل الإيجابية في العديد من الثقافات، بما في ذلك ثقافات الشرق الأوسط وأمريكا اللاتينية وآسيا والمحيط الهادئ. فلقد وُجد أن القيادة الأبوية ترتبط بشكل إيجابي بالرضا الوظيفي في الهند ولكن ليس في الولايات المتحدة. ففي كلا البلدين، كانت القيادة الأبوية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتبادل القائد بين الأعضاء والالتزام التنظيمي.

٢- القيادة التحويلية والمعاملات:

القيادة التحويلية تعرف بطريقة فضفاضة على أنها نماذج للقيادة الكاريزمية الذي يحشد فيه المرؤوسين حول هدف مشترك بحماس ودعم. وتتميز القيادة بالمعاملات بعلاقة بين العطاء والأخذ باستخدام المكافآت كحافز .

في دراسة استقصائية في عام ٢٠٠٤ للموظفين في ١٠ بنوك مختلفة، حيث أشارت الاجابات إلى أنه ثلاثة فقط من العوامل السبعة التي تم العثور عليها في طريقة القيادة المثالي في مصر تتناسب مع العوامل الأمريكية. أما الأربعة الأخرى فلقد كانت تعتبر فريدة من نوعها لمصر أو حتى للشرق الأوسط بشكل عام. حيث تشير هذه النتائج إلى عدم القدرة على افتراض أن قيادة المعاملات والتحويلية ستنجح في الثقافات غير الغربية .

ففي دراسة لقيادة المعاملات والتحويلات في الصين وأستراليا ، توقعت القيادة التحويلية بالأداء والثقة في السكان الأستراليين، ولكنها تنبأت فقط بالثقة، وليس في الأداء، بينما في الشعب الصيني فقيادة المعاملات لا تتوقع الثقة أو الأداء في أي من السكان .

ومع ذلك، فقد شهدت نتائج أخرى وجودًا قويًا للقيادة التحويلية و/ أو القيادة في الصين والهند وكينيا والولايات المتحدة يستجيب Allocentrists ، على غرار المجموعات الجماعية ، بشكل أكثر إيجابية للقيادة التحويلية لأنهم يوحدون الأفراد حول هدف مشترك. أصحاب الألفة (الأفراد الموجودون في الثقافات الفردية (أكثر قابلية لقيادة المعاملات الذين يكافنون الأفراد على العمل الجاد والنجاح وأقل قابلية للقيادة الذين يشجعون العمل الجماعي ويقللون من الهوية الفردية.

القيادة التنظيمية والثقافة:

في الأدب القيادي، هناك عدم إجماع في الآراء حول كيفية تحديد القيادة عبر الثقافة والإشارة إليها. ففي دراسة GLOBE ، لا يحدد الباحثون على وجه التحديد القيادة عبر الثقافات ؛ بل إن هم يحددون الخطوط العريضة في عنصرين وهي: القيادة التنظيمية والثقافة. يصف المؤلفون القيادة التنظيمية بأنها "قدرة الفرد على التأثير على الآخرين وتحفيزهم وتمكينهم من المساهمة في فعالية ونجاح المنظمات التي ينتمون إليها، يلاحظ المؤلفون أنه لا يوجد تعريف عالمي للثقافة، لكن تعريف GLOBE يشمل "الدوافع والقيم والمعتقدات والهويات والتفسيرات أو معاني الأحداث الهامة التي تنشأ عن التجارب المشتركة لأعضاء المجموعات الجماعية ويتم نقلها" عبر الأجيال العمرية.

التنفيذي الدولي:

هناك أيضاً مصطلح آخر للقائد عبر الثقافات هو "المدير التنفيذي الدولي" ، والمعروف باسم "المسؤول التنفيذي الذي يكون في وظيفة مع بعض النطاق الدولي، سواء في مهمة المغتربين أو في وظيفة التعامل مع القضايا الدولية بشكل عام.

القيادة العالمية:

يمكن تعريف القيادة العالمية على أنها "عملية للتأثير على أفكار ومواقف وسلوكيات المجتمع العالمي للعمل معا بشكل تآزري نحو رؤية مشتركة وذات أهداف مشتركة، هنالك ستة أبعاد رئيسية لكفاءات القائد العالمي: مهارات العلاقات بين الثقافات والسمات والقيم والتوجه المعرفي وخبرة العمل العالمية وخبرة التنظيم العالمية والرؤية.

التفعيل:

في البحث عن السلطة التنفيذية الدولية، سبريتيزر وآخرون. (١٩٩٧) فقد وجد أن الذكاء العام ومعرفة الأعمال ومهارات التعامل مع الآخرين والالتزام والشجاعة وسهولة في التعامل مع القضايا المشتركة بين الثقافات هي سمات يتردد صداها عبر الأدب في توضيح التنفيذي الدولي الناجح. كما أشاروا إلى عدم وجود تنبؤات للأبحاث الأكاديمية للنجاح "التنفيذي الدولي" ، لكنهم يتفقون على أن الشخصية المفتوحة والمرونة والقيادة والمهارات اللغوية تساهم جميعها في عملية التنفيذي الدولي الناجح .

بدلاً من تحديد مصطلح للقائد، يصف كلاً من رنش وموت وأبي (٢٠٠٩) سمة محددة تنسب إلى القيادة متعددة الثقافات المعروفة باسم *أخذ المنظور متعدد الثقافات* : وهو أن قدرة هؤلاء القادة على "أخذ منظور شخص آخر في المجال الثقافي" السياق، لتطبيق العدسات الثقافية، والتكيف بسرعة عند مواجهة الأفراد أو الجماعات من ثقافات غير مألوفة."

يشير *السلوك التنظيمي بين الثقافات* إلى أن السلوكيات الشاملة التي يجب أن يجسدها القائد بين الثقافات ؛ أي "أوجه التشابه والاختلاف بين الثقافات في العمليات والسلوكيات في العمل، وديناميات واجهات الثقافات المشتركة في السياقات المحلية والدولية متعددة الثقافات ." في الأعمال التجارية الدولية، تشير إلى *الكفاءة بين الثقافات* وإلى "فعالية الفرد في الاعتماد على مجموعة من المعرفة والمهارات والسمات الشخصية من أجل العمل بنجاح مع أشخاص من خلفيات ثقافية وطنية مختلفة في الداخل أو في الخارج ." لا ينصب التركيز هنا على اكتساب المعرفة، بل على كيفية استخدام الفرد للمعرفة التي اكتسبها بالفعل.

في دراسة مماثلة أجراها أبي وآخرون. (٢٠٠٧) ، وقد تم العثور على نفس مفهوم *الكفاءة بين الثقافات* (المشار إليها هنا باسم (C، ٣) وذلك لتمكين القادة من التفاعل في أي ثقافة، على عكس اللغة والمعارف الإقليمية، والتي تعمل فقط في ثقافات

محددة. ٣ Cديناميكية وهي قابلة للتطوير مع مرور الوقت. أنشأ المؤلفون ثلاثة مكونات للكفاءة بين الثقافات، والتي تشمل المعرفة والإدراك ، والوعي الثقافي، ومخطط عبر الثقافات، والتعقيد المعرفي. أبي وآخرون. (٢٠٠٧) وجد أن القائد سوف ينجح في العمل في ثقافة أخرى إذا تم استيفاء المجالات الشخصية والعمل والشخصية .

الآثار المترتبة على الممارسة:

يمكن رؤية آثار هذه الحاجة على قادة الثقافات في إدارات الموارد البشرية داخل هذه المنظمات العالمية. هناك اتفاق قوي عبر الأدبيات على أن عملية الاختيار تلعب دوراً أساسياً في تعيين الأشخاص الذين سيكونون أكثر القادة الفاعلين بين الثقافات. كما فصلت المقالات سمات شخصية محددة والاختلافات الفردية التي تعزز جودة القيادة عبر الثقافات لبيئة متعددة الثقافات. كما يؤكدون جميعهم على الحاجة إلى توظيف الأفراد الذين لديهم بالفعل خبرة دولية واسعة سابقة، إلى جانب قضاء إجازتهم في بلد معين .

بالإضافة إلى ذلك، كانت هناك العديد من الدراسات المنشورة بشأن تأثير التدريب بين الثقافات على نجاح المغتربين. بالرغم من أن البعض لا يتفق ويختلف حول فعالية التدريب، إلا أن معظم المؤلفين يشيرون إلى وجود بعض عوامل النجاح، وإن كانت بسيطة، في التدريب بين الثقافات. كما لا يوجد خلاف حول الحاجة إلى الحساسيات ومهارات التواصل بين الثقافات ؛ إنها عملية تحقيق هذه المهارات التي هي في السؤال.

يعتقد Spreitzer ، ماك كل. ، ماهوني (١٩٩٧) أن المديرين التنفيذيين يكتسبون هذه المهارات من خلال التعلم المستمر، ومجموعة من المشاريع والخبرات المتميزة التي تؤدي جميعها إلى خبرات متراكمة، مينتسبيرج وجوسلينج (٢٠٠٢) ينفقان على أن المديرين التنفيذيين يتعلمون من خلال الخبرة ويلاحظون أنهم وصلوا إلى مستواهم بسبب تلك التجارب. كما يضيفون أنه سيكون من المضر للمسؤولين التنفيذيين إزالتهم من تعلمهم التجريبي لوضعهم في الفصل الدراسي وبدلاً من ذلك يشجعون أسلوباً تعليمياً

يُدمج التعلم في الفصل أثناء فترات الراحة القصيرة من عملهم، أي ما يقرب من أسبوعين من كل ستة عشر شهراً، في التدريب الفعال بين الثقافات الذي توفره العديد من المنظمات هو في الواقع أكثر ضرراً من لا شيء على الإطلاق .

وفقاً لـ كالي وبروثرو (١٩٩٦) ، فإن أهم ثلاثة عناصر للعمل الناجح في الخارج تشمل الاستعدادات والدوافع للمغترب وأسرتهم المباشرة، وقدرات ودوافع النظراء المحليين والتنظيم العام للمشروع، لذلك، على الرغم من أهمية التدريب، لا يمكن تغيير سوى جزء واحد من الجوانب الثلاثة، القدرات الشخصية للوافد، عن طريق التدريب.

الفصل العاشر

طرق تحفيز الموظفين

مفهوم التحفيز:

يمكن تعريف التحفيز على أنه تلك القوة الدافعة الداخلية التي تجعل الأفراد أكثر حماساً وقدرة على القيام ببعض الأفعال أو السلوكيات في حياتهم اليومية، وهناك العديد من الأسباب التي تتسبب في تحفيز الأفراد على القيام بالأعمال ومن أبرزها العامل النفسي التي ينجم عنه إحداث مجموعة من القوى الدافعة نحو الأشياء، ويتم استخدام التحفيز للأفراد على فئات سنوية مختلفة لغايات مختلفة، كما يدخل عنصر التحفيز بقوة في القطاع المهني من خلال الأفراد الذين لديهم القدرة والحافز على أداء المهام الوظيفية المناطة بهم في المنظمة، وهذا يقود إلى إيجاد طرق تحفيز الموظفين للعمل بجد، وفي هذا المقال سيتم تناول بعض طرق تحفيز الموظفين للعمل بجد.

طرق تحفيز الموظفين للعمل بجد والموازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات:

تكمن طرق تحفيز الموظفين للعمل بجد في تلك الوسائل المختلفة التي تدفع الموظفين إلى امتلاك مزيد من الدافع، وإظهار الجدية في الأعمال، وعادة ما يتم تطبيق هذه الوسائل من قبل الجهات العليا في المنظمات لإحداث التأثير الإيجابي في الموظفين، وفيما يأتي أبرز طرق الموظفين للعمل بجد، ان الموازنة بين الصلاحيات والمسؤوليات من خلال هذه الطريقة يمكن تمكين الموظف من ممارسة مهام وظيفية جديدة، حيث يتم توسيع نطاق الصلاحيات الممنوحة له وتحمله بعض المسؤوليات الجديدة المرتبطة بها، وهذا ما يدفعه إلى زيادة العمل من أجل إثبات الذات، وتحقيق أفضل النتائج على نطاق الصلاحيات الجديدة الممنوحة، كما وان إعطاء مساحة للإبداع الوظيفي تعد من

أبرز طرق تحفيز الموظفين للعمل بجد حيث يمتلك بعض الأفراد في العديد من المنظمات أفكارًا إبداعية قادرة على صناعة الفارق فيما يتعلق بالمهام الوظيفية التي يمارسونها، وعندما يُعطون الحرية لإبراز هذه الأفكار الإبداعية يكون لديهم حافز أكبر لإثبات قدرتهم على إحداث النقلة النوعية في العمليات التشغيلية، وإحداث المرونة اللازمة بحكم وجود الخبرة في الموقع الوظيفي الذي يشغلونه، وايضاً يعد التحفيز المادي من أهم طرق تحفيز الموظفين للعمل بجد، حيث يمثل هذا النوع من التحفيز الجانب المباشر من الحافز الذي يتم تقديره بمبالغ ماديّة، وعندئذٍ تكون هذه المكافئة دافعاً هاماً لبذل المزيد من الجهود في العمل.

أهمية تحفيز الموظفين:

تكمن أهمية وجود العديد من طرق تحفيز الموظفين للعمل بجد من خلال التأثير الذي ينشأ عن هذا الحافز، ومن أبرز هذه التأثيرات حدوث الزيادة التدريجية في مستوى العمليات، والوصول إلى مرحلة نوعيّة من الأداء لم يكن بالإمكان الوصول إليها من قبل، فضلاً عن رفع العديد من المعايير التي تستخدم لقياس مستوى العمليات في المنظمات مثل زيادة الإنتاجية، ووجود قدر أكبر من الإتقان في العمليات المنظمة المختلفة، وهناك العديد من الدراسات تُجرى على مستوى المنظمات للبحث في آليات جديدة لتحفيز الموظفين على تقديم أفضل المستويات، والتأثيرات المرتبة على هذه الحوافز الإضافية ودورها في تحقيق الأهداف المُنظمة.

كيف يمكنك تحفيز الموظفين في العمل؟

بعد أن تعرفنا على مفهوم التحفيز لابد لنا من معرفة كيف يمكننا القيام بعملية التحفيز، في البداية لا تعمل كل الوسائل مع الجميع بنفس الجودة، فهناك من يؤثر فيه التحفيز المعنوي، وهناك من يؤثر فيه التحفيز المادي، وبالتالي ليس ضرورياً أن تنجح كل الوسائل مع جميع الموظفين. ومن هنا عليك أن تدرك أنه يجب توفير وسائل مختلفة للتحفيز، بحيث تكون قادراً على إرضاء الجميع طوال الوقت. يُفضل أن يكون لديك برنامجاً خاص بعملية تحفيز الموظفين تعمل عليه من البداية، وهذه تعتبر مسؤولية فريق الموارد البشرية داخل المؤسسة. فمن خلال وجود هذا البرنامج، سوف تتأكد أن ما تريده يحدث بالفعل. لكن بالطبع عليك أن تعرف بأنه ليست جميع الأشياء ستوجد في البرنامج، لأن هناك بعض وسائل تحفيز الموظفين تعتمد عليك أنت في المقام الأول وكونك المسئول، وأنه مهما كان البرنامج متميز، فإن تنفيذك له ومحاولتك أن تصنع به تأثيراً حقيقياً على الموظفين هو الأهم. سنتحدث في الفقرات القادمة عن بعض وسائل تحفيز الموظفين التي يمكنك استخدامها في العمل، ليس شرطاً أن تستخدم جميع هذه الوسائل، المهم هو أن تختار ما يناسب طبيعة العمل، كلمة شكرًا طوال الوقت من الأشياء التي يمكنها أن تؤثر مع بعض الموظفين هي كلمة الشكر البسيطة التي تخرج منك بصفتك مسئول عن العمل. فنحن أحياناً كثيرة نقع في فخ أن هذا هو العمل المعتاد للموظف، وبالتالي فلا يحتاج إلى أي شكر على هذا العمل. وهذا خطأ، لأن تأثير الكلمة في حياة الناس جميعاً هو تأثير كبير جداً، وأحياناً كلمة “شكرًا” التي يقولها المسئول تساهم في تحفيز الموظفين وزيادة الحماس والطاقة لديهم، لأنهم يشعرون معها بأنهم يحصلون على بعض التقدير من المسئول. وهذا لا يعني أن تقول كلمة الشكر وأنت لا تشعر بها، بل عليك أن تكون مدركاً لأهمية هذه الكلمة، وأن تضعها حقاً في موضعها الأساسي الذي تستحقه، حتى يشعر الموظفين بأنك تفعل ذلك تقديرًا لهم لا لمجرد أنه يجب عليك أن تقول لهم كلمات شكر تقليدية، وأيضاً لابد من مشاركة الإنجازات مع الموظفين الوسيلة الثانية التي سوف نتحدث عنها من أجل تحفيز الموظفين هي وسيلة

بسيطة جدًا، وقد لا تكون وسيلة ذات تكلفة عالية. في الغالب العمل يُدار بطريقة أنه يوجد لدينا بعض المهام التي نريد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة. وبالتالي قد تجد أن بعض المؤسسات تحتفل بالأمر عند إتمام كل هذه المهام، وهذا ليس أمرًا خاطئًا، بل إنه من الأمور المطلوبة في العمل بالتأكيد. لكن نظرًا لطبيعة العمل، وأن الوقت قد يطول حتى الوصول إلى الهدف النهائي، فإنه يمكن لك أن تعمل على مشاركة الإنجازات الدورية مع الموظفين، مثلًا كلما أنهيت مرحلة معينة تبدأ في الاحتفال بذلك الأمر مع الموظفين لأن هذا يعمل على تحفيز الموظفين ويجعلهم يشعرون بأنهم يقدمون منتجًا حقيقيًا وله تأثير على تقدم الشركة يمكنك أن تفعل ذلك ببساطة من خلال الخطة التي تسير عليها، حيث يمكنك أن تضع بعض النقاط والتي هي بمثابة نقاط رئيسية في رحلة هدفك داخل الشركة بحيث تضمن أن الإنجاز الذي تشاركه هو شيء يستحق المشاركة بالفعل، ولاغنى عن الوسيلة الثالثة التي يمكن الاعتماد عليها في تحفيز الموظفين هي برامج التدريب والترقية. أي موظف يعمل معك يفكر دائمًا في أنه يسعى إلى شيئين (أن يطور من المستوى الذي يقدمه، وأن يحتل مكانة أعلى في العمل)، وبالتالي أنت يمكنك أن تعمل على هذين الشيئين، حيث يمكنك وضع برامج تدريب دورية، وتكون مبنية على تقارير أداء للموظفين، بحيث يمكنك أن تعرف مواطن النقص الموجودة لديهم بالتحديد، وكيف يمكنك أن تساعدهم في تطوير أدائهم. في الغالب تكون المؤسسة عبارة عن أقسام متعددة، لذلك يُفضل أن يكون هناك تدريب يجمع كل الموظفين معًا، مما يسمح بالاحتكاك مع الكل وبالتالي تزيد الروح بين الموظفين. هذا الأمر سيساعد في تحفيز الموظفين لأنه سيجعلهم يشعرون بأنهم عائلة واحدة تعمل معًا من أجل هدف واحد. الشيء الثاني وهو الترقيات الدورية التي تحدث في المؤسسة، ويجب أن يكون الجميع على دراية بالنظام، أو على الأقل يدرك كل منهم ما الذي يجب أن يفعله من أجل الحصول على الترقيات، مما يمكنه أن يترك حافرًا داخليًا لديه يدفعه إلى العمل، و أيضًا برامج دورية من أجل المرح كما ذكرنا في النقاط الماضية، الموظفون في المؤسسة ليسوا مجرد آلات تعمل فقط بل إنهم في حاجة إلى الشعور بالراحة من أجل

العمل وإمكانية تقديم أفضل ما لديهم. وبالتالي من الأشياء التي نعتمد عليها في تحفيز الموظفين هي وجود برامج دورية من أجل المرح. هذه البرامج قد تكون تجمعًا أسبوعيًا لمشاهدة فيلم معين، أو ممارسة مجموعة من النشاطات بين أعضاء الفريق. كذلك من الممكن أن تكون عبارة عن رحلة تحدث كل شهر إلى مكان مختلف. بالطبع توجد العديد من الأفكار التي يمكن الاعتماد عليها، ويتم تحديدها بناءً على طبيعة العمل وإمكانياتك الشخصية. لكن المهم أن تكون هذه البرامج موجودة بشكل مستمر. تأكد أنه في حالة وجود مثل هذه البرامج في العمل، فإن ذلك سيساعد كل من يعملون معك على تجديد طاقتهم، ومن ثم العودة إلى مباشرة العمل بأفضل مستوى ممكن. مكافآت مالية تحفيز الموظفين من خلال المكافآت المالية هي من أكثر الأشياء شيوعًا في الوقت الحالي، وذلك بسبب أن المال أصبح أكثر شيء يسعى الجميع إلى الحصول عليه، بسبب ضيق الحال أو الظروف الصعبة التي يعيشها الموظف. لذلك فإن وجود مكافآت مادية قد يعني له الكثير، وقد يساعده في إتمام العمل بصورة أكبر من قبل. هذه المكافآت لا يجب أن تكون موجودة كل يوم، بل إنها يجب أن ترتبط بإنجاز معين بالفعل، بحيث أن الشخص الذي يريد الحصول على المكافأة، سيعمل من أجل ذلك الأمر. على عكس إن كان الأمر سهلًا ومتاحًا للجميع. لذلك مع شيوع المكافآت المادية كوسيلة من أجل تحفيز الموظفين في العمل، فإن كل مؤسسة تضع لها نظامًا خاص بالمكافآت، حتى تضمن تحقيق أهدافها في العمل. إشراك الموظفين في وضع برامج العمل من الأمور الهامة جدًا في العمل هي شعور الموظفين بأنهم جزء من العمل لا مجرد شخص يقوم بالتنفيذ فقط، وهو ما يُعرف بالتمكين. تمكين الموظفين في العمل يساعدهم في الشعور بأهميتهم، وأن وجودهم في المؤسسة مؤثر بالفعل. وبالتالي عندما يشعر الشخص أنه شريك في العمل، فإن ذلك قد يساعده في تحسين مستواه بصورة مختلفة عن ذي قبل. ولذلك فإن تحفيز الموظفين من خلال إشراكهم في وضع برامج العمل هو من الأمور الذكية التي يمكن لك أن تقوم بها. يمكنك أن تفعل ذلك من خلال اجتماعات دورية مع الموظفين، ومناقشتهم في مستقبل المؤسسة، والأفكار الموجودة لديهم التي يريدون تنفيذها، ونقاش هذه الأفكار

من أجل الوصول إلى أفضل تصور ممكن عما يمكن للمؤسسة عمله. بعد أن تقوم بذلك الأمر، عليك أن تأخذ خطوات فعلية لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه مع الموظفين، ويمكنك أيضًا أن تسند لهم المهام لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه. كل ذلك من شأنه العمل على تحفيز الموظفين وحصولك على نتائج أفضل من المتوقع. تهيئة بيئة العمل بشكل مناسب في الغالب تؤثر بيئة العمل بشدة على أداء الموظفين، فمن خلال شعورهم بالراحة في العمل، يمكنهم أن يقوموا بتقديم مستوى أفضل. لذلك عليك أن تفكر دائمًا في المناخ وبيئة العمل المناسبة لك وللموظفين، وأن تعمل على توفيرها لهم. بعض الشركات مثلًا تقوم بتوفير غرف ذات إمكانيات كبيرة من أجل راحتهم، كاختيار مقاعد معينة، أو توفير أجهزة حديثة تساهم في تحفيز الموظفين وشعورهم بالراحة. يمكنك أن تفعل ذلك من خلال سؤالك للموظفين عما يجعلهم أكثر راحة في العمل، وأيضًا من خلال الاعتماد على أسئلة لمختصين في الأمور النفسية، بحيث يخبرك بالوضع الأكثر راحة والذي يلائم طبيعة العمل الذي تقوم به. أيضًا يجب أن يكون لديك برامج من أجل صحة الموظفين، وجدول الإجازات المتاحة لهم يكون شيء مناسب بالفعل للعمل الذي يقومون بتأديته. يجب عليك أن تدرك جيدًا أن تحفيز الموظفين واهتمامك المستمر بهم، على الرغم من كونه شيئًا مكلفًا عليك، إلا أنه سيساعدك كثيرًا في حصولك على نتائج أفضل في المستقبل. فالمؤسسة يجب أن تبحث دائمًا عن الاستمرارية والنجاح على المدى الطويل، لا مجرد التفكير في النجاح على المدى القصير. تحفيز الموظفين من الأمور التي يجب علينا أن نهتم بها دائمًا، وأن نضع لها برامج خاصة بها، فمن خلالها سوف نضمن النجاح في العمل، وكذلك سوف نضمن الشعور بالراحة في التعامل مع الموظفين، وأنا نعمل جميعًا كعائلة واحدة تسعى إلى هدف واحد.

نظرية "X" و "Y" في الإدارة:

إن من أبرز النظريات التي تناولت العامل البشري في الإدارة ومهدت بصورة كبيرة لعلم إدارة الموارد البشرية، هي نظرية "X" و "Y" والتي تركز على سلوك الثواب والعقاب للإفراد ومدى تأثير المكافأة والجزاءات في العمل حيث ركز دوجلاس ماكجروجر على أهمية فهم العلاقة بين الدافعية وفلسفة الطبيعة البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين يميلون إلى وضع الافتراضات عن العاملين معهم، واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها، وبناء على هذه الافتراضات، فقد قسم ماكجروجر العاملين إلى مجموعتين أطلق عليهما الرمز (X, Y) ، وضع روجر ميرانا لقياس العقاب والثواب فكلما كان الموظف أكثر إنتاجية وعطاء اتجه للجانب الإيجابي، وجوزي على عمله والعكس يحدث، ثم مثل كلاً من (X, Y) باتجاه سلوك الأفراد $(X$ ص $Y)$ ، وزاد الاهتمام بالموارد البشرية بعد هذه النظرية حيث وضعت برامج وأنظمة لتصنيف وتوصيف الوظائف والقوانين المنظمة لإدارة الموارد البشرية وشئون الموظفين حتى أنها صارت تنشأ وحدات وشركات متخصصة للموارد البشرية وأعمالها، خاصة بعد ظهور مدرسة إدارة الأفراد في السبعينات والتي نادت بالخط بين النظريات السابقة للموارد البشرية باعتبار أن إدارة الأفراد تعني تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري في المنظمة، بما يضمن اجتذاب الأفراد وتنمية قدراتهم وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

في مدرسة إدارة الأفراد في السبعينيات قد تم الدمج بين ما يطلبه الموظف وما تريد المنظمة تحقيقه وذلك من خلال إتباع مجموعه من المبادئ الداعمة لهذه المدرسة، ومن أهمها:-

١- إدارة الأفراد مؤسسة على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين، وهي بذلك بالإضافة إلى المهارة الأسس والقواعد العلمية.

٢- إدارة الأفراد الجيدة تساعد العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، ليس فقط للحصول على الرضاء الشخصي أو الفردي، وإنما أيضًا للحصول على رضاء الجماعة وتحقيق أهداف المنظمة.

٣- الأفراد إذا عوملوا معاملة إنسانية، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة وإذا كانت الإدارة هي الوصول إلى الأهداف والنتائج من خلال عمل الآخرين، فإن إدارة الأفراد تصبح إحدى مسؤوليات الإدارة المهمة، بل تصبح واحدة من أهم وظائف المنظمة الإدارية.

اما في مدرسة إدارة الموارد البشرية في الثمانينات كما ظهرت مدرسة إدارة الموارد البشرية في الثمانينات والتي نادت بأهمية تحليل الوظائف وتلائمها مع الموظفين وبينت أهمية التدريب والحوافز كأحد مدعّمات الإنجاز للعنصر البشري والتي من دونها لا يمكن أن يكون هنالك تطور في العمل والإنتاجية، كما وضعتها أساسًا للاختراع والإبداع الوظيفي.

وازدادت بعدها الاهتمام بالعنصر البشري وزادت أهميته كأحد الركائز الأساسية المحركة للعملية الإدارية، حتى أقيمت لها جمعيات متخصصة كجمعية الموارد البشرية والتي ظهرت في نهاية التسعينات الميلادية والتي تنادي بالإعمال الإستراتيجية للموارد البشرية حيث قربت الموارد البشرية من قمة الهرم الإداري واعتبرتها الوظيفة الأساسية التي ينطلق منها العمل من خلال وضع استراتيجيات الموارد كالتدريب والتوظيف والتقييم وغيرها في إدارات مستقلة تابعة لإدارة الموارد البشرية.

الفصل الحادي عشر

دور وأثر المتابعين

إدارة الابتكار:

يشير مصطلح إدارة الابتكار إلى العمليات الإدارية في الابتكار، ويمكن استخدامها لتطوير كل من المنتج والابتكار التنظيمي. فدون وجود عمليات مُلائمة، لا يمكن أن يكون البحث والتطوير (R&D) بالكفاءة اللازمة، لذا تتضمن إدارة الابتكار مجموعة من الأدوات التي تسمح بتعاون المديرين والمهندسين من أجل الوصول إلى فهم مشترك للأهداف والعمليات. وينصب محور تركيز إدارة الابتكار على السماح للمنظمة باقتناص أية فرصة سواء كانت خارجية أو داخلية، واستخدام جهودها الإبداعية لتقديم أفكار أو عمليات أو منتجات جديدة، والأهم أن إدارة الابتكار لا تقتصر على البحث والتطوير؛ حيث تتضمن الموظفين والعمال عند كل المستويات من أجل المشاركة بشكل إبداعي في تطوير منتجات الشركة وتصنيعها وتسويقها. ومن خلال الاستفادة من أدوات إدارة الابتكار المناسبة، يمكن للإدارة تحفيز ونشر القيم الإبداعية لدى قوة العمل بأكملها من أجل التطوير المستمر للشركة، ويمكن النظر إلى العملية باعتبارها تكاملاً تطورياً بين المؤسسة والتكنولوجيا والسوق من خلال سلسلة متكررة من الأنشطة: البحث والاختيار والتنفيذ واقتناص الفرص .

قد تكون عمليات الابتكار إما تدريجية أو متسارعة أثناء التطوير. وتعتمد العملية المتسارعة على تكنولوجيا موجودة أو تم اختراعها حديثاً، بحيث يكون لدى المؤسسة إمكانية الوصول إليها، وتحاول إيجاد استعمالات مُربحة لاستخدام هذه التكنولوجيا. أما العملية التدريجية فتحاول التعرف على الجوانب التي لم يتم فيها الوفاء باحتياجات العملاء، ومن ثمّ تركز جهود التطوير من أجل إيجاد حلول لتلك الاحتياجات، ولكي

تنجح أي من الطريقتين، هناك حاجة إلى فهم كل من السوق والمشاكل التقنية، ومن خلال تكوين فرق تطوير متعددة الوظائف، تتضمن كلاً من المهندسين وخبراء التسويق، يمكن حل البُعدين و مع قصر حياة المنتجات الجديدة (أو دورة حياة المنتج) بصورةٍ منتظمةٍ؛ اجبرت المنافسة المتزايدة الشركات على تقليل فترة الوقت إلى السوق. ولذلك يجب على مديري الابتكار تقليل الوقت اللازم للتطوير، دون التضحية بالجودة أو تلبية احتياجات السوق.

تشمل الأدوات المشتركة العصف الذهني والنماذج الأولية الافتراضية وإدارة دورة حياة المنتج وإدارة الأفكار ونظرية الحل الابتكاري للمشكلات (تريز) ونموذج مدخل الطور وإدارة المشروعات وتخطيط خطوط الإنتاج وإدارة حافظة المشروعات.

تعريف التفكير:

ارتبط معنى التفكير بماهية الإنسان ووجوده. وقد شغل موضوع التفكير المفكرين والفلاسفة، فعرفه (Beyer) على أنه عبارة عن عملية عقلية يستطيع المتعلم عن طريقها عمل شيء ذي معنى من خلال الخبرة التي يمر بها. ورأى ويلسون (Wilson) أنه يمثل عملية عقلية يتم عن طريقها معرفة الكثير من الأمور وتذكرها وفهمها وتقبلها. والتفكير هو كل ما ينتج عن العقل الواعي، وهو وظيفة ذهنية ومجموعة من الخطوات المتسلسلة، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بصنع الأفكار، والقيام بالعمليات الإدارية والحسابية، ... ولا يكون التفكير بغرض حل مشكلة ما فقط، وإنما يهدف كذلك إلى التذكر والتميز والتحليل.

أنا أفكر، أنا موجود

مهارات التفكير الأساسية:

مهارات التفكير الأساسية هي عمليات عقلية معينة يمارسها العقل الواعي للشخص، من خلال معالجة المدخلات من معلومات وبيانات للوصول الى غايات تربوية ونتائج مختلفة. وتتمثل هذه النتائج في مخرجات تتباين في طبيعتها بين التذكر، الوصف، الملاحظة، وحتى الاستنتاج والتقييم والبحث وحل المشاكل.

انواع التفكير:

وتختص هذه المهارات باستدراك المدخلات من معلومات وحقائق، وتفحص الآراء وتحليلها وفيها يقوم الشخص بإيجاد حل للمشكلة وذلك بالنظر للمشكلة من عدة جوانب.

• مهارة التفكير الإبداعي:

يتميز بهذا النوع من المهارات الأشخاص ذو التفكير المبدع ويتميز بالابداع والتميز والاختلاف في التفكير فاصحاب التفكير الإبداعي يمتلكون الموهبة والمهارة الفطرية .

• مهارة وضع البدائل والخيارات:

وتعتمد على إيجاد الحل وبديل الحل، وتعيين خيارات متعددة لنفس المشكل.

• مهارة التلخيص :

وتعتمد على القدرة على إيجاز المعلومات وإعادة صياغتها من خلال التطرق الى الأساسي منها وإلغاء ما غير ذلك، للوصول إلى صلب المشكل ونقاطها المهمة.

• مهارة المقارنة

وتختص بإيجاد أوجه التباين والتشابه بين مشكلة وأخرى وبين الأشياء المختلفة.

• مهارة التصنيف

وتختص بترتيب وتبويب الأفكار والمعلومات والوقائع حسب أوجه التشابه والتباين فيما بينها.

• مهارة العصف الذهني أو القدح الذهني (Brainstorming) :

منشأ العصف الذهني أوجده أوزبورن في عام ١٩٣٩ كطريقة إبداعية لحل المشكلات. أحبطه عدم قدرة الموظفين على تطوير وإيجاد أفكار خلاقية فردياً للحملات الإعلانية. وكرد فعل، قام باستضافة جلسات تفكير جماعي ووجد تحسناً كبيراً في الجودة والكمية للأفكار التي ينتجها الموظفون، بعد تنظيم وترتيب اكتشافه، نشر أوزبورن كتابه (التخيل التطبيقي) حيث قنن طرقه لحل المشاكل الإبداعية. هذا الكتاب نشر وشَهَرَ مصطلح العصف الذهني واستقبل بشكل جيد وكبير في هذه الصناعة

وهو أحد أساليب الإبداع الجماعي حيث تحاول المجموعة إيجاد حل لمشكلة ما عن طريق تجميع قائمة من الأفكار والحلول التي يساهم بها أفراد المجموعة بشكل عفوي. بمعنى آخر، اجتماع مجموعة من الأشخاص من أجل إيجاد فكرة جديدة أو حل لمشكلة ما ولكن بطريقة مختلفة نوعاً ما، تقوم هذه الطريقة على مبدأ العفوية والابتعاد عن النقد والمُعيقات، حيث يُسمح للجميع بطرح الأفكار والحلول التي تخطر ببالهم دون الخوف من الانتقاد أو الرفض، ثم يتم تدوين جميع هذه الأفكار ومن ثم تقييمها في محاولة للوصول إلى حل.

الذي طور وعَرَفَ العصف الذهني هو أليكس أوزبورن وذلك في كتابه المنشور عام ١٩٥٣ والذي يُدعى "التخيل التطبيقي (Applied Imagination) .

أصبح العصف الذهني طريقة جماعية مشهورة وأثارت الانتباه الأكاديمي، إذ قامت دراسات متعددة باختبار فرضية أوزبورن والتي تقول بأن العصف الذهني أكثر كفاءة

من العمل الفردي لإنتاج الأفكار و استنتج بعض الباحثين أن الفرضية غير صحيحة، بينما كشف آخرون أخطاءً في البحث وحددوا أن النواتج ليست حاسمة. بالإضافة أن البُحاث أضافوا تعديلات وتغييرات مقترحة للعصف الذهني في محاولة لتحسين إنتاجية العصف الذهني.

إستخدامات عملية العصف الذهني:

- حل المشاكل
- بناء فرق العمل
- الإعلانات التجارية
- التخطيط العملي
- إدارة المشاريع

طريقة أوزبورن:

صرح أوزبورن أن هناك مبدئين للمساهمة في فكرة فعالة، وهما الأول تأجيل الحكم والثاني الوصول لكمية. المبادئ التالية عبارة عن أربعة قوانين عامة للعصف الذهني، مبنية على النية لتقليل الموانع الاجتماعية بين أفراد المجموعة، وتثير توليد الأفكار، وتزيد من الإبداعية الكلية للمجموعة.

١. **التركيز على الكم:** يعني هذا المبدأ تعزيز الإنتاج المختلف، يهدف لتسهيل حل المشكلة من خلال الكمية الكبيرة تولد جودة. هذه الفرضية هي أن أكبر عدد من الأفكار تتولد وتزيد من الفرص لإنتاج حل قوي وفعال.

٢. **حجب النقد:** في عصف الذهن، يجب حجب النقد، في ذلك الوقت يجب أن يركز المشاركون في التوسيع والإضافة لأفكارهم، وحفظ النقد لوقت لاحق لمرحلة النقد. بتعليق النقد سيقوم الأفراد بتطوير وتوليد أفكارهم اللإعتيادية.

٣. **ترحيب الأفكار غير الاعتيادية:** وذلك للحصول على قائمة عريضة وطويلة بالأفكار، فالأفكار غير الاعتيادية مرحبٌ بها. يمكن إيجاده بالنظر للأمور والمشكلات من منظورات جديدة وتعليق الافتراضات. هذه الطرق الجديدة للتفكير يمكن لها أن تزودنا بحلول أفضل.

٤. **خلط وتطوير الأفكار:** يمكن خلط الأفكار الجيدة لتكوين فكرة واحدة أفضل، كما هو مقترح بشعار ١+١ يساوي ٣. يُعتقد أنها تثير بناء الأفكار بطريقة الاشتراك وعمل مجموعات.

العصف الذهني الإلكتروني:

العصف الذهني الإلكتروني هو إحدى الطرق التي يستطيع من خلالها المدراء في مختلف المؤسسات اتخاذ القرار، فيقومون بالاجتماع في غرفة مغلقة، يوضع أمام كل عضو فيها شاشة حاسوب مرتبطة مع جهاز تحكم مركزي، وتبدأ هذه المرحلة بعد أن يتم تحديد المشكلة، ويتم من خلال العصف الذهني الذي يتم إلكترونياً إدراج كل المقترحات التي قد تخطر ببال أي من المجتمعين، دون مناقشة لأي منها، وبعد أن ينتهي الجميع من وضع مقترحاتهم بسرية تامة، تنتهي هذه المرحلة لتبدأ مرحلة تحليل المقترحات وتجميعها واختيار البديل الأنسب بالتصويت وبالتالي تتم عملية اتخاذ القرار بأسرع وقت ممكن وباستشارة جميع المختصين.

ما يميز هذه الطريقة هو أنه بإمكان كل الأعضاء أن يقدموا اقتراحاتهم بسرية تامة، ما يمنع الحساسيات بين الموظفين، وما يمكنهم من التصويت دون حرج لأي من تلك المقترحات.

يتصل قياس الابتكار على المستوى التنظيمي بالأفراد وعمليات التقييم على مستوى الفريق والشركات الخاصة من أصغرها إلى أكبرها. ويمكن إجراء قياس الابتكار للمؤسسات باستخدام الاستبيانات لوضع أسس المقارنة المرجعية الداخلية.

وهناك الآن هيئة ناشئة للعمل بشأن مؤشر إدارة الابتكار باعتبارها أداة تحليلية فعالة تستخدم تحليل الانحدار لتتمكن من قياس الابتكار المؤسسي الذي يركز على الدائم التنظيمية الأربعة للابتكار، وهي الثقافة والبيئة والاستراتيجيات وممارسات الابتكار والسمات الشخصية والمعتقدات والمواقف لدى مديري الإبداع والابتكار. وبالإضافة إلى ذلك، يضع مؤشر إدارة الابتكار خطة تدفق المدخلات الإبداعية من خلال نظام تشغيل المؤسسة الذي ينتج منه ابتكارات المؤسسة، أي المخرجات الإبداعية.

الابتكار هو التغيير الذي يتفوق في الأداء على الممارسة السابقة. ولقيادة ودعم الابتكارات، يتعين على المديرين التركيز بشكل كبير على شبكة الابتكار التي تتطلب فهمًا عميقًا لمدى تعقيد الابتكار. ويُعد التعاون مصدرًا هامًا للابتكار. وهناك ازدياد في معدل طرح الابتكارات في السوق عن طريق شبكات الشركات، التي تم اختيارها وفقًا لمزاياها النسبية حيث تعمل بطريقة متناسقة.

عندما تنتقل أي تكنولوجيا عبر مرحلة تحول رئيسي وتُسفر عن ابتكارٍ ناجحٍ، تصبح هذه التكنولوجيا تجربةً تعليميةً مهمة، ليس فقط للصناعة الرئيسية ولكن أيضًا لصناعاتٍ أخرى. وتُعد الابتكارات الكبيرة عمومًا نتاج الربط الشبكي البيئي والربط متعدد التخصصات بين القطاعات التكنولوجية، جنبًا إلى جنب مع دمج المعرفة الضمنية والصريحة. وهناك حاجة إلى الربط الشبكي ولكن يُعد تكامل الشبكة (الربط الشبكي للشبكات) مفتاحًا لنجاح الابتكارات المُعقَّدة في عصرنا هذا حيثما تكون التقنيات المتنوعة متاحة في أفضل حالاتها. تُعد المناطق الاقتصادية الاجتماعية وممرات التكنولوجيا واتفاقيات التجارة الحرة والتكتلات التكنولوجية بعضًا من طرق تشجيع الربط الشبكي التنظيمي والابتكارات المتبادلة بين التخصصات. ولكي نتمكن من تحقيق أرباح من الابتكار في عالمٍ سطحي، سنحتاج بالتأكيد إلى ربط شبكي مُعقَّد ووفرة من المصادر.

أسس قيادة الابتكار:

لقيادة الابتكار أساس في نظرية مسار الهدف ونظرية القيادة التبادلية. وهناك حاجة أيضاً إلى عناصر معينة داخل المنظمة حتى تنجح قيادة الابتكار، أشار وولف ١٩٩٤ كما استشهد به ساروس، كوبر، وسانتورا ٢٠٠٨ إلى أن أحد العوامل السابقة للابتكار هي الثقافة التنظيمية، وبالمثل، يتفق إيساكسن ولافر وإيكفيل وبريتز ٢٠٠١ على أن المساعي المبتكرة تفشل إذا لم توجد بيئة داعمة ويشمل هذا الهيكل التنظيمي الداعم للثقافة / والبيئة تشجيع الإبداع، والاستقلالية، والموارد، والضغط. وتشمل العناصر الأساسية الإضافية لقيادة الابتكار العمل الإبداعي والقوة العاملة الإبداعية وبعض السمات القيادية.

جوهر نظرية مسار الهدف:

يستخدم أساس نظرية مسار الهدف وجهة نظر مماثلة للقيادة، من حيث أنها تدعم أنواعاً مختلفة من السلوكيات القيادية (على سبيل المثال، السلوكيات التشاركية والداعمة)، تماماً مثلما تفعل قيادة الابتكار. ومع ذلك، فإنها تعتمد على الموظف والعامل البيئي لتكون فعالة نشأت فكرة وجود قائد واحد باستخدام أنماط قيادية مختلفة في نظرية مسار الهدف، وارتبطت بالإطار الذي تقوم عليه قيادة الابتكار، والتي تتيح أيضاً تهيئة بيئة عمل تفضي إلى التفكير الابتكاري - وهي عملية توليد الأفكار الأصيلة والمفيدة.

ويتضمن إنشاء هذا النوع من بيئة العمل من خلال قيادة الابتكار سلوكيات القيادة المنفتحة التي تشبه بعض سلوكيات القادة التي تقترحها نظرية مسار الهدف — وعلى سبيل المثال، التأثير التصاعدي والسلوكيات الداعمة / العاطفية، وفي قيادة الابتكار، تشجع هذه السلوكيات الفريق الإبداعي على توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة ويؤدي إلى تقييم وتنفيذ هذه الأفكار.

جوهر نظرية القيادة التبادلية:

تعتبر نظرية التبادل بين الأعضاء القيادية (النظرية التبادلية) واحدة من اللبانات الأساسية لقيادة الابتكار. تتبع نفس الفكرة التي تتبعها نظرية مسار الهدف وقيادة الابتكار، وهي أن أساليب القيادة المتعددة ضرورية في إدارة المرؤوسين المتعددين، ولكنها تأخذ خطوة إلى الأمام. تتضمن النظرية التبادلية اعتماد أسلوب قيادة فريد لكل موظف. تشير الدراسات السابقة إلى أن نظرية التبادل أثبتت أنها لها تأثير على الابتكار. أظهرت الدراسات أيضاً أن علاقات التبادل بين الأعضاء والقائد يمكن أن تتنبأ بمتغيرات تنظيمية وموقفية كبيرة بما في ذلك الرضا الوظيفي العالي والأداء الوظيفي العالي.

ووجد باسو وغرين ١٩٩٧ أن السلوك المبتكر مرتبط بجودة تبادل الأعضاء الرائدین حيث تشتمل التبادلات عالية الجودة على مساهمات من القائد والتابع. ومع ذلك، في دراسة أجراها جان لي ٢٠٠٨ فقط الجانب المتعلق بالولاء في (LMXL) LMX أظهر أنه مرتبط بالابتكار، تم العثور على أساليب القيادة، التحويلية (علاقة إيجابية) والمعاملات (علاقة سلبية)، أن يكون لها تأثير على الابتكار.

الفصل الثاني عشر

الشجاعة والروح المعنوية للقيادة والأخلاق الروحية

خصائص و سمات القائد الفعال:

قد يعين الشخص في منصب عال ولكنه لا يستطيع أن يقود، إذ ان فاعلية القائد تنبع من خلال السلطة الممنوحة له (الانتخابات او التعيين) ومن خلال قبول المرؤوسين له ولخصائصه ومهاراته وسماته.

سمات القائد الفعال :

يتميز القائد الفعال بعدة سمات من أهمها السمات الآتية:

- ١- السمات البدنية : تتمثل في المظهر والطاقة والحيوية والعمر و الشكل.
- ٢- السمات الذهنية : تتمثل في الذكاء و القدرة على التكيف، الثقة بالنفس، الحماس.
- ٣- السمات الاجتماعية : تتمثل في التعاون ، الإدارة ، المهارات الفردية الشخصية.
- ٤- السمات المهنية : تتجسد في الابداع، حب المسؤولية وقبولها، المبادرة، الرغبة في الترقى بالوظيفة.
- ٥- الاستقامة و الأمانة والنزاهة، المهارة في انجاز العمل.
- ٦- القدرات والمهارات الذاتية مثل الصحية الجسدية والنفسية والعقلية، والمهارات الإدارية و الذهنية والخ من المهارات والسمات.

خصائص وصفات القائد :

أن قيادة الرجال هي من أصعب أنواع القيادة فهي ليست بالمهمة السهلة لأنها تتطلب ممن يقوم بها أن يكون متفهماً مؤهلاً لمبادئها وقواعدها واساليبها واصولها لذلك لا بد من أن يتمتع القائد بمميزات وصفات حسية ومعنوية و جسمانية ونفسية تمكنه من أداء مهمته وصولاً الى ما يصبو اليه من اهداف، ومن ابرز الصفات و الخصائص التي تدرس على انها صفات القائد الناجح ، وهي كما يلي :

١- المظهر : ينبغي أن يظهر القائد بشكل مميز سواء في ملبسة او تصرفاته او أخلاقه بحيث يكون القدوة الحسنة لمؤوسيه ويجب أن يعبر مظهر القائد عن ثقته بنفسه ونشاطه وحيويته وفطنته، ويجب أن يوحى بالهدوء والاتزان والرصانة وعلية أن لا يكون سريع الغضب والانفعال لان ذلك يفقده القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة وكذلك يفقده ثقة مؤوسيه واحترامهم له.

٢- الشجاعة : وهي الحالة العقلية التي تمكن الانسان من السيطرة على الخوف وتمكنه من اجتياز المخاطر والصعاب، وتجعله يتقبل المسؤولية ويتصرف بالطريقة المناسبة في حالات التهديد.

٣- الحزم : هو القدرة على اتخاذ القرارات دون تردد وبشكل واضح وفي اللحظة المناسبة، وهو صفة هامة لأغنى عنها للقائد أو المدير لأنه سيمر بظروف واحوال تفرض عليه اتخاذ القرارات بشجاعة وبحزم وسرعة اذ يجب ان يكون القائد قادرا على اتخاذ القرارات الفورية.

٤- العدل :

لابد للقائد أن يتخذ قراراته ويصدر احكامه دون أي تحيز او تمييز او ظلم او افراط او تفريط، فأن القائد الذي يمارس أسلوب المحسوبية و الايثار لا يقل ابدا عن القائد الذي يمارس العقاب كأسلوب وحيد، اذ النتيجة في الحالتين واحدة.

٥- النزاهة :

هي استقامة الخلق والتخلي بصفات الأمانة والعفة ونظافة اليد واللسان والجوارح، وهي صفة لا غنى للقائد عنها لأنه بغير الاخلاق لا ينجح في عملة ولا يحقق أهدافه، ولا يغيب عنا أن صفة الأمانة كانت السند الهائل للرسول الكريم محمد صلى الله عليه وسلم قبل وبعد الرسالة التي كلفه الله تعالى بها.

٦- المعرفة :

ينظر المرؤوسين الى قائدهم بأنه كنز معلومات وبأنه يعرف كل شيء عن كل شيء لذا ينبغي أن يتقف ويعلم نفسه القائد بكل أنواع العلوم.

٧- اللباقة وحسن التعامل : اللباقة هي كيفية التعامل مع الاخرين بأسلوب مهذب ومحترم، يجب أن يتمتع القائد بالقدرة على التعامل مع الاخرين باحترام وأدب وكياسة ولباقة.

٨- الإيثار : وعكسها الانانية القائلة التي تعمي الانسان عن رؤية الا مصلحة متناساً مصالح الاخرين ولا يأبه الا بمنفعته الخاصة على حساب مرؤوسيه و أتباعه، والقائد المنكر لذاته هو ذلك الشخص الذي يتجنب أن يرتفع على حساب الاخرين، ومن بديهيات الاخلاق أن تكون راحة ورضا المرؤوسين أولاً قبل راحة القادة.

٩- الحماس :

وهي الرغبة الصادقة والاندفاع العقلاني المدروس للقيام بالمهام وتحمل المسؤوليات واعباء العمل وهو اظهار الإخلاص والحمية في أداء المهام وهي تتطلب الهمة العالية والمعنويات المرتفعة التي يجب أن يتمتع بها القائد في كل وقت وحين.

١٠- الهدوء وضبط النفس :

أن القلق والهيجان يؤديان الى نتائج سيئة لا تحمد عقباها، لذا على المدير او الرئيس ان يضبط اعصابه ويتصرف برباطة جأش وخصوصاً ان لحظة اتخاذ القرار وامام المرؤوسين.

١١- الايمان بالهدف والغاية :

المسؤول الذي لا يؤمن بالهدف وبما يرغب في تحقيقه لا يحبط نفسه بل يحبط همة المرؤوسين وبالتالي تفشل المهمة.

١٢- التواضع :

أن كثرة الحديث عن (الأنا) هي كلمة غير محببة لدى المرؤوسين لان فيها احساس بالغطرسة والتعالي ونسب النجاحات الى الذات فقط دون احترام مشاعر الاخرين وتعظيم انجازاتهم.

١٣- الواقعية :

أن تحقيق الأهداف لا يكون بالتنظير والشعارات بل لابد للقائد او المدير ان يعرف إمكانية مؤسسته وقدرات موظفيه و العاملين معه وبناء على ذلك يتصرف.

١٤ - الطيبة والرحمة :

هنالك قول لخبير في القيادة " إذا أردت أن تعرف قيمة الرئيس فأرجع الى نظرات رجاله لا الى وصف رؤسائه " الطيبة بغير ضعف خلق حسن لا يجدر بالقائد التخلي عنه، والرحمة فهي ضرورة لان من لا يرحم لا يُرحم.

الاعتبارات التي تجعل القائد صالحاً لعملية القيادة

هنالك مجموعة من الاعتبارات التي لا بد من اخذها في الاعتبار لتجعل القائد متهيئاً لعملية القيادة، ومنها الاعتبارات كما في الاتي : -

١ - القدوة الحسنة والمثل الأعلى:

أن من اساسيات نجاح القائد في إدارة مرؤوسيه هو ان يكون قدوة حسنة ومثلاً اعلى لهم، لان ذلك سيحقق نتائج هامة على صعيد تحقيق الأهداف المرسومة وتنفيذ الخطط الموضوعية، ويرى الكثير من الكتاب والخبراء في مجال القيادة الإدارية الناجحة بأن (القيادة القدوة) هي ضرورة لا يمكن النجاح بدونها فهي التي تستطيع أن تثبت في الهياكل الجامدة روح الحياة عن طريق اشعار كل موظف في الإدارة بانه عنصر في جماعة، أن القيادة تستطيع أن تغرس فضائل الاخلاق وتحترم الاخرين وتكون خادمة لمصالح عامة.

٢- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة :

أن من صفات القائد الناجح هو الايثار وعدم الانانية لأنها قاتلة وتختزل الآخرين فالقائد الناجح هو الذي ينتمي الى الجماعة ويؤثر المصلحة العامة على المصلحة الخاصة ويعمل على انجاز الاعمال في المنظمة بكفاءة وفاعلية تقوم على العلاقات الإنسانية السليمة، وأن مهمة القائد الأساسية هي خدمة الآخرين وما السلطة الممنوحة له والتي خولته حق القيادة ما هي الا بهدف تقديم الأفضل لفائدة المصلحة العامة.

٣- المعرفة التامة للمرؤوسين :

القائد يجب ان يلعب دور المعلم الموجه والقاضي والطبيب وعلم النفس وعالم الاجتماع... الخ، ويقوم بدور الاب والاخ والصديق لكي يدخل الى أعماق مرؤوسيه ويفهم اسرارهم ويعرف اخبارهم .

الحياة العسكرية إلتزام.. ومسؤولية

الجيش، مؤسسة وطنية راقية، بأهدافها ومبادئها، مهمتها الأساسية الدفاع عن الوطن بالدرجة الأولى، وصون الحريات العامة، وحماية الدستور وتعزيز الوحدة الوطنية، ودعم الإستقرار الداخلي، والمحافظة على قيم المجتمع وتراثه وإنسانه... ولا سبيل للتحدث عن الحياة العسكرية من دون التطرق الى واقع المؤسسة العسكرية، التي هي صرح ثابت ومتماسك، ومدرسة وطنية هادفة ينهل منها كل متطوع في الجندية، المعرفة الوطنية الصحيحة ويتدرج فيها على القيم والمفاهيم التي تجعل منه رجلاً مسؤولاً. فكل وحدة عسكرية هي دار رحبة، هي البيت الكبير الذي تنتشر فيه المبادئ الوطنية والأخلاقية، وهي المعهد الذي يُخرّج رجالاً أقوياء، قدوة في البطولة والتضحية والإخلاص والفداء. الجيش هو الوطن، هو الركيزة الرئيسية للوحدة الوطنية، وليس من وطن بلا جيش. والحياة العسكرية، حياة منظّمة، يسودها الإنضباط والتوحد والتعاون، وعلى هديها تتشكّل الخطوات التي تدعم تحقيق الأهداف الوطنية على كافة المستويات.

مقومات الحياة العسكرية

تختلف طبيعة الحياة العسكرية عن الحياة الإجتماعية المدنية في بعض الجوانب, فهي تنتم بطابع معين يفرضه النظام العسكري وفق نسق محدد يتطلب من الجندي الإلتزام والجدية والإتزان والإمتثال للأوامر التي تصدر إليه وتطبيقها, كما يتم فيها تحديد المسؤوليات والواجبات. فالتسلسل على أساس الرتبة والقدم والمنصب إبتداء من الجندي وصعوداً الى أعلى الرتب, أمر مفروغ منه, ويترتب عليه نوع من السلوك العسكري. إلا أن إمتياز الحياة العسكرية بالحرص والدقة والتفاني, وتمييزها في مسألتي الضبط والخشونة, ليس معناه أنها تُهمل الشأن الثقافي, بل هي على النقيض تماماً, تصرّ على ضرورة مواكبة الجيش للتطور العلمي والتقني وتصبّ إهتمامها في هذا المحور, وذلك من خلال تأهيل الأفراد ثقافياً ومعرفياً, وتشجيع العسكريين على متابعة تحصيلهم العلمي, وعلى المشاركة في الندوات والنشاطات العلمية التي تتناول مختلف المجالات والإتجاهات, وتخدم ثقافتهم العلمية والمعلوماتية, ليكونوا على حجم المسؤولية الوطنية, وللوصول الى أعلى مستوى من التطور العسكري. وكما تتبنى المؤسسة العسكرية صقل ثقافة الجندي التقنية والفنية (تدريبه على أصول إستخدام السلاح والآليات العسكرية), تهتم أيضاً بتوجيهه نفسياً وذهنياً ليكتسب السلوك السوي, بهدف تحصين دفاعاته الأخلاقية التي تساهم في رقد رصيده الشخصي بالمحفزات الإيجابية, وهذا يرتبط بمفهوم بث التنشئة العسكرية التي هي أساس عمل المؤسسة.

وهناك أيضاً الأداء المهني (المسائل التطبيقية), وهي تمثل جزءاً أساسياً من الحياة العسكرية, وقد أجمع علماء النفس العسكري وعلم النفس الإجتماعي على مبدأ أن لكل مؤسسة نظاماً خاصة بها ومنهجية تحدد أهدافها, وهي في مجموعها تطالب الأفراد الناشطين فيها بالسهر على مصالحها والنضال من أجل تحقيق أهدافها, وتحذّرهم من أي تقصير في الأداء, فلا فوضى ولا إهمال ولا تراجع قيد خطوة الى الوراء. وفي هذا

المجال, يرى العلامة "وارين" (Waren) , أن النجاح المهني يتطلب وجود حالتى الضبط الذاتى والعمل المنضبط, وهما فى طليعة الحالات المطلوبة لتحقيق عنصر الكفاءة فى الفرد ليمارس دوره بأعلى مستوى.. ويؤكد وارين على ضرورة تعزيز العوامل المؤثرة إيجاباً فى الشخصية, فالإستعداد الشخصى والوجدانى, من شأنه أن يشحن الإرادة للصمود ويساعد الأفراد للإنسجام والتعاون وتقديم أداء متميز, وعلى زيادة الإنتاج وإجادته من دون الوقوع فى العجز والإخفاق.

خصائص الشخصية العسكرية

إن جوهر الشخصية العسكرية يتجلى فى إحترام الذات, والثقة بالنفس, والإيمان بقدرسية الرسالة الوطنية, ومن أبرز السمات التى يجب أن تتصف بها الشخصية العسكرية لتكون على الصورة المثالية, وترقى الى مستوى التكامل: الحكمة والشجاعة والأخلاق والصبر والإرادة, والعدل والشهامة والنخوة والذكاء, والحس المرهف والإنتباه الشديد والإستعداد للتضحية, والمفروض أن يتحلى كل جندي, بذهنية صافية, وأن يتعمق لديه الإحساس فى أن الوطنية هى طائفته, هى عائلته, وأن الجيش هو بيته الكبير, وأن يكون متسامحاً ومحباً ويتعاطى مع رفاقه فى الجنديّة بإنسانية.. وللخبرة الذاتية فى الشخصية العسكرية ضرورة حتمية, وهى تعتمد على النضج المعرفى والإنفتاح العلمى والثقافى وحسن الإدراك, كما أن الخبرة الذاتية التى تستند الى إختصاص معين مهمة جداً فى المجال الإدارى والمهني

إن المجتمع الناجح لا ترتفع هرميته إلا على قاعدة ثابتة, وعلى أيدي رجال يملكون الكفاءة والعزيمة ويتمتعون بروح معنوية عالية, ولديهم الإستعداد للصمود أمام الملمات وتحقيق الأهداف من دون الوقوع فى الفشل.

وحول أهمية الروح المعنوية وجدواها فى تفعيل الشخصية, أشار علم النفس العسكرى مستنداً الى سلسلة من الإختبارات التى تمت على ضوءها ترجمة الأسس التى تتشكل

منها الشخصية العسكرية المتميزة، الى أن الحياة العسكرية بصورة خاصة، تفرض وجود مهارات وقدرات حيوية وصلبة في الشخصية التي يفترض أن تتوافر فيها الشجاعة والإستعداد للتضحية حتى البطولة، وتقتضي الضرورة وجودها، للنهوض بهيكلية المؤسسات الوطنية لتكون على الصورة التي تليق بالوطن وتخدم مصلحته العليا التي هي فوق كل اعتبار؛ وهذا ما تتعهد ببعثه وبوتيرة مرتفعة، "الروح المعنوية"، التي تؤثر على الشخصية تأثيراً مباشراً، وقد خلص العلماء النفسيون الى أنه مهم جداً أن يتسلح كل جندي بروح معنوية عالية، لأنها حالة من الحالات النفسية التي تتميز بتعزيز الشعور بالثقة في الجماعة، وبثقة الفرد بدوره في الجماعة.

الروح المعنوية

في المجال العسكري ينظر علم النفس الى الروح المعنوية، كمصدر قوة، تدفع الفرد الى الثبات والإتزان من حيث ضبط النفس وتنظيم الفعل، وهي في مطلق الحالات، تنطوي على الشجاعة والتصميم العميق وعلى الصمود بوجه الصعوبات والمحن، وإنجاز المهام على أكمل صورة. فالشخص الذي يتحلّى بمعنويات عالية، لا يخشى الإستجابة لأيّ تكليف عسكري، حتّى الذي يعجز عنه الآخرون. من المعلوم طبعاً أن الشجاعة حافز مطلوب في الشخصية العسكرية، ولكنها وحدها ليست كافية لتجعل الجندي مؤهلاً بجهوزية كافية للقيام بواجباته العسكرية المشحونة بالمسؤوليات؛ فهناك عوامل يُشترط وجودها في الشخصية لأهميتها في تشجيع الجندي ودفعه للمشاركة الجادة والجدية؛ ومن أهمها الروح المعنوية العالية، فهي تجعل الجندي يتعايش مع الواقع بنفسية مستقرة، ويبتعد عن الإكتئاب والضيق والملل من الروتين اليومي، وهو الشرط الأهم، كي لا يأخذ اليأس طريقه الى نفسه، فالشعور بالإحباط، يقود الى الفشل.

وقد أشار "بارتليت" (Bartlett) ، في إحدى دراساته النفسية، الى وجوب توفير أجواء نفسية جيّدة للجنود، وطالب ببناء علاقات إنسانية معهم؛ لأن هذا الأسلوب في التعاطي

يبعث الطمأنينة في نفوسهم, ويولد لديهم شعوراً بالتفاؤل والإصرار على التعاون والنضال في سبيل تحقيق الواجب.. كما أصرّ "بارتليت", على أن الروح المعنوية العالية هي دافع أساسي لقهر اليأس والصمود لكسب الإنتصار... كما أكد نظرية زميله هاريمان (Harriman) الذي كانت له إجتهدات متعددة في هذا المجال وتتعلق بالروح المعنوية ومحفزاتها الإيجابية, واتفق معه حول مسألة أهمية التعرّف على قدرات كل جندي وتوجيهه للعمل الذي يلائم جدارته وكفاءته الفكرية والنفسية, لأن مراعاة الفروق الفردية في مفهوم علم النفس, شرط رئيسي من شروط التعبئة النفسية والذهنية التي يتوقف عليها رفع المعنويات, التي هي الوسيلة الوحيدة لقلب الهزيمة الى نصر والنصر الى هزيمة.

الفصل الثالث عشر

مهارات القائد للتعامل مع الغموض وتغيير القادة

تعدّ المهارات القيادية Leadership Skills عنصراً أساسياً في جميع معادلات النجاح، سواءً على الصعيد الشخصي أو المهني أو الأكاديمي، فمهارات القيادة هي إحدى أكثر المهارات المرنة أو الـ Soft Skills التي يوليها أرباب العمل اهتماماً خاصاً، ويبحثون عنها في المتقدمين للوظائف المختلفة.

تضمّ المهارات القيادية تحت مظلتها عدّة سمات شخصية، وقدرات تواصلية لا بدّ لكلّ واحد منّا أن يتعلّمها ويتقنها ليحقق النجاح والتطور اللذان يطمح إليهما.

إن قيادة التغيير هو مساق مجاني مقدّم من إدراك يتمحور حول أهمية التغيير وخطته ومراحله والفريق المسؤول عن تنفيذه ودور المرونة، وكيفية توظيف الإستراتيجية المناسبة لتطبيقه وبناء الفريق المناسب لقيادته، ويهدف المساق أيضاً لتعريف المتعلمين بالمكونات الرئيسية التي تجعل التغيير ممكناً، وبسيطاً، وسهلاً، لكي نُقبل عليه بهمة، وإرادة، وقدرة، وقناعة، وتمكّن.

مفهوم التغيير:

يعني العمليات التي ينتج عنها بعض من التطورات وبعض من الأحداث الجديدة بالإضافة إلى أن التغيير يعتبر هو إجراء عمليات جديدة في عوامل تؤثر على شيء ما يقوم الإنسان بنقل هذه التطورات في صورة أفعال، ولا شك أن الإنسان بحاجة إلى إجراء تغيير في حياته حتى يواكب العصر وإن لم يكن من أجل مواكبة العصر فهو يحتاج إلى التغيير من أجل أن يبدل حياته إلى الأفضل، بالتالي التغيير من الأمور المهمة التي يجب أن يتبعها الإنسان في حياته ليعدل على نمط حياته بشكل عام ويعدل على شخصيته بشكل خاص.

سمات التغيير:

يتسم التغيير ببعض الخصائص الهامة وهي كالآتي:

- التغيير يؤدي إلى التطور والتقدم الذي ينقل الشخص من حالة إلى حالة ولكن بشكل مختلف وأفضل.
- مواكبة التغيير هو أيضاً من سمات التغيير، لأنه يجعل الفرد يتحدى جميع الأوضاع التي تمر عليه والفترات الصعبة والفترات الغير صعبة بحيث يكون ملم بجميع التغييرات التي تحدث حوله.
- الاستمرار من سمات التغيير حيث تعد عملية التغيير، هي من أهم ما يفعله الإنسان بشكل مستمر في حالك انت هذه التغييرات تعتمد بشكل كبير على تنفيذ خطط الشخص في مستقبله.
- الشمول أيضاً يعد من سمات التغيير ومعنى الشمول هو أن يشتمل التغيير على جميع المجالات، ولا يكون مقتصر على تغيير في نقطة معينة أو تغيير في نمط معين في حياة الشخص بل يشمل التغيير كل شيء خاص بالشخص ويحيط به حتى يكون تغيير بمعنى الكلمة.

المهارات القيادية:

تعبّر المهارات القيادية عن المهارات التي تستخدمها في عملية تنظيم الآخرين والعمل معهم لتحقيق هدف مشترك. سواء كنت في منصب إداري أو مسؤولاً عن مشروع ما، يجب عليك أن تتحلّى بهذه المهارات التي تتيح لك تحفيز الآخرين وإثارة حماسهم لإتمام سلسلة معيّنة من المهام خلال الفترة الزمنية التي تمّ تحديدها عند وضع مخطط المشروع. من الجدير بالذكر أنّ المهارات القيادية كما يشير اسمها، لا تعبّر عن مهارة واحدة، وإنّما مجموعة من المهارات المختلفة التي تعمل معاً جنباً إلى جنب.

أهمية المهارات القيادية:

يُعتبر القادة الفاعلون عنصرًا جوهريًا تحتاجه كلّ شركة تسعى للنجاح، إذ يسعهم تقديم الدعم المناسب لبناء فريق قويّ في مكان العمل، بالإضافة إلى حرصهم على أن يتمّ تنفيذ المشاريع والمبادرات ومختلف الأعمال الأخرى على أكمل وجه، لاشكّ أنّه قد سبق لك رؤية ما يمكن للقائد الناجح أن يفعله في مكان العمل، فالقادة الفاعلون الذين يمتلكون مهارات القيادة، يسهمون في رفع إنتاجية الموظفين وولائهم للشركة.

إنّهم يدعمون بيئة العمل الإيجابية ويسهمون في التغلب على العوائق بالتعاون مع فريق العمل. ليس هذا وحسب فالقيادة الناجحة مُعدية أيضًا، تدفع الموظفين وتلهمهم للتخلي بالمهارات القيادية وتطبيقها في عملهم. ولأن مهارات القيادة تضمّ عددًا من المهارات الشخصية ومهارات التواصل، باستطاعة أيّ شخص أن يتدرّب عليها ويكتسب من خلال ذلك سمات القائد الناجح.

سمات الشخصية القيادية:

قد يبدو لك بداية أنّ القادة الناجحين قد ولدوا موهوبين بالفطرة، إلاّ أن الحقيقة عكس ذلك تمامًا. فأغلب السمات القيادية مكتسبة يمكن تعلّمها وشحذها مع الوقت من خلال التمرين والتدريب المستمرّين. وحتى نضعك على الطريق الصحيح لتصبح قياديًا، ابدأ بالتعرّف على صفات الشخصية القيادية، والعمل على تطويرها كما في ادناه:

١- القدرة على إدارة الذات من أهمّ واجبات القائد أن يمتلك القدرة على إدارة فريقه، وفي حال لم تكن تستطيع إدارة ذاتك، فلن تنجح في إدارة غيرك! يُقصد بإدارة الذات، القدرة على تحديد أهدافك وترتيبها حسب الأولوية، ومن ثمّ تحمّل المسؤولية كلّها أو جزء كبير منها لتحقيق هذه الأهداف.

٢- التصرف الاستراتيجي يعدّ التفكير الاستباقي، والذهن المتفتح من ضروريات نجاح الشخص القيادي. حيث أكدّ تقرير صادر عن كلية هارفارد للأعمال أنّ القادة الناجحين

لابدً أن يمتلكوا القدرة على التصرف الاستراتيجي، أي أن يكونوا مستعدين على الدوام لتغيير استراتيجياتهم من أجل الحصول على فرص جديدة، أو التغلب على التحديات غير المتوقعة التي تواجههم.

٣- التواصل الفعال يعرف القادة الناجحون متى يتعين عليهم أن يتحدثوا، ومتى يجب أن يلتزموا الصمت، إنهم يتواصلون بشكل فعال، وقادرون على أن يشرحوا لموظفيهم بإيجاز ووضوح مختلف الأمور، بدءًا من أهداف الشركة العظمى، ووصولاً إلى المهام المحددة المتخصصة.

٤- مسؤولون يمكن الاعتماد عليهم يعرف صاحب الشخصية القيادية الناجحة تمامًا كيف يستخدم سلطته بشكل مناسب دون أن يحكم قبضته على موظفيه أو يرخيها.

إنه شخص يمكن الاعتماد عليه، وقادر على تحمّل مسؤولية أخطائه بشكل كامل، بل ويتوقّع من الآخرين أن يفعلوا المثل تمامًا.

٥- امتلاك رؤية واضحة للمستقبل يمتلك القادة الفاعلون القدرة على قراءة مستقبل شركتهم، ومن ثمّ وضع أهداف واضحة وملموسة قابلة يمكن تحقيقها، والنهوض بالشركة من خلالها.

٦- سرعة التعلم يدرك القادة الناجحون حقاً أنّ قوّة قيادتهم تكمن في قدرتهم على التكيف السريع مع المتغيرات من حولهم، ومعرفة الوقت المناسب للاستفادة من الفرص السانحة أمامهم.

كما أنّهم لا يمانعون ولا يتكبّرون على فرص التعلّم، بل يسعون على الدوام لاكتساب مهارات ومعارف جديدة.

أهم المهارات القيادية:

كما سبق أن وضحنا، فالمهارات القيادية تضم مجموعة من المهارات المختلفة، التي يسهم امتلاكها في بناء القائد الناجح الفعّال. وفيما يلي أهم ستة مهارات تدرج تحت مظلة المهارات القيادية وهي كما في الآتي:-

١- مهارات اتخاذ القرارات تعبر مهارة اتخاذ القرارات عن القدرة على اتخاذ قرار حاسم وصحيح بسرعة، وبناءً على المعلومات المتوفرة. وتتطور هذه المهارة مع الوقت والخبرة، حيث أنك وكلما اعتدت على بيئة عملك أكثر، أصبحت أكثر قدرة على اتخاذ القرارات حتى وإن لم تمتلك جميع المعلومات الضرورية لاتخاذ هذا القرار. تعتبر هذه المهارة إحدى أئمن المهارات القيادية، لأنها تسهم في تسريع تنفيذ المشاريع ورفع كفاءة الموظفين.

٢- النزاهة يُنظر إلى النزاهة في الغالب على أنّها التحلّي بالصدق، والتعامل بمصادقية، إلا أنّها تعني أيضاً امتلاك بل والتشبّث بالقيم القوية. أمّا في مجال العمل، فالنزاهة تعبّر عن القدرة على اتخاذ قرارات أخلاقية سليمة، ومساعدة الشركة للحفاظ على صورتها الإيجابية المشرقة. لذا تعتبر هذه الصفة من أهمّ المهارات القيادية التي لا بدّ من امتلاكها لضمان نجاح الأعمال وازدهارها.

٣- مهارة بناء العلاقات تحتاج القيادة إلى القدرة على بناء فريق قوي متعاون يعمل على تحقيق هدف مشترك، بل والحفاظ على هذا الفريق، من خلال تعزيز العلاقات بين أفرادها وتطويرها. وهنا لا بدّ من التنويه أنّ مهارة بناء العلاقات تحتاج بدورها إلى مهارات أخرى كالتواصل الفعّال، والقدرة على فضّ النزاعات.

٤- مهارات حل المشكلات لا بدّ للقائد الناجح أن يكون قادراً على حلّ المشكلات غير المتوقعة التي تواجهه في عمله. وحتى يمتلك مهارة حلّ المشكلات، عليه اكتساب مهارات جانبية مساعدة تتمثّل في القدرة على البقاء هادئاً، ومن ثمّ تحديد المشكلة

واقترح خطوات واضحة ومحددة لحلّها، وتساعد هذه المهارة القادة على اتخاذ القرارات السريعة، وتجاوز العقبات سواءً كانت داخلية ضمن الفريق أو خارجية مع فرق عمل أخرى. ليس هذا وحسب، إذ تعمل مهارات حلّ المشكلات على ضمان إتمام المشاريع في الوقت المناسب وفقاً للشروط المحددة مسبقاً.

٥- الاستقلالية عندما يمتلك القائد مهارات الاستقلالية والاعتماد على الذات، فإنّه يصبح محلّ ثقة الآخرين به. إذ تتيح هذه المهارات لصاحبها متابعة الخطط والوفاء بالمواعيق والعهود. كما أنّ العلاقات المبنية على يد قائد مستقلّ تسهم في خلق فريق قويّ قادر على تجاوز الصعاب والتحدّيات غير المتوقعة التي تظهر في أيّ وقت في العمل.

٦- مهارات الإشراف والتعليم إحدى أهمّ المهارات التي تميّز القيادة عن غيرها من الكفاءات، هي مهارة التعليم والإشراف. فالقدرة على تعليم الآخرين، أو مساعدتهم للنموّ والتطور في وظائفهم، تسهم بدورها في تطوير الشركة. ولعلّ أهمّ متطلبات هذه المهارة، أن يفكر القائد في فريقه وكيفية إنجاحه وتطويره أكثر من تفكيره بنفسه.

كيف تطور مهاراتك القيادية ؟

لا تقتصر المهارات القيادية على المدراء وأصحاب المناصب العليا، إذ يمكنك اكتساب هذه المهارات مهما كان دورك وفي أيّ جانب من جوانب حياتك. فالالتزام بالمواعيد مثلاً يعتبر دليلاً على مدى استقلّيتك وإمكانية الاعتماد عليك. واحترامك للقوانين يعبر عن نزاهتك، وفيما يلي بعض النصائح والخطوات العملية التي تساعدك على تطوير مهاراتك القيادية وشحذها لتحقيق النجاح في مسيرتك المهنية والأكاديمية، بل وحتى الشخصية وهي كما في الآتي:

١- اعمل على مشاريع أكثر إحدى أهمّ الوسائل لتطوير المهارات القيادية تتمثل في تحمّل مسؤولية أكبر. لا يعني هذا بالطبع أن تستلم مهمّات كثيرة تفوق قدرتك، لكن إن كنت راغباً في أن تنمو وتتطور، فاحرص ببساطة على القيام بمهام إضافية خارج نطاق

الوصف الوظيفي الخاص بك. الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك هي الطريقة الوحيدة كي تتعلّم شيئاً جديداً. والسبيل الأمثل لتلقت أنظار أرباب العمل إليك ليروا فيك شخصية قيادية مبادرة.

٢- تقبل أن تتبع الآخرين القائد الحقيقي لا يخشى تسليم زمام الأمور لشخص آخر حين يتطلب الأمر ذلك. لا تشعر بالتهديد حينما يخالفك أحدهم في الرأي، أو حين يضع معتقداتك موضع النقد والتحليل. حافظ على عقل منفتح يتقبل آراء الآخرين ونقدهم بروح رياضية. واحرص على احترام جميع أفراد فريقك سواء كانوا زملائك أو موظفيك. قدر قيمة كلّ واحد منهم، وابحث عن ميزاتهم وذكّرهم بها، سيجعلك ذلك أكثر تواضعاً وتقبلاً للآخرين ويكسبك سمات قيادية تضمن لك النجاح.

٣- طور وعيك الظرفي القائد الحقيقي هو من يستطيع رؤية الصورة الأعظم، والتنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، بل وإدراك الفرص التي يجب انتهازها والتي يغضّ الكثيرون البصر عنها. أيّاً كان المشروع الذي تعمل عليه، احرص على ألاّ تركّز تفكيرك على حالته الراهنة، وإتّما على حالته المستقبلية. لا تفكّر فيما هو الآن، وإتّما فكّر فيما يمكن أن يكون. درّب نفسك على رؤية إمكانيات كلّ شخص وكلّ شيء أمامك من خلال تخيل ما يمكن أن يحققه هذا الشخص أو يصبح عليه هذا الشيء، ولاحظ مدى تطوّر وعيك الظرفي بناءً على ذلك.

٤- كن مصدر إلهام للآخرين أن تكون قيادياً، يعني أنّك جزء من فريق تقوده. وحتى تستطيع قيادة الفريق بنجاح، لا بدّ من أن تملك القدرة على تحفيزه ودعمه. درّب نفسك على تشجيع الآخرين وتحفيزهم ليحققوا أهدافهم (حتى لو لم تكن قائداً ومسؤولاً عنهم). قدّم النصح والإرشاد لمن يحتاجه، ولا تبخل بالكلمة الطيبة على أصدقائك ومعارفك، ففي بعض الأحيان، جلّ ما يحتاجه أحدهم، هو شخص ينصت إليه ويتفهّم مشكلاته.

٥- وزع المهام على الآخرين ليس هناك شخص كامل يبرع في كلّ شيء. بمجرد أن تدرك هذه الحقيقة، فأنت قد قطعت شوطاً كبيراً في درب القيادة. أن تكون قيادياً لا يعني

أن تقوم بكلّ شيء بمفردك. تعلّم أن توزّع المهام التي لا تحسن القيام بها على أشخاص موثوقين يمكنهم إنجازها أفضل منك. لا يعني هذا بالطبع أن توكل غيرك بالعمل وتجلس مرتاحًا، وإنما المقصد ألاّ تخجل من طلب يد العون ممّن يملك المعرفة والمهارة الكافية لمساعدتك.

٦- أتقن فنّ فض النزاعات الحياة ليست وردية، ولا بدّ من حدوث خلافات ونزاعات سواءً في العمل أو على الصعيد الشخصي. بدل من تجاهل ذلك الخلاف الذي حصل بين صديقك المقربين، حاول أن تحلّه وترجع المياه إلى مجاريها، اسمع من الطرفين، وتحدّث إلى كلّ منهما على انفراد. درّب نفسك على أن تكون حياديًا في مثل هذه المواقف وأن تحافظ على علاقتك الطيبة مع كلّ الأطراف المختلفة. أمّا إن كنت في منصب إداري بالفعل، فلا تتردّد في إعادة ترتيب الفريق وتوكيل المهام إلى أشخاص آخرين ليعملوا معًا في حال لم تتمكّن من تصفية النزاع.

٧- ثقّف نفسك أكثر في هذا المجال لا تنتظر أن يطلب منك أحد الحصول معرفة معيّنة في مجال ما، ولا تكتفِ بهذا المقال فقط لتطوّر مهاراتك القيادية. مقالنا هذا ليس سوى مقدّمة عن مهارات القيادة، وهو مجال واسع لا بدّ أن تمتلك العزيمة والإصرار الكافيين لتخوضه بمفردك. ابحث عن كتب في مجال القيادة، واستمع إلى متحدّثين عالميين.

٨- شارك في المعسكرات القيادية والتدريبات وورش العمل لا تتردّد في الالتحاق بمعسكر تدريبي حول القيادة، أو في التسجيل لحضور دورة مجانية عبر الإنترنت أو ورشات عمل في هذا المجال، والتي تتضمّن في كثير من الأحيان تدريبات عملية ومحاكاة للدوار حيث ستساعدك هذه التدريبات في تطوير مهاراتك وشحذها، وتطبيقها في مواقف أقرب ما تكون للحياة العملية.

٩- ابدأ بتطبيق ما تعلمته قد تكون هذه الخطوة هي الأصعب في عملية تطوير المهارات القيادية، لكنّها الخطوة الأهمّ أيضًا. في حال لم تعثر على فرصة لتطبيق ما تعلمته من مهارات القيادة في داخل عملك، ابدأ بالبحث عن فرص خارج وظيفتك أو محيطك الحالي، كما يمكنك أيضًا أخذ زمام المبادرة في هذا المجال، من خلال اتخاذ إجراءات وقرارات قيادية بسيطة، كأن تنظّم نزهة مع أصدقائك، أو مبادرة تطوعية في حيّك مع زملائك.

الفصل الرابع عشر

القيادة الخادمة

مفهوم القيادة الخادمة:

ان مفهوم القيادة الخادمة مثير للاهتمام فقد نال هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين في ميدان الأدب القيادي لا سيما في السنوات الأخيرة وأصبح هذا المفهوم ينتشر شيئاً فشيئاً الى ان اصبح احد اهم الأساليب القيادية في الوقت الحاضر.

ويقوم مفهوم القيادة الخادمة على اساس فكرة جديدة، مفادها ان القيادة عندما تقود العاملين وتعمل على خدمتهم، فالعاملين بدورهم يكونون أكثر استعدادا لخدمة غيرهم، وان هذه الفكرة يجب ان تطبق على العاملين الذين لديهم الرغبة في ان يكونوا خدماً غيرهم، أنهم يحتنون بقادتهم الذين قاموا بخدمتهم في البداية ووقع تأثيرهم على هؤلاء العاملين وهم بدورهم سيعملون على خدمة غيرهم، ويمكن اعتبار مفهوم القيادة الخادمة مؤشر يدل على قيام القادة بتفضيل العاملين على أنفسهم ويعملون على تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم في الدرجة الأولى.

أن هذا الأمر سوف يقود في النهاية الى تأسيس علاقات متينة مع العاملين، فالقيادة الخادمة تعمل على تطوير امكانيات العاملين وزيادتها اضافة الى قيامها بتزويدهم بالمعلومات الأساسية واللازمة ليتمكنوا بدورهم من تحقيق الأهداف التنظيمية، إن مفهوم القيادة الخادمة يمكن القادة في المنظمات من ان يعملوا على تذليل جميع العقبات التي تواجه العاملين، وأن هذا الأمر سوف ينعكس بصورة ايجابية على المنظمة، لذلك يمكن لجميع المنظمات بكافة انواعها وعلى اختلاف أهدافها التي تسعى لبلوغها ان تعتمد وتتبنى تطبيق مفهوم القيادة الخادمة.

وتعرف القيادة الخادمة على انها الشعور الفطري لدى القائد بأنه يريد تقديم الخدمة للآخرين (العاملين) من خلال اتخاذ القرارات العقلانية التي تجعل الأفراد يرغبون أو يطمحون للقيادة.

وتعرف كذلك بأنها نمط قيادي يهدف إلى بناء منظمات أفضل مبنية على خدمة العاملين وتقديم مصالحهم على المصالح الشخصية ومشاركتهم في صنع القرارات بفاعلية وتشجيعهم على المبادرة والابتكار.

اهمية القيادة الخادمة:

اتفق العديد من الباحثين والكتاب على اهمية القيادة الخادمة بوصفها اسلوب قيادي يصلح لجميع المنظمات الموجودة اليوم في بيئة الأعمال والسبب في ذلك يعود الى النتائج الجيدة التي تحققت لخدمة العاملين خصوصا ان دور القائد الخادم يؤسس على تقديم مصلحة العاملين على مصلحته الشخصية، وهذا الأمر يجعل القيادة الخادمة تشمل جميع الاتجاهات الأخلاقية والإنسانية.

ان نمط القيادة الخادمة تتعاضد اهمية لأنه يركز على اسلوب قيادي جديد قائم على الاهتمام بالعاملين ومشاركتهم ومنحهم الثقة وتمكينهم واطاحة الفرصة لهم من اجل تحقيق اهداف المنظمة، ويعظم شعور العاملين الإيجابي بأهميتهم ويعطيهم الدافع من اجل انجاز الأمور المادية التي يرغبون بتحقيقها.

وتأتي أهمية القيادة الخادمة من خلال الدور الكبير الذي تمارسه في تحقيق مستويات متقدمة من الأداء، وأن هذه المستويات يتم الوصول إليها بفضل التفاعل الذي يحصل بين القائد والعاملين في المنظمات.

أن الوصول الى هذا الحد من مستويات الاداء ناتج ايضا من قدرة المنظمات التي تتبع نمط القيادة الخادمة على التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ومعرفتها في كيفية تسخير هذه المتغيرات بالطريقة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وتتحقق أهمية القيادة الخادمة من خلال قدرة المنظمات على تحقيق حاجات الزبائن بالصورة التي يرغبون بها.

أن المنظمة ال تستطيع تحقيق هذا الأمر قبل ان تعمل على تحقيق حاجات العاملين وخدمتهم بوصفهم زبائن داخل المنظمة وهذا الأمر يدل على ان أهمية القيادة الخادمة تعمل على بناء اسلوب خدمة الآخرين بغض النظر عما اذا كانوا داخل او خارج المنظمة، اذ أكد على ان المنظمات التي تتبع اسلوب القيادة الخادمة تعمل على تحقيق حاجات العاملين لتضمن تحقيق حاجات الزبائن بنجاح فقد اشار الى هذا الأمر من خلال نموذج الهرم المقلوب الذي يضع العاملين في قمة الهرم لدورهم الكبير الذي يمارسوه لتتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

وبالتالي يمكن القول بأن أهمية القيادة الخادمة تأتي من التركيز على تحقيق احتياجات العاملين الذين بدورهم سيعملون على تحقيق احتياجات الزبائن أنهم على تواصل دائم مع هؤلاء الزبائن.

خصائص القيادة الخادمة :

من خلال البحث في الأدبيات المتعلقة بخصائص القيادة الخادمة، يتضح تباين وجهات نظر الباحثين حول تلك الخصائص وعدم وجود نسبة اتفاق عالية فكل منهم اجتهد بتحديدتها بحسب وجهة نظره، وعليه سنلخص الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة (التمكين، والرؤية، والاهتمام بالعاملين، والثقة)، وكما في الآتي:

١. التمكين:

يعد التمكين من الخصائص الأساسية للقيادة الخادمة، حيث يقوم على فكرة أساسية مفادها (يجب تفويض سلطة اتخاذ القرارات للعاملين لغرض تمكينهم من الاستجابة الفعالة للاحتياجات العملاء)، إن هذه الفكرة تفرض على القيادة تخليها عن أسلوبها القديم القائم على فكرة التوجيه، وتبنيها أسلوب جديد يقوم على أساس التشاور والمشاركة، وهذا الأمر يستوجب التحول الجذري في طبيعة العلاقة بين القائد والعاملين، فبخصوص دور القائد يتطلب التحول من أسلوب التحكم إلى أسلوب الثقة، أما فيما يتعلق بدور العاملين فينبغي التحول من اتباع التعليمات إلى أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، ومن هنا يبرز دور القيادة الخادمة حيث تعمل على تمكين العاملين وإعطائهم الفرصة لتقديم أفكارهم الجديدة وتفويض الصلاحيات لهم وتعزيز قدراتهم، لقد شهدت المنظمات المتنافسة فيما بينها ولادة استراتيجيات جديدة تمكن المنظمات من البقاء والاستمرار وتمكنها من تحقيق أهدافها ومن هذه الاستراتيجيات هي التمكين للعاملين، لأن هذا الأمر يعتبر من المظاهر المتقدمة الذي تتبعه المنظمات الحديثة الذي يشير إلى زيادة مشاركة العاملين في العملية التنظيمية مما يزيد من شعور العاملين بأهميتهم في المنظمة، ويعتبر التمكين من المداخل الحديثة في بيئة الأعمال، إذ يمكن للمنظمة من خلاله الاستمرار والنجاح لأنه عامل أساسي في نجاح المنظمات على اختلاف تصنيفاتها إن القيادة الخادمة

تسعى الى تطبيق التمكين من خلال العاملين واستخدام اسلوب الاقتناعي بديل من اجبار العاملين والسيطرة عليهم، ويتم ذلك عبر تشجيع القيادة للعاملين على المشاركة في صنع القرارات، وبالتالي فإن لهذا الامر أثر كبير على العاملين وما سيؤدونه لتحقيق اهداف المنظمة.

٢. الثقة:

تعد الثقة من الخصائص المهمة والأساسية لتبني مفهوم القيادة الخادمة، ولتحقيق التأثير الإيجابي لغرض انجاح هذه القيادة ، فقد اختلف الباحثون في تحديد مفهوم محدد للثقة حيث اشار اليها علماء النفس الى انها حالة نفسية الإدراك الباطني، اما علماء الاجتماع فيقولون بأنها عنصر مهم لتركيب العالقة بين الوحدات الاجتماعية، اما من وجهة نظر الادارة فوجدوا انها عملية مشاركة اي عضو في التفاعل القائم بين العاملين ليكون قادرا على تعزيز روح التعاون والمشاركة بين المنظمة و جعل جهودهم داخل العمل مثمرة ويبين حقيقة اهتمامهم بمستقبل منظماتهم، اذ يجعلهم اكثر قدرة على تفهم ادوارهم داخل المنظمة، ويبدلون اقصى جهد لديهم للتميز من خلال هذا الدور، ان مفهوم الثقة أحد اهم المفاهيم التي يصعب تعريفها دون دراسة وتدقيق، لأنها تمثل عنصرها مهما للمنظمات على اختلاف أنواعها، وإن للثقة اهمية كبيرة في إنجاح العملية القيادية فحينما يثق العاملين بقيادة منظماتهم سوف يكون لديهم دافع كبير لتبادل المعلومات فيما بينهم دون خوف وتردد، وكلما كانت الثقة بين العاملين على درجة عالية اصبح لديهم ميول نحو التفاعل التعاوني فيما بينهم، وتلعب الثقة بين العاملين داخل المنظمة دوراً كبيراً في تحقيق الاستقرار على المدى البعيد وبالتالي تحقيق مصالح جميع الاطراف داخل المنظمة ويمكن توضيح اهمية الدور الذي تلعبه الثقة بين العاملين داخل المنظمة وثقتهم بقادتهم داخل المنظمة والتي تقود في النهاية الى تحقيق ولائهم لمنظماتهم.

٣. الرؤية:

تعتبر الرؤية من اهم المرتكزات التي تبنى عليها اي منظمة تتبنى اسلوب القيادة الخادمة، لما لها من دور كبير في تكوين الدافع لدى العاملين لغرض الوصول الى الهدف الذي تم تحديده عند صياغتها، لذلك ينبغي على قادة المنظمات صياغة رؤية تستند الى واقع المنظمة وقدرتها في تحقيق الأهداف، و من هنا نجد بأن نجاح القيادات يتوقف على رؤيتهم لمنظمتهم، فضلاً عن ان قدرة القادة على صياغة رؤية جيدة يؤثر بشكل ايجابي على قدراتهم في التأثير على عاملهم ان جميع المنظمات على اختلاف تصنيفاتها لا تستطيع تحقيق التقدم او الاستمرار في عملها مالم يكن لقيادتها رؤية واضحة ومحددة تساعدهم في وضع استراتيجيات الأعمال التي تمكنهم من تحقيق الاهداف التي تم تحديدها عند تصور الرؤية وترجمتها الى رسالة مكتوبة.

٤. الاهتمام بالعاملين:

يعد المورد البشري من اهم موجودات منظمات الالفية الثالثة وله دور كبير في نجاحها وتقدمها، لذلك لا بد على قادة المنظمات الاهتمام بالعاملين وتقديم الدعم لهم وتسهيل مهماتهم واشباع احتياجاتهم، والعمل ايضاً على تحديد العوامل المؤثرة على سلوكياتهم داخل المنظمة، ان الاهتمام بالعاملين داخل المنظمة يمثل احد اهم الخصائص التي تتبناها القيادة الخادمة فمن خلال ما تنادي به القيادة من الفضائل الإنسانية وتفضيل المصالح العامة على المصالح الفردية تتضح الصورة وتزداد اهمية الاهتمام بالعاملين من قبل القيادة من خلال ممارسة القادة أسلوب الاهتمام بالعاملين داخل منظماتهم، فأن هذا الامر يحقق مزايا كبيرة لكل من المنظمة والعاملين فمن خلال هذا السلوب سوف يتحسن الاداء الكلي داخل المنظمة وان هذا التحسين ناتج عن ادارة العلاقات التبادلية بين العاملين والاقسام والادارات المختلفة ، فضلاً عن تحقيق وحدة المنظمة وتماسكها وتعزيز المشاعر الإيجابية لدى العاملين وبالتالي مساعدتهم على بذل افضل الجهود لمواجهة حالات النقص في الموارد اللازمة لأداء بعض الاعمال.

المصادر والمراجع

١- المصادر العربية:

• القران الكريم

١- البحيسي، عبدالمعطي محمود، (٢٠١٤)، دور تمكين العاملين في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية في الكميات التقنية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الادارية- جامعة الأزهر , غزة.

٢- الحلبي، محمود، (٢٠١٧)، دور القيادة الملهمة في توظيف مخرجات البحث العلمي في وزارة الداخلية والامن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة فلسطين.

٣- خليف، سلطان، محمد وزيرة، (٢٠١٤)، القيادة الملهمة والمفاجأة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الادارية في عدد من دوائر محافظة نينوى ، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد /جامعة البصرة، مجلد (٧) ، عدد (١٢).

٤- خليل ، أريجسليم، (٢٠١٤)، " تأثير أبعاد إدارة الموهبة في إدارة التميز: بحث تحليلي لعينة من شركات وزارة الصناعة في بغداد "، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد (١٦)، العدد (٣).

٥- الزبياري، كسرا عنتر عبد الله، (٢٠٠٣)، " بعض مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بالأداء المنظمي: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في عينة من شركات التجارة في محافظة دهوك "، رسالة ماجستير، جامعة الموصل، العراق.

٦- سيد، (٢٠١٢)، "اتجاهات في إدارة التغيير"، دار الراية للنشر والتوزيع، الاردن.

٧- العزوي، شفاء محمد علي، و محسن، زيد حضير، (٢٠١٧)، " (التوجه الريادي وتأثيره في التميز التنظيمي : بحث ميداني في عدد كليات من جامعة بغداد " ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٩)، العدد (١).

٨- العنزي، سعد علي، (٢٠١٥)، " ابداعات الاعمال ,قراءات في التميز الاداري والتفوق التنظيمي"، الورق للنشر والتوزيع ,عمان ,الاردن.

٩- الفقي، ابراهيم , (٢٠٠٨) , "سحر القيادة"، دار اليقين، الطبعة الأولى , مصر .

١٠- اللوح ,سمير كامل محمود , (٢٠١٧) "دور القيادة الملهمة في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في وزارة الاشغال العامة والإسكان " , رسالة ماجستير في القيادة والادارة, فلسطين منظور منهجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، لأردن.

١١- إبراهيم، منى عمر عقل، (٢٠١٨)، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة عمان للقيادة الخادمة وعلاقتها بمستوى الثقة التنظيمية السائدة من وجهة نظر المعلمين"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

١٢- الجابري، صالح بن سمار، (٢٠٠٩)، "المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الادارية.

١٣- العبرية، نعيمة بنت سيف بن زاهر،(٢٠١٧)، "عالقة نمطي القيادة الخادمة والموزعة بصنع القرار الأخلاقي لدى مديرات مدارس التعليم الأساس في محافظة مسقط بسلطنة عمان من وجهة نظر المعلمات"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

١٤- غالي، محمد احمد، (٢٠١٥)، "القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي -دراسة تطبيقية على الجامعات في قطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

١٥- لوقاسي، هناء ووفاء، (٢٠١٥)، "القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين" رسالة ماجستير، جامعة الجيلاني، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

١٦- عسكرو، عصام رمزي، (٢٠١٠)، "العوامل المؤثرة في المشاركة بالمعرفة، دراسة حالة في مديرية توزيع كهرباء نينوى" رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

١٧- الملكاوي، ابراهيم الخلوف، (٢٠٠٩)، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، ط (١)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

١٨- رشيد، صالح عبد الرضا، مطر ليث علي، (٢٠١٤)، "سلوكيات المواطنة التنظيمية في ظل نظرية القيادة الخادمة" دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة القادسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (٢١)، العدد (٧٩) .

١٩- العطوي، عامر، الشيباني، الهام (٢٠١٠)، "دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين"، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، المجلة العلمية، المجلد (٢)، العدد(٨).

٢٠- الغزالي، حافظ عبد الكريم، (٢٠١٢)، " أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية"، دراسة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، الأردن.

٢١- عمومن، رمضان، (٢٠١٤)، "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الابداع الإداري والتطوير التنظيمي للمؤسسات الجامعية- دراسة وفق نموذج الشبكة الإدارية لبلانك وموتون ، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

٢٢- المطيري، مسعيد، (٢٠٠٦)، " الإدارة بين الواقع و المأمول"، مجلة المعرفة، العدد(٢١٠)، وزارة التربية والتعليم، المملكة العربية السعودية.

٢٣- فرحات، فاروق، (٢٠٠٣)، " أسس اختيار وتطوير القيادات الإدارية المبدعة من خلال معايير إدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر السنوي الرابع في الإدارة، القيادات الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق، سوريا، من ١٣-١٦ أكتوبر، ص ٣٢٩.

٢٤- البري، امانى، (٢٠٠٥)، " أثر التوجه الابتكاري كمتغير وسيط على العلاقة بين التوجه بالسوق والأداء التسويقي للمنظمة"، أطروحة دكتوراه، جامعة عين الشمس، مصر.

٢٥- الالوسي، صائب، (٢٠٠٢)، " تنمية الفكر الابتكاري"، دار المنهل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

٢٦- عبد الهادي، منى، (٢٠١٤)، "الثقة التنظيمية وعلاقتها بالابداع الإداري: دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

- ٢٧- الشافعي، محمد محمد، (٢٠٠٣)، "استراتيجيات إدارة الازمات والكوارث، مركز المحروسة للنشر والخدمات الصحفية، المعادي، القاهرة، مصر.
- ٢٨- الصباغ ، عماد عبد الوهاب "ادارة المعرفة ودورها في ارساء اسس مجتمع المعلومات العربي " المجلة العربية للمعلومات .مج ٣٢، ٢٤ ، تونس ٢٠٠٢ ص ٤١-٥٤.
- ٢٩- الشوهاني، أثمار ظاهر و علي فرحان الفكيكي، (٢٠١٩)، "دور القيادة في الاقتصاد وسياسة التخطيط من منظور إسلامي قصة النبي يوسف نموذجاً، العدد (٤١)، المجلد الأول، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، النجف، العراق.
- ٣٠- التويرجي , محمد عبد المحسن , الموهوبون افاق الرعاية والتأهيل بين الواقعين العربي والعالمي , ٢٠٠٦.
- ٣١- الكبيسي , عامر , ادارة المعرفة وتطوير المنظمات , ط ١ , السكندرية , ٢٠٠٥.
- ٣٢- جواد,شوقي ناجي ،(٢٠٠٠)، إدارة الأعمال, منظور علمي دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان، الأردن.
- ٣٣- النجار (١٩٩٧)، فريد راغب، النظم والعمليات الادارية والتنظيمية، ط ٢ ، وكالة المطبوعات، الكويت.
- ٣٤- الاسدي، (٢٠٠٤)، افنان ، عبد علي محمد، " السمات القيادية وعلاقتها بأبعاد أزمة التعليم العالي - دراسة تحليلية لجامعات الفرات الأوسط " كوفة، بابل، القادسية، كربلاء" ، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق.
- ٣٥- جلاب، احسان دهش، (٢٠٠٤)، التوافق بين استراتيجية التكيف وممارسات القيادة الاستراتيجية واثره في خدمة الزبون : دراسة تحليليه لأراء مديري عينه من المصارف الاهليه، اطروحه دكتوراه في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة السنتنصريه.

٢- المصادر الأجنبية:

1. Ahadinezhad, Massoumeh&Badami, Rokhsareh&Mostahfezian, Mina, (2012), "Organizational Intelligence and Excellence Based on EFQM Model Among the Isfahan Sport Boardsare Interrelated", World Journal of Sport Sciences 6 (4): 328- 330,.
2. Al Shobaki, M. J., &Naser, S. S. A.,(2017), "The Dimensions Of Organizational Excellence In The Palestinian Higher Education Institutions From The Perspective Of The Students",
3. Alexander Haslam ,(2015)," The Neuroscience of Inspirational Leadership:The Importance of Collective-Oriented Language and Shared Group Membership"
4. An dryana ,Ostojie,Bahriya, Umihanic and sedan fazlovic,(2015) ,"The Role of Organizational innovation in A achieving and MaintAining company Business Excellence", Management Vol 20,1.
5. Aparna Joshi, Mila B. Lazarova, Hui Liao,(2009)"Getting Everyone on Board: The Role of Inspirational Leadership in Geographically Dispersed Teams".
6. Bollinger, A., & Smith, R.,(2000). "Managing organizational Knowledge as a strategic asset", Journal of Knowledge Management.
7. David A. Waldman, Pierre A. Balthazard, and Suzanne J. Peterson,2011" Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and Developed?", Academy of

8. David S. Dinn (2014)," INSPIRATIONAL LEADERSHIP: THE WRITTEN THEORY VERSUS THE THEORY-IN-ACTION", Submitted to the Department of Educational Services, Administration, and Higher Education College of Education Inpartial fulfillment of the requirement For the degree of Master of Arts in Higher Education Administration.
9. Dess, G. G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A. B. (2008)"Strategic Management creating competitive advantages" four edition. McGraw Hill,.
10. Faraji. R, Sani. K &Poursoltani, H,(2012)," The Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Excellence In Sport Organizations", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 2, No.6
11. Gerald Greenberg J & Robert A. Baron, R.A (2004) "Behavior in rganization", prenhce-Hall,N.J.
12. Gergen, K.G. (2001). "Psychological science in a postmodern contex"t. American Psychologist. 56(10).
13. Ivancevich. J.H. & Mattevson, M.T., (2002) "Organization Behavior & Management, six edibny", McGraw-Hill Irwin.
14. Jill Garrett, Jonathan Frank, Caret Consulting, (2005)" Inspirational Leadership: Insight to Action The Development of the Inspired Leadership Tool" Report prepared for the Department of Trade and Industry Journal of Management.

15. Lucy Finney, MBE (2012), "Inspirational Leadership " ,Six must –
haves to develop inspirational talent within your organization.
16. Mey, Michelle &, Amanda Werner &, Anthonie Theron (2014)," The
influence of perceptions of organizational trust and fairness on
employee citizenship", Problems and Perspectives in Management,
Volume 12, Issue 3.
17. Michelle J. Johnston, PhD,(2012)," Creating Inspirational Leaders:
Beginning to Build Competencies in Today s Leaders" ,Dubai.
18. Mohan, Kokila& S., Dr. Gomathi, (2014), "A Study on Empowering
Employee Capabilities Towards Organizational Excellence",
Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-
Italy, Vol 5 No 20
19. Nohria, J., Joyce, W., Roberson, B., (2003). "What really works",
Harvard Business Review", 81..
20. Nurluoz, O. Birol, C., 2011. "The Impact of Knowledge
Management and Technology: An Analysis of Administrative
Behaviours", the TurkishOnline Journal of Educational Technology,
10(1).
21. O'Shea, M., & Alonso, A. D. (2013)." Fan moderation of
professional sports organizations' social media content: strategic
brilliance or pending disaster?". International journal of web based
communities, 9(4).

22. Oestreich, T., Buytendijk, F. (2008). "Management Excellence: How Tomorrow's Leaders Will Get Ahead", Oracle Corporation, an Oracle Thought Leadership White Paper.
23. Pascal Molenberghs , Guy Prochilo , Niklas K. Steffens ,Hannes ZacherPeter Hudson ,(2013) " What Makes School Leaders Inspirational and How Does This Relate to Mentoring?" Open Journal of Leadership. Vol.2, No.4, 87-94 .
24. Shelton, C.; Darling, J & Walker, W. (2010). "Foundations of Organizational Excellence": Leadership Values, Strategies, and Skills. LTA, (1)2, 46-63
25. Shelton,C.Darling,J& Walker,W.,(2010),"Foundations of Organizational Excellence: Leadership Values, Strategies, and Skills", LTA, (1)2.
26. Stok, Zlatka Mesko; Markic, Mirko; Bertoncej, Andrej; and Mesko, Maja, (2010), "Elements of organizational culture leading to business excellence", Preliminary communication UDC 658:304.2:316.776
27. Terouhid, S. A., Terouhid, S. A., Ries, R., &Ries, R. (2016). "Organizational sustainability excellence of construction firms—a framework". Journal of Modelling in Management, 11(4).
28. Wanlop Poojomjit1, Phrakru Sutheejariyawat1 & Prayuth Chusorn2(2018)" Indicators of Inspirational Leadership for Primary School Principals: Developing and Testing the Structural Relationship Model",Vol ,11,No,12



29. Coetzer-Michiel, Frederic & Bussin., Mark & Geldenhuys, Madelyn & n, (2017), "The function of a servant leadership", administrative sciences, university of Johannesburg.
30. Barbuto Jr, J. E., & Wheeler, D. W., (2006), "scale development and construct clarification of servant leadership", Group & organization management, V.3, N.3.
31. Qadri, Mohammed Ahmed, (2016), "the concept of applied Leadership in the contemporary world", Journal of Education and practice, V 17, N.4
32. Focht, Adam, Ponton. Michael., (2015), "identifying primary characteristics of servant leadership: Delphi study", international Journal of leadership studies, Vol9, Iss1, P. 45-61.
33. Greenleaf. Robert k., (2010) "the servant leadership concepts", perichoresis, Emanuel university, V.8, N.1.
34. Islam, Md. Zahidul & Ahmed, sylvana Maheen & Hasan, kramul, (2011) "organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organization" Independent university, African Journey of Business management, V.5, N.14.
35. Kassegne D. & Pagidimarri D. & Venkat, (2013), "The role of trust in building customer loyalty in insurance sector-a study", Journal of business & management, V. 14, N.4.
36. Kim-so-Jung & kim. Kyoang-seok & choi-yeong Hyeong, (2014) "A literature Review of servant leadership and criticism of advanced

research" international scholarly and scientific Research& Innovation,
V.8, N.4.

37. Liden. Ropert c, wayne. S. j, zaho. Hao& Henderson. D, (2008),
"servant leadership: Development of a multidimensional measure and
mult-level Assessment", leadership Quarterly, V.19, N.2.

38. Mowery. Mike, (2017)," creating a servant Leadership culture" Ten
principles pf servant Leadership.E.4, south-western.

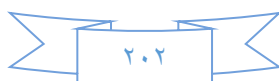
39. Olesia wekesa s. & namusonge G.s. & iravo. Mike E, (2013), "Role
of servant leadership on organizational commitment: An Exploratory
survey of state corporation in Kenya"International journal of Humanities
and social science V.3, N.13

40. Serrat Q, (2009), "exercising servant leadership knowledge
solutions", 63, Asian development Bank, Available, Online at:
[www.adb.org/document/information/knowledge_solutions/exercising-
servant_leadership](http://www.adb.org/document/information/knowledge_solutions/exercising-servant_leadership).

41. Stephen. R covey, (2005), "principle centred leadership" jarir book.

42. Tammy, A. Boe, (2002), "Gaining and of organization", master of
science degree in training and development, university of wisconnsin-
stout.

43. Bieńkowska, A., Kral, Z., & Zabłocka-Kluczka, A. (2017). IT tools
used in the strategic controlling process–Polish national study results.
In International Conference at Brno University of Technology, Faculty
of Business and Management.



44. Al-Farra, Ahed Bassam, (2015), Strategic Control and Requirements for Success in Major Universities Operating in the Gaza Strip, Master Thesis, Islamic University - Faculty of Commerce, Gaza Palestine. 1-144.
45. Chiarini, A. (2019). Choosing action plans for strategic manufacturing objectives using AHP: Analysis of the path and pitfalls encountered—an exploratory case study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 180-194.
46. David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases: A competitive Advantage Approach*, 16th ed., Global Edition, , Inc., New York.
47. - Alam, Monzurul, (2013), The strategic decision making process and influence of personality-Six case studies of farms in Sweden, Master's thesis, Advanced level Agricultural Economics and Management – Master's Programme Degree thesis No 773 · ISSN 1401-4084.
48. Bryson, John M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. (4th ed.) San Francisco, CA: Jossey-Bass, chp. 7.
49. Heckelman, W. (2017), Five Critical Principles to Guide Organizational Change, *OD PRACTITIONER*, 49(4), 14.

50. Lowy, A. ,2016, Avoiding the strategy execution pitfalls: Confronting dilemmas when turning plans into action , Strategic Direction, Vol. 32
Iss 5 pp. 16 – 18
51. Mubarak, Adham Akram, (2016), Strategic Control and its relationship to raising the performance of microfinance institutions: a field study in the governorates of Gaza Strip, Master Thesis, Al-Azhar University-Gaza.
52. - Poorkavoos, M. (2014),Common Ethical Decision-Making Pitfalls and How to Avoid Them.
53. Sharaf Al-Din, Sadeq Abdullah Adam, (2017), The Role of Strategic Control on Institutional Performance: A Case Study of Saudi Sudanese Bank, Master Thesis, Al-Neelain University, Sudan. 1-95.
54. Washizaki, H. (2017), Pitfalls and Countermeasures in Software Quality Measurements and Evaluations, In Advances in Computers (Vol. 107, pp. 1-22). Elsevier.
55. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic management and business policy: toward global sustainability, 13th ed, Pearson Education, New York.
56. Woods, M. (2008). Linking risk management to strategic controls: a case study of Tesco plc. International Journal of Risk Assessment and Management, 7(8), 1074-1088.

57. - Youngblood, A. D., & Collins, T. R. (2003). Addressing balanced scorecard trade-off issues between performance metrics using multi-attribute utility theory. *Engineering Management Journal*, 15(1), 11-17.
58. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Concepts in strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability*. Pearson.
59. Towers Perrin, (2003) " The 2003 Towers Perrin Talent Report: Working Today: Understanding what Drives Employee Engagement" Research Report, Towers Perrin, Stamford, CT.
60. Wu et al. (2013)" The Impact of Servant Leadership on Hotel Employees" "Servant Behaviour" *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4). Available on :<http://cqx.sagepub.com/content/54/4/383>
www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm
61. Yoshida et al., (2013) " Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality " *Journal of Business Research*, vol. 67.
62. Xanthopoulou, D. et al. (2012)" Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands" *Journal of Business Science and Applied Management*, Volume 7, Issue 2.
63. Sakovska, M. (2012)" Importance of Employee Engagement in Business Environment: Measuring the engagement level of

administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement” , Master thesis, Aarhus University.

64. Rach wrawati A., and Lantu D., (2013)” Servant Leadership Theory Development & Measurement” The 5th Indonesia International Conference on Innovation, Entrepreneurship, and Small Business (IICIES 2013), Procedia – Social and Behavioural Sciences vol.115 , Published by Elsevier Ltd. Open access under CC BY-NC-ND license.

65. Sakovska, M. (2012)” Importance of Employee Engagement in Business Environment: Measuring the engagement level of administrative personnel in VUC Aarhus and detecting factors requiring improvement” , Master thesis, Aarhus University.

66. Yoshida et al., (2013) “ Does servant leadership foster creativity and innovation? A multi-level mediation study of identification and prototypicality “Journal of Business Research, vol. 67.

67. Xanthopoulou, D. et al. (2012)” Measuring burnout and work engagement: Factor structure, invariance, and latent mean differences across Greece and the Netherlands” Journal of Business Science and Applied Management, Volume 7, Issue 2

68. Al-janabi, F. A. (2011). The Principles of Administration. Publishing: Printing Sudan Currency, Sudan, Khartoum

69. Al-keriona, M. Q. (2012). Organizational Behavior: The Study of Human Bbehavior in Tthe Individual and Collective Business Organization. Dar Wael for Publication, Jordan, Amman

70. Al-little, R. M. (2013). Time Management and Its Relationship With The Pressures of Work From The Standpoint of Working in Saudi Aramco in Riyadh. Master Thesis, The Naif Arab University for Security Sciences, Faculty of Graduate Studies, Department of Administrative Sciences, Saudi Arabia, Riyadh.
71. Al-saadi, M. (2017). Behavioral Foundations for Institutional Building for Business Organizations Behavioral. Publisher: Dar Al Safa for Publication and Distribution, Jordan, Amman.
72. Anwar, H. S. (2013). Measure The Impact of Work Stress in The Level of Functionality. The Magazine Baghdad College of Economic Sciences, Iraq, Baghdad.
73. York press. (2016). A Series Privileged (The Art of Managerial Leadership). Lebanon Library Publishers, Lebanon, Beirut
74. Mikoluk K. (2013). Time Management Strategies: 6 Ways to Stop Wasting Time June. Report about-Time Management Strategies: 6 Ways to Stop Wasting Time June
77. Amabile, T. & Kramer, S. "How Leaders Kill Meaning at Work," The McKinsey Quarterly, 2012 Issue

