

القيادة الإدارية الدكتور عبد الحميد الخليل



ISSN: 2617-989X



Books & Refrences

القيادة الإدارية

الدكتور عبد الحميد الخليل

من منشورات الجامعة الافتراضية السورية

الجمهورية العربية السورية 2020

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع – النسب للمؤلف – حظر الاشتقاق (CC-BY-ND 4.0)

https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode.ar

يحق للمستخدم بموجب هذه الرخصة نسخ هذا الكتاب ومشاركته وإعادة نشره أو توزيعه بأية صيغة وبأية وسيلة للنشر ولأية غاية تجارية أو غير تجارية، وذلك شريطة عدم التعديل على الكتاب وعدم الاشتقاق منه وعلى أن ينسب للمؤلف الأصلى على الشكل الآتي حصراً:

عبد الحميد الخليل، الإجازة في علوم الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020

متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة /https://pedia.svuonline.org

Managerial Leadership

Abdulhameed Alkhalil

Publications of the Syrian Virtual University (SVU)

Syrian Arab Republic, 2020

Published under the license:

Creative Commons Attributions- NoDerivatives 4.0 International (CC-BY-ND 4.0)

https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/legalcode

Available for download at: https://pedia.svuonline.org/



الــــقــهــرس

1	الفصل الأول: مفهوم وأهمية القيادة وتطورها
	1-1مفهوم وأهمية القيادة
4	1-2 من هو القائد؟
5	1- 3 أهمية القيادة
	1-4 التطور التاريخي للقيادة
	1-5 الفرق بين الإدارة والقيادة
	مراجع الفصل الأول
	أسئلة الفصل الأول
	الفصل الثاني: خصائص ومهارات القائد الفعال
	1-2 العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية
	2-2 أبعاد الأداء الفعال للقيادة الإدارية
	2-3 كيفية اختيار وتنمية القيادات الإدارية الفعالة
	2-4 أهم صفات وسمات القائد الفعال
	مراجع الفصل الثاني
	أسئلة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: المداخل والنظريات التقليدية في القيادة
	3-1 نظرية الرجل العظيم
	2-3 نظرية السمات Traits Theory نظرية السمات
	3-3 النظرية السلوكية
	4–3 النظرية الموقفية Situational Theory
	3-5 نظرية المسار الهدف
	3-6 النظرية التفاعلية
	مراجع الفصل الثالث
	أسئلة الفصل الثالث

44	الفصل الرابع: النظريات الحديثة في القيادة (التحويلية، والتبادلية وعدم التدخل)
44	1-4 القيادة الكاريزمية
44	2-4 القيادة الإستراتيجية (Strategic Leadership)
45	4-3 القيادة التحويلية
45	4-3-1 مفهومها وأهميتها
48	4-3-4 عناصر وأبعاد القيادة التحويلية
50	4-3-3 خصائص ووظائف القائد التحويلي
54	4–3–4 التحديات التي تواجه القائد التحويلي
55	4-3-5 كفاءات ومهام القائد التحويلي
56	4-4 القيادة التبادلية
56	4-4-1 مفهومها وأهميتها
58	4-4-2 خصائص القائد التبادلي والقيادة التبادلية
59	4-4- إيجابياتها وسلبياتها
60	4-4-4 أبعاد القيادة التبادلية:
60	4-5 الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية
62	مراجع الفصل الرابع:
63	أسئلة الفصل الرابع
	الفصل الخامس: النظريات القيادية الحديثة: القيادة الخادمة- القيادة الأصيلة-
65	العاطفي
65	5-1 نظرة تاريخية عن القيادة الخادمة
67	2-5 مفهوم القيادة الخادمة
68	3-5 مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة
69	4-5 السمات والخصائص الأساسية للقيادة الخادمة
72	5–5 أبعاد القيادة الخادمة
73	5–6 أهمية القيادة الخادمة

74	5–7 القيادة الأصيلة
77	8-5 القيادة بالذكاء العاطفي
77	5-8-1 التناغم بين الانفعال والتفكير وفاعلية القيادة
77	5-8-5 تأثير عواطف القائد في التنظيم
78 C	3-8-5 عدوى العواطف والقيادة: ontagion of Emotions and Leadership
79	5-8-4 تأثير تناغم وتنافر القائد في الأداء
80	5-8-5 تأثير مزاج القائد في الأداء
81	6-8-6 تأثير التفاؤل والتشاؤم في فاعلية القيادة والأداء
81	5-8-7 تأثير الدعابة في فاعلية القيادة
82	9-5 علاقة الذكاء العاطفي بأنماط القيادة وفعاليتها
82	5-9-1 مهارات الذكاء العاطفي لأنماط القيادة المختلفة
83	5-9-5 العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي وفعالية القيادة التحويلية
83	5-9-3 تأثير الذكاء العاطفي للقائد التحويلي في أداء وفاعلية الأعمال
84	5-10 دور الذكاء العاطفي في عملية صنع واتخاذ القرار
84	5-11 قدرة الذكاء العاطفي على التمييز بين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء العادي.
87	5-12 الصلاحية التنبؤية للذكاء العاطفي في البيئة التنظيمية
88	مراجع الفصل الخامس
89	أسئلة الفصل الخامس
91	الفصل السادس: تنمية مهارات القيادة وصناعة القادة
91	1-6 مفهوم وأهمية تطوير وصناعة القادة
91	2-6 مرتكزات تطوير القيادة الإدارية
92	6-3 طرق وأساليب تنمية المهارات الإدارية
94	6-3-1 التدريب المباشر فرد لفرد
94	6-3-5 التدريب عن طريق بناء الفريق

يادية	6-3-3 عملية التعلم عن طريق العمل لتطوير المهارات الق
95	6-3-4 مراقبة نشاط المنظمة
لخدمة96	6-3-5 عن طريق النظر في ملاحظات العملاء ومقدمي اا
96	6-3-6 التدريب عن طريق التشبيك
96	6-3-7 تطوير قدرات الوعي السياسي
96	6–3–8المهام الخاصة
96	6–3–9 المحاضرات
96	6-3-1 حل المشكلات:
97	6-3-11 المؤتمرات
97	6-3-1 التعلم التجريبي
	6-3-1 الرؤية
97	6-3-4 نمذجة الأدوار السلوكية
97	6-3-1 دراسة الحالة
98	6-3-1 محاكاة لعب الدور
98	6-4 إطار مقترح لإعادة صناعة القائد الإداري الجديد
100	6-5 القيادة الأخلاقية وأخلاقيات القيادة
100	6-5-1 ظاهرة المنظمات غير الحكومية:
101	6-5-2 الحاجة إلى قيادة أخلاقية:
101	6-5-3 مفهوم القدرات وأخلاقيات القيادة
104	مراجع الفصل السادس
106	أسئلة الفصل السادس
108	الفصل السابع: القيادة في ظل الثقافات المتعددة والقيادة الدولية
108	7-1 تعريف التعددية الثقافية
ر 109	7-2 تصنيف أبعاد النتوع الثقافي من خلال المنظورين الأخلاق

109	7-2-1 التتوع الثقافي من المنظور الأخلاقي
109	7-2-2 التتوع الثقافي من المنظور الاقتصادي التنظيمي
110	7-3 مفهوم و تعريف إدارة التتوع الثقافي
110	7-4 أهمية قيادة التتوع (الإدارة الفاعلة للتتوع")
111	7-5 استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي
111	7-5-1 إستراتيجية خلق منظمة متعددة الثقافات:
113	7-5-2 الإستراتيجية الدفاعية والاستباقية
114	7-5- إستراتيجية نموذج البناء
117	7-5-4 إستراتيجية التقاط قوة التتوع
117	6-7 ممارسات إدارة التنوع الثقافي وإدارة الموارد البشرية
117	7-6-1 الممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي
118	7-6-2 مراحل التعامل مع الفرق المتنوعة الثقافات
118	7-6-5 الإجراءات المطلوبة عند إدارة منظمة متنوع الثقافات
119	7-6-4 الاتصال بين الثقافات
119	7-7 الإدارة الدولية والثقافة
119	7-7-1 تحديد أنواع الثقافات الدولية
120	7-7-2 المواءمة بين الثقافات المختلفة الطريق نحو القيادة الدولية
121	7-8 القيادة الدولية
121	7-8-1 أنماط القيادة الدولية
122	7-8-2 التصنيف الرباعي لأنماط القيادة الدولية هي:
122	7-8-3 التصنيف السداسي لأنماط القيادة الدولية
123	مراجع الفصل السابع
124	أسئلة الفصل السابع
126	الفصل الثامن: القيادة والنوع الاجتماعي

126	8–1 منظور تاريخي للقيادة النسائية
128	8-2 الأنماط والأساليب القيادية بين الإناث والذكور
132	8-3 التحديات التي تواجه تتمية مهارات القيادة النسائية:
132	8-3-1 التحيز ضد المرأة
133	8-3-2 صعوبة وصول المرأة إلى الشبكات غير الرسمية وصانعي مشروع القرار
134	8-3-3 محدودية النماذج القيادية النسائية الناجحة
135	8-3-4 الربط المزدوج
135	8-3-5 القيادات النسائية التدقيق وتشديد الرؤية
136	8-4 تطوير وتنمية القيادة والنوع الاجتماعي
137	8-5 استراتيجيات تتمية القيادة النسائية
137	8-5-1 التوجيه الرسمي أو المنظّم
137	8-5-2 التوجيه غير الرسمي
138	مراجع الفصل الثامن
140	أسئلة الفصل الثامن
142	الفصل التاسع: أمراض وصعوبات وتحديات القيادة الإدارية
142	9-1 واقع ومشكلات تعيين القادة الإداريين في سورية
143	9–2 أمراض القيادة الإدارية
146	9-3 الأمراض والمشكلات التي تواجه القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية
148	9-4 الأمراض التنظيمية في المؤسسات العامة والحكومية
149	9–5 الفساد الإداري
149	9-5-1 المداخل النظرية والفكرية لظاهرة الفساد
150	9-5-2 مظاهر الفساد في المؤسسات العامة والحكومية
151	9-6 النفاق الوظيفي
153	مراجع الفصل التاسع

154	أسئلة الفصل التاسع
156	قائمة المراجع النهائية

الفصل الأول: مفهوم وأهمية القيادة وتطورها

1-1مفهوم وأهمية القيادة

يعتبر موضوع القيادة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية، وبالرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، ولكنه مع تعدد تعريفاتها فإن هناك تشابها ملحوظا بين هذه التعريفات،ويرجع سبب كثرة تعريفات القيادة إلى اختلاف وجهات نظر الباحثين الذين درسوا هذه المسألة، فكل فئة وضعت التعريف الذي يتفق وطبيعة المدرسة التي ينتمي اليها.

من خلال الأدبيات والدراسات السابقة تبين أن هناك تعريفات متعددة للقيادة تختلف باختلاف وجهة نظر كل باحث لهذا المفهوم، يرى Bennis " أن الصعوبة في تحديد معنى القيادة ليست نابعة من قلة الأدلة والبيانات والشواهد على معناها وإنما كثرتها هي التي أدت إلى هذا التناقض والتضارب في الآراء والمفاهيم حول فكرة القيادة ومعناها مما جعل الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول القيادة من حين لآخر ". فمعنى القيادة لغة هي قاد الشيء أي عكس ساقه، فالسوق من الخلف والقود من الأمام، أما اصطلاحاً فلها معاني عديدة البعض يرى أن تعريفات القيادة ركزت على أربعة عوامل وهي : التأثير – التحفيز – النية – التغيير، وهناك من أضاف أن تعريفات القيادة تنقسم إلى مجموعات بالتركيز على خمسة عوامل وهي: التأثير – الرؤية – القيم – الذكاء العاطفي – التغيير.

تعد القيادة من أكثر العمليات تأثيراً في الروح المعنوية للأفراد وتهدف إلى حثهم للعمل بكفاءة عالية وأداء عال وتقود إلى درجة عالية من الرضى وقدر عال من التماسك للوصول إلى أهداف المنظمة، فالقيادة هي الجهود المبذولة للتأثير في الآخرين أفراد أو جماعات وتوجيههم نحو الاتجاه المرغوب لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

تساعد عملية الاتصال القائد في ممارسة التأثير فالعلاقة بين الرئيس والمرؤوس تعتمد على التأثير المتبادل، فالقيادة عرفت بأنها تأثير بين الأشخاص يطبق في حالات معينة ويتم عن

طريق عملية الاتصال باتجاه تحقيق هدف محدد، كما أنها عملية اتصال وتوجيه وتحفيز لإيصال تصورات مستقبلية للتابعين بهدف إحداث عملية التغيير في المنظمة. فعملية الاتصال في مفهوم القيادة تتألف من طرفين طرف يوجه ويرشد وطرف آخر يستقبل التوجيه والإرشاد لتحقيق أهداف معينة والقيادة هي علاقة تبادلية للسلطة وللمصالح المشتركة بين أولئك الأفراد الذين اختاروا أن يقودوا والأفراد الذين وافقوا على أتباعهم.

كما يمكن النظر إلى القيادة من الجانب النفسي، فالقائد يمتلك طاقة تمثل محركاً ذاتياً يؤثر في الجماعة للوصول إلى أهداف المنظمة، فالقيادة هي مقدرة القائد على التأثير في الآخرين لتحقيق هدف أو أهداف اجتماعية أو تنظيمية معينة، ومصدر التأثير لدى القائد نابع من امتلاكه للمعارف والخبرة والحكمة واهتمامه بمشاعر وأحاسيس مرؤوسيه.

نظر باحثون للقيادة من الجانب الاستراتيجي فهي تمثل رؤية القائد وأفكاره وربط تلك الرؤى بالقيم التي تدفع الأفراد للانجاز فعرفوا القيادة بالكفاءة في إعداد الأفكار والرؤية للحياة تبعا للقيم التي تدعم هذه الأفكار وهذه الرؤية تستخدم لتوجيه السلوك واتخاذ القرارات الصعبة خاصة في مجال الموارد البشرية، وأيضاً تم التعرف على مفهوم القيادة من فكرة التغيير التي أصبحت ضرورية للحاق بالتطورات المتسارعة المحيطة بالمنظمة، وأصبحت إدارة التغيير من المهارات والمهام الجديدة للقيادة ومهمة التغيير ليست مهمة القائد فقط وإنما مهمة مجموعة العمل بأكملها، فالقيادة هي التأثير في العلاقات بين القادة والمرؤوسين بحيث يسعى القائد جاهداً لتغيير حقيقي للوصول إلى نتائج تعكس الأهداف المشتركة.

كما نعلم أن القائد ينقل القيم التي يتحلى ويؤمن بها إلى مرؤوسيه لذا فقد تم تعريف القيادة من فكرة قدرة القائد على نقل قيمه إلى أتباعه، فالقائد هو الذي يعمل على تعبئة مجموعة من الناس ويحافظ على الفعالية الجماعية باتجاه تحقيق هدف مشترك يسمح بالإبداع والمبادرة والتحدي. كما أن القيادة هي الاستعداد لتعبئة الأفكار والقيم التي تحرك الأفراد. وأكد الفيلسوف الصيني كونفشيوس أن القيادة هي المحافظة على التقاليد الأخلاقية فيجب على القادة احترام القيم الأخلاقية التي ينادون بها.

هناك دراسات ربطت مفهوم القيادة بمفهوم الذكاء العاطفي فيجب على القائد أن يعرف عواطف مرؤوسيه ويوجهها نحو رؤية وقيم المنظمة فالقائد هو الذي يحفز ويوجه مرؤوسيه ويطور لديهم شعور عاطفي قوي نحو الرؤية ومجموعة القيم التنظيمية.

أما مفهوم القيادة الإدارية فهو مشتق من المفهوم الأصلي للقيادة وإن كانيركز على التفاعل بين القائد والعملية الإدارية، والقيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية والتي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار من التنظيم الإداري، بينما نجد أن القيادة تركز على عملية التأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف التي يرسمها القائد.

ومن هنا نجد أن تعريف القيادة ينطوي على بعدين:

أ- التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أداؤه.

ب- ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم.

كما تعرف القيادة الإدارية بأنها "القدرة على التأثير الإيجابي على جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وتعزى القوة الذاتية التي يستغلها القائد في التأثير في الآخرين إلى مصدرين هما:

أ- نفوذ منصبي

ب- نفوذ شخصي

فالأفراد من ذوي القدرة على التأثير بسبب مراكزهم الإدارية في التنظيم يمكن اعتبارهم ذوي سلطات منصبية، وتجدر الإشارة هنا أن النفوذ لا يأتي أتوماتيكياً مع المنصب فهناك حالات لإداريين يتساوون في التسلسل الوظيفي ولكنهم يتباينون في سلطاتهم، ويعلل الباحثون هذه الظاهرة بأنها نتيجة لرغبة المستويات العليا في الإدارة على تفويض السلطة بدرجات مختلفة لمن هم أقل في التسلسل الهيكلي للتنظيم.

وأما النفوذ الشخصي فهو المدى الذي نجد فيه المرؤوسين يكنون الاحترام لقائدهم ويرون أهدافهم في توافق مع أهدافه، وبعبارة أخرى النفوذ الشخصي هو المدى الذي نجد الأفراد لديهم الرغبة في إتباع القائد.

ويلاحظ رغم تعدد التعريفات للقيادة الإدارية إلا أنها تتفق على أن القيادة الإدارية يجب أن تشتمل على الآتي:

- أ- أن كل قائد يجب أن يكون له تابعون، فالفرد وحده لا يستطيع أن يقودبدون تابعين له.
- ب- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين لهوذلك حتى لا يؤثر التابعون أنفسهم على القائد نفسه.
- ج- أن هدف القيادة الإدارية أن يؤثر القائد على التابعين له حتى يصلوا إلىالأهداف المحددة.

1-2 من هو القائد؟

"القائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم وتتمثل هذه السمات فيما يلى:

القدرة على التمييز، الاستقامة، الفاعلية، القدرة على الحسم، الطموح، الموضوعية، المهارة في العلاقات الإنسانية، الجرأة، القدرة على المبادرة، نفاذ البصيرة، الإقدام، ثبات المشاعر، يمكن الوثوق به، متعاون مع الآخرين، يكرس نفسه للعمل، المغامرة".

أما "القائد الإداري فهو ذلك الشخص الذي يتم تعينه من جهة الاختصاص أو قد يتم انتخابه، ويلجأ غالباً لاستخدام السلطة غير الرسمية في التأثير على سلوك العاملين وقد يضطر أحياناً إلى استخدام السلطة الرسمية ونطاق اهتمامه ينصب على البيئة الداخلية والخارجية معا يتصف القائد الناجح بأنه يعمل جاداً على تحسين مقدرته على معرفة المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية وتحليلها بشكل عقلاني، لتكوين الرؤية الواضحة والمتوافقة مع حاجات كل من الزبائن والعاملين في المنظمة، ويعتبر النمط الذي يستخدمه القائد في قيادته العنصر الأساسي في التأثير على مستوى أداء المرؤوسين والمنظمة وهذا ما سيتم دراسته لاحقاً.

ويمكن تلخيص مهام القائد الناجح بما يلي:

- أ- بناء الأفراد وتطوير قدراتهم الشخصية ويجعل مساهمتهم سببا في إرضاء طموحاتهم واحتياجاتهم الوظيفية.
 - ب- تجميع المسؤوليات وتوجيه الجهود والنشاطات في تتسيق مع الأهداف الموضوعة.
- ج- التجاوب مع مصالح العاملين والتخفيف من آثار معوقات الأداء والإنتاجية والقضاء على التذمر والشكوى مع التحفيز الكافي.

1- 3 أهمية القيادة

من التعريفات السابقة للقيادة نجد أن فعالية المنظمات ومدى استعدادها لإنجاز وتنفيذ المهام الموكلة إليها، يرتبط ارتبطاً وثيقاً بطبيعة القيادة الإدارية التي تسيطر على مقدراتها البشرية والمادية، واستخدامها الأمثل لتحقيق الأهداف التي تسعى للوصول إليها.

وتلعب القيادة الإدارية دور مهم في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم تعقدها وتباينها، حيث أن التنظيم الإداري لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد، وإنمايضع نصب عينه تحقيق عديد من الأهداف المعقدة والمتشابهة، وهنا يأتي دور القيادة في تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها بين المواقف وبين إشباع الحاجات ومتطلبات التنظيم، وقدرة القيادة على مواجهة المشكلات المترتبة على تنويع وتعقد الأهدافالتنظيمية، والتخفيف من تلك التناقضات مؤشراتواضحة على نجاح القيادة وفعاليتها.

"والقيادة الفعالة والمؤثرة هي التي تقوم بتنسيق وتوجيه جهود الجماعة وتحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة، والتي من خلال تأثيرها هذا تستطيع أن تحقق فوائد عديدة:

- أ- الرضى الوظيفي والإخلاص في العمل وخدمة المنظمة.
- ب- تحقيق التعاون بين أفراد المجموعة وبينهم وبين رئيسهم.
 - ج- تنفيذ الأعمال المسندة إليهم بدقة وإتقان.

- د- تحقيق التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه الرئيس وبينه وبين الأعمال والنشاطات الأخرى بالمنظمة.
- ه- المحافظة على ممتلكات المنظمة، وتوفير الوقت الـلازم لأداء العمل المطلوب وتنفيذه.
 بالإضافة لهذا فقد أضاف سويدان النقاط التالية في أهمية القيادة:
 - أ- "تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات فهو بمثابة ربان السفينة.
 - ب- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها.
 - ج- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
 - د- تتمية وتدريب ورعاية الأفراد
 - ه وضع استراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام

تعتبر القيادة العنصر الموجه للسلوك والجهد الإنساني في جميع المنظمات، وإن المنظمة التي تغير تشكو من أمراض إدارية أو تنظيمية تؤثر على نشاطاتها ونموها وأدائها بشكل عام تلجأ إلى تغير قياداتها، ويصح فيها القول الذي يردده الكثير وهو أن الحصول على الرجل المناسب للوظيفة القيادية يعنى حل جميع المشكلات.

يستنتج مما سبق أن القيادة تعمل في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين، وحفزهم على التعاون للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم، وتوجيه طاقاتهم واستثماراتها إلى أقصى الدرجات للوصول إلى أقصى مستوى من الأداء لدى المرؤوسين، وبالتالي الوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة وما تضعه من أهداف.

كما تتضح أهمية القيادة الإدارية من خلال النقاط التالية:

- أ- تحقيق أهداف المنظمة حسب الخطة الموضوعة وذلك من خلال تتسيق الجهود وتوزيع المسؤوليات في تتاسق ومواءمة.
 - ب- تفعيل دور العناصر الإنتاجية الأمر الذي يؤدي لزيادة إنتاجيتها.

- ج- التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية بشكل فعال والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة.
 - د- تحفيزالمرؤوسين والتأثير الإيجابي في أدائهم وذلك لدفعهم إلى تحقيقاً هداف المنظمة.

فالقيادة مهمة من وجهة نظر القائد إما المكسب المادي أو أن هذا الشخص لديه ميول وسمات شخصية تدفعه ليكون قائد رغبة في تحقيق شعور ذاتي أي أن هناك أشخاص لديهم استعداد منذ الولادة للقيادة ومنهم لديهم رؤى مستقبلية يرغبون في تجسيدها. وتعد القيادة مهمة بالنسبة للمرؤوسين فاهتمام القائد بالمرؤوسين ومنحهم الثقة سيدفعهم ليقدموا أفضل ما عندهم ورفع قدراتهم ومهاراتهم والسعي لتطوير أنفسهم من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف منظمتهم فالقائد الإداري الناجح هو القادر على جعل المرؤوسين يؤمنون بأفكارهم وقيمهم ليصبحوا قدوة لهم في أعمالهم ويجب على القائد مشاركة المرؤوسين في القرارات والـرؤى المستقبلية وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات لهم ليشعرهم بأهميتهم وسيدفعهم لنطوير مهاراتهم والسعي بكل ما يملكون للوصول إلى أهداف منظمتهم ، كما تعتبر القيادة مهمة بالنسبة للمنظمات التي تواجه تحديات ومنافسة شديدة في عصر العولمة والانفتاح فكلما كانت القيادات الإدارية ناجحة وماهرة كلما انطلقت المنظمة وواجهت كل التحديات التي ستواجهها بقائد ماهر محفز ومشارك كلما انطلقت المنظمة وواجهت كل التحديات التي ستواجهها بقائد ماهر محفز ومشارك

تتلخص أهمية القيادة الإدارية بما يلى:

- 1. حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية
- 2. البوتقة التي ينصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات
 - 3. ترسم معالم المنظمة من اجل تحقيق أهدافها
 - 4. تعميم القوى الايجابية للمنظمة وتقليص القوى السلبية
 - 5. السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لها
 - 6. تتمية وتدريب ورعاية الأفراد بوصفهم المورد الأهم
 - 7. مواكبة التغييرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة

تعمل القيادة الإدارية في مجال تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين، وحفزهم على التعاون للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم، وتوجيه طاقاتهم واستثماراتها إلى أقصى الدرجات للوصول إلى أقصى مستوى من الأداء لدى المرؤوسين، وبالتالي الوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة وما تضعه من أهداف.

1-4 التطور التاريخي للقيادة

تعتبر القيادة نشاط غريزي وجد منذ بدء الخليقة وقد تجسد في أشكال مختلفة وأفكار مختلفة عبر الحضارات فقد ظهر في الحضارات القديمة كالحضارة المصرية والصينية واليونانية والرومانية ومن ثم في عصر الإسلام وفي الفكر الكلاسيكي والفكر الحديث في الإدارة. فعند المصريين القدامي الذين قدموا أهم مبادئ القيادة قبل 5000 سنة. اتبع المصريون مبدأ الأسلوب الأبوي في القيادة حيث كان يعتبر الحاكم مصر ملكاً له، وقد ركزوا على أهمية التدريب لكبار الموظفين في الدولة وعلى نظام الحوافز وأهميته لدفع العمل. أما في الحضارة الصينية العريقة ظهرت أفكار إدارية نادرة فركزوا على التنظيم الإداري فقد عين الإمبراطور شن تسعة وزراء يجري لهم كل ثلاث سنوات اختبارات لكشف كفاءاتهم وترقيتهم ومكافأتهم . أضافت الحضارة اليونانية للإدارة والقيادة مبادئ وأفكار جديدة ومهمة منها مبدأ دورية الوظيفة الذي يسمح بإتاحة الفرصة للكفاءات الأخرى ومبدأ روح الخدمة العامة وهو أن تسمو المصلحة العامة على المصلحة الخاصة وساد مبدأ الديمقراطية في الإدارة الذي يؤكد على أن الإدارة بيد الكثرة لا القلة والمساواة بين الأفراد وتقييمهم على أساس الكفاءة والإنتاج والمقدرة التي تحدد نجاح رجل الإدارة. أما في الحضارة الرومانية التي شهدت فيها القيادة الإدارية انجازات هامة فكان ظهور اللجان وظهور أسلوب الإدارة بالمشاركة ويقوم الجهاز الإداري أنذاك على التسلسل الإداري وقد كانت الكنيسة الكاثوليكية مثالاً للتنظيم الإداري والقيادي الكفء. وأكد الإسلام على مفهوم القيادة وعلى حتميتها كضرورة اجتماعية حينما ذكر تعالى في القرآن الكريم بقوله (ولكم في رسول الله أسوة حسنة) وجاء في الحديث الشريف عن رسول الله (ص) (إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم) فأكد الإسلام على ضرورة القيادة بالجماعة وكان رسول الله (ص) ويختار القادة سواء في المعارك أو في الحياة المدنية والسياسية حسب المقدرة والنزاهة والاستقامة بالإضافة إلى سعة العلم والجدارة والتمكن فكانت القيادة للأصلح منهم، وقد كان (ص) يقوم بمهام الإشراف والرقابة والمتابعة للنشاط الإداري بدافع المسؤولية باعتباره القائد وأعظم قائد تحويلي.

أما في النظريات الكلاسيكية للإدارة فقد قدمت مبادئ إدارية كتقسيم العمل والتخصص والهيكل التنظيمي وكيفية التقسيم الإداري وأشكال السلطات وظهرت الإدارة بالاستثناء وهناك إضافات أخرى ولكن سنكتفي بذلك لطول الكلام ، أما النظريات الحديثة في الإدارة التي أسهمت وقدمت الكثير للقيادة والإدارة والتي اهتمت بالعنصر البشري وبمعنوياته وبمشاعره والتي ركزت على الحوافز وعلى المشاركة في القرارات وعلى القيادة الجماعية وعلى مبدأ الكفاءة والفعالية وأفكار وإسهامات أخرى كان لها الدور الأكبر في تطور القيادة.

1-5 الفرق بين الإدارة والقيادة

إن الشركات العظيمة تحتاج إلى إدارة عظيمة، ومع ذلك لايتمكن المديرون العظماء بالضرورة من صنع شركات عظيمة فلكي تكون الشركة عظيمة لابد أن تكون لديها قيادة عظيمة، ويتجلى الفرق بين الإدارة والقيادة من خلال توضيح الفرق بين القائد والمدير، " فالقادة لديهم رؤية فنظرهم يصل إلى ما هو أبعد من الآن، فيرون كل ما ينتظر شركتهم في المستقبل، وبينما يتسم القادة العظماء بالفاعلية في إنجاز الأعمال في الشركة، فإنهم يتمكنون من تحقيق أهدافهم بشكل يختلف عن المديرين". فالقادة يستطيعون أن يحدثوا التغيير المطلوب في المجتمع والمنظمة والثقافة، أما المدراء فإنهم يعيشون ضمن هذا التغيير فقط.

ويتجلى الفرق بين المدير والقائد بما يلي:

أ- إن المدير الناجح هو الذي يدير نشاطات المنظمة بفاعلية ويمكنها من تنفيذ أعمالها من خلال إدارة وتوجيه النشاطات الجارية بحكم السلطة الرسمية الممنوحة وبحكم مركزه الوظيفي.

أما القائد فهو الشخص ذو الرؤيا البعيدة والذي يركز اهتماماته على الأهداف والأمور الاستراتيجية ويحاول تغير المسار والأسلوب بما يتماشى مع التطورات الخارجية والظروف المحيطة.

ب- إن الاعتبارات التي تقوم عليها سلطة المدير هي اعتبارات رسمية منحت له بموجب التنظيم الإداري المقرر للمنظمة، ضمن النطاق والحدود المرسومة ولا يخرج عنها كما أنها لا ترتبط بالشخص الذي يمارسها، أما الاعتبارات التي تقوم عليها سلطة القائد فهي اعتبارات شخصية لأنها تتصف بقدرة القائد على التأثير في نفوس الآخرين لكسب تعاونهم واعترافهم الطوعي بوجوده وتحقيق الأهداف التي يحددها نظرا لمساهمته بإشباع حاجاتهم وتحقيق الأهداف التي يحددها ونظرا لمساهمته بإشباع حاجاتهم ومدة القدرة خارجة عن حدود السلطة المحددة له وقد تتفاوت من شخص لآخر.

ج- إن علاقة المدير بمرؤوسيه هي علاقة مبنية على الإنفراد بالسلطة وتحقيق رغباته وحاجاته الشخصية دون النظر إلى حاجات مرؤوسيه وهذا يضعف شعور الثقة والاحترام بينهم ويعمل على إضعاف روح التعاون لتحقيق الأهداف لقناعتهم بأهميتها وبطريقة تضمن تماسك الجماعة وتعاونها في الاتجاه الذي يحقق مصالح المجتمع.

د- إن سلوك المدير غالبا ما يكون مبنياً على أسلوب التحكم في تصرفات الأفراد والمرؤوسين بشكل أوتوقراطي ونابعاً عن رغباته الشخصية وتقديراته الذاتية.

أما أسلوب القائد على الأرجح ما يكون ديمقراطيا مبنياً على المشاركة الفعالة والقيادة الجماعية مع تقديم الحوافز لمرؤوسيه، مما يجعلهم يؤدون الأعمال بالتعاون معه وفيما بينهم برغبة واندفاع نتيجة احترامهم له واحترامهم لقيادته، مما يجعله يتمتع بسلطات تفوق السلطات الممنوحة له من خلال الموقع الذي يشغله، وهذا هو سر نجاحه وتميزه عن الآخرين ليكون قائداً.

تعتبر القيادات الإدارية ذات الكفاءة والمهارة هي صمام أمان لضمان سير العمل وتنسيق النشاطات والأدوار وتشجيع التعاون بين الموظفين من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

مراجع الفصل الأول

- 1. العجمي ،محمد حسنين. (2008 م). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية (طبعة أولى). عمن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
 - 2. جون سي ماكسويل، (2012) 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الثالثة.
- 3. جيمس كوزيس، باري بوسنر، (2016) ، تحديات القيادة، كيف تحدث أشياء رائعة في المؤسسات، ترجمة دار جرير، الطبعة الخامسة
 - 4. Bass, B. and Avolio, H. (1995). Leadership and Performance Beyond Expectation. NEW YORK.
 - 5. Northouse, P. G. (2013). Leadership Theory and Practice Six Edition. Sage publications, Inc.

أسئلة الفصل الأول

أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السوال	
✓		القائد من يستثمر المنصب الوظيفي في فرض رأيه.	
	√	- القائد يسعى إلى تحفيز المرؤوسين والتأثير الإيجابي في أدائهم وذلك لدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة.	
	✓	اتبع المصريون مبدأ الأسلوب الأبوي في القيادة حيث كان يعتبر الحاكم مصر ملكاً له، وقد ركزوا على أهمية التدريب لكبار الموظفين في الدولة وعلى نظام الحوافز وأهميته لدفع العمل	
✓		إن سلوك القائد غالبا ما يكون مبنياً على أسلوب التحكم في تصرفات الأفراد والمرؤوسين بشكل أوتوقراطي ونابعاً عن رغباته الشخصية وتقديراته الذاتية.	
	√	يعتمد القائد على الجوانب القيمية والعاطفية في إقناعه أتباعه.	

أسئلة متعددة الخيارات:

1- الصعوبة في تحديد معنى القيادة نابعة من:

أ- قلة الأدبيات والدراسات حول الموضوع.

ب- كثرة الأدبيات وتناقضها في أحيان كثيرة<mark>.</mark>

ت- لا يوجد تطبيق حقيقي للقيادة على أرض الواقع.

ث-كون القيادة تعتمد على البيئة المحيطة فقط.

2- تعرف القيادة الإدارية بأنها:

أ- فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص.

ب-تحقيق الأهداف المحددة من خلال بطاقة الوصف الوظيفي.

ت-القيادة تمس الجانب المادي فالقائد يمتلك طاقة تمثل محركاً خارجياً يؤثر في الجماعة للوصول إلى أهداف المنظمة.

ـ القدرة على إلزام العاملين بتنفيذ المطلوب بالثواب والعقاب.

3- الفرق بين المدير والقائد

أ- يعتمد المدير على الجوانب الروحية والإلهامية والقائد على العوامل المادية.

ب-ينفذ القائد الخطط بينما المدير يركز على تجاوز الخطط والمخاطرة..

ت-يركز القائد على التخطيط والتنظيم والرقابة أما المدير فيركز على الاجتهاد والمخاطرة والخروج عن المألوف.

ث–كل ما سبق خاطئ

أسئلة وقضايا للمناقشة:

1. عرف القيادة وحدد عناصرها؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 1-1)

2. قارن بين المدير والقائد من ناحية كيفية التأثير والالتزام بالمهارات الإدارية؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 1-5)

3. بين أهمية القيادة الإدارية في المنظمات؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 1-2)

الفصل الثاني: خصائص ومهارات القائد الفعال

1-2 العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية

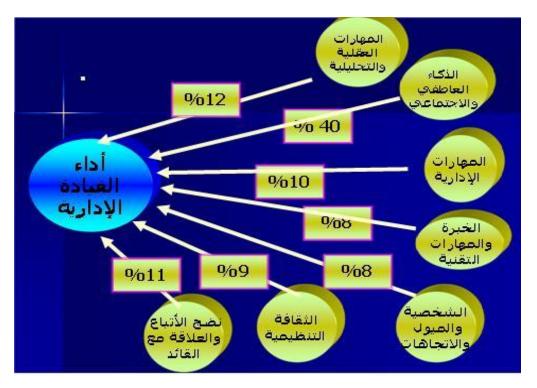
لاشك أن القيادة الإدارية علاقة تبادل وتأثير بين القائد والتابعين له، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، "كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية إيجاباً وسلباً وأهم هذه العوامل:

- أ- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه (سواء منها الجسمية أو النفسية أو السلوكية).
 - ب- صفات المرؤوسين (سواء الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية).
 - ج- أهداف المنظمة (سواء أهدافها الاستراتيجية، أو قصيرة المدى).
- د- نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو أساليبها وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار، ونوع المهام والحوافز وجماعات العمل.
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تمر به المنظمة من ظروف
 وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية"

لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

في الشكل التالي توجد مجموعة من أهم المتغيرات التي تؤثر في فاعلية القيادة الإدارية، وذلك تلخيصاً لنتائج العديد من الدراسات الميدانية وفي بيئات وثقافات مختلفة.

الشكل رقم (2-1) أهم المتغيرات المؤثرة في فاعلية القيادة



المصدر: من تطوير الباحث بناء على نتائج دراسات متعددة

يلاحظ من الشكل السابق أن هناك مجموعة من العوامل والسمات والمهارات تؤثر في التمييز بين القادة والمديرين الفاعلين وغير الفاعلين، ويلاحظ أن الذكاء العاطفي والاجتماعي من أهم العوامل التي تميز القادة الفاعلين، فيما تتقارب معظم المعايير والمؤشرات الأخرى مثل نضب الأتباع، والمهارات العقلية والتحليلية، والمهارات الإدارية وغيرها.

إن الوصول للمهارات والخصائص المطلوبة للقائد الفعال يتطلب مراجعة شاملة لما عرض في دراسات تطبيقية أو بحثية في هذا المجال

يمكننا التأكيد على ضرورة تحديد معايير ومواصفات للقائد الإداري الفعال يراعي معظم عناصر الأداء التي توصلت إليها الدراسات، ويناسب مجتمع البحث الذي سيتم به تطبيق الاختبار. وينبغي أن يجمع المقياس عناصر الأداء التي تتعلق بالجانب السلوكي وبجانب الوظيفة، مع إضافة الأبعاد التي نرى أنها أساسية للقيادات الإدارية، مثل: دعم التطوير والابتكار، وتحمل مسؤولية النتائج، وتمكين العاملين، والقيادة التحويلية، والإيجابية، والالتزام برسالة المنظمة. إضافة إلى العناصر التقليدية لأداء القيادة، مثل الاتصالات، تحقيق الجودة، تقييم الأداء، صنع واتخاذ القرار، العمل الجماعي، تفويض السلطات....الخ

كما ينبغي أن تكون تلك المعايير مناسبة للقادة الإداريين في القطاعين العام والخاص لأن إدارة المؤسسات الحكومية ؛فالمسالة تعتمد على طبيعة

المجتمع وليس على طبيعة المؤسسة ، فالقطاع العام ينجح في البلاد التي ينجح بها القطاع الخاص، والأمر مرتبط بنضج الإدارة في كل بيئة ومجتمع، ونضج الإداريين لا يعتمد ما إذا كانوا حكوميين أو خاصين.

2-2 أبعاد الأداء الفعال للقيادة الإدارية

بعد الإطلاع على مقاييس ومعايير متنوعة تعبر الأبعاد التالية عن مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القادة المتميزون والتي أجمع عليها ذووا الأداء العالي والباحثون في مجال القيادة الإدارية

1- مهارات التواصل

- القدرة على الإصغاء
- فهم ما بين الكلمات وما خلفها
- إتباع سياسة الباب المفتوح في الوقت المناسب
 - فهم مشاعر وعواطف الآخرين
- التأثير بالآخرين من خلال العزف على أوتار المرؤوسين
 - التعاطف أو التقمص العاطفي

2- القدرة على العمل الجماعي

- زرع قيم العمل الجماعي في المنظمة
 - محاربة الفردية والأنانية في العمل
- تشكيل فرق عمل لحل المشكلات من المتخصصين
- العمل بطريقة العصف الذهني في معالجة المشكلات

3- تمكين المرؤوسين وليس التفويض

- زرع الثقة في نفوس المرؤوسين.
- خلق الدافع الداخلي لدى الجميع بتحمل المسؤولية.
- تهيئة صف ثاني من القيادات الإدارية القادرة على صنع واتخاذ القرار والمشاركة به.

4- الإيجابية

- محاربة القيم والعادات السلبية في العمل.
- النظر بإيجابية إلى الأفكار المقدمة من المرؤوسين والزملاء

- التدخل غير المباشر في المستويات أو الإدارات الأخرى.
 - التفاؤل.
- اعتبار الصعوبات تحدياً لإثبات الذات والأخطاء فرصة للتحسين.

5- دعم وتشجيع التغيير

- نشر ثقافة التغيير في المنظمة، والتركيز على نتائجه المستقبلية.
 - إقناع المرؤوسين بأن التغيير ظاهرة إيجابية ومن طبيعة الحياة
- الاقتتاع بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي ويجب التعامل معها ومحاولة الاستفادة منها وليس القضاء عليها.

6- دعم التطوير والابتكار

- تهيئة المناخ المناسب للإبداع
- العمل بمنطق من اجتهد فأخطأ فله أجر ومن اجتهد فأصاب فله أجران -
 - وضع الحوافز المادية والمعنوية المشجعة للمبدعين.
- رصد ميزانية خاصة للبحوث والتدريب والتطوير بناء على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية بناء على المسار المهنى.

7- الالتزام برؤية ورسالة المنظمة

- شرح ونقل الرؤيا والرسالة لجميع المرؤوسين
- جعل مصلحة المنظمة فوق المصلحة الشخصية.
- الالتزام بقواعد وقيم العمل داخل وخارج المنظمة والدفاع عنها.
- التوجه نحو الأهداف الاستراتيجية حتى لو لم تلاحظ نتائجها أنياً
- عدم مخالفة قيم العمل والمنظمة حتى لو خالفت القيم الذاتية للقائد، أو العمل على تغييرها إذا كانت في مصلحة المنظمة.

8- مهارة صنع واتخاذ القرار وتحمل مسؤولية النتائج

- المشاركة الفعالة في وضع الخطط واتخاذ القرارات.
- التوقيت المناسب لاتخاذ القرار والمخاطرة المحسوبة
 - الحزم وعدم التردد في صنع واتخاذ القرار
- البحث عن مصادر متعددة للمعلومات للتأكد منها.

- الاعتماد إلى حد ما على الحدس والفطنة في صنع القرارات
- النظر إلى أي قرار من منظور شمولي وليس جزئي (آثار القرار)
 - تحمل مسؤولية الأخطاء قبل الإيجابيات
 - الشفافية في إظهار نقاط ضعفه وطلب المساعدة.

9- تبنى فكر وممارسة إدارة الجودة الشاملة

- الحض على تبنى فلسفة الجودة الشاملة كفلسفة إدارية وليس منتجات جيدة حالياً.
 - إقناع العاملين بأهمية الجودة وليس إلزامهم بتطبيق مواصفات فنية معينة.
 - منح جوائز للجودة على غرار الجوائز العالمية أو العربية
 - التفكير بإرضاء العملاء قبل التفكير بإرضاء الرؤساء والمرؤوسين

10- القدرة على إدارة الأداء

- توضع مقاييس الأداء استنادا إلى تحليل الأعمال وتوصيفها
- يطلب المدير وبشكل دوري تقييم المرؤوسين له وبلا خوف
 - يطلب مساعدة الأتباع في كيفية تجاوز نقاط ضعفه
- يتبع المعيار الموضوعي في تقييم أداء المرؤوسين بعيداً عن المحسوبيات، بما يتناسب مع طبيعة عمل المنظمة.
 - تعتمد الترقية والمكافآت وخطط التدريب على نتائج تقييم الأداء.
 - مناقشة نتائج تقييم الأداء مع المرؤوسين.

11- القدرة على التركيز في ظروف الضغط

- ضبط الانفعالات وعدم الغضب
- الابتعاد عن اتخاذ قرارات في وقت الغضب لأن معظمها يكون خاطئاً
 - استرجاع حالات سابقة من الأزمات تم تجاوزها وكيف؟
- اصطناع الهدوء وقت الأزمات حتى لو لم يكن موجوداً لتأثيره على المرؤوسين والأتباع.
 - محاولة الفصل بين المشكلات الشخصية ومشكلات العمل.

3-2 كيفية اختيار وتنمية القيادات الإدارية الفعالة

نتيجة الدراسات العالمية في جميع الثقافات الأميركية والأوربية والآسيوية والعربية يمكن تحديد الاختبارات الواجبة للكشف عن مقومات وسمات الفرد الذي من المتوقع أن ينجح في العمل

القيادي والإداري. علماً أنه توجد مقاييس سلوكية ونفسية معتمدة للكشف عن وجود المعايير والسمات التي سيرد ذكرها فيما يلي:

2-3-1 الاعتماد على ذوي الذكاء العاطفي والاجتماعي المرتفع نظرا لوجود علاقة قوية بين من يمتلك مهارات الذكاء العاطفي ونجاحهم في الأعمال القيادية أو الإدارية العليا، وعدم وجود علاقة بين الذكاء العام والنجاح التنظيمي والقيادي وخاصة في مجال ريادة الأعمال. شريطة أن لا يقل الذكاء العقلي عن المتوسط مما يعني النتبؤ بالقادة المستقبليين استنادا لمهارات وكفاءات الذكاء العاطفي لديهم. كما تجاوزت نسبة تفسير الذكاء العاطفي للتباين في الأداء ضعفي ما يفسره الذكاء العام والخبرة معاً.

يقترح العديد من الدراسات الميدانية الاستفادة من الذكاء العاطفي في عمليات اختيار وتدريب القيادات الإدارية؛ القيادات الإدارية، حيث أن استخدام الذكاء العاطفي كوسيلة تساعد في اختيار القيادات الإدارية؛ ينبئ بقدرة من تم اختيارهم على هذا الأساس في تبني سلوكيات القيادة التحويلية. وخلاصة الأمر أن الذكاء العاطفي يمكن أن يستخدم لتطوير أداء القيادة في المنظمات.

2-3-2 اختيار القادة الإداريين من أنماط الشخصيات (الواعي، الاجتماعي، المنفتح على الخبرة) لأن الدراسات الميدانية والتجريبية أثبتت وجود تأثير قوي جدا للشخصيات الاجتماعية والواعية في القدرة على التأثير والإقناع وإدارة الضغوط والتعاطف وفهم الآخرين، والقدرة على العمل ضمن فريق.

2-3-3 اختيار القادة بناء على توافق القيم والمعتقدات التي يحملها الفرد مع متطلبات العمل، كي لا يقع المدير في صراع الدور.

2-3-4 اختيار القادة الذين يدركون أهمية تنوع قوة العمل في سورية بناء على تنوع القيم والمعتقدات والاتجاهات والعادات والمناطق الجغرافية والنوع الاجتماعي حيث تبين أن القادة التحويليين يعتمدون على القيم والمعتقدات وفهم الميول والاستعداد أكثر من اعتمادهم على الأنظمة والقوانين والهيكل التنظيمي.

2-3-2 اختيار القادة الذين يتمتعون بالمرونة والطلاقة الفكرية في طرح الحلول (توجد مجموعة من الاختبارات السلوكية والفكرية للكشف عن ذلك).

2-3-2 البحث عن أشخاص يكونون مشاريع قادة إداريين، لا يكونون في مراحل عمرية متأخرة (الأربعينيات وما بعد) لأن ذلك يتطلب جهوداً كبيرة وتكاليف باهظة، وغالباً غير مجد.

2-3-7 - ينبغي أن يبدأ البحث عن القائد منذ المرحلة الابتدائية أو الإعدادية واستناداً إلى البطاقة المدرسية، اعتماداً على ميول واستعداد واتجاهات الطلاب من جهة، واعتماداً على اختبارات نمط الشخصية والذكاء العاطفي والاجتماعي من جهة أخرى، علاوة على إمكانية الكشف عن الشخصية الكاريزمية.

2-3-8 يتطلب هذا المشروع التبني من قبل الحكومة، وأن تتولى وزارة التنمية الإدارية التنسيق مع وزارتي التربية والتعليم العالي بشأن تطبيقه، وتفعيل مدارس أو مراكز إعداد المتميزين، والتي ينبغي أن يكون أهم أهدافها الكشف عن القادة الفاعلين، وبناء جيل جديد من القادة الإداريين.

4-2 أهم صفات وسمات القائد الفعال

يمكن الاستنتاج من النظريات السابقة أن الصفات الشخصية للقائد هي جزء مهم من عملية القيادة. وسيتم التركيز على معرفة أهم السمات الرئيسية التي يتمتع بها القائد الناجح.

لقد قدمت بحوث علم النفس والاجتماع العديد من الدراسات والأبحاث في هذا المجال يمكن تلخيصها فيما يلى:

1) أن يكون لديه الأصالة والنزاهة

القائد الفعال هو "أصيل" ومتسق داخلياً وخارجياً, ليس هناك إي تساءل فيما إذا كانت صورته "شخصيته" المقدمة للآخرين تعكس حقيقة هذا الشخص, مثل هذا القائد يقول ما يعني, ويعني ما يقول. القائد الجيد لديه اتساق الغرض, وهو يعمل من مبادئ واضحة ويقف عند الأشياء الجديرة بالاهتمام ويوضحها.

إن النزاهة تتطلب فهم المرء لنفسه والتأمل الذاتي والقدرة على تقييم مواطن الضعف والقوة بدقة وقبول الذات.

2) يملك حس النكتة

القائد الجيد يساعد الناس على الاسترخاء وتخطي المواقف الصعبة والبقاء في حالة معنوية جيدة، من خلال توفير مناخ عاطفي إيجابي، ويلجأ للمزاح أو النكتةفي تعامله مع الآخرين.

3) يهتم للآخرين

القائد الجيد يحرص بصدق على مصالح الآخرين، ويهتم بالآخرين. هذه الرعاية تعني أن القائد الجيد هو زميل، يبني الإحساس بالهوية الجماعية والغرض منه. القائد الجيد هو الأفضل في مرؤوسيه، ويسعى للتنمية والنهوض بها لكل عضو من أعضاء المجموعة،

يبتهج في نمو القدرة والشخصية عند كل فرد. ويفرح القائد الجيد في نجاحاً عضاء المجموعة من دون الغيرة .القائد الجيد هو متروي، لديه دائماً مجموعة من الخبرات, يشجع ويدعم، ويثنى على أعضاء المجموعة.

4) يفكر بشكل إيجابي

أحد الأدوار الرئيسية للقائد هو بعث الأمل، حتى في أصعب الأوضاع . وهذا ما كان يفعله غاندي في خطابه مع أتباعه، وما قام به قبل ذلك الرسول محمد (ص) عندما قال لصاحبه أبي بكر الصديق " ما قولك باثنين الله ثالثهما"

5) يحتفل بالنجاحات

المجموعة تحتاج للاحتفال بالنجاحات، مهما كانت صغيرة، والقائد الفعال لديه شعور عفوي عند الاحتفال بالمناسبة. فالقيادة الفعالة تتطلب فهما أن الاحتفالات ليست" مضيعة للوقت "ولكن هي دوافع قوية محفزة.

6) يعرف أن المبادئ هي أكثر أهمية من القواعد.

القائد الجيد يفهم إن الأوامر مهمة للجماعة لكن القسوة تسفه وتدمر الروح المعنوية. أخيراً تقويض الأوامر تأتي من منح الثقة وتطوير المبادئ في الجماعة أكثر من القوانين المفروضة من القائد نفسه.

7- القادة يواجهون الفوضى والأمور غير المتوقعة

القادة الفاعلون يتعاملون مع الأمور غير المتوقعة التي لا يمكن حدوثها, والتي تحدث في المؤسسة وفي جوانبها المختلفة. فالقائد الناجح هو من قادر على التصرف بذكاء وتعقل وكفاءة عالية في مواجهة الإثارة وفي مواجهة الفوضى والاضطراب الذي ينزعج أمامه الآخرون أو يتهربون من مواجهته والتصدي له.

لا يجب أن يبدو القادة كما لو كانت النار تشتعل في صدورهم, بل يجب أن تكون الابتسامات على وجوههم, نعم أن الحياة صعبة وقاسية, ولكن القادة قادرون على إدراك الحقائق والتعايش معها. كما أنهم قادرون على نزع الخوف والقلق والتخلص من الضيق والتعاسة.

9- يوصل القادة للآخرين تصميماً عظيماً ورائعـــــــــــــا

إن نمط المهندس المعماري للقائد هو: يحدد القائد المعايير والأبعاد العامة للتصميم أو الشكل المعماري, ويضع في اعتباره وهو يفعل ذلك النوعية أو الجودة, كما يضع في حسبانه أيضا جوانب الفشل المسموح بها أو التي تقوم على حسن النية والمقصد، كما يفكر أيضاً في الإبداع والابتكار ويفكر في اللوجستيات والأمور المادية التي توصل إلى الإتقان والكمال والتي يمكن أن نسميها الأمور الجوهرية.

10- يهتم القائد بالأمور اللوجستية: إن الاهتمام بالتفاصيل اليومية الدقيقة للعمل مهمة لدرجة أن مثل ما فعله جورج واشنطن أثناء الحرب الأهلية الأمريكية الذي كان يترك ميدان المعركة من وقت لآخر في الأوقات العصيبة لكي يسافر إلى فيلادلفيا ليحصل من الكونجرس رواتب جنوده ومواد تموينهم وامداداتهم.

11- يقدر القادة ويحتفون بالأشخاص غير التقليدين

أظهرت البحوث التي قام بها معهد غالوب 2 أن هناك 55% من العاملين في الشركات والمؤسسات غير راضين عما يحدث في مؤسساتهم, كما أن هناك 19% من العاملين يقومون بأعمال تخريب في شركاتهم تعبيراً عن تعاستهم وغضبهم, و 26% من العاملين راضون وداعمون لأهداف شركاتهم. ولعل منطق الحكمة في التركيز على الـ26% الراضين لزيادة الإنتاجية, لكننا نرى غير ذلك حيث يجب التركيز على النسبة الأكبر من الـ 55% غير الراضين بسماعهم ومعرفة احتياجاتهم، وأيضاً التركيز على المخربين لأنه من الممكن أن يعكسوا الحقيقية.

القائد هو من يتعرف إلى الأشخاص الغريبين ذوي الأفكار الجديدة والمبتكرة. فإذا أردت أن تكون إنسانا مثيراً للاهتمام ضع نفسك وارتبط بأشخاص أكثر إثارة للاهتمام.

¹ جورج واشنطن 22) فبراير 1732 - 14 ديسمبر 1799)، أول رئيس للولايات المتحدة (1789–1797)، والقائد العام للقوات المسلحة للجيش القاري أثناء الحرب الأمريكية الثورية، وأحد الآباء المؤسسين للولايات المتحدة، كان خصمًا للانفصاليين وقاد التمرد الذي انتهى بإعلان انفصال الولايات المتحدة عن بريطانيا في 4 يوليو 1776.

² تعد منظمة غالوب Gallup إحدى أكبر مؤسسات استطلاعات الرأي الدولية تأسست من قبل جورج غالوب عام 1935، حيث كان أسمه المعهد الأمريكي للرأي العام حيث ترصد غالوب العالمية في هذا الاستطلاع القضايا التي تهم المجتمعات في جميع أنحاء العالم.

13 - يعمل القادة على ترقية وإثراء المشروعات أو الأعمال الغريبة والشاذة وغير المسبوقة ودعمه المسبوقة ودعمه

14- القادة يرتكبون الأخط

ارتكاب الأخطاء هو مجرد محاولة لتجريب الأشياء والأفكار الجديدة, ويقول دايفد كيللي مؤسس شركة تصميم المنتجات أيدو فكرة (افشل بسرعة لكي تنجح بسرعة). أن هذه الأزمة المتقلبة والمتغيرة تملي على القادة طرح أسئلة أكثر من إعطاء الإجابات وحث الآخرين على البحث وفي نفس الوقت تسمح لهم بارتكاب الأخطاء.

15- القادة قادرون على خلق مناخ وبيئة عمل وثقافـــــة سائدة متحررة من توجيه اللوم والتأنيـــب

إذ إن المطلوب خلق ثقافة وبيئة أعمال ودية, ثقافة تخلو من اللوم والتأنيب والتقريع, إن ذلك يمثل الخطوة التالية والمهمة للغاية التي يجب على القادة اتخاذها.

16- القادة يحطمون الحدود والقيـــــود

يجب أن يعرف القادة كيفية المخاطبة والكلام من دون أية قيود ودون أية عوائق أو حجب للمعلومات عن فئة دون أخرى.

17- القادة يحثون ويثيرون القادة الآخريـــــن

القادة الحقيقيون لا يخلقون الأتباع أو التابعين، بل إنهم يخلقون قادة آخرين متفردين مليئين بالطاقة والعزم الأكيد. قادة أقوياء في كل أنحاء المؤسسة.

18- القادة قادرون على اكتساب الثق

إن المصداقية تمثل الجانب الإنساني في سمات القائد وهي سمة لا يمكن تدريسها في كليات إدارة الأعمال.

19- القادة هم عشاق تكوين الشبكات - شبكات الأفراد والجماعـات

يقوم القادة بنسج الشبكات العميقة التي تتوغل بعمق في المستويات ودعمها أما الخاسرون منهم, فهم هؤلاء المتمسكون والملتزمون بالتسلسل الهرمي الوظيفي وبعملية الاتصالات الرسمية داخل مؤسسة العمل.

-20 يقوم القادة بالاتصال والتواصل المستمر مع الآخريـــن

إن تقديم المنتجات والخدمات الجيدة لم يعد كافياً في حد ذاته وخاصة على المدى الطويل، بل تقديم الأفكار الإبداعية، والمنتجات أو الخدمات التي تقدم قيمة مضافة، وميزة تنافسية.

22- القادة يخلقون ويصنعون أسواقا جديـــــــدة

لم يحقق أي قائد نجاحه المذهل ولم يسجل اسمه في لوحة الشرف والتميز بالتركيز على تطبيق قواعد وسياسات معينة، حيث أن كثيراً من القادة مثل بيل جيتس (مايكروسوفت) وماكنيلي (صن) وإليسون (اوركل) ووالتون (وول مارت) حيث أنهم جميعاً كانوا صناع أسواق.

23 القادة يفضلون التكنولوجي

حيث تعني التكنولوجيا التغير في كل شيء. فالمطلوب من القائد ليس الإلمام بالتكنولوجيا الضخمة وإنما الإيمان بكل قوة واقتناع بالتكنولوجيا الحديثة.

24 - القادة يحبون السياسة والمناورات السياسي

فالسياسة هي القدرة على إنجاز الأعمال من خلال الأفراد. وهي تعني التوافق وتقديم التنازلات أحياناً, كما تعنى الاستماع والإنصات الجيد للآخرين.

25 القادة من أفضل وأعظم ساردى القصص ورواة الحكايـــات

القدرة الهائلة على سرد الحكايات وروايتها بالرغم من بساطتها فإنها عميقة للغاية, وهي قدرة أو مهارة غالباً ما تنقص وتعوز أغلب العلماء والمهندسين وغيرهم ممن يتعلمون بالأرقام والحقائق المجردة الصماء, فهي قدرة ليست من ضمن خصالهم أو مهاراتهم.

- 26 القادة يستمتعون بالقيادة
- 28- القيادة مسألة شخصية...على القادة قبل كل شيء معرفة أنفسهم وذاتهم وأن يدركوا تأثيرها على الآخرين وأن يجدوا ممن حولهم من يساعدهم أو يقودهم نحو الأهداف. فالقيادة الملهمة تعني الاكتشاف المشترك والمتبادل. فالقائد لن يتمكن من الانشغال بعملية تحرير رحلة الاكتشاف المتبادل والمشترك ما لم يكن راضياً ومطمئناً ومدركاً لنفسه وذاته بقوة.

بينما نجد أن القادة الغير راضين عن أنفسهم وذواتهم غالباً ما يكونون منشغلين ومهتمين بالتحكم في أية خطوة غير مدروسة أو غامضة, ومن ثم فإنهم عادةً ما يحتاجون باستمرار لتذكرة التابعين, بأنهم هم وليس أحد غيرهم المسئولون والممسكون بزمام القيادة.

29 القادة يتقبلون تحمل المسؤولي_____ة

يتحمل القادة – ظاهرياً – المسؤولية الكاملة عن القرارات التي يتخذونها والنتائج والآثار المترتبة عليها على أي مستوى وفي أي عمر. وفي أي موقع من مواقع المسؤولية مهما كانت. أما إذا ما لجأ القادة لعزف لحن اللوم والتأنيب على الآخرين. فإنهم يدمرون ويحطمون بذلك مفهوم مصداقية القائد بشكل أسرع وأكبر تأثيراً عن أي عمل أو تصرف آخر, إن أفضل استجابة للفشل تكمن في تحليل ودراسة عميقة لأسباب وعوامل ما حدث من فشل.

31 القادة يأخذون إجازات وأوقات راحـــــــــــة

إن التوتر والضغوط النفسية والقلق يمكن أن تقضي على حياة الإنسان فعلا, بالتأكيد فإنها كفيلة بأن تقتل الفاعلية المؤسسية والشخصية للمنظمة أو جهة العمل.

32- القادة هم أنفسهم يمثلون الاسم والعلام التجارية البارزة البارزة لمؤسساته

معظم الناس يربطون ويلش بجنرال إلكترونك أو جيوزوتا بكوكاكولا أو بيل جيتس بمايكروسوفت أو جوبز في آبل للحاسبات، فكل هؤلاء هم العلامة التجارية والاسم التجاري لمؤسساتهم.

33 - يعبر القادة عن عواطفهم وانفعالاتهم الجياش

فالرؤية ليست مسألة علمية أو شيئاً تقوم المؤسسة بخلقه. فالرؤية كل ما يرتبط بالحب العنيف غير المحدود, والحب هو الرغبة القوية بالحياة, وهو الانغماس والانشغال وهو الالتزام والتفاني والإيمان بالقضايا النبيلة والعظيمة, وهو التصميم والمثابرة على إحداث الفرق, وهو المغامرات المشتركة.

مراجع الفصل الثاني

- 1. الخليل عبد الحميد، (2005)، أثر مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس.
- 2. الكبيسي، محمد عيّاش، (2010) ، أنماط الشخصية وإشكالات القيادة والتربية في العمل الإسلامي المعاصر، الطبعة الأولى، عمّان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
 - 3. جيمس كوزيس، باري بوسنر، (2016) تحديات القيادة، كيف تحدث أشياء رائعة في المؤسسات، ترجمة دار جرير، الطبعة الخامسة.
- 4. عسكر، علي، (2005)، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي المعاصر). الكويت: دار الكتاب الحديث.
- سيد قنديل، علاء محمد، (2010)،القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

أسئلة الفصل الثاني

أسئلة صح / خطأ

خطأ	3	السؤال	
✓		لا يوجد فرق بين سمات القائد ومهاراته	1
✓		تعد العوامل المؤثرة في فاعلية القيادة كلها عوامل شخصية	2
✓		يعد الذكاء العام عاملاً جوهرياً في التمييز بين القادة الفاعلين وغير الفاعلين.	3
	✓	بينت الدراسات أن الذكاء العاطفي من أهم خصائص القائد الفعال	4

أسئلة متعددة الخيارات

1-ليس من العوامل المؤثرة في القيادة الإدارية

أ- السمات والأنماط الشخصية للقائد وسلوكه (سواء منها الجسمية أو النفسية أو السلوكية). ب-صفات المرؤوسين (سواء الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية).

ت-أهداف المنظمات المنافسة (سواء أهدافها الاستراتيجية، أو قصيرة المدى).

ث-نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها أو أساليبها وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار، ونوع المهام والحوافز وجماعات العمل.

2- من أهم العوامل المؤثرة في التمييز بين القادة الفاعلين وغير الفاعلين

أ- الذكاء العاطفي

ب-نمط الشخصية

ت-الخبرة والعمر

ث-المهارات الإدارية

-3 مهارات وأبعاد أداء القائد الفعال تشمل

أ- مهارات التواصل

ب-الإيجابية والاستباقية

ت-الالتزام برسالة المنظمة ث-كل ما سبق صحيح

أسئلة وقضايا للمناقشة

1: أذكر ثلاث سمات صفات شخصية وثلاثة مهارات وثلاثة عوامل بيئية تؤثر في فاعلية القيادة؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2-2)

س2: بين دور الذكاء العاطفي في فاعلية القيادة؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2-4)

س3: أي من أنماط الشخصية أكثر فاعلية في القيادة مع التبرير؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 2-5)

الفصل الثالث: المداخل والنظريات التقليدية في القيادة

تمهيد

لقد ساهم تطور الفكر الإداري في تطور نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة، وخصائص القائد الإداري الناجح، والأعمال التي يجب عليه القيام بها، فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري، وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعا للتطورات العامة في الفكر الإداري وتعقد العملية الإدارية، ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة، وفيما يلي مناقشة لهذه النظريات:

1-3 نظرية الرجل العظيم

استندت النظرية إلى افتراض أن الأحداث والنتائج العظيمة يقوم بها رجال عظماء، وأن القادة يولدونقادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم.

طبقا لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة، وهذه الصفات ثابتة لا تتأثر بالزمن أو بصفات المجموعة، وتتلخص هذه الصفات في الآتي: وجود الدافع، الصدق والاستقامة، الحافز إلى القيادة، الثقة بالنفس، القدرة العقلية، الابتكار والإبداع، المرونة"

Traits Theory نظرية السمات 2-3

تفترض هذه النظرية بأن هنالك مجموعة من السمات أو الخصائص التي تفسر القدرات القيادية عند الأفراد، ومن هذه السمات ما يكون مظهرياً ومنها ما يكون نفسياً كالثقة بالنفس والقدرة على التواصل الاجتماعي، والمبادرة والرؤية الاستراتيجية، والذكاء والقدرة على التفكير والتحليل والشجاعة وتحمل المسؤولية وتقبل المخاطرة، والقدرة على تحقيق الأهداف، تلبية حاجات الأفراد ودعمهم عاطفياً.

وفق هذه النظرية فإن القادة يولدون، فالقدرة القيادية هي صفة موروثة غير مكتسبة ولكن هذه النظرية فشلت في التفسير الواقعي للقيادة الإدارية، إذ أن تطبيقات هذه النظرية محدود فليس

عملياً أو منطقياً أن تركز الإدارة بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، على أولئك الأفراد العاملين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ممن يمتلكون الخصائص والسمات المناسبة، ولا تؤدي دورها في خلق وتطوير الأفراد عن طريق التدريب والتطوير.

من أقدم أشكال هذه التوجه تلك النظرية التي أطلق عليها اسم نظرية (الرجل العظيم) The (الرجل العظيم) Great Man Theory ومن أهم أنصارها توماس كارليل وفرنسيس جالتون, وتقوم على أساس أن الأفراد يحملون صفات القيادة معهم منذ ولادتهم, والقائد بمفهومها يولد ولا يكوِّن وأن سمات القيادة هي سمات موروثة وليست مكتسبة. ولا يمكن بنظرهم لأي شخص لا تتوفر فيه هذه السمات أن يصبح قائداً وذلك لافتقاره إلى الصفات الوراثية التي تجعله مؤهلاً لها.

وقد تبنى أنصار هذه النظرية الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية وتوصلوا إلى افتراض يقول (أن السمات المشتركة لكل القادة أو الزعماء هي معيار صلاحية وإمكانية نجاح القيادة)

وقد قام رالف ستوجديل Ralph Stogdill بتقديم عدد من الدراسات الميدانية التي قام بها علماء النفس التي تجعل الإنسان قائداً ناجحاً، وأهم هذه السمات:

- مهارة الإنجاز Achievement وتتضمن المقدرة على القيام بالعمل بجدية ونشاط من خلال المعرفة والخبرة.
- ◄ المشاركة Participation وتضمن المساهمة ورح التعاون إضافة إلى روح الفكاهة والدعابة.
- الوضع الاجتماعي Status وتتضمن المكانة الشعبية داخل التنظيم وخارجه والمركز
 الاجتماعي والمالي.
- فهم الموقف Situation وتتضمن المستوى الذهني الجيد وإمكانية تلبية حاجات الآخرين
 و تحقيق الأهداف.

أما برنارد Barnard فقد أورد للقيادة خمس سمات مرتبة حسب أهميتها:

الحيوية والقدرة: وهذه الصفة ليس المقصود منها الصحة الجيدة إذ أن هناك أشخاص
 لديهم صحة جيدة وليس لديهم قدرة وحيوية جيدتان.

- ﴿ الحزم: وهذا يعني القدرة على البت في الأمور عند اللزوم.
 - القدرة على الإقناع: فهم الآخرين ومعرفة حاجاتهم.
 - القدرة على تحمل المسؤولية: توافر حس المسؤولية.
 - ◄ القدرة العقلية: سلامة المماحكة العقلية.

أما تايلور فيرى أن سمات القائد الرئيسية هي: القدرة العقلية, الاهتمام بالعمل, المهارات بالاتصال, القدرة على الحفز وانجاز العمل, المقدرة الاجتماعية في التعامل مع المرؤوسين.

بينما لاحظ براون brown أن السمات الرئيسة منها ما يتعلق بالصحة والجسم ومنها ما يتعلق بالإرادة والمعرفة والذكاء والثقة وتحمل المسؤولية.

أما تيد Tead فقد حدد عشر صفات: الطاقة البدنية والعصبية. الشعور بالغرض والاتجاه. الحماسة والشغف بالعمل, الصداقة والمودة, التكامل والأمانة والحكمة, المهارة الفنية, البت في الأمور, الذكاء, المهارة في التعليم, الأيمان.

وجهت العديد من الانتقادات لهذه النظرية أهمها:

- الصعوبة في تحديد وتعريف كثير من الصفات التي ممكن أن تختلف من شخص إلى
 آخر وصعوبة إيجاد مقياس كمى.
- الفروق الكبيرة بين صفات القائد وصفات العاملين معه تخلق نوعاً من الهوة وتخلق نوعاً من عدم التفاعل.
 - عدم مراعاة لطبيعة التنظيم الذي يقوده أو الموقف المتبدل الذي يجابه القائد.
 - لم تعترف بأهمية العوامل المكتسبة كالتعليم والخبرة ودور العوامل البيئة والاجتماعية.
 - غير واقعية وتنظر إلى الأمور نظرة مثالية.
- أ- "إن نظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص.
 - ب- تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.
- ج- لم تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة.

- د- تنظر هذه النظرية إلى أن العوامل البيئية لاتؤثر في تتمية واستمرارية القيادة.
- ه- الصعوبة في تحديد وتعريف كثير من الصفات التي ممكن أن تختلف من شخص إلى
 آخر وصعوبة إيجاد مقياس كمى.
- و الفروق الكبيرة بين صفات القائد وصفات العاملين معه تخلق نوعا من الهوة وتخلق نوعاً
 من عدم التفاعل.
 - ز عدم مراعاة لطبيعة التنظيم الذي يقوده أو الموقف المتبدل الذي يجابه القائد.
 - ح- لم تعترف بأهمية العوامل المكتسبة كالتعليم والخبرة ودور العوامل البيئة والاجتماعية.
 - ط- غير واقعية وتنظر إلى الأمور نظرة مثالية.

يلاحظ أن هناك خللاً في المنهجية المتبعة للوصول لهذه النظرية، لأنها على ما يبدو تبدأ بالشخصيات التي تعتبر قيادية، ومن ثم تجميع المواصفات التي تتوافر في هذه الشخصيات، وهي تنطلق من فرضية صريحة أو ضمنية بأن القائد يولد ولايصنع، وأن القيادة موهبة وهو أمر قد يعني أن على الإدارة أن تنتظر مجيء القادة العظام، ولا تعطي لنفسها أي دور في خلق وتطوير مثل هؤلاء الأشخاص عن طريق التدريب.

3-3 النظرية السلوكية

بنيت النظريات السلوكية على افتراض أن هناك سلوكيات تميز القائد الفعال عن غيره فقد ركزت فلسفة النظرية السلوكية في القيادة على فعالية القائد من خلال جانبين مهمين اختلفت المسميات لهذين الجانبين أو البعدين منهم من سماهما ببعد تنظيم العمل وبعد الاعتبارية، ومنهم من سماهما التوجه بالمهام والتوجه بالموظف، ومنهم من سماهما بعد الاهتمام بالعمل والذي يركز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وتوزيع المهام وانجازها في مواعيدها المحددة وبعد الاهتمام بالأفراد الذي يركز على إنشاء علاقات حميمية وبناء الثقة والاحترام والاهتمام بأمورهم الشخصية ومشكلاتهم.

كان هناك دراسات متعددة لتفسير السلوك القيادي منها:

1) دراسات جامعة أوهايو: وضع الباحثون قائمة تصف سلوك القائد ونتج عن دراستهم أن القائد الذي اهتم بعد العمل لاقى احترام وتقدير من رؤسائهم وتذمرا من مرؤوسيهم ، أما

- القادة الذين اهتموا ببعد الاهتمام بالمرؤوسين انخفضت نسبة التذمر والتسرب للمرؤوسين ولكن القادة الذين اهتموا بالبعدين معاً هم من كانوا أكثر نجاحاً وحققوا نتائج مرضية.
- 2) دراسات جامعة ميتشجان: قام مركز الأبحاث التابع للجامعة بمقابلات شخصية للقادة لمعرفة كيفية أدائهم لعملهم الذين قسموا مجموعات العمل إلى مجموعات ذات انتاجية عالية ومجموعات ذات انتاجية منخفضة وتوصلت إلى أن هناك بعدين بعد يهتم بالإنتاج وبعد يهتم بالمرؤوسين والقائد الناجح هو الذي يوفق بين البعدين والانحياز لبعد دون الآخر سيقلل من الفاعلية والنجاح، وقدم ليكرت أربع أنماط للقيادة هي (النمط التسلطي الاستغلالي، النمط المركزي النفعي، النمط الاستشاري، النمط الجماعي المشارك وهو أفضلها).
- (3) دراسات جامعة ايوا: ركزت هذه الدراسات على أن هناك ثلاثة أنماط للقيادة: النمط الاستبدادي الذي يتبعه القائد يهتم بالعمل ويحقق إنتاجية عالية ولكن دافعية ورضا أقل للعمل، والنمط الديمقراطي الذي يتبعه القائد يهتم بالعمل وبالأفراد والذي يحقق إنتاجية عالية ورضا ودافعية للعمل ورضا وظيفي لدى العاملين، والنمط الفوضوي في القيادة الذي يتبعه القائد المتسيب الذي لايحقق أي نتائج مرضية ويخلق الفوضى والتسيب في العمل.
- 4) نظرية الشبكة الإدارية: اعتمد كل من بلاك وموتن أصحاب هذه النظرية على نتائج جامعتى أوهايو وميتشجان

النمط المتساهل لا يوجد اهتمام من قبل القائد لا بالعمل ولا بالأفراد ومن مبدأ دعه يعمل، النمط المتسلط يركز على العمل والإنتاجية على حساب الأفراد، نمط الفريق يركز على العمل والمرؤوسين، نمط النادي الاجتماعي يركز على المرؤوسين مع اهتمام ضئيل بالعمل، النمط المعتدل نمط القيادة المتوازنة الذي يهتم بشكل معتدل بالجانبين العمل والمرؤوسين.

Situational Theory النظرية الموقفية 4-3

القيادة في هذه النظرية هي محصلة عوامل موقفية تتصل بالمواقف التي يتواجد فيها الفرد فأي فرد يمكن أن يصبح قائداً إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل، واستطاع أن يتعامل معه ويقدم حلولاً مقبولة.

يجب على الإدارة أن تضع الأفراد في مواقف تتطلب نوعاً من التحدي لدفعهم إلى التحليل والبحث عن حلول للمشكلات، لا ترتبط هذه النظرية بالسمات الشخصية للقائد أو بالنمط القيادي وإنما ترتبط بالموقف الإداري.

تقوم النظرية الموقفية في الأصل على مضامين المدخل الاجتماعي الذي يعتبر القيادة ليست مجرد سمات شخصية محددة بل هي دالة الموقف الاجتماعي وبتالي تقلل من شأن الصفات الشخصية للقائد. والقيادة تختلف باختلاف المجموعة.

إن خصائص القيادة حسب هذه النظرية لا ترتبط بسمات وخصائص شخصية عامة كما يرى أصحاب نظرية السمات بل ترتبط بالموقف الإداري باعتباره العامل المؤثر والهام في تحديد هذه السمات المطلوبة. وهذا يختلف من موقف لآخر ويقولون أن هناك عوامل عديدة تؤدي إلى وجود هذا الاختلاف مثل اختلاف المجتمعات, وكذلك اختلاق التنظيمات الإدارية وأيضا اختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الواحد وكلك اختلاف المنصب القيادي المراد شغله.

وكان هناك اختلاف حول العناصر الموقفية وأهمية كل منها فظهرت نظريات تعكس اختلاف المواقف حول تلك النظريات:

1) نظریة Fiedler

يرى فيدلر أنه لا يوجد أسلوب قيادة واحد يصلح لكل زمان ومكان ولا يوجد صفات معينة لكل قائد حيث تتوقف فاعلية القيادة على الانسجام والتفاعل بين شخصية القائد وطبيعة الموقف.

طور فيدار مقياس LPC لقياس التقييم الذي يعطيه القائد لصفات الزميل للتعامل معه فإذا كان التقييم مرتفعا فالقائد يميل للتركيز على العلاقات الإنسانية وإذا كان منخفضا فيميل القائد للتركيز على المهام فمقياس فيدار وصفه بالمعقد.

والموقف الإداري حسب فيدلر ثلاث متغيرات رئيسية:

أ- العلاقة بين القائد والمرؤوسين The Leader-Member Relations ومدى ايجابيتها بين الطرفين.

- ب- طبيعة التنظيم ومهامه Task-structure ويتضمن ذلك بناءه التنظيمي ومدى وضوح مهمة العمل وهل هو روتيني أم غير روتيني.
- ت السلطة المستمدة من مركز العمل The Leader-position Power أي درجة التأثير التي يوجدها مركز القائد وسلطته الرسمية. والدعم الذي يتلقاه من رؤسائه أيضا.

وبرأي فيدلر أن تغيير احد العناصر السابقة سيؤدي إلى تغير الموقف الإداري, وأنه لضمان فاعلية القيادة في كل موقف يجب أن يكون القائد مرناً في استخدام أساليب القيادة المختلفة.

ومن أبرز أهم العوامل التي تؤثر في الموقف الإداري وهي:

- أ- قوى خاصة بالقائد: كقدرته على استيعاب الموقف وتقويمه الشخصي للأمور وميوله واتجاهاته ومدى تحمله للمسؤولية وثباته وثقته في معاونيه وعلى القائد استعراض كل هذه المتغيرات عند كل موقف.
- ب- قوى خاصة بالمرؤوسين: وتتضمن ميولهم واستعدادهم وقدراتهم وارتباطاتهم وكل ما من شأنه أن يؤثر على سلوكهم, وعلى القائد تفهمها واستيعابها.
- توى خاصة بالموقف: أي بما يتعلق بنمط التنظيم وفلسفته ونظمه وسياساته ومشكلاته
 وكذلك فاعلية المجموعة المرتبطة بالموقف.

من خلال هذه النظرية نجد أن صفات القائد غير مهمة ومتغيرة من موقف لآخر وتتعلق بعدة متغيرات داخلية وخارجية.

2) نظرية دورة حياة القائد

تقوم على أساس أن القائد يغير نمطه بحسب مستوى نضبج المرؤوسين ومدى استعدادهم ورغبتهم وقدرتهم على إنجاز المهام، اعتمدت هذه النظرية على بعد سلوك المهمة وبعد سلوك العلاقات وعلى مستوى نضبج المرؤوسين في تحديد النمط القيادي المناسب، تقوم النظرية على تقييم القائد لخصائص مرؤوسيه لاختيار النمط القيادي فيسمح للعاملين بحرية اتخاذ القرارات اذا وجدهم يملكون قدرة عالية وثقة بأنفسهم عالية ويلجأ لأسلوب التوجيه في حال نقص القدرة والرغبة والثقة بالنفس ويشاركهم في القرارات في حال توفر القدرة وعدم توفر الرغبة ويلجأ إلى الإقناع في حال وجود رغبة وقدرة وثقة بالنفس.

- 3) نظرية ثلاثي الأبعاد لريدن: أضاف ريدن إلى بعدي التوجه بالعمل والتوجه بالعلاقات، بعد الفعالية وهو الذي يقيس المدى الذي يمكن أن يحقق من خلاله المهمات المناطة به كقائد قدم وليام ريدن W.Redden تحليله الواسع لأهمية الموقف الإداري في كتابه الفاعلية الإدارية Managerial Effectiveness ويبن أهمية الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الأنماط القيادية بالإدارة وبدأ ريدن تحليلاته على أساس أن القيادة لديها أربعة أنماط رئيسية هي:
 - 1) القائد المتفاني :Dedicated المهتم كثيراً بأمور العمل.
 - 2) القائد المرتبط:Related وهو الذي يهتم بشكل أساسى بالأفراد وعلاقاتهم.
- 3) القائد المتكامل:Integrated وهو الذي يهتم بالأفراد وعلاقاتهم من جهة وبالعمل من جهة ثانية.
 - 4) القائد المنعزل: Separated وذلك الذي لا يهتم لا بالأفراد ولا بالعمل. ولتحديد النمط الإداري الملائم للقائد حدد ريدن ثلاثة عناصر رئيسية وهي:
 - ٧ وسائل وطرق العمل
 - ✓ فلسفة التنظيم وقيمه السائدة
 - ✓ القوى البشرية التي لها علاقة بالتنظيم.

5-3 نظرية المسار الهدف

تهتم هذه النظرية بالكيفية التي يشكل فيها سلوك القائد دافعية أو إشباع لمرؤوسيه لتأثيره في إدراكهم لأعمالهم وأهدافهم ومسارات تحقيقها، هناك أربع أنماط قيادية (النمط القيادي الموجه يشابه القائد الأوتوقراطي النمط القيادي المشارك، النمط القيادي المهتم بالانجاز) ويتم الاختيار بين الأنماط الأربعة بحسب عاملين موقفيين وهما (خصائص المرؤوسين، هيكل العمل وبيئته).

أول من تحدث عن هذه النظرية هو House عام 1971 حيث طور النظرية اعتمادا على نظرية التوقع لفروم Vroom التي يؤكد على أن دافعية المرؤوس لاختيار سلوك أو مسار معين تتوقف على ما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك، فهو يقيم الناتج المتوقع للسلوك، ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة.

وتقوم نظرية المسار – الهدف على أنه يمكن للقائد التأثير على مسارالمرؤوسين نحو تحقيق الأهداف النتظيمية، من خلال مساعدتهم ودعمهم بما ييسر تحقيق أهدافهم الشخصية وربط حصولهم على هذه الأهداف بإنجاز أعمال معينة أي تحقيق الأهداف التنظيمية، بمعنى أن القائد يمكنه أن يحدد مستوى الأداء الذي إن بلغه يؤدي لتحقيق أهداف العمل ومن ثم يحصل المرؤوس على الحافز المرغوب.

إن نظرية المسار – الهدف في القيادة ، في شكلها الحالي ، تضع أربع اقتراحات أساسية ،واحد من المهام الاستراتيجية للقائد هو تعزيز الحالة النفسية للمرؤوسين والتي ينجم عنها تحفيز للأداء أو رضا عن العمل حسب House عام 1971. وبتفصيل أكثر إن مهمة القائد تتألف من توضيح الأهداف لأتباعه وكذلك الطرق لتحقيق تلك الأهداف ، برفع رضا المرؤوسين عن العمل بحد ذاته، وتقديم مكافآت قيمة مرتبطة بالأداء.

ويري House أن عمل القائد يتكون من:

- 1. توضيح المهمة التي يجب انجازها لمرؤوسيه.
- 2. إزالة العقبات و المشكلات التي تعترض عملية انجاز الهدف.
- 3. زيادة الفرص أمام المرؤوسين لحصول الفرد على الرضا الشخصى.

ولتحقيق النقاط السابقة فإن السلوك القيادي يجب أن يكون مرتبطاً بعاملي الأفراد والعمل لقد لخص House الأنماط القيادية في نظريته بالأنواع الأربعة التالية:

وتختلف نظرية المسار – الهدف في إحدى جوانبها عن النظرية الموقفية لفيدلر حيث يقترح أن الأنماط المتنوعة يمكن أن تستعمل من قبل نفس القائد في المواقف المختلفة ويمكن أن يحدد عاملين موقفيين فقط هما الخصائص الشخصية للمرؤوسين والضغوط البيئية بالإضافة إلى الطلبات الموجهة للمرؤوسين وبالعلاقة مع العامل الموقفي الأول تؤكد النظرية على أن سلوك القائد يكون مقبولاً للمرؤوسين باعتبار أن المرؤوسين يرون هذا السلوك مصدراً مباشراً للرضا أو كأداة للرضا المستقبلي، ويتحدد الرضا بالعلاقة مع العامل الموقفي الثاني.

إن نظرية المسار – الهدف في القيادة هي نظرية متطورة بالنسبة لعصرها. تقوم على دور القائد الرئيسي كموجه ومرشد وداعم ومكافئ للأداء الجيد ، وبنفس الوقت فإن سلوك القائد سيحقق هذه المهام حسب الموقف والوضع الذي يعمل فيه.

إن سلوك القائد يكون تحفيزيا على سبيل المثال: (زيادة أجور المرؤوسين) بحيث أن:

أ. تحقيق الرضاعن احتياجات المرؤوس يتوقف على الأداء الفعال.

ب. إتمام بيئة المرؤوسين عن طريق تقديم دليل التدريب والدعم والحوافز وهي ضرورية للأداء الفعل الذي يمكن فقدانه في المرؤوسين أو في بيئتهم.

إن استعمال نمط من الأنماط الأربعة يتوقف على العوامل الموقفية المذكورة سابقاً حيث يحاول القائد التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم، إذ يقودهم لتوضيح دورهم وتوقعات أهدافهم والرضا والأداء وهذا يمكن تحقيقه من قبل القائد كما يلى:

أ - إدراك أو إثارة احتياجات المرؤوسين التي يتم تلبيتها عن طرق رقابة القائد.

ب- زيادة الالتزام الشخصى للمرؤوسين لتحقيق أهداف العمل.

ج- صنع مسار الالتزام لتشغيل عمليات التدريب والتوجيه.

د- مساعدة المرؤوسين في توضيح مواقفهم.

ه- تخفيض حواجز الإحباط واليأس.

و- زيادة فرص الرضا الشخصى التي تتوقف على الأداء الفعال.

وبكلمات أخرى من خلال القيام بالعمل السابق يحاول القائد أن يضع مساراً لأهداف المرؤوسين كلما أمكنه ذلك. ولتحقيق السهولة في مسار الهدف يجب أن يستعمل النمط المناسب الذي يتوقف على المتغيرات الموقفية.

إن نظرية المسار – الهدف هي تحسين وتطوير لنظريات السمات والنظريات السلوكية في القيادة. فهي تحاول الإشارة إلى أن العوامل الموقفية تؤثر على تحفيز ودفع الإنجاز. بالإضافة إلى أنها تقدم عوامل موقفية واختلافات فردية شخصية عند فحص سلوك القائد والنتائج التي تصدر عنه كالرضا والأداء.

6-3 النظرية التفاعلية

وهي النظرية التي تجمع بين النظريات الموقفية ونظرية السمات فالقيادة الناجحة تعتمد على قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم وليس على أي سمات أو على موقف معين فقط ، ترى النظرية التفاعلية أن نجاح القائد مرتبط بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وتحقيق احتياجاتهم ومن ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه الأصلح لهذا الدور،

وظهور القيادة مرهون بالتكامل بين عدد من المتغيرات التالية وهي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئية.

ترتكز على أسس ثلاثة تتعلق بالسمات والموقف القيادي والموقف الاجتماعي وخصائص القيادة إنما تتحدد من خلال عملية التفاعل الاجتماعي التي تتم بين القائد والمجموعة العاملة.

إن سمات القادة إنما تنبع من خلال مقدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم.

والبارز في هذه النظرية تركيزها على أهمية دور المرؤوسين (الجماعة) في عملية القيادة ونجاحها تركز هذه النظرية على فكرة التأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين في موقف معين. وخصائص القيادة لا يمكن تصورها بمعزل عن هذا التأثير إذ أن أي عنصر من عناصر القيادة الثلاث (القائد – الموقف – المرؤوسين) لا يشكل منفصلاً أي اعتبار معين ولا بد لهذه العناصر من التفاعل والتأثير والتأثير والتأثر.

تظهر النظرية نوعين من السمات للقيادة أولها سمات عامة يجب توفرها في أي قائد كان كالذكاء المتوسط والاتزان العاطفي والعدالة بين المرؤوسين والمقدرة على التعاون وغيرها. إضافة إلى أن هناك سمات خاصة في كل موقف قيادي وتختلف باختلاف الموقف مثل ذلك السمات الخاصة التي يجب توفرها في قائد سياسي يدير حزباً سياسياً غير الصفات الواجب توافرها في قائد سياسي يقلى خطاباً سياسياً.

أما هيرسي Hersey فقد أقام تحليله للنظرية التفاعلية على أساس تحديد النمط الفعال من خلال التفاعل بين العناصر الثلاثة (القائد – الموقف – المرؤوسين) ويرى أن القيادة الناجحة هي تلك التي تتمكن من إيجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر الثلاث جميعها. ويرى أن على القائد تكييف سلوكه بما يوائم متطلبات الموقف والمرؤوسين توخياً للوصول غلى الهدف.

من خلال هذه النظرية نجد أنها أوجدت عاملاً جديداً عندما أبرزت دور المرؤوسين في العملية القيادية. واعتبرت أن القائد الناجح إنما يرتبط بمدى قدرة هذا القائد على تحقيق أهداف وإشباع

حاجاتهم وبمدى شعور هذه الجماعة بان القائد هو الأصلح لقيادتها والأقدر على تحقيق متطلباتها وحاجاتها.

مراجع الفصل الثالث

- 1. الخليل عبد الحميد، (2005)، أثر مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس.
 - 2. تحسين الطراونة، (2016) الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- 3. جون سي ماكسويل، (2012) 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة، الطبعة الثالثة،
 ترجمة مكتبة جرير.
- 4. جيمس كوزيس، باري بوسنر، (2016)، تحديات القيادة، كيف تحدث أشياء رائعة في المؤسسات، الطبعة الخامسة، ترجمة دار جرير.
 - 5. Northouse, P. G. (2013). Leadership Theory and Practice Six Edition. Sage publications, Inc.

أسئلة الفصل الثالث

أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال	
✓		1 - تفترض نظرية الرجل العظيم تطور إمكانات القائد مع الزمن	
		وبالتدريب.	
	✓	2- تستند نظرية السمات إلى خصائص موروثة كالنزاهة والذكاء العام	
		والشكل المناسب.	
✓		3- وفق نظرية السلوك يتم الحكم على القائد من خلال النتائج التي	
		يحققها فقط.	
	✓	4- ، نمط النادي الاجتماعي يركز على المرؤوسين مع اهتمام ضئيل	
		بالعمل.	
	√	5- القيادة الناجحة وفق النظرية التفاعلية تعتمد على قدرة القائد على	
		التفاعل مع الجماعة وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم وليس على أي	
		سمات أو على موقف معين فقط	

أسئلة خيارات متعددة

1-وفق نظرية السمات

أ- القائد يولد ولا يصنع

ب-القائد يصنع ولا يولد

ت-القائد يولد ويصنع معا

ث-لا علاقة للوراثة ولا للصناعة وإنما البيئة هي العامل الأساسي

2- من الانتقادات الموجهة إلى نظرية السلوك

أ- إهمال التدريب والخبرة

ب-إهمال الموقف والبيئة المحيطة

ت-تركيز نظرية السلوك على خصائص وذكاء القادة

ث-استبعاد النساء من إمكانية استلام المناصب القيادية.

3 - أفضل نمط قيادي استناداً لنظرية الشبكة الإدارية:

أ- النمط السلطوي

ب-النادي الاجتماعي

ت-إدارة الفريق أو الإدارة الغنية

ث-لا يوجد نمط أفضل بل مستوى نضج المرؤوسين وتشخيص حالة الشركة يفرض النمط المناسب

أسئلة وقضايا للمناقشة

1. قارن بين نظرية الشبكة القيادية والنظرية التفاعلية ؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3-5)

2. ماهي الانتقادات الموجهة إلى نظرية السمات؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 20

3. ماذا تعني نظرية دورة حياة القائد من منظور تطوير القيادة؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 3-6)

الفصل الرابع: النظريات الحديثة في القيادة (التحويلية، والتبادلية وعدم التدخل)

تمهيد

شملت نظريات القيادة مداخل مختلفة منها مدخل السمات أو الرجل العظيم ومنها المدخل السلوكي أو النظريات الموقفية، ونظريات حديثة متنوعة يملك القائد فيها مسؤولية شاملة مهمتهم تغيير المنظمات سيتم التركيز عليها وبيان مبرراتها ومتطلبات تطبيقها.

1-4 القيادة الكاريزمية

لاحظ الباحثون من خلال دراساتهم أن هناك أشخاص يملكون تأثير على أشخاص آخرين نظرا لاختلاف شخصيتهم وامتلاكهم لصفات فريدة فطبقوا ذلك في دراساتهم على شخصية القائد في المنظمة الذي يملك التأثير على مرؤوسيه لتحقيق نتائج عالية والتي سموها بالكاريزما التي تعني هبة الآلهة، فالكاريزما هي شكل من أشكال السلطة التي يمتلكها القائد نظراً لمعتقداته الأخلاقية والاجتماعية وإيمانه بالقيم التي يؤثر فيها على مرؤوسيه.

يؤثر القائد الكاريزمي بما يمتلكه من صفات وسلوكيات شخصية وفريدة على تابعيه بشكل كبير للوصول إلى مخرجات تنظيمية بناءة، فالقائد الكاريزمي يمتلك نوعين من الكاريزما كاريزما اجتماعية وكاريزما شخصية، فالقائد الكاريزمي هو الأكثر فعالية في أوقات الأزمات وعم التأكد عندما يقدموا حلولا ابتكاريه وجذابة لمشاكل المنظمة ومشاكل المرؤوسين، ويتصفون بالسيطرة والهيمنة وثقة بالنفس وبالبصيرة وبالفصاحة للتعبير عن آرائهم، فهذه الصفات تجعل المرؤوسين يرون القائد الكاريزمي قائد موهوب غير اعتيادي ويتبنون رؤيته ويبدون مستويات عالية من الولاء والالتزام له ويقدمون تضحيات لتحقيق القضايا والمصالح الجماعية.

(Strategic Leadership) القيادة الإستراتيجية 2-4

القيادة الاستراتيجية هي قدرة الشخص على توقع وتصور والتفكير استراتيجياً والعمل مع الآخرين للبدء بالتغييرات التي تقوم بتكوين مستقبل قابل لبقاء المنظمة، فنجد مما سبق أن

أهم دور للقائد الاستراتيجي هو صياغة الاستراتيجية والقرارات الاستراتيجية وتطوير الهياكل التنظيمية والتأثير على الآخرين والتركيز على المستقبل فالقادة الاستراتيجيون يلعبون دورا رئيسياً في قدرة المنظمة على التعلم من ماضيها والتكيف مع حاضرها و تكوين مستقبلها، نجد من خلال دراسات سابقة أن القائد الاستراتيجي يتميز بصفات الرؤية والبلاغة والاستقامة والالتزام واللارسمية والاستعداد للتفويض والتمكين والاستعمال الماهر للسلطة والذكاء العاطفي.

3-4 القيادة التحويلية

4-3-4 مفهومها وأهميتها

نتيجة التغييرات والتطورات والمستجدات التي ظهرت في بيئة الأعمال بكل جوانبها دفعت المنظمات إلى إحداث تغيير شامل والى التحول إلى أنماط قيادية أكثر ملاءمة للواقع)، فظهر مفهوم القيادة التحويلية على يد العالم الاجتماع السياسي بيرينز Burns الذي طرح كتابه (القيادة)، والذي أكد فيه على أن القيادة تأخذ الشكل البنائي من الداخل والخارج فهي علاقة بين وضمن كل من التحفيز والموارد من جهة والقادة والمرؤوسين من جهة أخرى، أي تتعلق بتأثير القادة على المرؤوسين لمشاركة في عملية التغيير في المنظمة،وقد استوحى فكرة القيادة التحويلية من التاريخ النفسي للقادة السياسيين فرأى أن القائد السياسي التبادلي يعد الناخبين بالتوظيف وتقديم الإعانات مقابل أصواتهم في الانتخاب، أما القائد السياسي التحويلي فيسعى المنوظيف وتقديم الإعانات مقابل أصواتهم في الانتخاب، أما القائد السياسي التحويلي فيسعى الناخبين إلى سلم أعلى في هرم ماسلو للاستحواذ على شخصية الناخب، فالقيادة التحويلية تهدف إلى تجاوز الأداء المتوقع في حين القيادة التبادلية تعتمد سياسة الجزرة والعصا، وكلا الأسلوبين مهم لتحفيز المرؤوسين للوصول إلى الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية.

كان Bass & Burns أهم وأول من تكلم عن القيادة التحويلية ووضع كل منهما مقياساً لها إلا أنهما اختلفا في مفهومهما للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط وهي: 1) يرى Burns أنهما اختلفا في مفهومهما للسلوك القيادي العليا من هرم ماسلو أما Bass فيرى أن ارتفاع مستوى أداء المرؤوسين يزداد في المستويات العليا من هرم ماسلو تزيد الأداء بشكل طبيعي، 2) يرى Burns أن أثر القيادة التحويلية الإيجابي يكون على المرؤوسين والمنظمة بينما Bass أن للقيادة التحويلية أثر ايجابي أو سلبي على المرؤوسين والمنظمة بحسب سلوكيات واتجاهات المرؤوسين، 3) يرى

Burns أن القيادة التحويلية والتبادلية هما قطبان لسلسلة متصلة لا يمكن النقائهما في نقطة واحدة أما Bass فيرى أن هناك نمطين للقيادة القيادة التحويلية والقيادة التبادلية يمكن للقائد أن يعمل في درجات مختلفة وذلك حسب تصوراتهم.

توصل المؤرخون منذ زمن إلى أن القيادة تتجاوز مجرد التبادل الاجتماعي بين الزعيم والأتباع إلى أنها تقوم بالتغيير والإلهام وخلق شعور ذاتي لدى المرؤوسين بالالتزام بالمنظمة وأهدافها وخلق التحدي لدى التابعين لإيجاد حلول للمشكلات وتطوير قدراتهم وهذا ما أطلق عليه في الأدبيات بالقيادة التحويلية . وكما توصل البعض إلى أن القيادة التحويلية هي نموذج قوي للقيادات في بيئات تنظيمية متنوعة سواء عسكرية أو سياسية أو صناعية (وتقاس فعالية القيادة من خلال التزامها بسلوكيات القيادة التحويلية، والتي تفسر وتظهر من خلال تحسن وتطور أداء كل من الأفراد والجماعات والمنظمات.

ويستخدم القائد التحويلي إبداعه والهامه في التأثير في سلوكيات الأتباع وتعزيز فعاليتهم وتعزز من الابتكار والإبداع وتقديم أفكار جديدة لدى المرؤوسين من خلال تحفيزهم وتحويلهم إلى قادة ، فالقيادة التحويلية سميت لدى البعض بالقيادة بالتحفيز . والذين افترضوا أن القادة التحويليين يقدمون محفزات غير اعتيادية لمرؤوسيهم لرفع الروح المعنوية وتتشيط تفكيرهم نحو إيجاد معالجات جديدة وابداعية للمشكلات التي تواجههم أثناء تنفيذ أعمالهم وهذا سيشعر المرؤوس بالثقة والولاء والإعجاب والاحترام للقائد والإحساس بقيمتهم ومكانتهم في منظمتهم، فهاهو Bass يرى أن القائد التحويلي يحفز الأتباع ويدفعهم للشعور بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام للوصول إلى أكثر مما هو متوقع، فجاذبية القائد التحويلي والرسائل التي يوصلها لمرؤوسيه تحفز وتلهم المرؤوسين وتهتم بهم لزيادة إحساسهم وشعورهم بقيمتهم الذاتية وخلق مستويات عالية من الرضا والالتزام عندما تحقق المنظمة نجاحات. ولا يجب أن يهمل القائد التحويلي الفروق بين مرؤوسيه وأن يأخذها بعين الاعتبار عن قيادتهم فعرفت القيادة التحويلية بأنها "عملية تحفيز للمرؤوسين فكرياً وايلاء الاهتمام بفروق المرؤوسين، والتحفيز لا يكون بشكل هرمي وانما بشكل متبادل بين الطرفين فالقيادة التحويلية " تحدث عندما يتواصل واحد أو أكثر من الأشخاص مع الآخرين بطريقة يرفع القائد والمرؤوسون بعضهما البعض إلى مستويات عالية من التحفيز والأخلاق. تعمل القيادة التحويلية من خلال العبارات التفاؤلية والحماسية للقادة المليئة بالثقة على الهام وتحفيز مرؤوسيها للارتقاء بمستوى إدراكهم للنظر إلى ماهو أبعد من مصالحهم الشخصية للوصول إلى مصالح المنظمة وعلى الإيمان بكفاءاتهم وقدراتهم وتطوير ذاتهم وتطوير الجماعات والمنظمة. فالقيادة التحويلية تتجاوز تقديم المكافآت مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير الأتباع وتشجيعهم فكرياً وابداعياً وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء من رسالة المنظمة.

يرتبط مفهوم القيادة التحويلية بمفهوم التحول الأخلاقي فيعمل القادة التحويليين على تتشئة بيئة أخلاقية مما يزيد من الفعالية وتعمل على النهوض بشعور المرؤوسين وذلك من خلال الاحتكام إلى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والمساواة والعدالة والإنسانية والسلام، فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد التي لاتقبل التفاوض، ويقوم القائد على تغيير سلوكيات المرؤوسين والارتقاء بمستوى أخلاقياتهم ومعتقداتهم ويتحرك القائد في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة "القيادة التي تركز على القيم المشتركة وتطوير الأتباع وتحقيق الغايات الكبيرة والعمل على التغيير.

تتعلق القيادة التحويلية بتحقيق أهداف بعيدة المدى وبناء رؤية واضحة وتدفع المرؤوسين إلى تحدي الوضع الراهن وتقديم مدخلات جديدة لحل المشكلات الصعبة. فقد عرفها العامري " بأنها القيادة التي تركز على بناء رؤية واضحة وتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم على التغيير للتوافق مع تلك الرؤية والإيمان بها". ووافقه العمري في هذا التعريف للقيادة التحويلية، أما Colquitt فعرفها " نمط من السلوك يلهم القائد من خلاله مرؤوسيه بالالتزام برؤية مشتركة كنموذج يحتذى به ويساعدهم على تطوير قدراتهم والنظر للمشكلات بمنظور جديد.

وعرفت أيضا ب" قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة وبناء رؤية مستقبلية واضحة وإيصالها للمرؤوسين وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين للوصول إلى الأهداف.

يسعى القائد التحويلي إلى الوصول إلى الدوافع الظاهرة والكامنة للمرؤوسين والعمل على اشباع حاجاتهم واستثمار أقصى طاقاتهم بهدف إحداث التغيير والانخراط التام في المنظمة لتحقيق أهدافها المنشودة، والعمل على تغيير أهداف العاملين من أهداف ثانوية بسيطة إلى أهداف تشبع الذات العليا وتدعم الرؤية المستقبلية للمنظمة.

عبر مصطفى عن القيادة التحويلية بقوله أنها العلاقة بين: جاذبية شخصية+ قيادة الهامية+ استثارة عقلية+ اهتمام فردي= دافع أقوى وأداء غير متوقع للمرؤوسين.

فالقيادة التحويلية هي القيادة التي تعمل على تطوير أداء العاملين المرؤوسين وتحسين مهاراتهم وتشجيعهم على العمل الجماعي، والتفكير بحلول إبداعية للمشكلات وتحفزهم على الانخراط في النشاطات الجديدة وبذل جهود إضافية لتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، ومشاركتهم في وضع الرؤية المستقبلية وتعمل على إشباع حاجات ورغبات العاملين للوصول بها إلى قمة هرم ماسلو.

سميت لدى البعض بعناصر القيادة التحويلية وعند البعض بأبعاد القيادة التحويلية، وسميت ب المعض بعناصر القيادة التحويلية وعند البعض بأبعاد الأربعة تبدأ بحرف الإلهامي المتالي (Idealized Influence)، التحفيز الإلهامي أو الروحي وهي: (الكاريزما أو التأثير المثالي (Intellectual Stimulation)، الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation)، والاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)، والبعض حدد للقيادة التحويلية بعدا إضافيا خامساً وهو التمكين، ولكن الإجماع كان من قبل العلماء على الأبعاد الأربعة السابقة الذكر والتي سنذكرها بالتفصيل:

1- الكاريزما أو التأثير المثالي (Idealized Influence): تعني الكاريزما باليوناني هدية الآلهة والتي تعبر عن هدية من الآلهة إلى شخص يتمتع بشخصية مؤمنة ساحرة جذابة قادرة بمفردها أن تنتصر في أوقات الأزمات، وتعني قدرة القائد على التصرف بالطريقة التي تسمح له أن يكون بمثابة القدوة لأتباعه ويتمتع بالإعجاب والثقة والتقدير، وكان أول من تكلم عنها المفكر ماكس ويبر، فالتأثير المثالي هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر إلى القادة كنماذج للدور، فهناك جانبان للتأثير المثالي للقائد التحويلي وهما: السمات التي يراها المرؤوسين في قائدهم (Traits) فالقائد التحويلي يجب أن يمتلك الرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وقدرته العالية على مواجهة المشكلات وخبرته ومقدراته الذهنية ويتمتع بالتوافقية وليس التسلطية في تصرفاتهم والعمل على غرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه وكسب ثقتهم واحترامهم، والسلوكيات التي يمارسها القائد (Behavior) وهي أنماط السلوك التي يصبح القائد بموجبها محل إعجاب الآخرين واحترامهم وثقتهم، فمخاطبة القائد لمرؤوسيه بطريقة بموجبها محل إعجاب الآخرين واحترامهم وثقتهم، فمخاطبة القائد لمرؤوسيه على تلبية مقنعة وبعبارات مشجعة وسلوكيات تجسد الحرص على الصالح العام حرصه على تلبية

احتياجات الآخرين وإيثارها على حاجاته الشخصية مما يعزز من ثقتهم واحترامهم واعجابهم به.

فالقائد التحويلي الذي يمتلك تأثير مثالي وكاريزما يضع معايير أخلاقية عالية وعقلانية للسلوكيات وهو شخص واثق من نفسه ومن امتلاكه للرؤية المستقبلية الواضحة وهذا يدفع مرؤوسيه لمحاكاته وتقليده واعتباره المثل الأعلى لهم والانصياع برغبة لمطالبه لأنه شخص موهوب ولديه قدرات خارقة وشخص مصمم ومثابر

2- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation): يعمل القادة التحويليون وفق هذه الخاصية على توفير روح التحدي في العمل وعلى بناء علاقات قوية مع المرؤوسين وجعل المرؤوسين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة والتأكيد على تحويل قيم الطرفين إلى قيم مشتركة، القائد التحويلي الإلهامي يستميل مرؤوسيه ويثيرهم بالمسؤوليات الجديدة ويحدثهم عن المستقبل بتفاؤل ويغرس الثقة في أن هذا القائد لديه القدرة على تجاوز الصعوبات والعقبات ومساعدتهم في نجاحهم وفي انجاز الأهداف المستقبلية.

القائد الذي يعتمد الحفز الإلهامي هو القائد الذي لديه القدرة على تحفيز مرؤوسيه إلى مستوى الأداء الأعلى فهو يميل إلى أن يكون قادراً على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون المرؤوس قادراً على قبولها ويناضل من أجلها وأن يكون القائد قادر على الارتقاء بتوقعات التابعين والحصول على أداء يفوق الأداء المخطط، يقوم القائد الذي يمتلك هذه الخاصية على بلورة رؤية جذابة للمستقبل والتحدث بحماس وبتفاؤل وبتشجيع، فالرؤية تكون واضحة ومتفائلة للمستقبل وقابلة للتحقيق في آن واحد وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات كاللغة والرموز والصورة الذهنية.

3- الاستثارة الفكرية (Intellectual Stimulation): يعتمد القائد التحويلي في هذا البعد على مبدأ قيادة مرؤوسيه بالطريقة التي تدفعهم للتصدي للمشكلات وخاصة الروتينية بطرق مبتكرة وجديدة، وعلى التشكيك في الافتراضات القديمة وإثارة مرؤوسيه لتقديم أفكار جديدة، والتصرف بطريقة تثير روح التحدي لتقديم الابتكارات والإبداعات الخلاقة وإعادة صياغة الافتراضات القديمة وتقريب الحالات القديمة بطرق جديدة ، لذا فالقائد التحويلي الذي يعتمد هذا البعد ببتعد عن اسلوب النقد الهدام والساخر ويعتمد أسلوب النقد البناء

وأسلوب التقمص العاطفي ليدفع المرؤوسين نحو الابتكار والإبداع فعندما يأخذ القائد مقترحات المرؤوسين بعين الاعتبار سيخلق مناخاً يشعرهم بالأمان عند تقديم أفكار جديدة وهذا سيزيد من إحساسهم بقيمة العمل الذي يؤدونه.

تزداد الحاجة إلى الاستثارة الفكرية عندما تكون خبرة القائد ومعلوماته عن المشكلة وعن الإدارة والمنظمة قليلة، ففي ظروفنا الحالية نجد أن هناك تبديل للقادة نتيجة تركهم للعمل والسفر ويأتي قادة جدد لايملكون الخبرة الكافية،

4- الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration): يهتم القائد التحويلي في هذا البعد على إيلاء الاهتمام الشخصي لكل مرؤوس على حدة للتعرف على مستوى حاجاتهم ورغباتهم الخاصة والعمل على تطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، يعمل القائد التحويلي كمدرب وناصح وصديق وموجه يهتم بالنواحي الشخصية للأفراد مع مراعاة الفروق الفردية فيما بينهم والنظر إليهم كأشخاص كاملين وليسوا مرؤوسين فقط فيجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان للتعبير عن أرائهم وأفكارهم ويستخدم التقويض كوسيلة لتنمية قدراتهم، ويعتمد على التدريب والتعليم المستمر لمرؤوسيه وإعطائهم فرص جديدة لتنمية وتطوير أدائهم فالقائد التحويلي يسعى لتحويل مرؤوسيه إلى قادة تحويليين أيضاً.

هناك مجموعة من المؤشرات للاعتبارات الفردية: إدراك الاختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بنواحي القوة والضعف، الاستماع الجيد للمرؤوسين، تشجيع المرؤوسين على تبادل وجهات النظر، الترويج لفكر التطوير الذاتي.

مما يشجع على الاهتمام بالأفراد فتح الاتصالات مع المرؤوسين مثل الإدارة بالتجول والتفاعل مع المرؤوسين بصفة شخصية ورؤية المرؤوسين كشركاء وليس كعمال ولذا سمي هذا البعد ببعد الاستماع.

3-3-4 خصائص ووظائف القائد التحويلي

يجب على القائد التحويلي أن يكون لديه القدرة على بالتغيير وتحدي الوضع الراهن وإدراك الفرص المتاحة أمام المنظمة والعمل على اقتناصها إلى جانب القدرة على تحمل المخاطر المصاحبة للتغيير والسعي لمشاركة كل الأفراد في المنظمة في عملية التغيير، والعمل على تطوير الرؤيا ومشاركة الأفراد في تلك الرؤيا وبناء الثقة عن طريق الاهتمام بحاجات المرؤوسين

وتشجيعهم على بناء شبكة من الاتصالات خارج المنظمة للمساهمة في اقتناص الفرص، فقد عرف بلوط القائد التحويلي بأنه: القائد الكاريزمي الذي يحمس ويلهم مرؤوسيه ويوجه انتباههم باتجاه معدلات الأداء المرتفعة فهؤلاء القادة هم بامتياز (واضعو الرؤى – مستثيرو الدوافع - زارعو الثقة لدى المرؤوسين للقبول بالتحديات ومتطلبات العمل).

حدد كل من Bass & Avolio خصائص القائد التحويلي بما يلي:

- 1- الجاذبية الشخصية: فالقائد التحويلي لديه كاريزما خاصة به كما ذكرت في الفقرة السابقة وهذا يجعل مرؤوسيه يرغبون في تقليده بشكل طوعي ويثقون به ويحترمونه ويؤمنون برسالته ورؤيته.
- 2- استثارة أفكار المرؤوسين: يعمل القائد التحويلي على الارتقاء بمستوى تابعيه إلى مستويات عالية من الوعي ويزيد من ثقتهم بأنفسهم ويشجعهم على إعادة التفكير بأهدافهم واهتماماتهم من هدف البقاء إلى هدف الانجاز العالى.
- 3- شخصية ملهمة: يظهر القائد اهتماما وتأثيراً وتحفيزاً للتابعين ويلهمهم حتى يطمحوا لان يصبحوا قادة.
- 4- الاهتمام الشخصي والفردي: يعمل القادة التحويليين على الاهتمام بشكل فردي بالمرؤوسين فيما يتعلق بحاجاتهم ورغباتهم وقدراتهم وكيفية دعمها وتشجيعها وتحقيقها لهم لتحقيق أداء أفضل، مع مراعاة الفروق الفردية ومعاملة المرؤوسين كل منهم على حدة بشكل مختلف ضمن إطار من العدالة.
- 5- صاحب مبادئ وقيم أخلاقية: فالقائد التحويلي يتصرف في ضوء مجموعة من القيم ويخلق ثقافة الانجاز المبنية على القيم.

وأضاف آخرون مجموعة من الصفات بما يلي:

- 1- أن يشعر القادة أنهم وكلاء التغيير.
- 2- أن يكونوا أفراد لديهم رؤية مستقبلية وثقة عالية بأنفسهم.
 - 3- القدرة على تحمل المخاطرة
- 4- القدرة على صياغة مجموعة من القيم التي توجه سلوك المرؤوسين
 - 5- أن يملك القائد مهارات إدراكية مرتفعة
 - 6- أن يؤمن بمهارات وقدرات مرؤوسيه

- 7- أن يقود العاملين نحو الإبداع وتوليد أفكار جديدة
- أما الغزالي فقد حدد صفات القائد التحويلي في ست خصائص:
- 1- القدرة على التركيز والانتباه: القائد التحويلي هو شخص قادر على الإصغاء والانتباه وجذب انتباه الآخرين له وهو رمز من رموز التغيير وليه القدرة على التعامل مع الظروف الغامضة والتي يصعب التنبؤ بها.
- 2- تحمل المخاطرة: فهو شخص لايستسلم للواقع ويحب المخاطر والمحسوبة ويعتبر الفشل هو عملية تعليمية يستفيد منها.
- 3- الثقة بالنفس وبالآخرين: يتصف القائد التحويلي بثقته بنفسه وبقدرته على الوصول للأهداف التي يؤمن بها وبثقته في قدرات مرؤوسيه على مشاركته في تحقيق الأهداف من خلال تمكينهم ومن خلال الاسترشاد بمجموعة من القيم العليا التي يضعها ويؤمن بها.
- 4- احترام الذات: يؤمن القائد بأن الفعل أبلغ من القول وأن تتسجم الأقوال مع الأفعال لكسب ثقة وتعاون ومشاركة مرؤوسيهم.
- 5- القدرة على الاتصال: يجب أن يمتلك القائد التحويلي مهارات اتصالية مع الآخرين والعمل على إيصال الرسالة بشكلها الصحيح مستنداً على الرؤية الواضحة.
- 6- الإحساس بالآخرين: يعمل القائد التحويلي على مبدأ احترام المرؤوسين والإحساس بحاجاتهم وإشعارهم بمعنى عملهم وقيمته وخلق روح التعاون وروح الجماعة .
- فتوفر هذه السمات في شخصية القائد ترفع من مستوى المرؤوسين إلى مستوى الانجاز غير المتوقع الذي تكلم عنه House والذي وصف القيادة التحويلية ب "القيادة المتفوقة".

فالقائد التحويلي هو القائد الذي يسعى إلى خلق جيل جديد من القادة الذين يتمتعون بخصائص القادة التحويليين وهو القائد المؤمن بالتغيير ومؤمن بقدرات المرؤوسين وضرورة مشاركتهم في التغيير وفي الرؤية والاهتمام بمشاعرهم وقيمهم وحاجاتهم وهو شخص محب للمخاطرة وقوي وملهم وخلاق وصاحب رؤية.

وهذا الجدول يميز صفات القائد التحويلي عن القائد غير التحويلي أو التقليدي في مجموعة من السلوكيات

الجدول رقم (4-1) مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي

القائد التحويلي	القائد غير التحويلي	الأبعاد السلوكية
يكافح لتغيير الوضع	يرغب بإبقاء الوضع كما هو	علاقته وتفاعله مع الوضع
	دون تغيير	الراهن
رؤية ثاقبة متطلعة التغيير	تنبثق من الوضع القائم دون	الأهداف المستقبلية
الجوهري للوضع الراهن	إحداث تغييرات جوهرية	
توجه مشترك مع من هم في	التوجه نحو الآخرين وتقليدهم	القابلية على المحاكاة
أفضل وضعية ورؤية مثالية	دون تفكير	
لتحقيق التميز		
تكريس الجهود وإثارة الحماس	عدم رغبة في الاندماج مع	الثقة بالآخرين
ورغبة في تحمل المخاطر	الآخرين والاقتناع بهم	
خبرة في استخدام الوسائل غير	خبرة في استخدام المتوفر لـه	الخبرة
الاعتيادية وتجاوز المألوف	من الوسائل وماهو محدد من	
والتقليدي في أساليب العمل	أطر وأساليب لتحقيق الهدف	
معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية	السلوك
التركيز على التحليل البيئي	لا يركز على التحليل البيئي	التحسس البيئي
لتغيير الوضع الراهن	للحفاظ على الوضع الراهن	
وضوح عالي للمستقبل وتحديد	ضعف الوضوح في وضع	وضوح الأهداف
دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	الأهداف ويعد الوضوح في	
	استخدام الأساليب القيادية	
قوة شخصية معتمدة على	قوة الموقع والقوة الشخصية	أساس القوة ومصدرها
الخبرة وإعجاب المرؤوسين به	المعتمدة على الخبرة والمركز	
	الاجتماعي	
تحويل اتجاهات التابعين إلى	البحث عن الإجماع في الآراء	العلاقة بين القائد والمرؤوس
دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية	والاعتماد على الأوامر	
وتتفيذها	والتوجيهات المباشرة	

المصدر: العجمي ،محمد حسنين، (2008 م). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، ص: 127.

4-3-4 التحديات التي تواجه القائد التحويلي

يواجه القائد مجموعة من التحديات عند قيادته للمنظمة سنقوم بعرضها كالتالي:

- 1- المنافسة: في ظل الانفتاح العالمي والتغييرات العالمية الكبيرة و المتسارعة أصبحت المنافسة شديدة جداً ويسعى القائد التحويلي في منظمته لقيادتها في السوق بالشكل الذي يساهم في تقوية موقعها التنافسي وتحقيق الميزة التنافسية لها وذلك عن طريق البحث والتطوير الذي يؤدي إلى التفوق والتميز.
- 2- العولمة: فهذا العصر هو عصر العولمة وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والانفتاح وهذا يتطلب من القائد التحويلي استغلال نقاط القوة والفرص التي تفرضها العولمة لقيادة منظمته نحو التقدم والتميز.
- 3- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: يعمل القائد التحويلي على استغلال الموارد المتاحة بشكل أمثل والتقليل من الهدر إلى حده الأدنى.
- 4- الجودة الشاملة: يؤمن القائد التحويلي بأن الجودة هي سبيل نجاح منتجات منظمته وتميزها.
- 5- اتخاذ القرار في عالم متغير: وهو من التحديات الكبيرة التي تواجه القائد التحويلي فاتخاذ القرار في بيئة متغيرة ومدى توافقه مع الوضع الراهن وانسجامه مع الرؤية والإستراتيجية الجديدة والذي سيوصل إلى مستوى من الانجاز يفوق المتوقع هو من التحديات الأصعب للقائد التحويلي.

فلابد للقائد التحويلي من أجل مواجهة تلك التحديات من اتباع أسلوب التأثير على المرؤوسين وتحفيزهم وتشجيعهم وبث روح الفريق من أجل تبني الرؤية المستقبلية الواضحة التي وضعها القائد، وبناء علاقات طيبة مع المرؤوسين والاهتمام بحاجاتهم وتتمية قدراتهم وإشراكهم في عملية التغيير التي يعتبر القائد التحويلي أول من يقودها ويؤمن بها ويدفعهم للإيمان بضرورة التغيير ويعمل على الارتقاء بمستوى الانجاز لدى المرؤوسين للوصول إلى نتائج تفوق المتوقع لابد من أن يمتلك القائد التحويلي مهارات خاصة ليكون قادر على مواجهة تلك التحديات.

3-4 كفاءات ومهام القائد التحويلي

يجب أن تتوافر في القائد التحويلي كفاءات أو جدارات تساعده في صياغة القيم وقيادة التغيير السلازم من خلال التركيز على إعداد القيادات الإدارية التحويلية ذات الكفاءات العالمية والمستوعبة للمتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية، وقد تعددت هذه الكفاءات فنرى كفاءات ركزت على قدرات الفرد على فهم ذاته وإدارته والتعاطف مع الآخرين، وترى الباحثة أنها تشمل كفاءات الذكاء العاطفي وتتلخص ب: مهارات تتعلق بذات القائد وهي: مهارات الوعي الذاتي (لابد للفرد أن يدراك ويعرف ذاته وهذا سيساعده على معرفة وإدراك الفجوة بين قدراته الحالية وقدراته المستقبلية)، مهارات النتظيم الذاتي (قدرة الفرد على تنظيم ذاته وسلوكياته بالشكل الذي يساعده على سد الفجوة)، مهارات الطاقة الايجابية (لابد من أن يكون القائد متفائل ويمتلك طاقات تشجع الأفراد وتحفزهم وتدفعهم للالتزام تجاه منظمتهم وقائدهم)، ومهارات تبادلية وتفاعلية تشير إلى كيفية التعامل مع الآخرين والتعاطف معهم والإحساس بهم والتأثير عليهم والتعاون والعمل بروح الفريق مثل (مهارات التكامل والالتزام مهارات الوعي الاجتماعي، مهارات العلاقات الشخصية)

وبالمقابل ركز القحطاني على كفاءات متنوعة للقائد التحويلي كتطوير العاملين والتكيف مع البيئة المحيطة لخصها بما يلي:

1) الوعي الذاتي، 2) الرؤيا المستقبلية، 3) استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لايؤثر على القيم والمبادئ، 4) توفير مهارات التسهيلات وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة، 5) تدريب وتطوير وتتمية العاملين وتحفيزهم للمشاركة في تقدم وتطور المنظمة 6) تطوير القدرة على التعلم عند المنظمة والتطوير الذاتي للعاملين. وقد أكد القحطاني على أنه في مجال إعداد القيادات الإدارية في عصر العولمة وكيفية عولمة هذه القيادات التحويلية لابد من القائد التحويلي أن يكون قادر على استيعاب هذه التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية التي تفرضها وكيفية مواجهة تلك المتغيرات وإحداث التغيير الإداري اللازم لذلك واتخاذ القرار العالي الكفاءة والفعالية والجودة في ظل المتغيرات المتسارعة والعمل على صياغة الرؤيا والإستراتيجية اللازمة. وهذا يقودنا إلى تحديد مهام القائد التحويلي في عصر التغيير والعولمة وهي:

- 1- إدراك الحاجة للتغيير: للقائد التحويلي هو قائد راعي للتغيير ومحب للمخاطرة المحسوبة ومؤمن بالتعلم المستمر ولا يعتبر الفشل هو خطأ وإنما فرصة للتعلم فلابد أن يكون قادر على إقناع المرؤوسين بضرورة التغيير وحاجة المنظمة لذلك وفائدته لهم ولمنظمتهم وشحن طاقاتهم للمساهمة في التغيير ولتقليل مقاومتهم للتغيير وكسب دعمهم وذلك لتحقيق أداء يفوق المتوقع
- 2- صياغة الرؤيا والرسالة: القائد التحويلي هو قائد صاحب رؤية مستقبلية واضحة كما ذكرنا سابقاً ومؤمن بتلك الرؤيا وضرورة صياغتها بشكل صحيح وواضح لخطوة أساسية لإنجاح التغيير والتحول ونقل الايمان بها إلى مرؤوسيه ودفعهم للمشاركة في صياغتها والسعى للوصول إليها والإيمان بها.
- 3- اختيار نموذج التغيير ورسالته: عندما تكون الرؤية واضحة يساهم ويساعد ذلك القائد التحويلي في تحديد اتجاه الصحيح للتغيير ونموذج التغيير المناسب والذي يمثل أفكار ناجحة وفعالة في ظروف مشابهة
- 4- صياغة الاستراتيجية الجديدة: يقوم القائد بصياغة الاستراتيجية المناسبة للوصول إلى الرؤية والرسالة المصاغة
- 5- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: يجب على القائد التحويلي أن يشحن ويحمس العاملين للالتزام والإيمان بالرسالة والإستراتيجية الجدية التي من الممكن أن تلقى مقاومة ويجب على القائد أن يخلق ثقافة جديدة في ظل ظروف جديدة وإستراتيجية جديدة وتوضيحها وخلق الالتزام بها وحب التغيير الحاصل.

4-4 القيادة التبادلية

4-4-1 مفهومها وأهميتها

فيما وصفت القيادة التحويلية بأنها تجاوز الأداء المتوقع وصولا للأداء غير المتوقع فإن القيادة التبادلية توصف بأنها الوصول للمتوقع باعتماد سياسة الجزرة والعصا، وكانت انطلاقة مفهوم القيادة التبادلية على يد Burns عام 1978من القيادة السياسية وتؤكد على أن نفوذ القائد التبادلي يأتي من سلطته الرسمية في المنظمة، وتعتمد على مبادلة المكافآت بأداء الأتباع للوصول إلى الأهداف التنظيمية وقد سميت بقيادة المعاملات.

تعتمد القيادة التبادلية على المنفعة والتكلفة فالقائد يعد بتلبية متطلبات واحتياجات المرؤوسين اذا هم امتثلوا لرغباتهم. لا يركز القادة التبادليون على تطوير القدرات الذاتية للعاملين ولا على الاهتمام بالحاجات الفردية لهم وإنما على الأداء والمخرجات .فهو أسلوب قيادي يعبر عن توقعات علاقة التبادل بين الزعيم والتابع وربط توقعات محددة وتقديم مكافآت تتوقف على ما إذا كان أتباعهم يحققون الأهداف المتفق عليها.

فمبدأ القيادة التبادلية القائم على تبادل شيء له قيمة للطرفين وتبادل المنافع والوعود المشتركة وهذا لا يكون فقط بين القائد والعاملين وإنما بين العاملين أنفسهم من حيث الوظائف والخدمات لتحقيق أهداف المنظمة فقد عرفت بأنها " نمط قيادي قائم على سلسلة من التبادلات بين القائد والأتباع من جهة وبين الأتباع أنفسهم من جهة أخرى في المنظمة للوصول إلى أهداف المنظمة. تستند القيادة التبادلية إلى البيروقراطية والشرعية داخل المنظمة، بحيث أن القائد يركز على معايير وأهداف العمل وعلى إكمال المهمة والتزام العاملين في آن واحد. فالقائد التبادلي يعتمد على النتائج ويركز على بحث التبادل بينه وبين الأتباع ليس فقط من خلال المكافآت وإنما العقوبات بناءاً على أداء الأتباع، فهو " نمط من السلوك يكافئ القائد أو يضع ضوابط يستند إليها الأداء.

فالقيادة التبادلية هي نمط قيادي هرمي تنافسي يركز على انجاز المهام وممارسة الموقف التبادلي إذ يتم تحديد حاجات العاملين وتقديم المكافآت لإشباع الاحتياجات، ويركز هذا النمط على الفعاليات اليومية.

يمتلك القائد التبادلي مهارات معينة لإدارة وقيادة مرؤوسيه بالشكل الذي يحقق المصالح للطرفين والوصول للأهداف التنظيمية فقد عرفت " القيادة التي تساعد المنظمات على تحقيق أهدافها الحالية بشكل أكثر كفاءة من خلال المكافآت القيمة وضمان أن العاملين لديهم الموارد اللازمة لانجاز المهمة. فلابد للوصول للأهداف بشكل ناجح أن يقوم القائد التبادلي بجعل الأهداف واضحة للعاملين وأن يوفر لهم الموارد اللازمة، لذلك فقد عرفت " سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به التابع وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي يحصل عند تحقيق الأهداف بنجاح.

فنمط القيادة التبادلية متناسب مع البيئة التنظيمية المستقرة والأقل خطراً.

فالقيادة التبادلية هي القيادة التي تعتمد على نظام المكافآت الشرطية من خلال تبادل المنفعة بين الرؤساء والمرؤوسين ومن خلال مبدأ الثواب والعقاب استناداً إلى النتائج ومستوى الأداء، وهي القيادة التي تعتمد على تصحيح الانحرافات بعد حدوثها إما قبل أن تتفاقم أو بعد وهو مبدأ الإدارة بالاستثناء النشطة والسلبية، والتي تعمل في ظل أهداف واضحة وبيئة مستقرة حتى تحقق أهدافها.

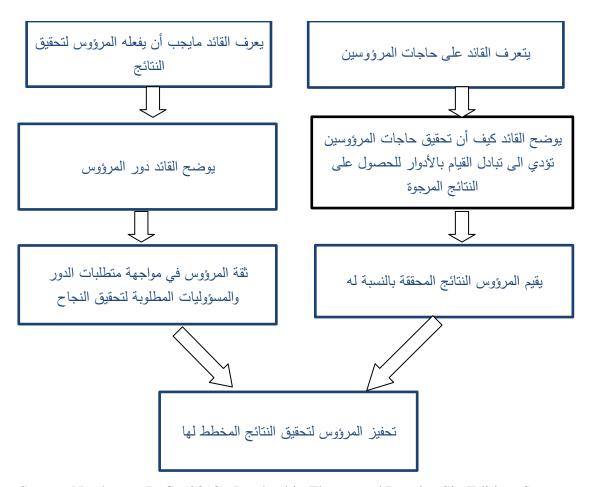
2-4-4 خصائص القائد التبادلي والقيادة التبادلية

يعمل القائد التبادلي ضمن الثقافة الحالية للمنظمة ويأخذ في اعتباره الأخطاء والانحرافات والمخالفات ومن ثم يتخذ الإجراءات التصحيحية، ويركز على معرفة الأشياء الداعمة لنجاح العمل وكيفية الحفاظ على استمرار النظام. وعرف القائد التبادلي بأنه " القائد الذي يوجه ويحفز أتباعه باتجاه الهدف المحدد من خلال توضيح الدور ومتطلبات المهمة، فهو يتمتع بمجموعة من الخصائص وهي:

- 4. تشجيع وتحفيز العاملين عن طريق الصفقات وتبادل المنفعة والمكافآت فيقوم بتقديم المكافآت إذا تحقق الأداء المطلوب والنتائج المرجوة
 - 5. امتلاك القائد لمهارات الحوار والإقناع والقدرة على إيصال رؤية جذابة للمستقبل
 - 6. يبحث القائد التبادلي على الانحرافات ويتخذ الإجراءات التصحيحية الملائمة
- 7. التعرف على نقاط القوة والضعف لدى مرؤوسيه للتغطية على نقاط الضعف ويعرف ما يريد وكيف يوصل ما يريد للمرؤوسين.
- 8. يعمل على زرع الثقة بينه وبين المرؤوسين لكسب دعمهم وتعاونهم بالوقت الحالي للحصول على النتائج المتوقعة وللمحافظة على مركزه وسيطرته.
 - 9. هو شخص لا يحب المخاطرة ويهتم للحدود الزمنية.

وحدد خصائص القيادة التبادلية بالتشجيع على المشاركة، التبادل الواسع للمعلومات والسلطة، بذل الجهود لرفع القيمة الذاتية للعاملين، تفعيل دور العاملين وتنشيطه للقيام بمهامهم.

Bass الشكل رقم (4-1) نموذج القيادة التبادلية ل



Source: Northouse, P. G. (2013). Leadership Theory and Practice Six Edition. Sage publications, Inc. p.229

4-4-3 إيجابياتها وسلبياتها

حدد المطيري مجموعة من الايجابيات والسلبيات للقيادة التبادلية حيث أكد على أن مبدأ المكافآت مقابل الأداء وفق معايير محددة يعتبر اهتماماً من قبل القائد بمرؤوسيه وهذا سيعزز من معنوياتهم ويدفعهم للانجاز والذي يعتبر من ايجابيات القيادة التبادلية، وكذلك الاتفاق أو الصفقة التي تقوم عليها القيادة التبادلية التي من الممكن أن تكون معلنة أو ضمنية والقائمة على المكافأة مقابل الأداء تكون محفز للمنافسة بين المرؤوسين وللالتزام بالعمل لتحقيق أعلى درجات الأداء للحصول على المكافأة تعتبر من الايجابيات.

ولكن صفقة تبادل المنفعة بين القائد والمرؤوس الذي تعتمد عليه القيادة التبادلية تؤدي إلى علاقات غير ثابتة بين الطرفين ولا تستمر طويلاً، ولا تكون الأهداف المتفق عليها في عملية التبادل هي أهداف مشتركة بين الأطراف، ويؤكد Bass أن القيادة التبادلية لا تعرض بشكل دقيق الدور الحقيقي المطلوب من القيادة الحديثة والابتكارية المناسبة لعصر العولمة والمنافسة، والتي تعتبر من سلبيات القيادة التبادلية.

4-4-4 أبعاد القيادة التبادلية:

من خلال مراجعة الأدبيات تتلخص أبعاد للقيادة التبادلية بثلاثة أبعاد اتفق عليها بينها وهي:

- 1- المكافأة المشروطة (Contingent Reward CR): يعتمد على العملية التفاوضية حيث يقوم القائد التبادلي بتوضيح ما هو مطلوب من المرؤوسين وماهي الأهداف والنتائج المتوقعة وربطها بالمكافآت، وتوضيح توقعات كل طرف من الآخر، وتبادل الوعود والموارد من أجل دعم وترتيب اتفاق مرضي للطرفين، بالإضافة للاتفاق والتفاوض على الموارد وتوفير الثناء من أجل الأداء الناجح.
- 2- الإدارة بالاستثناء النشطة (MBE-A- Management by Exception Active): تعني التدخل النشط من قبل القائد في أعمال المرؤوسين يقضي القائد التبادلي وقتاً كافياً في المراقبة والفحص للأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات والأخطاء الممكن حدوثها، حيث يكتفي القائد بتوجيه الانتقادات واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة صعبة الحل، وتفرض القيادة التبادلية قواعد لمنع الخطأ.
- 3- الإدارة بالاستثناء السلبية (MBE-P- Management by Exception Passive): نميز بين الإدارة بالاستثناء النشطة السلبية من خلال وقت التدخل حيث أن القائد التبادلي في السلبية لا يتدخل في تنفيذ ما تم الاتفاق عليه إلا إذا لم يستطع المرؤوس الوفاء بمعايير الأداء ويتدخل بعد انتهاء المهمة وبعد تحقيق الأداء غير المقبول، فالأخطاء والانحرافات هي التي تجذب انتباه القائد فيفرض العقاب على المرؤوسين ذوي الأداء غير المقبول.

4-5 الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

اعتبر Bass أن القيادة التحويلية هي امتداد للقيادة التبادلية فهي ليست بديل عنها وإنما مكملة لها، حيث تعتبر القيادة التبادلية نقطة انطلاق للقيادة التحويلية، ودعم القيادة التحويلية من خلال القيادة التنادلية.

تبين وجود فروق بين النمطين وأن القيادة التحويلية أكثر تأثيراً على مخرجات القيادة من حيث الأداء والانجازات واتجاهات العمل وغيرها من القيادة التبادلية كمايلي:

المدول رقم (2-4) الفرق بين القيادة التحويلية والقيادة التبادلية

القيادة التحويلية

قيادة الاستمرار والبقاء	قيادة التغيير والإبداع
تعمل في بيئة مستقرة	تعمل في بيئة ديناميكية
تركز على تبادل المصالح وعلى السيطرة	تركز على تطوير تابعيها
والتحكم بتابعيها من خلال أساليب عقلانية	
واقتصادية	
تركز على تحقيق الأهداف الحالية والنتائج من	تركز على كيفية تغيير المنظمة من خلال خلق
خلال ربطها بالمكافأة مع توفير المصادر	رؤية ونشرها والهام التابعين للكفاح من أجلها
اللازمة	للارتقاء بمستوى التابعين والقادة
الانتظار حتى حدوث المشكلة والتدخل للقيام	المبادرة وتوقع المشكلات قبل وقوعها والقيام
بالإجراءات التصحيحية	بالنشاط المطلوب
تحفير التابعين من مبدأ تبادل المنفعة	تحفيز التابعين من خلال القيم وزرع الثقة
والتفاوض	وتوضيح الرؤية والإيمان بها
الرقابة مباشرة لتحقيق النتائج	الرقابة ذاتية من خلال زرع الثقة
تحقيق الهدف هو قلب القيادة	القيم هي قلب القيادة
يشجع على تنفيذ التعليمات بلا أخطاء وتقديم	وتركز على التفاعل بين القائد والتابع وصياغة
الحلول اللحظية على المدى القصير	طموحات مشتركة على المدى الطويل
	وتشجيع الاستقلالية والمشاركة
تركز على إشباع المصالح الذاتية من خلال	الارتقاء بالمصالح الشخصية إلى تحقيق
إرضاء القائد وتحقيق المعايير	المصالح العامة للمنظمة

المرجع: الحلاق أيات، (2019) ، تأثير أنماط القيادة والتعلم التنظيمي في تمكين العاملين العلميين والإداريين-دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة، أطروحة دكتوراه في علوم الإدارة، المعهد العالي لإدارة الأعمال، دمشق.

مما سبق نجد أن هناك تمايز بين القيادتين إلا أنه لابد من الاعتماد على النمطين السابقين في القيادة فلكل منهما إضافاته في نجاح القائد فهما مكملان لبعضهما البعض.

مراجع الفصل الرابع:

- 1. الحلاق أيات، (2019)، تأثير أنماط القيادة والتعلم التنظيمي في تمكين العاملين العلميين والإداريين دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة، أطروحة دكتوراه في علوم الإدارة، المعهد العالى لإدارة الأعمال، دمشق.
- 2. الخليل، عبد الحميد، (2005)، أثر مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس.
 - العجمي ،محمد حسنين. (2008 م). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية (طبعة أولى). عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
 - 4. تحسين الطراونة، (2016)، الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
 - 5. جون سي ماكسويل، (2012)، 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الثالثة.
 - 6. جيمس كوزيس، باري بوسنر، (2016)، تحديات القيادة، كيف تحدث أشياء رائعة في المؤسسات، الطبعة الخامسة، ترجمة دار جرير، الرياض.
- 7. سيد قنديل، علاء محمد، (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
 - 8. Northouse, P. G. (2013). Leadership Theory and Practice Six Edition. Sage publications, Inc.
 - 9. Pellegrini 'Ekin K.' Scandura 'Terri A.' Jayaraman '- Vaidyanathan (August 2010). "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory" Group & Organization Management. 35 (4): pp. 391–420.
 - 10. -Zopiatis, A,&Constanti, P, (2012), Extraversion, openness and conscientiousness The route to transformational leadership in the hotel industry, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33 No. 1, pp. 86-104.

أسئلة الفصل الرابع

أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال	
✓		تعني القيادة التبادلية أن يقدم كل طرف المعاملات للأطراف الأخرى.	1
	✓	القيادة بعدم التدخل قد تكون إيجابية إذا كانت كفاءات المرؤوسين عالية ومتمكنة	2
✓		تعمل القيادة التحويلية على تحويل الأنظمة والقوانين والنظام الداخلي للمنظمة	3
	√	بينت الدراسات أن القيادة التحويلية تصلح أكثر من غيرها للتنبؤ بفاعلية الأداء	4

أسئلة متعددة الخيارات

1- القيادة التحويلية تركز على:

أ- تطبيق الأنظمة والقوانين بدقة في الشركة.

ب-عقول واتجاهات وقيم المرؤوسين.

ت-الالتزام والانضباط في العمل.

ث-تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوسين.

2- القيادة التحويلية:

أ- ترتبط بشكل منطقي بنظرية العلاقات الإنسانية

ب-ترتبط بنظرية الإدارة البيروقراطية

ت-ترتبط بالذكاء الأكاديمي

ث-ترتبط بالثبات والسكون في أداء الأعمال.

3-من أبعاد القيادة التبادلية:

أ- الكاريزما وتأثير القدوة

ب–الإثارة الفكرية

ت–الإدارة بالاستثناء

ث-الاعتبارات الفردية

أسئلة وقضايا للمناقشة

1. بين الأساس الفكري لنظرية القيادة التحويلية من ناحية التركيز على العلاقات أو التركيز على المهام أو بناء على نظرية الشبكة القيادية؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: فهم عام)

2. ما هي أبعاد القيادة التحويلية؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 4-5)

3. أي من أنماط القيادة التحويلية أو التبادلية أو عدم التدخل هي الأصلح في البيئة السورية
 مع التبرير؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 4-5، 4-6 وفهم عام)

الفصل الخامس: النظريات القيادية الحديثة: القيادة الخادمة القيادة الأصيلة الأصيلة القيادة بالذكاء العاطفي

تمهيد

إن الاهتمام الكبير في الفهم والتطبيق لنمط القيادة الخادمة لا زال سريع النمو، حيث أن المئات من الكتب والبحوث في هذا المجال قد تم نشرها حتى هذه اللحظة، كما أن العديد من الشركات الكبرى التي اختيرت من أفضل مئة شركة على مستوى العالم حسب تصنيف مجلة فورتشن (Fortune Magazine's) قد قامت بشكل فعلي بتبني مفهوم القيادة الخادمة، حيث قامت باعتماد نمط القيادة الخادمة كأسلوب إداري للشركة (Spears, 2010)، كما وأن في القائمة التي ذكرت في المجلة كان أكثر من 30% من الشركات التي ضمنتها القائمة تتخذ من نمط القيادة الخادمة أسلوباً إدارياً معتمداً لديها، بالإضافة إلى أن المراكز الخمس الأولى كانت من نصيب الشركات التي تعتمد نمط القيادة الخادمة وهي: شركة كونتينر ستور، وشركة سينوفوس فاينانشيال، وشركة دي انداستريز، وشركة ويست ايرلاينز (Hunter, 2004).

ومما يلفت النظر في نمط القيادة الخادمة تشجيعها للأفراد في إحداث التوازن بين الممارسة القيادية وخدمة الآخرين، فهي تحث القيادات والمدراء على أن أولوية المسئوليات الملقاة على عاتقهم هي خدمة المرؤوسين، وفي نفس الوقت تشجيعهم على استثمار الفرص لممارسة القيادة، حيث أن الغاية الحقيقية والمرجوة من نمط القيادة الخادمة هو تحسين المستوى المعيشي لحياة الأفراد أنفسهم، ثم الارتقاء بمستوى المنظمات التي يعملوا بها.

1-5 نظرة تاريخية عن القيادة الخادمة

ويعد روبرت جرينليف (Robert Greenleaf) أول من تحدث عن مفهوم القيادة الخادمة وذلك في عام 1970م، حيث كان مقصده في ذلك أن المرؤوسين عادة ما يكونوا محور اهتمام القادة وتركيزهم، وأن القائد هو الخادم بالدرجة الأولى، وأن القيادة من وجهة نظره ما هي إلا تعبير عن الدافعية تجاه خدمة الآخرين، فهو يضع المصالح المتعلقة بالمرؤوسين أولاً، وذلك بهدف الوصول إلى أعلى معدلات الإنتاجية، فيوليهم الاهتمام ويوفر الدعم اللازم لهم.

وقد استوحى جرينليف عام 1970 تسمية هذا النمط الإداري من الأحداث الواردة في رواية للكاتب هرمان هسى (Herman Hesse) والتي أصدرت في العام 1956م بعنوان "رحلة إلى الشرق"، والتي تحدت عن ثلة من الرجال الذين اختيروا في إحدى الرحلات الدينية الأسطورية بصحبة خادمهم (lew)، وكانت وظيفته الأساسية خدمة هذه المجموعة والسهر على راحتهم والعمل على تثبيتهم وتحفيزهم بعزمه وأغانيه، وتشير الأحداث الواردة في الرواية إلى أن الرحلة سارت على أفضل مما هو متوقع إلى أن جاء اختفاء الخادم ليو في أحد الأيام، والذي أحدث غيابه الكثير من الفوضى ما أدى إلى إلغاء الرحلة، ويبين الراوي وهو أحد أفراد المجموعة المشاركة في الرحلة أنه التقي بالخادم ليو بعد سنوات من الضياع، وأخذه إلى رجل الدين المسؤول عن تنظيم الرحلة، ليتم اكتشاف أن ليو الذي عرف بالخادم لم يكن إلا أحد أكبر رجال الدين، ومرشدهم الروحي الأول، وقائد عظيم وشريف في قومه، وتعد تلك الفترة هي فترة النشوء لمفهوم القيادة الخادمة، وبهذا فقد صاغ جرينليف من تلك الأحداث الواردة في الرواية دروساً هامة عن دور القادة، ومع مرور الوقت تم تطور مفهوم القيادة الخادمة، مع الأخذ بالاعتبار أنه لم يقدم مفهوماً متكاملاً للقيادة الخادمة، حيث اقترح تعريف " القائد هو الخادم أولاً "، وهذا التعريف قد ترك الباحثين والمفكرين في قضية هامة ومفتوحة للبحث بالتلازم مع الكثير من الأجوبة التي تحتاج إلى إجابات، هذا وقد توصل جرينليف إلى مغزى رئيس من تلك القصة الأسطورية مفادها أن القائد الجيد هو من يكون خادماً بالدرجة الأولى للجماعة والمجتمع والمنظمة.

وانطلقت حركة القيادة الخادمة الحديثة في العام 1977م، بعد أن تمت صياغة "القائد-الخادم" من قبل جرينليف في مقالته الكلاسيكية "القيادة الخادمة"، ومن ثم صبار هذا النمط معتمداً في المنظمات، رغم أن كثير من المجتمعات تعاني من مصطلح القائد والخادم، فقد توقع المهتمين أنه لا يمكن أن يكون خادماً وقائداً في نفس الوقت، نظراً للتناقض والاختلاف منطقيا، حيث أشارت كيث إلى أن فكرة القيادة الخادمة متناقضة تماماً ولا يمكن المساومة عليها، فإذا كان الأفراد يعتقدون أن الخادم مجامل ومتملق، وأن القائد هو الشخص القوي وذو السيطرة فإنه ستبدو تلك الكلمات متناقضة ولا يمكن الجمع بينهما، وهذا ما أدى إلى مناقشة كيفية ربط تلك المتناقضات الأكثر شيوعا في الفلسفات الشرقية في الفكر الغربي، كما أضافت كيث إلى أن فكرة

التيار المتردد تجاه نمط القيادة الخادمة وتحديدا بين فكرة الخادم والقائد لعدم إمكانية الجمع بينهما ولندرة حدوثه في الحياة الحقيقية، فالقائد الخادم يمكن أن يمر بفترة سيئة ينزلق فيها أسلوبه في ممارسة القيادة من نموذج الخدمة في القيادة إلى السلطة في القيادة، قبل أن يتدارك نفسه ويرجع إلى أنموذج القيادة الفعالة مرة أخرى.

2-5 مفهوم القيادة الخادمة

عملت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية على معالجة الصراعات القائمة بين قيادات المنظمات والعاملين فيها، وذلك بناءً على ثقافة الربح والخسارة وليس ثقافة الربح والربح، وإن القيادة الخادمة ضمن هذا الاتجاه قامت بإعادة الهيكلة لطبيعة العلاقة بين القادة والعاملين في المنظمات، بالإضافة إلى إعادة الترتيب للأولويات، حيث أن في نمط القيادة التقليدية فإنه يتم تقديم المكافآت والخدمات للعاملين في مراحل لاحقة وبذلك بعد إنجاز المرؤوسين الأعمال الموكلة إليهم، وأثبتوا أنهم تحت طوع القيادة وتأثيرها، ولكن في القيادة الخادمة فإن المطلوب بالأساس هو أن تخدم أولاً، ومن ثم تأتي الاستطاعة في القيادة بسهولة وسلاسة بحيث يعبر المرؤوسين عن أنفسهم برغبة قوية في خدمة الآخرين.

إن القواسم المشتركة التي تمثلت في طرح الكتاب والباحثين هو الاتفاق على مكونات القيادة الخادمة، كما هو الحال مع أي نمط قيادي آخر، حيث أن التعريف العملي للقيادة الخادمة متنوع ولديه العديد من الترجمات التي استفاض الباحثون والمفكرون والكتاب في طرحها ومنها:

عرفها أبو فراس (2016) بأنها: " تبني القائد لفلسفة إدارية من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمات، والمبنية على خدمة المرؤوسين مع القيام بممارسة الإقناع والتشجيع على المشاركة والمبادرة والابتكار ضمن الإطار الذي يحتوي فريق العمل.

ويمكن تعريفها بأنها: الفهم والممارسة للقيادة التي تضع مصلحة المرؤوسين قبل مصلحتها، بهدف الارتقاء بقيمة الأفراد وتتميتهم، وترسيخ وتطبيق المفاهيم المنادية بروح الجماعة في إطار العمل، وممارسة الأصالة، ومشاركة المرؤوسين في القوة والمكانة، بهدف تحقيق المصالح المشتركة للأفراد والمنظمة.

3-5 مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة

من خلال النظرة العميقة تجاه مفهوم القيادة الأخلاقية منذ نشأته على يد جرينليف في العام 1977م، يلاحظ أن هذا النمط مر بالكثير من التحسينات والتغيرات، كما أنه مر في العديد من المراحل في إطارها المفاهيمي، وقد قسمت إلى 6 مراحل.

المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم

تعد القيم والمعتقدات لدى الأفراد من المداخل الملائمة للتأثير عليهم، فطبيعة النفس البشرية قابلة لتقدم المعونة تحت الإطار القيادي بوصفها تحقق القيم التي يؤامن بها الأفراد، وتمثل شريعتنا الإسلامية دليل متكامل لجوانب الحياة الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية، فضلاً عما تمتلكه من القيم التي تكسب الأفراد ذاتيتهم وتحققها.

المرحلة الثانية: القيادة الخادمة بإدارة التحفيز

اتجه القادة الذين يتخذون نمط القيادة الخادمة في هذه المرحلة إلى التوازن بين القيادة الخادمة والإدارة بالتحفيز، وذلك في زل طغيان وتفشي الجوانب المادية، والضعف الذي أصاب القيم في بعض المجتمعات، مما تطلب من القادة الخدم رفع المستوى التحفيزي عند العاملين، بغرض تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة وتحقيق التميز الذاتي لهم وللمنظمة.

• المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم

إن التعرف على احتياجات الأتباع والعمل على سدها وإشباعها، والتعرف على المشكلات التي تواجههم في العمل وفي معتركات الحياة، ومساعدتهم على التغلب عيها والحد منها، تعد من أولى الخطوات في اتجاه تحقق معايير القيادة الخادمة.

• المرحلة الرابعة: الخدمة

يعتبر مفهوم الخدمة مجرداً وله أهميته التي ينم نها عن ضرورة الاهتمام بترسيخ الجوانب التطبيقية، ومحاولة تجنب أن تكون القيادة الخدامة مجرد كلام وشعارات يتم إطلاقها من حين لآخر، ويقف خلف هذه الشعارات قادة لا يولوا أي اهتمام تجاه خدمة الأتباع، فقد ذكر بيتر دراكر أنه لا يوجد قيمة للقائد في حال عدم خدمته للتابعين والمرؤوسين.

• المرحلة الخامسة: محددات إعداد القائد وصفاته

بعد ظهور المفهوم المتعلق بالقيادة الخادمة تبين أن الكثير من القادة يفتقرون إلى مهارات القائد الخادم والتي تتمي أسلوبه التكيفي ليصبح قائداً خادماً عبر العديد من البرامج المتنوعة والدورات المعتمة بالجانب التأهيلي والإعدادي والتدريبي، وقبل كل ذلك يجب أن تتولد الرغبة لدى القائد في القيام بهذا الدور الذي يتبناه نمط القيادة الخادمة، بالإضافة إلى وجود بعض المحددات التي تعينه على ذلك، بهدف التأكد من جهوزيته ومقدرته على الخدمة والبذل والعطاء، والتمتع بالتفاؤل والتشارك وتقبل الأفكار الإبداعية.

• المرحلة السادسة: استمرارية التطبيق للقيادة الخادمة

وتعتبر هذه المرحلة هي آخر مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة، خاصة وبعد تبلور الفكرة من مرحلة الإدارة بالقيم، والتحفيز، وتلمس حاجات الأتباع والمباشرة في خدمتهم، وبعد العمل على تجاوز القصور لدى بعض القادة باستخدام التدريب والإعداد، فإنه يتوجب تقويم هذا النمط والعمل على توجيهها والحفاظ على استمراريتها نحو الأفضل، وباتجاه السعي نحو التميز وعدم التكاسل أو التراجع عنها.

4-5 السمات والخصائص الأساسية للقيادة الخادمة

لا يمكن أن ينجح نمط القيادة الخادمة إلا بالتوازي مع تصرفات القادة المبنية على نكران الذات، وامتلاك الدوافع الموجهة لخدمة الآخرين، وهذا ما تمتاز به القيادة الخادمة عن غيرها، ووفقا لما جاء به ستارات، فإن المفاهيم التي تبناها جرينليف في هذا الشأن هي مفاهيم جديدة من نوعها، ويتحتم على القائد الخادم التدقيق في ما يعتقد به وما يمتلكه من تطلعات تجاه توليه للقيادة، وفي جوهر هذه النظرية تتدرج الأخلاقيات والمبادئ والقيم التي يجب على القائد التحلي بها، والتي تعد جوهرية لصالح رقي المؤسسة ونجاحها في المدى البعيد.

تشتمل القيادة الحادة على عشرة خصائص؛ والتي يفترض توافرها في القائد الخادم ليلتصق به هذا المسمى ويمثله، وفيما يلى شرحاً مفصلاً لهذه الخصائص.

1. الرؤية

وهي من الصفات الوظيفية للقيادة الخادمة، ويعنى بها التصور المستقبلي للقيادة الخادمة فيما يتعلق بالمنظمة وأهدافها بصورة مثالية أو فريدة من نوعها، وتشتمل على التبصر والتصور. ومن

واجبات القيادة الخادمة النظر للمنظمة بمنظور استراتيجي يتمثل برؤية ما وراء الحقائق والأحداث، وهذا يتطلب نظاماً وخبرة متمرسة.

2. الإصغاء الجيد

حيث يجب أن يتوفر في القادة مهارة الإصغاء للمرؤوسين واحتياجاتهم ومطالبهم وتعليقاتهم، لأن هذا الإنصات يظهر احترامه الجم لهم، مما يكسبهم الثقة، فالإصغاء هو الذي يعمل على تمكين القائد من تقديم التغذية الراجعة المرتدة والمطلوبة للمرؤوسين بشكل أفضل وذلك وفق احتياجاتهم، حيث يلجأ إليه العاملين إطلاقاً للأفكار والمشاعر دون رهبة أو خوف من إصدار أحكام حول شخصيتهم.

3. الإقناع

من النادر استخدام القادة المتبعين لنمط القيادة الخادمة السلطة والصلاحيات من أجل تنفيذ الأوامر من قبل المرؤوسين، وإنما يتم إتباع نهج الإقناع بما يجب القيام به. حيث أنه وكونك قائداً خادماً؛ يجب إقناع الآخرين بدلاً من الإجبار على الإذعان للأوامر، ويعتبر هذا العنصر من أوضح السبل التي يتم بها التمييز بين الأنماط السلطوية التقليدية، وبين نمط القيادة الخادمة، والذي يجب عليه أن يقوم بدور فعال تجاه بناء وحدة الرأي داخل فريق العمل.

4. الوعي

إن الوعي والإدراك العام بالأمور والأحداث المحيطة يرفع من قدر ومستوى القيادة الخادمة، كما أنه يساعد على فهم القضايا في المجال الإعلامي، حيث يتوجب على القائد الخادم أن يمتلك المقدرة على رؤية الحالات الأكثر دقة في الإطار الكلي للحدث، حيث أن هذا الإدراك ليس يوفر الهدوء والسكينة للقيادة الخادمة بقدر ما يمثله من حالة قلق وتنبه.

5. التصور

حيث أنه بوسع القيادة الخادمة أن تتصور الحلول للمشاكل الغير قائمة في الوقت الحالي، حيث تسعة إلى تغذية المقدرات بهدف الطموح لتحقيق الأحلام العظيمة التي تنشدها المنظمة، وتحتاج القيادة الخادمة إلى رؤية لقيادة المنظمة بفاعلية لتحقيق الهدف المرجو.

6. البصيرة

تعتبر البصيرة الخاصية التي تتيح للقيادة الخادمة كيفية الوعي من دروس التجارب الماضية، ومن وقائع الأحداث الراهنة، والنتائج المتوقعة في المستقبل لاتخاذ قرارات ما، حيث أنها تتطلب الدراسة والتأمل للوضع الماضي والحالي لمعرفة النتائج المحتملة لموقف معين، ويجب على القيادة الخادمة النظر إلى البصيرة إلى أنها من المهارات الضرورية والهامة، لأنها تساعد في تحديد الغاية المقصودة من دروس الماضي والحاضر واتخاذ قرارات تحقق أهداف المنظمة.

7. الشفاء

عرف جرينايف الشفاء بأنه "أن يصبح الشخص سليما"، وتدرك القيادة الخادمة الرغبة الإنسانية في أن يجد الأفراد السلامة في ذاتهم، وأن يقوم الآخرون بدعمها، وبهذا يكون للقيادة الأخلاقية فرصنة للمساعدة على إكمال النواقص عن العاملين في المنظمة.

8. القبول

إن التعايش في بيئة العمل معناها أن يقوم الطرفان بقبول بعضهما البعض، حيث أن القبول لا يعني أن يقوم القائد بإلغاء القائد لذاته وهويته وثقافته، بل القدرة على التفاهم والتواصل البناء مع الآخرين في إطار الاحترام المتبادل.

9. المبادرة

تعد خاصية المبادرة من أهم المؤشرات التي تدل على القيادة الخادمة، حيث أن هذا النمط القيادي لا ينتظر الأشياء بأن تحدث بل يساهم ويساعد بكل قوة لحدوثها، وأنه على جهوزية تامة للعمل، كما ويركز القائد الفعال أن العمل ليس مجرد تحقيق للأهداف، بل تصبح خدمة ومصلحة المرؤوسين الطريق الضروري لتسهيل الوصول إلى الأهداف.

10. الإشراف

حيث ترى القيادة الخادمة دورها في الحفاظ على ثروة ومقدرات المنظمة ومواردها، واستخدام ذلك في السبل التي تنمي المجتمعات، كما وينظر إلى القياد الخادمة على أنها التزام لمساعدة الآخرين وخدمتهم، وأن ذلك مبني على الإقناع والانفتاح واللذين يساهمان في السيطرة على مجريات الأمور.

11. الالتزام بتتمية الأفراد

تتحمل القيادة الخادمة مسؤولية نمو كافة الأفراد العاملين في إطار المنظمة، بالإضافة إلى العمل على رعايتهم، حيث تبدو مؤشرات القيادة الخادمة منذ البداية من المرؤوسين من خلال الاهتمام بالتعلم والخدمة، ويتمثل ذلك في استجابة القيادة الخادمة للأفراد في المؤسسة باحترام، وتسمح لهم بالتعبير بكل حرية عن الاهتمامات الشخصية، مع الالتزام التام بتنمية كل فرد في المؤسسة شخصياً ومهنياً، والاعتقاد بأن قيمة الأشخاص أكبر مما يتم تقديمه من قبلهم من إسهامات للمنظمة كموظفين، بالإضافة إلى تنميتهم في الجوانب الشخصية والمهنية.

12. تتمية وتكوين المجتمع

حيث تسعى القيادة الخادمة إلى تحديد الوسائل التي تساهم في تطوير المجتمع وبناءه، وذلك عبر خدمته المتكاملة لها في كافة الجوانب، والمساهمة في الاستثمارات المالية في المجتمع، بالإضافة إلى الاهتمام بمقدراته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

13. النمذجة

تعد النمذجة من أحد مجالات القيادة الخادمة، ويتضمن ذلك تأسيس مثال شخصي ومرئي من خلال إظهار المعايير والتوقعات، وأن القيادة الخادمة تؤسس سلطة مناسبة من خلال التفاعل الظاهر مع المرؤوسين، وتعد نشاط شامل يؤثر على جميع الأفعال الصادرة من القادة، كما وتعتبر النمذجة الوسيلة التي من خلال يتم اثبات معايير وتوقعات القادرة.

5-5 أبعاد القيادة الخادمة

من خلال الأدبيات والبحوث العلمية السابقة والتي تعلقت بموضوع القيادة الخادمة قام كل من واين (Wayne)، وتشاو (Zhao)، وهندرسون (Henderson) في عام 2008م بتطوير أنموذجا للقيادة الخادمة، وقد عرف هذا الفريق تسعة أبعاد ممكنة وتتعلق بشكل كبير بالقيادة الخادمة، ومن خلال التحليل العلمي والمنهجي قام الباحثون باعتماد سبعة أبعاد وهي:

1- المهارات المفاهيمية

وتعني حيازة المعرفة الكاملة عن المنظمة وطبيعة عملها والمهام الموكلة للقيادة الخادمة بحيث يكون القائد الخادم في وضع مناسب من المرؤوسين، ويعمل على تقديم المساعدات والدعم الكامل، بالإضافة إلى تسهيل مهام الآخرين خصوصاً المرؤوسين المباشرين

2− التمكين

تتمثل في تشجيع وتقديم التسهيلات المطلوبة للآخرين خصوصاً من المرؤوسين المباشرين، وذلك من خلال تحديد وحل المشكلات، بالإضافة إلى تحديد متى وكيف يتم إنجاز المهام المنوطة بالعمل بجودة وكفاءة عالية.

3- مساعدة المرؤوسين على التطور والنجاح

وتتمثل في إيلاء الاهتمام الحقيقي والمكثف لنمو المرؤوسين من خلال توفير وإيجاد الدعم الكامل والتوجيه اللازم لهم، لكي يمتلكوا المهارات المهنية اللازمة لكي يقوموا بالأعمال الموكلة اليهم بطريقة مناسبة وفعالة.

4-الاهتمام بالمرؤوسين أولاً: وتتمثل في استخدام الإجراءات والعبارات المناسبة والواضحة للآخرين وتحديداً مع المرؤوسين المباشرين، وتلبية كافة احتياجاتهم من انضمامهم للعمل واعتبارها من الأولويات الهامة.

5-التصرف بأخلاق: وتتمثل في آلية التعامل المبنية على الصراحة والإنصاف والصدق والعدالة في التعامل مع المرؤوسين.

6-المعالجة العاطفية: وتتمثل في إظهار الاهتمام تجاه الاهتمامات والاحتياجات الشخصية للمرؤوسين، ومساعدتهم في تحقيقها وتلبيتها.

7- الالتزام بتطوير المجتمع: ويتمثل في الوعي الحقيقي تجاه تطوير وتحسين ومساعدة المستوى الاجتماعي والاقتصادي والثقافي في المجتمع.

6-5 أهمية القيادة الخادمة

تكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في قدرتها على استيعاب المتغيرات والأحداث المتسارعة في عصرنا الحالي، حيث أصبح في عالمنا مجالاً أكبر للتنافسية والعولمة، وذلك بسبب التطورات التكنولوجية والالكترونية الهائلة، بالإضافة إلى تنامي التنافسية بين الدول في الكثير من المجالات ومنها الإبداعية.

1- الأهمية على مستوى المؤسسة: ويعني بذلك تحقيق المستوى المنشود من الأداء التنظيمي في إطار العمل بنمط القيادة الخادمة، والتي تركد على حاجات الناس سواء كانوا أتباع أو مستفيدين من أعمال المؤسسة.

2-الأهمية على مستوى التابعين: وتكمن الأهمية الكبرى للقيادة الخادمة في كونها مهتمة بدرجة كبيرة بالدرجة الأولى بالمرؤوسين، بحيث تحقق لهم احترام ذواتهم الإنسانية، وتمنحهم الحرية والاستقلالية، بالإضافة إلى أنها تعترف بالإنجازات والجهود التي يقدموها في سبيل المصلحة العامة للمؤسسة والتي تقيم أعمالهم وتتعاطف معهم.

3-الأهمية على مستوى المجتمع: وتبرز أهمية القيادة الخادمة في كافة مستويات المجتمع كونها تتادي بالفضائل الإنسانية والمهنية التي تحتاجها مختلف المجتمعات.

7-5 القيادة الأصيلة

5-7-1 مفهوم وتعريف القيادة الأصيلة

إن التغيرات المتسارعة في عالمنا المعاصر تحتم على القيادة التربوية أن تتطور بما يتناسب مع تبعات هذا التغيير في البيئة التربوية المدرسية، فلم يعد من السهل أن تحقق القيادة المدرسية المخرجات التربوية المنشودة، دون أن تطور ذاتها، لتواكب هذا التغيير؛ لذا ظهرت في السنوات الأخيرة محاولات عديدة لإصلاح النظام الإداري. ومن هذه المحاولات محاولة تطبيق قيادة التغيير والقيادة التحويلية والقيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية وغيرها

وقد اعتمدت هذه المحاولات في أغلبها على نظريات غيرت من مفهوم القيادة ومكوناتها وخصائصها، ومن أهم هذه النظريات التي تطورت في العقد الماضي، نظرية القيادة الأصيلة (Authentic Leadership Theory) في بيئات العمل المختلفة، وتقوم هذه النظرية على أساس أن القائد يعرف ويتقبل نقاط قوته وضعفه، ويحافظ على مستوى عال من الاتزان والوعي الذاتي والمنظور القيمي الأخلاقي والمعالجة المتوازنة لوجهات النظر المختلفة والشفافية في العلاقات، وتعد هذه النظرية الجذر الأساسي لنظرية القيادة الأخلاقية والتحويلية.

تعرف القيادة الأصيلة: بأنها أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه المعلمين ليجذب ويعزز كل من القدرات النفسية الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي، من أجل تحقيق أكبر قدر من الوعي الذاتي والمنظور الأخلاقي للصفات المضافة للذات، والمعالجة المتوازنة للمعلومات والشفافية لتعزيز التتمية الذاتية الإيجابية.

ترتكز هذه النظرية على الاستثمار في رأس المال النفسي الإيجابي، والمناخ التنظيمي الإيجابي، وعلى وعي القائد والنزاهة وتمسكه بالمعايير الأخلاقية والأمانة.

وتبنى هذه النظرية على فكرة الأصالة (Authenticity) والتي وردت في فروع المعرفة كالفلسفة وعلم النفس وعلم الاجتماع والفن. عرفت الأصالة في علم النفس بأنها: امتلاك الشخص للخبرات الشخصية مثل الأفكار والعواطف والحاجات والأفضليات والمعتقدات والعمليات التي اكتسبها لمعرفة الذات، والأداء السلوكي بما يتوافق مع الذات الصادقة.

وضع غولدمان في عام 2015 أبعاداً معرفية وسلوكية للأصالة ويقدم نموذجا فريداً، ويتضمن البعد المعرفي :الوعي بمفهوم الذات، والمعالجة المجردة غير المتحيزة للأفكار والقرارات، والبعد السلوكي الذي يتضمن الأفعال التي تنطوي على السلوك المتناسق مع الذات الحقيقية، والعلاقات التي تعكس الانفتاح في التفاعل مع الآخرين وقيمهم.

وقد توسع مفهوم القيادة الأصيلة عبر العديد من الباحثين، فالقائد الأصيل يتصرف بشكل أخلاقي وموضوعي رغم الضغوط التي تؤثر عليه، ويتصف بالصدق والأمانة. والقادة يبنون شبكات من العلاقات التعاونية مع العاملين رغم الاختلاف في وجهات نظرهم، ويكسبون احترام وثقة العاملين، ويلهمونهم الأمل. ولقد وصفت بأنها" :نمط في القيادة ينصب فيه جهد القائد على خدمة الآخرين بفاعلية وتم تصميم نموذج لخصائص القيادة الأصيلة يتلخص في أربعة أبعاد هي: الوعي الذاتي، وشفافية العلاقات) والمنظور الداخلي الأخلاقي والمعالجة المتوازنة.

1- الوعي الذاتي: .(Self-Awareness) عرف الوعي الذاتي بأنه: رؤية القائد ذاته من الداخل، بما تتضمنه من نقاط قوته، ونقاط ضعفه، وقيمه، ووجهة نظر الآخرين في قدراته القيادية، وكيفية تأثيرها في بيئة العمل .

ووصفه البعض بأنه :إحساس عميق للذات، بحيث يربط القائد المشاعر والأفكار والأفعال والوعي بالقيم والافتراضات والأهداف، بشكل يضمن الأصالة في مواقفه وأفعاله وقراراته. (ويرى أن الوعي الذاتي يعزز قدرة القائد على تطوير الأصالة في علاقات العمل المنفتحة والموثوق بها مع العاملين، والقبول بنتائج التغذية الراجعة من العاملين، مما يجعلهم يشعرون باحترام القيادة لهم. أي أن الوعي الذاتي يجعل القادة قادرين على التحدث بدقة وصراحة عن عواطفهم، وهم لا يشعرون بالحرج في الحديث عنها، وهم صرحاء بالاعتراف بأخطائهم، ويظهرون ميلا لقبول الانتقاد البناء، أما القادة من ذوي الوعي المنخفض فإنهم يفسرون أية رسالة أو طلب لتحسين أدائهم على أنها تهديد أو علامة فشل.

2-شفافية العلاقات (Relational Transparency): أن خاصية شفافية العلاقات متضمنة في باقي خصائص القيادة الأصيلة، فالقادة يجب أن يكونوا شفافين في التعبير عن مشاعرهم، وهذه العملية تساعد القائد على بناء الثقة والمودة والعمل الجماعي وبتطبيق الشفافية فلا وجود لأي تفاعلات مشبوهة مع الآخرين. ووصفها بيترسون بأنها عملية بناء الثقة من خلال المشاركة الحقيقية بالأفكار والمعلومات والتعبير الصادق عن المشاعر والعواطف، وهذه الشفافية تخلق بيئة عمل تجعل العاملين يشعرون بتقدير القيادة لهم وتثمين دورهم، فالقائد الأصيل يبحث لبناء علاقات شفافة ومحاولة تحقيق التوازن في المعلومات المتنوعة والمتناقضة.

3- المنظور الأخلاقي الداخلي: (Internalized Moral Perspective)

يجب أن يكون لدى القادة وعي ذاتي لكي يفهموا كيفية تأثير منظورهم الأخلاقي على مواقفهم. كما أن المنظور الأخلاقي الداخلي يحدد سلوك القائد لمعايير أخلاقية وقيم ومعتقدات، وبالتالي يقل تأثير العوامل الخارجية وفقا لسلوك القائد الأصيل، فهو قادر على فصل منظوره الأخلاقي عن الضغوطات الخارجية . ويتوقع أنه بدون المعتقدات الأخلاقية والمعنوية؛ سيكون العاملون غير قادرين على التعبير عن مواقفهم في العمل بشجاعة، خوفا من القائد، وسيزيد مستوى التماثل الاجتماعي للعاملين من خلال القيم الأخلاقية والمستوى العالي من الأمانة والنزاهة في بيئة العمل. أي أن القادة الذين لديهم معايير أخلاقية ومعنوية عالية موجهة لسلوكهم، سوف يحققون مخرجات مستدامة وطويلة المدى للمؤسسة.

4- المعالجة المتوازنة: (Balanced Processing) وصفها بأنها: قدرة القائد على التحليل الموضوعي لكل المعلومات ذات العلاقة قبل صناعة القرارات) كما أنها عملية البحث في إيجابيات وسلبيات موضوع ما قبل صناعة القرار من خلال استطلاع وجهات النظر المختلفة .وأضاف أن المعالجة المتوازنة تركز على جمع المعلومات بشكل غير متحيز، والتفسير المجرد لها، وأن إهمال التحيز للقائد الأصيل يساعده في تطوير خطط إجرائية. وبشكل مشابه للنموذج الرباعي الأبعاد السابق هنائات نموذجاً خماسيا لقياس القيادة الأصيلة لمديري المدارس، يشمل :الحب، و القيم، و الغرض، و العلاقات الإنسانية، و الانضباط الذاتي، وفيما يأتي توضيحاً لهذه الأبعاد

- 1) الحب: ويعبر عنه في سلوك القائد بالألفة والتعاطف مع الآخرين
- 2) القيم :ويعبر عنها في سلوك القائد الذي يوجه المدرسة وفق معايير أخلاقية، وينظر دوما للمصلحة العامة.
- (3) الغاية: ويعبر عنها في سلوك القائد الذي يوجه نشاطات وجهود العاملين نحو تحقيق الأهداف والغايات.
- 4) العلاقات الإنسانية: ويعبر عنها في سلوك القائد الداعم للتواصل الفعال بين جميع الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة، والمبنى على أساس الثقة المشتركة والالتزام والانفتاح.
 - الانضباط الذاتي: ويعبر عنه في سلوك القائد الداعم للالتزام والمثابرة والتواضع تجاه
 الآخرين.

5-8 القيادة بالذكاء العاطفي

5-8-1 التناغم بين الانفعال والتفكير وفاعلية القيادة

يبين علماء الأعصاب أن الاتصالات بين النتوء اللوزي Amegdala الموجود في مقدمة الفص الأمامي للمخ وبين الجهاز الطرفي Limbic وبين قشرة المخ Neocortex هي محور كل التفاعلات والتعاون بين العقل والقلب، وبين التفكير والشعور. هذه الدوائر العصبية تفسر أهمية الانفعال في فاعلية التفكير لاتخاذ قرارات حكيمة، وإتاحة الفرصة للتفكير الواضح. ويؤكد ذلك وجود أفراد يتمتعون بمعامل ذكاء وقدرات معرفية مرتفعة، ولكن قراراتهم غير منظمة وعشوائية، ويفسر ذلك بفقدانهم نقطة الالتقاء بين التفكير والعاطفة، المتمثلة في الدائرة العصبية للنتوء اللوزي، والذي يعد المخزن الذي يحتفظ فيه الفرد بخبراته العاطفية (ما يفضله وما لا يفضله)، ومن خلاله يكتسب الفرد انفعالاته.

وبالتالي: تلعب العواطف دوراً مهماً في تعطيل التفكير، وفي جعل القرارات أكثر عقلانية أيضاً، أي في الاتجاهين السلبي والإيجابي.

2-8-5 تأثير عواطف القائد في التنظيم

لقد أمسى شائعاً أن العواطف تتداخل مع أداء وإنجاز الأعمال، وإن وجود العواطف دون تنظيم سيسبب مشكلات في الأداء، لأن " قنوات الاتصال من النظم العاطفية إلى النظم المعرفية في الدماغ، أقوى من قنوات الاتصال من النظم المعرفية إلى النظم العاطفية في

الدماغ"،كما أن التميز في الأداء لا يأتي من كبت العواطف واحتوائها، وإنما من جعلها إيجابية ومفعمة بالحيوية ومتوافقة مع العمل.

إن فهم الدور القوي للعواطف في مكان العمل يميز أفضل القادة عن الآخرين، ليس فقط في النواحي المادية الملموسة، مثل تحسن نتائج العمل، والقدرة على الاحتفاظ بالمواهب، بل أيضاً في النواحي غير المادية مثل الروح المعنوية، والدوافع، والالتزام.

يرى البعض أن المهمة العاطفية للقائد هي الأكثر أهمية في القيادة. فعبر التاريخ وفي كل الثقافات، كان القائد – في أي مجموعة بشرية – هو الشخص الذي يرجع إليه الآخرون بحثاً عن الطمأنينة (طمأنينة النفس)، والوضوح (وضوح الرؤية)، عندما يواجهون عدم تأكد أو تهديد، أو عندما يكون هنالك عمل يجب القيام به، فالقائد يعمل كالدليل العاطفي للجماعة.

3-8-5 عدوى العواطف والقيادة: Contagion of Emotions and Leadership

إن التفاعل المتواصل بين أعضاء الجماعة يخلق نوعاً من المزيج العاطفي، حيث يضيف كل عضو نكهته الخاصة للمزيج، لكن القائد هو الذي يضيف أقوى التوابل، وسبب ذلك أن الكل يراقب أقوال وأفعال الرئيس (أو المدير)، فالناس يستمدون أمزجتهم العاطفية من القمة، حتى وإن لم يكن الرئيس مرئياً بشكل كبير، مثل الرئيس التنفيذي CEO الذي يعمل وراء أبواب مغلقة في الطابق العلوي، فإن موقفه ومزاجه يتجسد في تقاريره المباشرة، فينتشر هذا المزاج في المناخ العاطفي للمنظمة.

عادة يتحدث القادة أكثر من أي شخص آخر، وهم من يبدأ الحديث، وما يقولونه ينصت له باهتمام أكثر، وعندما يعلق الآخرون على الأمر، فإن ملاحظاتهم تشير في أغلبها إلى ما قاله القادة أكثر من تعليقات أي شخص آخر. ولأن طريقة القائد في رؤية الأمور لها وزنها الخاص، فإن تعبيراته العاطفية تتتقل وتؤثر في شكل واتجاه التفاعل بين المرؤوسين، وهكذا فهم يتفاعلون عاطفياً حول موقف معين.

لا يقتصر تأثير العواطف على حديث القادة فحسب، بل يتعدى تأثير العواطف أكثر مما يقوله القائد، وحتى عندما يصمت القادة؛ فإنهم يبقون محط الأنظار أكثر من أي شخص آخر في المجموعة، وعندما يطرح سؤال ما أمام الجماعة ككل، فإن عيون الجميع تراقب رد فعل القائد. وغالباً ينظر أعضاء المجموعة إلى ردود أفعال القائد العاطفية على أنها

الاستجابة الأصح، ويبنون ردود أفعالهم الخاصة وفقاً لها، وخاصة في المواقف الغامضة التي تكون فيها ردود أفعال الأفراد متباينة. ويزداد أثر القائد الذكي عاطفياً كلما تطلب العمل عواطف أكثر.

8-8 تأثير تناغم وتنافر القائد في الأداء

تعرف القيادة المتناغمة (Resonant Leadership) بأنها القيادة التي تتوافق مع مشاعر المرؤوسين أو التابعين، وتحركهم في اتجاه عاطفي إيجابي، أي يكون القائد ومرؤوسيه على طول الموجة العاطفية نفسها. ومعنى كلمة Resonance في قاموس " أكسفورد" هي "الاهتزاز المتزامن، وتعزيز صوت ما من خلال رجع الصدى، وإطالة ذلك الانعكاس". كما أن هذا التجاوب أو التناغم يزيد ويطيل التأثير العاطفي للقيادة، فكلما كان الناس متناغمين مع بعضهم؛ كانت تفاعلاتهم أقل جموداً، وأقل نتافراً، والصمغ الذي يجعل الأفراد متماسكين معاً في فريق واحد، ويجعلهم ملتزمين بتنظيم ما، هو العواطف التي يشعرون بها.

وفي ظل توجيه قائد ذي ذكاء عاطفي يشعر الناس بمستوى من العواطف المتبادلة، ويتقاسمون الأفكار، ويتعلمون من بعضهم البعض، ويتخذون القرارات وينجزون الأعمال بشكل جماعي، ويشكلون رباطاً عاطفياً يساعدهم على التركيز في ظروف التغيير الجذري وعدم التأكد. والأهم من ذلك أن الارتباط مع الآخرين على المستوى العاطفي؛ يجعل العمل ذا معنى أكثر، فكلنا يعرف كيف نشعر عندما نشترك في لحظة مثيرة، ونفرح بإنجاز عمل ما على أحسن وجه، تلك المشاعر تدفع الأفراد للقيام معاً بأعمال لا يمكن لفرد بمفره القيام بها. والقائد الذكي عاطفياً هو من يعرف كيف يشكل أو يقوى ذلك الرباط.

من ناحية أخرى، إذا ما افتقر القائد للتناغم، فإن الأفراد قد يتحركون في مكان عملهم في حدود إنجاز العمل، ولكنهم لا يبذلون قصارى جهدهم، وبالتالي فالقائد غير المتناغم أو القائد المتنافر Dissonant Leader قد يكون مديراً أو رئيساً، ولكنه ليس قائداً، والقائد المتنافر ينتج جماعة أو مرؤوسين يشعرون بالتنافر العاطفي، حيث يحس الأفراد دائماً بنوع من التباعد (النشاز الموسيقي). ولكن الجانب الأسوأ للتنافر التنظيمي أنه يخفض حماس الأفراد، وعندئذ يفقدون التواصل مع سماتهم الجيدة، فبدلاً من التميز والثقة بالنفس، تسود مظاهر النفاق والتآمر، أو الرفض الصريح، فالناس يأتون إلى العمل بأجسادهم فقط، ولكنهم يتركون قلوبهم

وأرواحهم في مكان آخر. هذه الإفرازات السمية للتنافر العاطفي تحبط وتمنع ظهور قدرات وامكانيات التفوق والإبداع.

وفي دراسة شملت 108 من المديرين والموظفين ذوي الياقات البيضاء، الذين صرخوا وتهجموا على مديريهم، أوضح هؤلاء أن السبب الأول لغضبهم وتهجمهم هو الانتقاد السخيف من قبل الرئيس.

وبالتالي فالقائد المتنافر يثبط همة المرؤوسين ويكرههم على العمل، ويخلق بيئة مسممة. ولا تقتصر السمية على مكان العمل، بل تستمر هرمونات الإجهاد والضغوط والقلق التي أفرزها العمل مع ذلك المدير خارج العمل مع الأصدقاء ومع الأسرة.

5-8-5 تأثير مزاج القائد في الأداء

قد تبدو العواطف والأمزجة أمراً ثانوياً في أنشطة الأعمال، ولكن لها عواقب تغير من نتائج الأعمال. ففي حين أن القلق الخفيف (بسبب قرب إنجاز عمل مهم) يجعل انتباه القائد مركزاً وطاقته مسخرة لإنجاز هذا العمل، إلا أن القلق الدائم والكرب الطويل قد يدمر علاقات القائد ويعرقل أداء الأعمال، لأنه يقلص قدرة المخ على معالجة البيانات والاستجابة بفاعلية، وخاصة في إنجاز المهام المعقدة، وفي حل المشكلات التي تتطلب قدراً من التركيز. كما أن الغضب الشديد يشل قدرة المخ على التفكير، وكل القرارات التي يتخذها القائد أثناء ثورة غضبه غالباً ما تكون خاطئة. كما أن الشعور بالكآبة لا يجعل القدرات العقلية تتآكل فحسب؛ وإنما يجعل الأفراد يجدون صعوبة في قراءة العواطف لدى الآخرين بدقة، وهو ما يقلل من مهارة التعاطف (التقمص العاطفي)، ونتيجة لذلك تفسد مهاراتهم الاجتماعية. وعلى العكس من ذلك؛ فالضحكة الخفيفة أو المزاج المرح يحث القدرات العصبية اللازمة لتعمل على أفضل شكل ممكن.

ولا عجب في ذلك فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب".

ففي دراسة عن الأمزجة في جامعة "بيل" Yale؛ تبين أن تخصيص العلاوات السنوية من قبل المديرين زادت بسبب المشاعر الإيجابية، وقلت بسبب المشاعر السلبية، وما يلفت النظر أن المديرين أنفسهم لم يدركوا تأثير أمزجتهم الخاصة.

6-8-5 تأثير التفاؤل والتشاؤم في فاعلية القيادة والأداء

يعرف التفاؤل بأنه شعور يحمي صاحبه في موقف ما من الوقوع في اللامبالاة، وفقدان الأمل، والإصابة بالاكتئاب في مواجهة مجريات الحياة القاسية. ويمكن تحديد التفاؤل حسب كيفية تفسير الأفراد لنجاحهم وفشلهم الذاتي، حيث يرجع المتفائلون فشلهم إلى شيء يمكن تغييره، لينجحوا به في المرات القادمة، بينما يلوم المتشائمون أنفسهم، ويرجعون فشلهم إلى بعض الصفات الدائمة التي يعجزون عن تغييرها.

وفي دراسة لهما عام 1999 توصلا إلى أن هناك علاقة مباشرة بين مستوى التفاؤل وحجم الجهد المبذول، وأن التفاؤل يؤثر بشكل مباشر وإيجابي في إنتاجية المبيعات، وأكدا أن التوقعات المتفائلة للنجاح تلعب دوراً مهماً في تحقيق النجاح، لأن اعتقاد شخص ما بأنه سوف ينجح سيكون محركاً وحافزاً له للبحث عن الجهود اللازمة للتغلب على العقبات. ولقد استخدم التفاؤل من قبل المنظمات للتمييز بين ذوي الأداء المرتفع والمنخفض أو المتوسط، حيث "يرى القادة المتفائلون المحن والكوارث على أنها تحديات لهم، فيحولون المشكلات إلى فرص، ويحافظون على ثقتهم بأنفسهم وينهضون بسرعة بعد النكسات".

7-8-5 تأثير الدعابة في فاعلية القيادة

في بحث حول الدعابة في العمل؛ تبين أن دعابة أو مزاح بسيط في الوقت المناسب، يمكن أن يحفز روح الإبداع ويفتح خطوط الاتصال، ويعزز الإحساس بالترابط والثقة، كما تبين أن الدعابة تزيد من احتمالات التنازلات المالية أثناء المفاوضات. وبالتالي: فلا عجب أن يكون للدعابة والوجه البشوش مكانة بارزة في جعبة القادة الأذكياء عاطفياً. وهذا لا يعني تفادي الخلافات دائماً واللجوء إلى الدعابة، وإنما أفضل القادة من لديهم القدرة على تسخير الدعابة في الوقت المناسب.

ولدى السعي لمعرفة علاقة الابتسامة والضحكة بفاعلية القيادة، تبين أن القادة الذين تكون الابتسامة صفة غالبة عليهم، ووصفوا بأنهم يضحكون في تعاملاتهم مع مرؤوسيهم، كانوا ممن صنف ضمن شريحة الثلث الأعلى في الحصول على العلاوات التي تعكس الأداء المالي، كما صنفوا في الفئة الممتازة من قبل 90% من رؤسائهم. وفي نفس الإطار قام فريق من الباحثين الأمريكيين بدراسة شملت قادة بارزين وقادة عاديين، عن طريق المقابلة للحديث عن المشكلات الإدارية من خلال خبراتهم، فتبين أن القادة البارزين استخدموا

الدعابة أو التعليقات الهزلية ثلاثة أضعاف ما استخدمه القادة العاديون، وبمعدل دعابة كل أربع دقائق. (الخليل، 2005)

وفي هذا الإطار؛ يجسد رسول الله (ص) دور الابتسامة والوجه البشوش في سلوكه، حيث يقول حكيم اليمن حيي بن أخطل: "كان رسول الله (ص) يبتسم كلما لقيني، فقد كان بساماً". كما يعلمنا عليه الصلاة والسلام عدم التمادي في الضحك، لأنه يقلل من هيبة الرجل، فيقول: " إياكم وكثرة المزاح، فإنها تقلل من هيبة الرجل". وهذا التوازن بين الابتسامة والبشاشة من جهة، وبين عدم التمادي والاستمرارية في الضحك، هو من خصائص ومهارات القادة الأذكياء عاطفياً.

9-5 علاقة الذكاء العاطفي بأنماط القيادة وفعاليتها

1-9-5 مهارات الذكاء العاطفي لأنماط القيادة المختلفة

رغم تعدد أنماط القيادة من النمط القسري إلى النمط الديمقراطي، أو أنماط القيادة الثلاثة (التحويلية، الإجرائية، القيادة بعدم التنخل)، ورغم أن لكل نمط موقف مناسب لتطبيقه، إلا أن القادة الذين يستخدمون الأنماط الستة للقيادة؛ ينطلقون من المكونات المختلفة الذكاء العاطفي، وبالتالي يحققون تأثير إيجابي على المناخ التنظيمي، وعلى أداء المنظمات في المحصلة. وفيما يلي إيضاح مختصر المهارات العاطفية التي يستند عليها كل نمط من أنماط القيادة حتى يكون فعالاً وذلك من خلال ما تم التوصل إليه من بحث عن علاقة الذكاء العاطفي بأنماط القيادة الستة، فقد تبين أن النمط القسري يحوي مهارتين من مهارات الذكاء العاطفي؛ وهما السعي لتحقيق المبادرة وضبط النفس، ويستخدم هذا النمط في حالات الأزمات والتحول المفاجئ. وأما النمط السلطوي فيضم مهارات الثقة بالنفس، والتعاطف، والحافز للتغيير من مهارات الذكاء العاطفي. ويضم النمط المتبني (الأبوي) من تلك الضاغطة. ويضم النمط الديمقراطي من مهارات الذكاء العاطفي؛ مهارات التعاون وقيادة الفريق، والاتصالات. والنمط الخامس هو التحفيزي المتفائل، والذي يضم مهارات يقظة الصمير، والمبادرة، والسعي للإنجاز، ويستخدم عند الحصول على نتائج سريعة من التحفيز المرتفع ومن تنافس الفريق. وأما النمط المدرب والأخير فيضم من مهارات الذكاء العاطفي؛ العاطفي؛ الماس الفريق المتفائل، والذي يضم مهارات الخاء العاطفي؛ المنون الذكاء العاطفي؛ المنافرات الذكاء العاطفي؛

مهارات تطوير الآخرين، والوعي بالذات، ويستخدم ليساعد الموظف على تحسين أدائه وتطوير نقاط القوة لديه.

وأظهرت النتائج أيضاً أن القادة الذين يملكون أربعة أنماط للقيادة أو أكثر؛ وخاصة السلطوي والديمقراطي والمتبني والموجه (المدرب)؛ فإنهم يخلقون المناخ الأفضل لأداء الأعمال، وأفضل القادة هم الذين ينتقلون بين أنماط القيادة حسب الحاجة. كما تبين أن القادة الذين حققوا معدلات أداء ونتائج مرتفعة؛ لم يستخدموا نمطاً واحداً للقيادة، وإنما كانوا يجمعون بين أربعة أنماط على الأقل من الأنماط الستة المذكورة.

2-9-5 العلاقة بين مهارات الذكاء العاطفي وفعالية القيادة التحويلية.

في إطار اختبار علاقة الذكاء العاطفي بأنماط القيادة الثلاثة السابقة بتوصلت بحوث متعددة إلى نتائج متشابهة بوجود علاقة معنوية قوية بين الذكاء العاطفي الإجمالي وكل من القيادة التحويلية ككل، حيث تراوحت العلاقات من 40% – 67%، وثلاثة أبعاد من أبعادها الأربعة، وهي الدفع والإلهام، وتأثير القدوة (الكاريزما)، والاهتمام برغبات المرؤوسين وكذلك عدم وجود علاقة معنوية بين الذكاء العاطفي الإجمالي وبين القيادة الإجرائية، حيث تراوحت تلك العلاقة بين –3% حتى 8%، ووجود علاقات معنوية سلبية بين كل من قدرات الذكاء العاطفي الإجمالي، وبين القيادة بعدم التدخل. وتراوحت تلك العلاقات السلبية بين –23% و العاطفي الإجمالي، وبين القيادة بعدم التدخل. وتراوحت تلك العلاقات السلبية بين البرامج التدريبية والتعليمية المناسبة لقادة المشروعات مستقبلاً. وهذا يعني أن الذكاء العاطفي يجعل الأفراد عرضة لتغيير سلوكيات القيادة لديهم.

وتجدر الإشارة إلى أن الذكاء العاطفي يفسر ما بين 17- 33% من التغير في فعالية القيادة التحويلية، كما أن الذكاء العاطفي هو المؤشر الأقوى في التأثير على سلوك وأداء القائد التحويلي، ويليه الكفاءة الذاتية في حجم التأثير، ثم القيم الروحية.

3-9-5 تأثير الذكاء العاطفي للقائد التحويلي في أداء وفاعلية الأعمال

تستند الشخصية الكاريزمية والتي تعد من أهم أبعاد القيادة التحويلية إلى المهارات العاطفية والاجتماعية، في التعامل مع الآخرين حتى تصبح رمزاً وقدوة للآخرين، وكما أن السلوك الثاني للقائد التحويلي هو الدفع والإلهام، حيث يوجه القائد التحويلي جزء من إمكاناته الفردية إلى كل عضو في الفريق، وبالتالي فإن أية مشاعر يعبر عنها القائد التحويلي تعد مهمة

وضرورية لفريق العمل ككل. ويوصف القادة التحويليون بأنهم يقودون بالحماس والإلهام أكثر من إصدار الأوامر والتوجيهات المباشرة، ويتم ذلك من خلال الإثارة العاطفية والذهنية، وتزويد المرؤوسين برؤية واضحة قوية.

10-5 دور الذكاء العاطفي في عملية صنع واتخاذ القرار

قد يتبادر للذهن أن صنع واتخاذ القرار أكبر من دور الذكاء العاطفي، ولكن الأمر يختلف عن ذلك، فاتخاذ القرار يحتاج إلى جمع معطيات كثيرة وتحليل تلك المعطيات، باستخدام ما هو متاح من وسائل التحليل، ولكن غالباً لا توصل تلك المعلومات إلى إجابات قطعية دقيقة، بل تبقى نقاط غامضة، ويزيد ذلك الغموض في ظروف عدم التأكد وأوقات الأزمات والتغيير. وعندئذ يظهر دور القادة الأذكياء عاطفياً، إذ يعتمد العديد من القادة الناجحين على حدسهم ومشاعرهم الداخلية في قراءة ما بين السطور الواردة من المصادر المختلفة.

فالشعور الجيد والحالة النفسية الجيدة تحفز القدرات الذهنية، وتجعل الناس أفضل في فهم المعلومات، وأكثر مرونة في تفكيرهم، واتخاذ قرارات حكيمة في حالات الغموض وعدم التأكد، كما يكون لديهم نوع من المخاطرة المحسوبة، التي تؤدي إلى حلول إبداعية خلاقة. في حين أن العواطف السلبية وخاصة الغضب المزمن أو القلق غير المؤقت تعطل أداء الأعمال، وتبقينا في ضغط نفسي دائم، لأنها لا تمكن من إيصال أو استيعاب المعلومة بكفاءة، لأن العواطف السلبية تحول اهتمام الفرد إليها، مانعة بذلك أية محاولة للتركيز على شيء آخر، حيث أن للمنطقة الانفعالية في المخ قدرة للسيطرة على قدرة المخ على التفكير، بل إصابتها بالشلل، لأن التفكير عندما يغرق في الانفعالات تتلاشى القدرات العقلية. وهنا يبرز دور المهارات العاطفية في إعادة الأمور إلى نصابها الصحيح وتسهيل عمل المخ والقدرات المعرفية.

5-11 قدرة الذكاء العاطفي على التمييز بين ذوي الأداء المتميز وذوي الأداء العادى

لقد كانت دراسة علاقة الذكاء العاطفي بفاعلية القيادة في بداية التسعينات مثيرة للجدل،ولكن بعد ذلك تدفق سيل من البحوث التي تناقش هذه العلاقة وتدعم صلاحيتها، فقد أثبتت العديد من البحوث علاقة الذكاء العاطفي بأداء الأفراد ونجاحهم وخاصة في المراكز القيادية وفيما يلى توضيح لذلك:

توصل Chen عام 1998 أن القدرات المعرفية المميزة تتكرر في ذوي الأداء المتميز بنسبة 27%، زيادة عن تكرارها لدى غير المتميزين، في حين كانت تتكرر المهارات العاطفية بنسبة 53% في ذوي الأداء المتميز زيادة عن تكرارها لدى غير المتميزين، وفي المواقع القيادية كانت تتكرر المهارات العاطفية بنسبة 80% زيادة عن تكرارها لدى غير المتميزين. كما أظهرت الدراسات أن الذكاء العاطفي؛ وجود فرق معنوي بين مستوى الذكاء العاطفي لذوي الأداء المرتفع في المبيعات، وبين مستوى الذكاء العاطفي لذوي الأداء المنخفض في المبيعات.وفي بحث آخر أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية موجبة بين ثلاث مهارات للذكاء العاطفي، هي التفاؤل وقابلية التأقلم والإنجاز؛ وبين تقييمات الأداء عند مستوى دلالة للذكاء العاطفي، كما تبين وجود فروق معنوية بين ذوي الأداء المرتفع، وذوي الأداء العادي؛ بالنسبة لثلاث مهارات هي التقييم الدقيق للذات، والضبط العاطفي للذات، والتعاطف.

ولقد قامتمجموعة جونسون وجونسون (J & J) عام 2002 التي تهتم بالقيادة ورعاية المستهلكين، في بحث³ شمل ألاف الأفراد من القادة والمرؤوسين، من أجل معرفة فيما إذا كانت هناك مهارات قيادية محددة تميز ذوي الأداء المرتفع عن ذوي الأداء العادي، وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين القادة ذوي الأداء المتميز (Star Performers) وبين المهارات العاطفية، كما دعمت تلك النتائج اقتراحات المنظرين بأن الذكاء العاطفي عامل مهم في أداء القيادة.

وفي بحث يشبه من حيث هدفه البحث السابق، للكشف عن قدرة مهارات الذكاء العاطفي في التمييز بين ذوي الأداء المتميز، وذوي الأداء المتوسط من خلال نتائج بحث ضخم على شركة "سيمنز" التي تشمل 400 فرع في 56 دولة، للتعرف على القدرات والمهارات التي تقود للتميز في القيادة 4، وقد أظهرت النتائج وجود أربع مهارات من مهارات الذكاء العاطفي، ولم توجد أية مهارة فنية أو ذهنية صرفة، على أنها من يميز القادة النجوم Star Leaders

3 بحث مهارات القيادة في "جونسون أند جونسون " قامت به " دوتي بريانزا" من وحدة شركات السلع الاستهلاكية، مع " كاثي كفالو" ، وقد قدمت النتائج خلال اجتماع جمعية البحث في الذكاء العاطفي في المنظمات، الذي عقد في "كيمبردج" في الثالث من نوفمبر عام 2000.

 ⁴ تمثلت الخطوة الأولى في تحديد مجموعة القادة النجوم حسب نسبة نمو إيراداتهم وعائدات مبيعاتهم، وشملت مجموعة القادة النجوم الذين حققوا نسبة نمو من 10% – 15 %، وكانت مبيعات القادة البارزين تفوق بنسبة 75% مبيعات القادة الذين صنفوا ضمن فئة الأداء الوسط أو العادى.

عن القادة العاديين، وكانت المهارات الأربع هي: الدافع لتحقيق النتائج، القدرة على أخذ المبادرة، مهارات التعاون والعمل الجماعي، والقدرة على قيادة الفرق. كما بين البحث أن القادة الذين يملكون تلك المهارات وهم القادة البارزون قد حققوا ضعف ما حققه القادة الذين لا يملكون تلك المهارات (مجموعة المقارنة)

وقد عمد (Goleman, 1998) إلى تحديد نماذج الكفاءة من خلال 181 وظيفة في 121 شركة ومنظمة على مستوى العالم، والتي كانت تضم ملايين من قوة العمل، وقد أظهرت النتائج أن معايير التميز في أداء الوظائف تم تصنيفها إلى مهارات معرفية صرفة، ومهارات تقنية، ومهارات عاطفية. وقد شكلت المهارات العاطفية 67% من المهارات التي اعتبرت ضرورية للأداء الفعال. كما قام مركز Hay/McBer عام 2002 للبحوث باختبار النتائج السابقة التي توصل لها "غولمان" فتوصل إلى أن المهارات العاطفية تشكل بالنسبة للأداء الفعال ضعف أهمية القدرات المعرفية العقلية والخبرات السابقة، كما توصل لوجود ستة نماذج للقيادة، تعتمد كلها على مهارات الذكاء العاطفي.

وقد تواصلت البحوث بنفس الاتجاه لتحديد المهارات والقدرات التي تؤدي إلى الأداء المتميز، فقد قام فريق من الباحثين بتحليل بيانات نحو 500 نموذج كفاءة من شركات عالمية ضخمة مثل أي-بي-إم، وشركة بيبسي كولا، وشركة الخطوط الجوية البريطانية، والمصرف السويسري وغيرها، وقاموا بتجميع القدرات في ثلاث مجموعات، مهارات فنية بحتة كالمحاسبة أو تخطيط النشاط، ومهارات أو قدرات عقلية مثل التفكير العقلاني التحليلي والتصوري، وقدرات أو سمات الذكاء العاطفي كالوعي بالذات وإدارة العواطف. وأسفر تحليل البيانات لنماذج الكفاءة عن وجود تأثير للمهارات الفنية، ولكن تلك المهارات لم تكن سبباً معنوياً يفرق بين القادة المتميزين عن القادة غير المتميزين، وكان للقدرات والمهارات الذهنية أساسي عن كفاءات الذكاء العاطفي، ويزداد أثر هذه الكفاءات كلما ارتفع المستوى الإداري، وتبين أيضاً أن 85% من الاختلاف في ملامح وقدرات القادة المتميزين تعود إلى مهارات الذكاء العاطفي، بدلاً من القدرات الذهنية البحتة.

12-5 الصلاحية التنبؤية للذكاء العاطفي في البيئة التنظيمية.

تركز معظم اهتمام الباحثين في الذكاء العاطفي على البيئة التنظيمية، ويعود ذلك لرغبتهم في تفسير الاختلافات في النجاح التنظيمي، وفي تميز القيادة، والذي لا يمكن التنبؤ به من خلال معامل الذكاء العام أو سمات الشخصية. لأن معامل الذكاء العام لم يفسر في جميع البحوث أكثر من 10%، حيث تراوحت نسب التفسير من 4-10%، وتراوح تفسير القدرات العامة في أفضل النتائج من 10-30% من التباين في أداء الأعمال، تاركة من 70-90% من التباين في أداء الأعمال، تاركة من 70-90% من التباين في تحقيق النجاح والتميز دون تفسير، ورغم انخفاض تلك النسب إلا أنها تفوق بكثير ما تفسره عوامل الشخصية، حيث لم تتجاوز نسبة ما تفسره عوامل الشخصية 2-5% من التباين في أداء الأعمال.

وأخيراً: يؤثر الذكاء العاطفي على نسق كبير من سلوكيات العمل، بشكل مباشر على أداء الأعمال وفاعلية القيادة، وعلى الإبداع والابتكار، وجودة الخدمة ورضاء وولاء العميل، كما يؤثر بشكل غير مباشر في أداء الأعمال وفاعلية القيادة، من خلال تحسين الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والمواطنة التنظيمية، وحل الصراعات، وروح العمل الجماعي، والثقة بين القادة والمرؤوسين، ونشر روح الأمل والتفاؤل في المناخ التنظيمي.

مراجع الفصل الخامس

- 1. الخليل عبد الحميد، (2005)، أثر مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس.
 - 2. العجمي ،محمد حسنين. (2008 م). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التتمية البشرية (طبعة أولى). عمًان: دار المسيرة للنشر و التوزيع
- 3. سيد قنديل، علاء محمد، (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمًان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
 - 4. Agote, L, Aramburu, N, and Lines, R.(2016) Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Follower' Emotions in Organizational Change Processes, The Journal of Applied Behavioral Science, 52(1), pp 35-63.
 - 5. Avolio, B.J. & Gardner, W.L.(2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, Leadership Quarterly, 16(3), pp 315-338
 - 6. Bahreinian, M, & Soltani, F, (2012), The relationship between personality type and leadership style of managers, Mustang Journal of Business & Ethics, Vol. 3, pp. 94 111.
 - 7. Bass, B. and Avolio, H. (1995). Leadership and Performance Beyond Expectation. NEW YORK.
 - 8. Ceri-Booms, M.(2012). An Empirical Study of Transactional and Authentic Leadership: Exploring The Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification, The Business Review, 14 (2), pp 235-243
 - Christopher, Branson, (2007). Effects of Structured Self-Reflection on The Development of Authentic Leadership Practices among Queensland Primary School Principals, Educational Management Administration & Leadership, U.S.A., 35 (2), pp 225-246.
 - 10. Jennifer Garvey Berger , (2019), Unlocking Leadership Mind traps: How to Thrive in Complexity Kindle Edition, Stanford Briefs.
 - 11. Jim Fischetti, (2019), Vision to Results: Leadership in Action, Lion crest Publishing.
 - 12. Vaidyanathan (1 August 2010). "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory" (PDF). Group & Organization Management. 35 (4): 391–420.

أسئلة الفصل الخامس

أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال	
✓		تعني القيادة الخادمة أن يعمل القائد من أجل أن يخدمه مرؤوسوه بأفضل	1
		شکل ممکن.	
	✓	هناك ارتبط وثيق بين القيادة الخادمة والقيادة الروحية والقيادة الأصيلة	2
✓		تعمل القيادة التحويلية على تحويل الأنظمة والقوانين والنظام الداخلي للمنظمة	3
	✓	بينت الدراسات أن القيادة التحويلية تصلح أكثر من غيرها للتنبؤ بفاعلية	4
		الأداء	

أسئلة متعددة الخيارات

1- من خصائص القيادة الخادمة الخصائص الموجهة نحو الأتباع، والتي تعني:

أ- الخصائص التي تتعامل مع القادة، وتبنى عليها نظرية القيادة الخادمة بوصفها أساساً له، وهي عادة ما تهتم بموقف القادة والعواطف والمشاعر والأفكار.

ب- الخصائص التي تكون في نطاق المؤسسة والتي تهتم بالفعاليات والنشاطات القيادية.

ت- خصائص القائد التي تؤثر في كيفية تنفيذ العمليات في المنظمة بالكفاءة والفاعلية
 المطلوبة

ث - الخصائص التي تؤثر في المجتمع وثقافته ومن ضمنهم المرؤوسين، وهذه الخصائص تبين الكيفية التي يقوم فيها القائد الخادم بالتعامل مع المرؤوسين.

2- من خصائص وأبعاد الذكاء العاطفى:

أ- القدرة على التواصل مع الآخرين
 ب-القدرة على إدارة ضغوط العمل

ت-القدرة على إدارة الأزمات

ث-القدرة على ضبط وتنظيم العواطف

3- تعنى القيادة الأصيلة:

أ- إنها أنماط سلوكية يقوم بها القائد تجاه المرؤوسين ليجذب ويعزز كل من القدرات النفسية
 الإيجابية والمناخ الأخلاقي الإيجابي.

ب-القدرة على تحفيز الأتباع من خلال الجوانب المادية.

ت-البحث عن أصول العاملين في الشركة.

ث-تطوير القيم والأخلاق في الشركة.

أسئلة وقضابا للمناقشة

1- ماهي خصائص القيادة الخادمة؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 5-5)

2- كيف يمكن للذكاء العاطفي التنبؤ بالأداء في البيئة التنظيمية ؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 5-12)

3- ما دور الذكاء العاطفي في صنع واتخاذ القرار ؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 5-10)

الفصل السادس: تنمية مهارات القيادة وصناعة القادة

تمهيد

إن البحوث القيادية واسعة، ولكن مازالت ضئيلة بين الأدبيات حول تطوير القيادة الإدارية وتأثيرها. ليس فقط حول الأدب في تتمية القيادة الإدارية ولكن أيضا معظم الدراسات ليست تجريبية.

1-6 مفهوم وأهمية تطوير وصناعة القادة

يمكن وصف تطوير القيادية الإدارية بأنها توسيع قدرة الشخص على أن يكون فعالا في الأدوار القيادية والعمليات. وإن تتمية القيادة الإدارية تتطوي على حياة الشخص طوال حياته، وغالبا ما يتم الخلط بينها وبين تعليم القيادة، وهو حدث تتموي قصير الأجل. وبالإضافة إلى ذلك، فإن التمييز بين تعليم القيادة والتدريب على القيادة وتتمية القيادة الإدارية كثيرا ما يكون غير واضح.

يتم تضمين أدبيات تنمية القيادة الإدارية بعلم النفس وعلم الاجتماع. وتشمل أدبيات تنمية وتطوير القيادة الإدارية أيضا البحوث المتعلقة بتنمية الطفولة والمراهقين، ودور التعليم الرسمي والخبرات العملية، وتعليم القيادة المتخصصة. ويمكن تقسيمها إلى أربع فئات:

1-التدريب على القيادة من خلال النمو الشخصي

2- تنمية القيادة من خلال تطوير المفاهيم

3- تطوير القيادة من خلال التغذية الراجعة

4-تنمية القيادة من خلال بناء المهارات التي تركز على الكفاءات القيادية الرئيسية التي يمكن تدريسها

2-6 مرتكزات تطوير القيادة الإدارية

حدد لينهام ثمانية مرتكزات عن تطوير القيادة الإدارية:

1- تحدث عملية تطوير القيادة من مرحلة الطفولة المبكرة وتتمية المراهقين.

- 2- يلعب التعليم الرسمي دورا رئيسياً.
 - 3- الخبرات أثناء العمل مهمة.
- 4- تتم عملية تتمية القيادة من خلال برامج تعليم القيادة المتخصصة.
- 5- يركز تدريب القيادة على ثلاثة مجالات: تحسين معرفة القائد أولا والاتجاهات ثانياً والمهارات ثالثاً. ويركز التدريب على النجاح والفعالية كقائد و ،التدريب والتعليم على أساليب القيادة.
 - 6- هناك عدد من العوامل التي يمكن أن تكون بمثابة عوائق محتملة أمام الفعالية
 - 7- عملية تتمية القيادة عملية مدى الحياة
 - 8 غالباً ما يتم الخلط بينه وبين تطوير الإدارة

3-6 طرق وأساليب تنمية المهارات الإدارية

كما في أي مكان آخر، يعتمد النمو العالمي للشركة على تطويرها قادة فعالين. إن المتخصصين في الموارد البشرية وغيرها من المسؤولين تتمية القيادات الإدارية تبحث عن الطرق الأكثر فعالية لفهمها والاقتراب منها.

وعلى نحو متزايد، يرون التتمية كعملية تتم على مر الزمن، بدلا من أن تكون نتيجة لأحداث واحدة أو متعددة. كما أنهم يرون العملية متكاملة مع العمل يوما بعد يوم وتتجاوز التدريب في الفصول الدراسية.

أكثر وأكثر يولى الاهتمام لمسألة كيفية تصميم النظم الفعالة ودعم كل من العمل والفصول الدراسية القائمة على عملية التتمية القيادة مع مرور الوقت.

يتميز التدريب باستخدام نمط الفصول الدراسية والقراءة المصاحبة بفعاليته في مساعدة القادة في معرفة المزيد حول ما تتضمنه القيادة الجيدة، ومع ذلك فإن معرفة ما يجب فعله يختلف تمامًا عن فعل ما تعرفه ووان اول خبير في الإدارة هنري منسبيرج هو من سلط الضوء على هذه

المعضلة، ويقدر أن ما لا يزيد عن 15٪ من التدريب باستخدام نمط الفصول الدراسية التقليدية ينتج عنه تغيير السلوك المستدام في مكان العمل

يعتمد نجاح المجهود المبذولة في تطوير المهارات القيادية على ثلاثة متغيرات:

- 1- الخصائص الفردية للمتعلم
- 2- نوعية وجودة برنامج تطوير المهارات القيادية
 - 3- دعم التغيير السلوكي من القائد المشرف

وفقاً لكل التجارب التتموية؛ فان الأكثر أهمية هي التجارب تتطلب من الناس تطوير قدرات جديدة لمواجهة التحديات وتمكنهم من النجاح. أنواع الحالات والتحديات الجديدة والتجارب والأهداف الصعبة، والتعامل مع الصراعات والتعامل مع الخسائر، الفشل أو خيبة الأمل. وتدعم الأبحاث والممارسات استخدام المهارات القائمة على المهارات وتجارب التدريب، ومهام وظيفية صعبة لتطوير القيادة.

التجارب الصعبة تصبح أقوى عندما تمتلك عنصراً الدعم. يمكن أن يأتي الدعم من الزعماء، وزملاء العمل، والأسرة، والأصدقاء أو الموجهين. يمكن تظهر كاستماع، مما يشير إلى استراتيجيات، وتحديد مع التحديات، والتشجيع، التوجيه أو الإلهام. كما يمكن أن توفر القواعد أو الإجراءات الدعم التنظيمي.

وقد شهدت النجاح مع العلاقات التنموية مثل التوجيه فرد لفرد، وتدريب الأقران، والتدريب التنفيذي والتدريب التعديب التنفيذي والتدريب الجماعي.

يتعلم الناس من مجموعة متنوعة من الخبرات والتجارب الإنمائية؛ يعزز قدرتهم على التعلم. إن أفضل نهج لمساعدة القادة على تطوير مجموعة واسعة من المهارات القيادية هو الجمع بين أنواع متعددة من تجارب التنمية. وأي تجربة إنمائية واحدة، مهما كانت مصممة بشكل جيد، لن تؤدي إلى أقصى قدر من التنمية. يتم تعلم الدروس القيادية بشكل أفضل عندما يتم تعزيز تجربة إنمائية واحدة من خلال تجارب أخرى. وتعد التجارب/الإجراءات الإنمائية عنصرا أساسياً في النموذج الشامل لتنمية القيادة.

و بعد النظر في الدراسات السابقة والبرامج المطبقة عالميا في تطوير القيادة يمكن القول أن هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لغرض التنمية الإدارية، ومن خلال الدراسات والحالات العملية المطبقة في الشركات العالمية؛ توصل الباحث لمجموعة من الطرق الهامة والفعالة المستخدمة في تطوير مهارات القادة الإداريين, ومن هذه الطرق مايلي:

1-3-6 التدريب المباشر فرد لفرد

يتعهد القائد أو المدرب بتدريب كل مشارك بشكل مباشر بشكل منفرد وتساعد على ضمان تطوير مهارات المشاركين القيادية للمشاركة في توفير الفرصة لمزيد من التحدي والدعم، و الذي يساهم في تطوير شخصية القائد.

2-3-6 التدريب عن طريق بناء الفريق

يقوم المدراء والمدربين على خلق واستخدام طرق إبداعية لدعم تنمية وتطوير فريق المشاركين في برنامج تنمية القيادة.

من خلال تحديد كيفية العمل للمتدربين معا وتقييم نقاط القوة أثناء العمل الجماعي للقائد ونقاط الضعف لتطوير عمل قيادي مشترك، ومساعدة هذه المجموعات للعمل بفاعلية أكبر لتنمية مهاراتها القيادية.

من مزايا هذا التدريب التعلم غير الرسمي والمستمر، وكفاءة الوقت، والتعاون في العلاقات الإرشادية والتوجيهية، لا يتعين على المشاركين إضاعة الوقت في انتظار التفاعلات.

كما أن هناك مجالاً أوسع لتبادل الأفكار والمعرفة مع عدد أكبر من الأفراد، وتحسين تكاليف التدريب، وانخفاض تكاليف المواد، وزيادة الإنتاجية، وتوحيد المعايير.

3-3-6 عملية التعلم عن طريق العمل لتطوير المهارات القيادية

التعلم عن طريق العمل هو وسيلة شخصية لتنمية القيادة والتطوير التنظيمي، وخلال فترة التدريب يقوم المدرب بلقاء المتدرب المشارك في برنامج تنمية القيادة كل أربع إلى ستة أسابيع والعمل معا طوال اليوم حيث يكون لكل مدرب مجموعة خاصة من القضايا للتدريب خلال العمل.

حيث يقوم المتدربون باستكشاف هذه القضايا بأنفسهم ومن ثم الاتفاق على خطة عمل وأخيرا التفكير بفائدة ما تعلموه أثناء العمل والمهارات المستفادة من الإجراءات المتخذة في تتمية مهاراتهم القيادية.

هناك مجموعة واسعة من عمليات التعلم عن طريق العمل تتلخص بمايلي:

أ-عن طريق التعلم من بعضهم البعض:العمل مع الزملاء لتحسين مهارات القيادة

ب- من خلال اتخاذ الإجراءات: "اتخاذ إجراءات محددة نحو حل المشاكل.

ج- من خلال طرح الأسئلة:"الحاجة إلى التفكير خارج الصندوق، والحصول على مدخلات من أفراد أكثر، والتركيز خلال طلب الأسئلة المناسبة والنظر بشكل كبير إلى التوقعات وإدارتها

د- من خلال الاستماع: الحاجة لمواصلة الاستماع على نحو أفضل.

ه - من خلال المراقبة: لتحسين المهارة ويحتاج المرء إلى الجلوس والمراقبة والملاحظة

ومن مزايا هذه الطرق المساعدة في تخطيط التعاقب من خلال تطوير قادة مؤهلين تأهيلاً عالياً للترقية إلى المستوى التالي من المناصب القيادية. وتعميق ثقة القادة في قيادتهم ومهارات مشاركة الفريق، وتمكين المشاركين من إنشاء علاقات عمل متبادلة الاحترام. وكذلك تطوير الكفاءة بين الأفراد والفرق في حل المشاكل وعمليات صنع القرار.

وتستخدم هذه الطرق في معالجة المشكلات والقضايا المعقدة التي لا يمكن حلها بسهولة

وإيجاد الحلول والأسباب الجذرية الكامنة وراء مشكلات الأعمال، وتحديد توجه استراتيجي جديد أو تعظيم الفرص الجديدة.

كما تستخدم على نطاق واسع في استكشاف الأعمال / المنتجات الجديدة، وحل النزاعات وتطوير الفريق، وتعزيز المهارات، والفعالية الشخصية

6-3-4 مراقبة نشاط المنظمة

هي طريقة بسيطة لرفع وتعزيز الجودة وللتطوير الذاتي ومراقبة وملاحظة نشاطات المنظمة ونظام العمليات والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. وتركز هذه الطريقة على التعليم بواسطة

الملاحظة، حيث يقوم المتدرب في برنامج تطوير القيادة بالمراقبة، بتسجيل الملاحظات لثلاثين دقيقة في كل مجال عمل ثم يتبادل المناقشة مع المراقبين الأخرين. ثم يتبادلون الحوار مع الكادر الوظيفي الحاضر في وقت الملاحظة لتحديد وتحسين الإجراءات والتطبيقات العملية مجال المناقشة.

5-3-6 عن طريق النظر في ملاحظات العملاء ومقدمي الخدمة

يقوم القادة المتدربون من تسجيل آراء وملاحظات ومقترحات العملاء، ويتم اختيار العملاء بشكل عشوائي وتحويلها هذه الأراء وتأطيرها في خرائط ذهنية ومنحها لمتدربين آخرين كي يستفيدوا منها لاحقاً.

6-3-6 التدريب عن طريق التشبيك

ومما يشجع التواصل لدى العاملين أن يتم تشجيع القادة المتدربين على التشبيك داخليا وخارجيا لمنظماتهم. وهذا يوفر فرص للقادة لتطوير ثقتهم بأنفسهم وبالآخرين، والمقارنة مع الآخرين، وتعلم طرق إبداعية جديدة للعمل. ومن خلال التشبيك يتم مساعدة المنظمة على تعزيز قيمة وكفاءات عامليها.

7-3-6 تطوير قدرات الوعي السياسي: لا يمكن أن يكون القائد فعالاً وهو ساذج سياسياً، ولهذا لا بد من فهم وتحليل البيئة السياسية، كونها مؤثرة في اتخاذ القرار الإداري السليم.

3-6-8المهام الخاصة: وهذه المهام يمكن استخدامها أيضًا لتدريب الأفراد، فالمتدرب الذي يعهد اليه بمهمة خاصة يمنح حرية كاملة لمعالجة الأمور، ومن ثم يكتسب فرصة لرؤية كيف يمكن معالجة الأمور وماذا يمكن تحقيقه.

3-3-9 المحاضرات: وهي الطريقة التي يقوم بها المحاضرون المؤهلون وذوو الخبرات والمعرفة بالقاء المحاضرات على المتدربين.

6-3-6 حل المشكلات : وهي من الطرق التي ينتشر استعمالها بسرعة، وتنطوي على إمداد المدرب بوصف مكتوب لموقف معين أوحالة تستلزم عملا إداريًا، وعلى المتدرب فرداً كان أو عضواً في مجموعة أن يقوم بتحديد المشكلة، وتحليل للحقائق والظروف، وتحديد طرق الحل، وتبرير الحل الذي يقترحه للمشكلة.

6-3-11 المؤتمرات: وهي من الطرق شائعة الاستعمال، والتي نقدم الفرص لتبادل الآراء و المناقشات، التي تبين النواحي العديدة للمشكلة، ولتحليل الموقف بغرض تحديد ما ينبغي عمله.

6-3-11 التعلم التجريبي :حيث يوضع المتعلم في بؤرة تركيز عملية التعلم وخوض المراحل الأربع للتعلم التجريبي كما صاغه ديفيد كولب: 1. التجربة الملموسة 2. الملاحظة والتأمل 3. تكوين مفهوم تجريدي 4. الاختبار من خلال مواقف جديدة.

6-3-13 الرؤية: التدريب من خلال تطوير القدرة على صياغة صورة واضحة للمستقبل المنشود لوحدة المؤسسة.

6-3-4 نمذجة الأدوار السلوكية

ويستند نمذجة الأدوار السلوكية، وهي عملية تفصيل لأسلوب لعب الأدوار، إلى نظرية التعلم الاجتماعي. فهو يعرض لأول مرة للمشاركين نماذج السلوك، وبعدها يقومون بالدور، ويتلقون التغذية المرتدة على أدائه. على سبيل المثال، في تعلم مهارات التفاوض الفعالة، المشاركون يبدؤون من خلال مشاهدة عرض فيديو حول التفاوض الفعال. في نهاية عرض الفيديو يتم تذكيرهم بالخطوات الرئيسية اللازمة لإتمام المفاوضات بنجاح. ثم يتلقون مواد لعب الأدوار وممارسة التفاوض مع الشركاء، والنمذجة السلوكية مفيدة لتعلم المهارات البينشخصية. ويستخدم هذا النهج لتحسين المهارات الشخصية والإدارية. ويعتبر نمذجة الأدوار السلوكية إحدى الطرق الأكثر تأثيراً

3-6-15 دراسة الحالة: تقدم دراسة الحالة للمشاركين معلومات تصف المنظمة، والوضع في المنظمة، وكيفية التعامل مع الوضع وكذلك النتيجة.

ويطلب الميسر من المشاركين مناقشة الوضع والنتيجة في ضوء تلك المعلومات التي تلقوها.

وتخدم دراسات الحالة العديد من الوظائف في برامج التدريب: فهي كسارات الجليد، وتثير الفكر، وتطور البصيرة، وتتيح فرصا تعليمية عملية، وتختبر تعلم المشاركين

6-3-6 محاكاة لعب الدور: تجتمع مع كل مجموعة مرتين قبل لعب دورها في الصف. خلال الاجتماع الأول نحدد القضية المستهدفة وكذلك أدوار كل مجموعة وعضو واحد يلعب در المرتب والدون الآخر والأخر والمرتب والدون الأخر والأخر والمرتب والدون الأخر والمرتب والدون المرتب والدون المرتب والدون والمرتب والدون والدون والمرتب والدون والمرتب والدون والمرتب والدون والمرتب والدون والدون والمرتب والمر

دور / صانع القرار، وأخر دور الميسر. والبعض الآخر سيكون ممثلين، واختيار منظمة أنها سوف المراد تمثيلها.

الاجتماع الثاني هو بروفة ومراجعة المساعدات البصرية للمتدربين.وخلال جلسات اللعب الدورية يقدم المدربون المواضيع والقضايا،وشرح الغرض من الاجتماع، وإدخال المتكلمين، والحفاظ على النظام. ويقوم ممثلو الدور بتقديم عروض شفوية لمدة خمس إلى سبع دقائق لكل منهم. والمدرب يعالج الأسئلة ويحصل على مدخلات من الجمهور،الذي يلعب أيضا دورا .و يستخدم مقدمو العروض الوسائل المرئية ويتم تحديد الدور بدقة.

4-6 إطار مقترح لإعادة صناعة القائد الإداري الجديد

إذا أخذنا بالاعتبار التطورات والتحديات المتلاحقة كانفتاح الأسواق والعولمة، ودور الاقتصاد في السياسة، والتطور في الموارد غير الملموسة كرأس المال البشري وإدارة المعرفة، والتغير في وظائف القطاع العام، كل هذه التحديات التي تواجهها الإدارة فرضت ضرورة تطوير أو إعادة صناعة القيادات القادرة على مواجهة تلك التحديات. لا نتحدث عن الخصائص والسمات التي تم تناولها في هذا الكتاب آنفا، لأنها شرط أساسي وضروري ولكنه غير كاف للوصول للقائد الفعال. فيما يلي سيتم التركيز على طرق صناعة القائد الجديد وتطويره؛ من خلال خمس مراحل كما يلي المرجلة الأولى: القائد المدير

ويعني أن القائد يتقدم خطوة خطوة من الصفوف الخلفية (الإدارة الإشرافية والتنفيذية) إلى الإدارة الوسطى فالصف الأمامي وأخيرا إلى المنصة، أي يتعلم طريقة أداء الأعمال وتفاصيلها بشكل صحيح، ويقلد المديرين الناجحين، ويحافظ على نجاح وإنجازات من سبقوه.

ينبغي على القائد في هذه المرحلة فهم سلوكيات المرؤوسين والعوامل التي تؤثر فيها كالقيم والمعتقدات والعوامل الموقفية المحيطة.

المرحلة الثانية: القائد الطبيب

يلجا القائد في هذه المرحلة إلى تشخيص الواقع وتحليل المشكلات، وتحديد الأهداف والمفاضلة بين البدائل المتاحة، ويصف الدواء الصحيح كما أنه يراقب تطور الحالة، وسمي القائد الطبيب كونه يشخص المرض بعد تحليلات وبقربه فريق داعم يقدم له المعلومات الدقيقة كما يعتمد

الطبيب على الممرضة (المساعد الأول) والجراح الخبير الاستشاري، وأخصائي الأشعة والمخبري، أي أنه يعمل ضمن فريق متكامل، كما أن المريض جزء من الفريق.

المرحلة الثالثة: القائد المطور

وهنا يبحث القائد عن أدوات عمل أفضل وعن أفضل المساعدين المؤهلين. وهنا يقل اعتماد القائد على إمكاناته بل يعتمد على من يمكنهم ويطورهم لحل المشكلات، ويبقى له الرأي الفصل المرحلة الرابعة: القائد الخفى

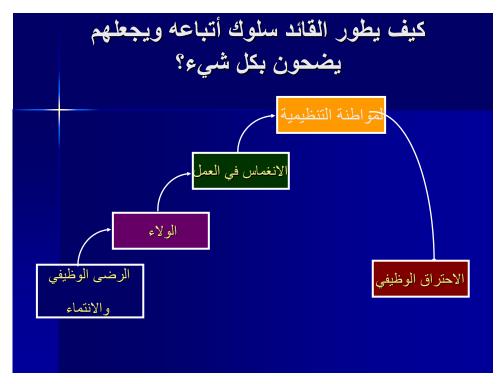
يتخلى القائد في هذه المرحلة عن معظم أدواره، ويتفرغ لعمليات تقييم النتائج، والمراقبة عن بعد وربط تقييم الأداء بالمسار المهني والتعويضات، ويرفض في كثير من الأحيان التدخل، بل يترك مساعديه يواجهون مصيرهم بأنفسهم، ويتدخل من حيث لا يدرون في القضايا الحرجة والحساسة والإستراتيجية.

المرحلة الخامسة: القائد المتسامى

في هذه المرحلة يتسامى القائد ويعتلي القمة، ويدخل القلوب ويتناغم مع أوتار مرؤوسيه، ويتحول من رئيس أو مدير إلى رمز، فهو موجود وغير موجود، موجود في مكتبه وفي كل مكان، موجود داخل العمل وفي قلوب الجميع، وهنا يتسامى القائد عن كل المصالح الشخصية، ويكون مستعداً للتخلي عن منصبه وإفساح الطريق للقائد الجديد، ويبقى مستشارا عند الحاجة القصوى ورمزاً يحتذى به، وتتحول تجاربه إلى رأس مال هيكلي ومؤسساتي يستفيد منه المديرون في تطور مسارهم الوظيفى.

يمكن إيجاد تشابه بين المراحل الخمسة السابقة وبين سلسلة تطوير سلوك الأتباع أو المرؤوسين وصولاً إلى الاحتراق الوظيفي أو التضحية في سبيل العمل أو المنظمة كما في الشكل التالى:

الشكل رقم (1-6) تطور سلوك المرؤوسين وصولا للاحتراق الوظيفي



المصدر: من إعداد المؤلف

5-6 القيادة الأخلاقية وأخلاقيات القيادة

تتجلى الجوانب الأخلاقية للقيادة في المنظمات غير الربحية والمنظمات غير الحكومية

6-5-1 ظاهرة المنظمات غير الحكومية:

إن الظهور الكبير لآلاف المنظمات غير الحكومية في جميع أنحاء العالم، وخاصة في القسم الجنوبي، خلال العقد الأخير يمثل ظاهرة اجتماعية ذات أهمية عظيمة. فمن خلال البنية والقيادة المناسبة سيكون لدى المنظمات غير الحكومية إمكانية تأمين النموذج المطلوب من الرؤية والقيادة الأخلاقية.

وبالفعل لقد وجدت بعض الوكالات المانحة أن المنظمات غير الحكومية أكثر فعالية من البيروقراطيات الحكومية في تلبية احتياجات المجتمعات بشكل خلاق. فالمنظمات غير الحكومية غالبًا ما تكون مستعدة لاكتشاف طرق بديلة للتنمية تكون أكثر شمولية واستدامة. وربما لهذه الأسباب نستطيع أن نبدأ في معالجة الحاجة إلى نوع جديد من القيادة يبدأ من داخل المنظمات غير الحكومية.

6-5-2 الحاجة إلى قيادة أخلاقية:

من خلال الأزمات العالمية المتعاقبة ومن خلال الأزمات الحالية التي تمر بها معظم دول الوطن العربي هناك افتقار إلى القيادة الأخلاقية في معظم قطاعات المجتمع الإنساني. إن فقدان القيادة الأخلاقية هذا يظهر بوضوح من خلال الكشف المستمر عن التصرفات غير الأخلاقية على جميع مستويات المجتمع في مختلف أنحاء العالم.

إن الواقع الحالي يفرض طرح بعض الأسئلة وثيقة الصلة بالموضوع. أولاً: هل بإمكان نماذج القيادة السائدة حاليًا صناعة قادة قادرين على معالجة القضايا العالمية الهامة التي تواجه الإنسانية بكل أمانة وعدل؟ ثانيًا: هل المؤسسات التي أوجدتها نماذج القيادة السائدة حاليًا قادرة على إيجاد حضارة عالمية مستدامة؟ ثالثًا: هل نحن بأنفسنا مستعدون للتخلي عن الممارسات والولاءات القديمة واكتشاف نموذج جديد للقيادة الأخلاقية؟ رابعًا: كيف سيبدو هذا النموذج الجديد للقيادة؟ للإجابة على هذه التساؤلات تم تقديم العرض التالي لنموذج جديد للقيادة الأخلاقية.

إن نموذج القيادة المقترح يرتكز بشكل تام على خدمة الآخرين، لذلك فإن أحد متطلبات القيادة الأخلاقية هو روح الخدمة، خدمة الفرد لعائلته، لمنظمته ولمنطقته ولأمته. وروح الخدمة هذه لا تتكر بأي شكل من الأشكال الدوافع والمبادرات الفردية، كما أنها لا تعيق الإبداع الفردي. بل إنها تطالب بنموذج للقيادة يعمل على إطلاق القدرات الكامنة لدى الفرد بينما يضمن خير وسعادة الجميع. هؤلاء الذين يبرزون كقادة سيدمجون على الأرجح روح الخدمة مع الاندفاع نحو التقوق. والمؤسسات التي تتشأ من قيادة محورها الخدمة سوف تعزز سعادة ورفاه المنظمة، بينما تضمن حقوق وحريات ومبادرات كل فرد فيها.

3-5-6 مفهوم القدرات وأخلاقيات القيادة

إن الطرق التقليدية للتربية الأخلاقية غالبًا تميل إلى ترويج مفهوم سلبي عن الإنسان الخلوق: أن تكون إنسانًا جيدًا معناه أن تبتعد عن المشاكل. والسؤال هنا، كيف يستطيع هذا الإنسان الجيد أن يصبح عنصرًا فعالاً في المجتمع وينهمك بكل وعي وفعالية في أعمال تعزز التحول الفردي والاجتماعي؟ أولاً وقبل كل شيء حتى يصبح الفرد إنسانًا خلوقاً؛ عليه أن يتحلى بقدرات معينة تمكّنه من القيام بأعمال أخلاقية. إن معرفة العمل الأخلاقي بحد ذاتها ليست كافية، فحتى يصبح

الفرد إنسانًا خلوقاً؛ عليه أن يطبق ما يعرفه، وبالتالي فإن القدرات التي تمكن الفرد من معرفة الأمور الأخلاقية وتطبيقها هي ذات أهمية أساسية في تنمية القيادة الأخلاقية.

لكل قدرة من القدرات وظائف خاصة بها وتتكون من خليط معين من المفاهيم أو المبادئ، والفضائل، وأنماط التفكير، والمهارات. هذه الوظائف والخصائص تساعدنا في الحصول على فهم أشمل للقدرات المذكورة أدناه. مثلاً: دعونا ننظر إلى القدرة على المشاركة بفاعلية في المشورة؟ ما هي الفضائل التي يجب أن يتحلى بها القائد حتى يتمكن من المشاركة بفاعلية في المشورة؟ ما هي المفاهيم أو المبادئ التي يجب عليه فهمها؟ ما هي أنماط التفكير التي عليه اتخاذها ؟ وما هي المهارات التي يجب أن يكتسبها ؟ الخليط المميز لهذه العناصر داخل كل فرد يخلق لديه القدرة على القيام بأنواع معينة من الأعمال.

عند القيام بتطوير عملية تعلم منهجية ومنظمة أو برنامج تدريبي للقيادة الأخلاقية فإن أول وأهم مهمة هي تحديد مجموعة القدرات اللازمة التي ينوي هذا البرنامج تنميتها. أما المهام اللاحقة فتستلزم تحليلاً لعناصر كل قدرة (الفضائل، والمفاهيم، وأنماط التفكير، والمهارات) والتي بدورها تمدنا بالتركيز اللازم لإعداد وتصميم عناصر المنهج واختيار الأساليب التعليمية المناسبة التي تساعد في تسهيل العملية التعليمية.

تتضمن قائمة القدرات كل القدرات والمهارات التي تعتبر أساسية للقيادة الأخلاقية الفاعلة. وربما عندما يتمكن الأفراد الذين يعملون في المؤسسات غير الحكومية من تنمية هذه القدرات فإنهم سيمكّنون مؤسساتهم من لعب دور القيادة الأخلاقية الهام في عملية التحول نحو حضارة عالمية مستدامة.

هذه القدرات لم يتم سردها حسب أهميتها، وليس من المفترض اعتبارها قائمة شاملة للقدرات، بل هي ببساطة تمثل تلك القدرات التي اعتبرتها مجموعة العمل الدولية ضرورية للقيادة الأخلاقية كل قدرة من القدرات المذكورة أدناه تتكون من عدد معين من المفاهيم، والفضائل، وأنماط التفكير، والمهارات. للحصول على فهم أوضح لكل قدرة على الفرد أن يسأل نفسه الأسئلة التالية: ما هي الفضائل الضرورية لتنمية قدرة معينة؟ ما هي المفاهيم التي يجب ادراكها لتنمية قدرة ما؟

ما هي الاتجاهات التي يجب أن يتحلى بها الفرد لتنمية القدرة؟ وما هي المهارات اللازمة لقدرة معينة؟

القدرة على:

- تشجيع الآخرين وإدخال البهجة إلى قلوبهم.
 - أن ينقل الفرد أفكاره وأعماله بالمحبة.
- أن يكون ذا رؤية وتشجيع الآخرين على ذلك.
- إدارة المرء لشؤونه ومسؤولياته بصدق وأمانة.
- تقييم المرء لنقاط ضعفه وقوته دون تدخل "الأنا".
- محاربة الفرد لميوله الأنانية بالتوجه إلى هدفه الأسمى في الحياة.
 - القيام بالمبادرة بطريقة خلاقة ومنضبطة.
 - إدامة الجهد والمثابرة في التغلب على العقبات.
 - العمل كعامل محفز لتأسيس العدل.
 - الانخراط في تمكين الفعاليات التعليمية سواء كطالب أو كمعلم.
- التعلم من التقييم المنهجي والمنظم للفعاليات والقيام بذلك ضمن إطار متطور ومتين.
 - التفكير بشكل منهجي ومنظم لإيجاد الحلول.
 - المشاركة بشكل فاعل في المشورة.
 - بناء الوحدة مع تعزيز التنوع.
- الخدمة في مؤسسات المجتمع بطريقة تشجع هذه المؤسسات على حث وتمكين الأفراد الذين تقوم بخدمتهم على التعبير عن مواهبهم في خدمة الإنسانية.

مراجع الفصل السادس

- 1. الخليل ،عبد الحميد، (2005)، أثر مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس.
 - العجمي ،محمد حسنين. (2008 م). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
 - 3. تحسين الطراونة، (2016)، الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
 - 4. جون سي ماكسويل، (2012)، 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الثالثة.
 - 5. جيمس كوزيس، باري بوسنر، (2016)، تحديات القيادة، كيف تحدث أشياء رائعة في المؤسسات، الطبعة الخامسة، ترجمة دار جربر، الرباض
- 6. سيد قنديل، علاء محمد، (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمًان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
 - 7. Agote, L, Aramburu, N, and Lines, R.(2016) Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Follower' Emotions in Organizational Change Processes, The Journal of Applied Behavioral Science, 52(1), pp 35-63
 - 8. Avolio, B.J. & Gardner, W.L.(2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, Leadership Quarterly, 16(3), pp 315-338
 - 9. Bahreinian, M, & Soltani, F, (2012), The relationship between personality type and leadership style of managers, Mustang Journal of Business & Ethics, Vol. 3, pp. 94 111.
 - 10. Bass, B. and Avolio, H. (1995). Leadership and Performance Beyond Expectation. NEW YORK.
 - 11. Jennifer Garvey Berger, 2019, Unlocking Leadership Mind traps: How to Thrive in Complexity Kindle Edition, Stanford Briefs.

- 12. Jim Fischetti, 2019, Vision to Results: Leadership in Action, Lion crest Publishing.
- 13. Northouse, P. G. (2013). Leadership Theory and Practice Six Edition. Sage publications, Inc.

أسئلة الفصل السادس

أسئلة صح / خطأ

خطأ	صح	السؤال	
✓		أ- لا داع لأسس لانتقاء القيادات الإدارية لان القائد يولد ولا بصنع	
	✓	ب- تخدم دراسات الحالة العديد من الوظائف في برامج التدريب: فهي	
		كسارات الجليد، وتثير الفكر، وتطور البصيرة، وتتيح فرصا تعليمية	
		عملية، وتختبر تعلم المشاركين.	
√		ث- في مرحلة القائد الطبيب يتسامى القائد ويعتلي القمة، ويدخل القلوب	
		ويتناغم مع أوتار مرؤوسيه، ويتحول من رئيس أو مدير إلى رمز،	
		فهو موجود وغير موجود، موجود في مكتبه وفي كل مكان.	
	✓	ج- يمكن وصف التنمية القيادية الإدارية بأنها "توسيع قدرة الشخص على	
		أن يكون فعالا في الأدوار القيادية والعمليات.	

أسئلة متعددة الخيارات:

1- القائد المتسامى هو:

- أ- يعتلي القمة، ويدخل القلوب ويتناغم مع أوتار مرؤوسيه، ويتحول من رئيس أو مدير إلى رمز، فهو موجود وغير موجود، موجود في مكتبه وفي كل مكان.
- ب-يبحث القائد عن أدوات عمل أفضل وعن أفضل المساعدين المؤهلين. وهنا يقل اعتماد القائد على إمكاناته بل يعتمد على من يمكنهم ويطورهم لحل المشكلات.
- ت-يتخلى القائد في هذه المرحلة عن معظم أدواره، ويتفرغ لعمليات تقييم النتائج، والمراقبة عن بعد وربط تقييم الأداء بالمسار المهني والتعويضات.
- ث-يلجا القائد في هذه المرحلة إلى تشخيص الواقع وتحليل المشكلات، وتحديد الأهداف والمفاضلة بين البدائل المتاحة، ويصف الدواء الصحيح كما أنه يراقب تطور الحالة.

2- هناك مجموعة واسعة من عمليات التعلم عن طريق العمل تشمل:

أ- عن طريق التعلم من بعضهم البعض:العمل مع الزملاء لتحسين مهارات القيادة

ب-من خلال طرح الأسئلة:"الحاجة إلى التفكير خارج الصندوق، والحصول على مدخلات من أفراد أكثر، والتركيز خلال طلب الأسئلة المناسبة والنظر بشكل كبير إلى التوقعات وادارتها

ت-من خلال الاستماع: الحاجة لمواصلة الاستماع على نحو أفضل.

ث–كل ما سبق صحيح

3- نمذجة الأدوار السلوكية تتلخص ب:

أ- يعرض لأول مرة للمشاركين نماذج السلوك السلوكي، وبعدها يلعبون السلوك ويتلقون التغذية المرتدة على أدائها. على سبيل المثال، في تعلم مهارات التفاوض الفعالة.

ب-تشجيع القادة المتدربين على التشبيك داخليا وخارجيا لمنظماتهم. وهذا يوفر فرص للقادة لتطوير ثقتهم والمقارنة وتعلم طرق إبداعية جديدة للعمل.

ت-إيمان الشخص بأن ما لديه من قدرات يمكن أن تكون لها آثار ايجابية ونتائج مرغوب بها في المنظمة

ث-تطالب بنموذج للقيادة يعمل على إطلاق القدرات الكامنة لدى الفرد بينما يضمن خير وسعادة الجميع.

أسئلة وقضايا للمناقشة

1 بين مدى الحاجة إلى القيادة الأخلاقية في المنظمات -1

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 6-7)

2- وضح معنى التدريب عن طريق التشبيك؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 6-4)

توجيه للإجابة: الفقرة 6-6)

3- ما هي مراحل إعادة صناعة القائد الإداري الجديد ؟ (مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10.

الفصل السابع: القيادة في ظل الثقافات المتعددة والقيادة الدولية

تمهيد

إن التطور التكنولوجي العظيم الذي يشهده العالم في العصر الحالي، أدى إلى نمو العولمة بشكل هائل وظهور ما يسمى بالشركات متعددة الجنسيات التي يديرها أشخاص من مختلف الجنسيات والثقافات، وكنتيجة لذلك ، ومن ناحية أخرى فإن اختلاف المتطلبات من بلد إلى آخر تبين أن القادة المؤثرين في شرق آسيا مثلا قد لا يكونون قادرين على نقل مهاراتهم إلى المنطقة العربية بنتائج متساوية، فهذا كله يعود إلى التنوع الثقافي الضخم في العالم.

تحتاج القيادة الفعالة إلى تطوير برامج ومهارات معينة تهدف إلى جعل الشركة حساسة ثقافيًا وقابلة للتكيف والتغيير وقادرة على إدارة الاختلافات بكفاءة. حيث إن دور القيادة يتمحور حول كيفية جعل هذه المجموعة منتجة ومتعاونة رغم التنوع في القدرات والثقافات وهذا يعتبر فنا من فنون القيادة

7-1 تعريف التعدية الثقافية

لقد اختلف المنظرون في تحديد وضبط تعريف للتنوع الثقافي كبعد إداري ويظهر في مجموعة التعريفات التي سيتم ايرادها فيمايلي:

• يمكن تعريف التعددية الثقافية بأنها ما يميز أفراد مجموعة من غيرها اعتبارا لجملة من الأبعاد الأولية والثانوية والتي لها تأثير مباشر على هويات الأفراد مثل: النوع الاجتماعي، العرق، القدرات العقلية والجسدية، التوجه الجنسي أما الأبعاد الثانوية فتشمل: الخلفية التعليمية الموقع الجغرافي الديني اللغة والخبرات العلمية والتنظيمية.

إن الاختلافات الثقافية التي يأتي بها الموظفون إلى مكان العمل تؤثر في حياتهم العملية وحتى على المسار التنظيمي والوظيفي داخل المنظمة التي تنتمون إليها.

2-7 تصنيف أبعاد التنوع الثقافي من خلال المنظورين الأخلاقي والاقتصادي

7-2-1 التنوع الثقافي من المنظور الأخلاقي: كان التركيز منصب على التفاوت الاجتماعي في المنظمات والسعي لكي تكون أكثر عدالة فمن ضمن هذا المنظور الأخلاقي يمكن تحدد ثلاثة تصنيفات أساسية.

التصنيف الأول: يقسم على أساس الأبعاد الأولية والأبعاد الثانوية:

- الأبعاد الأولية: تشمل النوع، العرق، العمر التوجه، الجنس، والقدرة الجسدية.
- الأبعاد الثانوية: تشمل الدين، التعلم، الأصل الجغرافي، الدخل، الحالة الاجتماعية، المعنى...الخ.

التصنيف الثاني: ويعتمد على أساس التباين النسبي في مصادر الاختلاف:

- الخصائص الثابتة نسبياً: العرق الإثنية، التوجه الجنسي، القدرة الجسدية.
- الخصائص المتغيرة: الخلفية الاجتماعية، المكانة الاقتصادية، الحالة الاجتماعية.

التصنيف الثالث: يعتمد على الخصائص ومدى تباينها:

- الخصائص المرئية: العرق، النوع، السن...الخ.
- الخصائص غير المرئية: التعليم، المهنة، الخبرة في المنظمة والطبقة الاجتماعية والاقتصادية.

7-2-2 التنوع الثقافي من المنظور الاقتصادي التنظيمي: وفقاً لهذا المنظور تم التركيز على آثار التنوع الثقافي على العمل وخاصة المتعلقة بالأداء مثل الدراسة التي أجراها كل من ميلكين وماتن سنة 1996 حين عالجا العلاقة بين التنوع الثقافي والصراع وعدم التجانس بين المعرفة والقدرات في حل المشاكل ووفقا لهذا المنظور فالتنصيف ينطلق من الاختلافات الثقافية والفنية والتاريخية:

- الاختلافات الثقافية: وتشمل الدين، العرق، السن، القدرة اللغوية.
- الاختلافات الفنية: تشير إلى الاختلافات في طريقة التفكير ومعالجة المعلومات والتعامل مع السلطة.
 - الاختلافات التاريخية: الأسرة الآراء السياسية والعلاقة بين الجماعات.

إن دعاة هذا المنظور الاقتصادي يجادلون بأن الاهتمام المتمثل في تحفيز التنوع الثقافي يكون أساسا في الخصائص الديمغرافية من وجهة نظر القانونية مثل قوانين لتشجيع التمييز الإيجابي هذه الحجج تخلق التمثيل المتوازن لمختلف الفئات بين العاملين في المؤسسة ولكن من المنظور الأخلاقي التنوع الثقافي هو أقل فعالية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

7-3 مفهوم و تعريف إدارة التنوع الثقافي

يمكن تعريف إدارة النتوع الثقافي بأنها تمكين القوى العاملة المتنوعة من تنفيذ إمكانياتها الكاملة في بيئة عمل عادلة حيث لا يوجد فريق عمل متميز عن الآخر، لأن قوى العمل المتنوعة تجلب مواهب ومصالح ووجهات نظر مختلفة وبالتالي فهي عملية تقييم مستمر للاستفادة من الفروق الفردية كي يتسنى لجميع الأفراد من تعظيم قدراتهم في ظل الامتثال القانوني.

ويتجسد هذا من خلال سياسة المساواة المهنية والإستراتيجية المضبوطة والآليات الاجتماعية والاقتصادية والتنظيمية للاستفادة من التباينات الموجودة داخلها لأن إدارة التنوع الثقافي تشمل وظائف:

- برامج التوظيف :إذا كانت المنظمة تسعى لإدارة التنوع بوصفه عملية شاملة تتضمن تجنيد كل الموارد البشرية اللازمة لذلك.
- بناء الوعي الثقافي :وينطلق من وجود علاقة سببية بين التتوع الثقافي والآراء حيث يمكن الاستفادة من الاختلافات الثقافية للوصول إلى ما يسمى بالتآزر الثقافي.
- سياسات الإدارة البرغماتية :الإدارة البرغماتية هي العملية التي تسعى لتجنيد أكبر مجموعة من الموظفين مختلفي الثقافات ذوي الكفاءات العالية لتحقيق ما يسمى بالمعرفة التنظيمية.

7-4 أهمية قيادة التنوع (الإدارة الفاعلة للتنوع")

أصبحت إدارة التنوع حاجة ماسة للمنظمات لأسباب كثيرة من أهمها وجود تغيرات ديموغرافية حالية ومتوقعة في جميع الدول، إضافة للتمثيل غير الكافي للأقليات كالملونين، النساء، ذوي الإعاقة) في الوظائف ذات المستوى العالى.

ومن أهم إيجابيات الإدارة الفاعلة للتنوع في المنظمة أنها:

- تضمن وجود قوة عمل متوازية Balanced Workforce
- تعزز قدرة المنظمة على استقطاب وتنمية والاحتفاظ بالعاملين الأكثر تأهيلا.
 - تضمن التعددية ومشاركة الجميع في وضع السياسات.
 - تدعم التكامل الهيكلي للأقليات ممثلة في كل المستويات.
 - تعمل على إزالة الفروق والتحيز.
 - تقلل من النزاعات الهدامة داخل المنظمة.
 - تحسن أداء الموظف، ومن ثم أداء المنظمة.

7-5 استراتيجيات إدارة التنوع الثقافي

7-5-1 إستراتيجية خلق منظمة متعدة الثقافات:

فيمايلي مجموعة من الخطوات أو المراحل لكيفية خلق منظمة متعددة الثقافات: المرحلة الأولى من حيث النوع: حيث تنقسم المنظمات حسب تايلور كوكس إلى ثلاثة أنواع:

أ- المنظمات أحادية الثقافة: التعدد متجانس، غياب توظيف الأقليات.

ب- المنظمات المتعددة الثقافة: قيادة متجانسة، عدد قليل من الأقليات في المناصب العليا وتعتبر نموذجاً للتكامل الجزئي.

ت-المنظمات المتنوعة ثقافياً: منظمة متعددة الثقافات تعتمد التنوع الثقافي وتقييمه كما تتميز بالتكامل الهيكلي الكامل والاندماج الكامل للهيئات غير الرسمية وتدرج سياسات التنوع ضمن برامجها.

المرحلة الثانية من حيث مجالات النشاط

يتم تحديد مجالات النشاط لإدارة التتوع الثقافي وخلق منظمة متعددة الثقافات وفق مايلي:

- أنظمة الموارد البشرية ، برامج التعليم ، الثقافة التنظيمية ، إشراك المرأة ، الاختلافات الثقافية، عدم التجانس في العرق.

المرحلة الثالثة: من حيث تأثير التنوع الثقافي

وفيمايلي نموذجا يبرز القيم التي تسود في المنظمة المتنوعة الثقافات وكيفية إدارة التنوع الثقافي من طرف القادة المسؤولين عن إدارة التنوع الثقافي وأطلق عليه اسم نموذج التفاعل لتأثير التنوع الثقافي وفق العناصر التالية:

مناخ التنوع :يؤثر المناخ التنظيمي على شروط عمل المنظمة من خلال ترابط مختلف المستويات على المستوى التنظيمي والمستوى الفردي وعوامل المجموعة.

- عوامل التأثير على المستوى الفردي :تؤثر على الأداء التنظيمي مثل الاختلافات الاجتماعية كالنوع الاجتماعي ، والعرق أو الخلفية الثقافية.
- عوامل التأثير على المستوى التنظيمي: تتمثل في عملية التكامل البنيوي والتكامل غير الرسمي تؤثر بعض مظاهر التنوع الثقافي على الفعالية التنظيمية ، وعلى الإبداع وحل المشاكل كما يبقى الصراع قائما حتى في المجموعات المتجانسة بسبب حواجز اللغة والتشابكات الثقافية ووجود التحيز.

المرحلة الرابعة من حيث إنشاء منظمة متنوعة الثقافات: اقترح كوكس تخطيطاً لكيفية الاستفادة القصوى من قوة العمل المتنوعة لخلق رؤية تحدد الهدف من التغيير، واستفادة جميع الموظفين في تحقيق إمكانياتهم الكاملة وفق العناصر التالية:

- القيادة :تعتبر المحرك والموجه والمسؤول على تعميم التنوع الثقافي في المنظمة، وإنشاء لجان التوجيه والمجموعات الاستشارية، وتحفيز الموظفين.
- البحث والقياس: تتركز حول مدى الحصول على معلومات صحيحة، وبيانات على التجارب الموجودة للمجموعة المتعلقة بقضايا التنوع الثقافي مثل: الثقافات التنظيمية، مشاريع تكافؤ الفرص، القيم والمعتقدات، المواقف المختلفة للموظفين.
- يتم ذلك عن طريق دراسات ميدانية تشمل الموظفين ، وتساهم هذه البحوث والدراسات والقياسات الإحصائية في تقليلا لتكاليف وتحفيز الموظفين، كما تعتبر خاصية مميزة للشركات والمنظمات التي حققت نجاحا في إدارة التنوع الثقافي.
- التربية والتعليم: الهدف منه زيادة فهم الموظفين: وقبول التغيير، وتتمية الاستعداد لقبول التنوع الثقافي من خلال خلق وعي لدى الموظفين وربط التنوع بالأداء التنظيمي.
- موائمة نظم الإدارة :الهدف منه الكشف عن مصادر تحيز الإدارة والقضاء على حواجز الأداء ومدى موائمة الثقافة التنظيمية مع احتياجات القوى العاملة المتنوعة ، بالإضافة إلى

الهيكلي خلق التكامل الهيكلي بتغيير القواعد التقليدية والحيلولة دون وجود حالة هرمية مع الأخذ بعين الاعتبار للتغييرات الديمغرافية لحالات المرأة والمعوقين من شأنه ضمان المعرفة بالتساوي بين مختلف الأفراد المنتمية لخلفيات مختلفة.

• المتابعة :الهدف منها إيجاد آليات لتقييم الفعالية من تحقيق القيمة النهائية للفوائد المحتملة لقوة العمالة المتنوعة بالإضافة إلى تحقيق المسائلة للمحافظة على التغييرات الواجب تطويرها مع دفع المدربين لتقديم أكثر من خلال الحوافز المختلفة لتحقيق الأهداف ذات الصلة بالتنوع لأن عدم المتابعة يعرض المنظمة للإخفاقات ولا تتحقق أهداف المتابعة إلا بتقييم آثار الرضا الوظيفي وتقييم الأداء ومدى التزام المنظمة.

يستنتج مما سبق أن نموذج تايلور كوكس من النماذج الرائدة في مجال إدارة التعددية الثقافية داخل المنظمات لأنه يركز على فوائد المجموعات غير المتجانسة، كما أنه يعتبر وسيلة متطورة للتعامل مع الموظفين ذوي هويات مختلفة.

7-5-2 الإستراتيجية الدفاعية والاستباقية

وضع كل من توماس روزفلت وايلي نموذجا آخر لإدارة النتوع الثقافي في 2001 انطلاقا من التغيرات التي طرأت على بيئة العمل بالإضافة إلى الحاجة لنموذج يتسع لكل الفئات في بيئة متعددة الثقافات ومدى تأثير الموظفين على فعالية الأداء التنظيمي، حيث قاما بوضع ثلاث منهجيات لتحفيز المدربين على التعامل مع الموظفين خاصة فئة الأقليات والنساء كما يلي:

1- نهج التميز والإنصاف: يرتكز هذا النهج عل قبول الموظفين متنوعي الثقافات ويهدف إلى

ضمان تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة والمنصفة للموظفين باختلاف ثقافاتهم وذلك في برامج التوظيف والترقية والقضاء على المواقف القمعية والتمييز.

يفترض هذا النهج أن العرق والدين والنوع الاجتماعي لا يكون لها تأثير هام في الحياة اليومية داخل المنظمة بالمقارنة مع الخلفية الثقافية حيث أن الأفراد من مختلف الخلفيات لا يمكنهم التكامل لأنه يتم تجاهل وإهمال خصوصيتهم ، وبالتالي تستدعي الضرورة استبعاد الأغلبية الأقلية.

في هذا النهج التنوع الثقافي لا ينبغي أن يؤثر على أساسيات المنظمة من حيث العمل ، القيم التقليدية، المعتقدات، والمواقف الأساسية.

في هذا النهج الموظفين في المنظمات يرون أنفسهم خلف الستار، وهم يقرون بعدم وجود فوارق بين النساء والرجال واللون في إدارة الموظفين وعلاقاتهم.

لا يمكن للمنظمة الاستفادة والتعلم من الثقافات الأخرى وتشكيل تكتلات ثقافية موحدة إلا بطرق جديدة.

2- نهج الوصول والشرعية :تهدف المنظمات التي تستخدم هذا النهج لتحقيق غاياتها في الوصول إلى الأسواق وإضفاء الشرعية على مخرجاتها وتحقيق الأرباح ثم توسيع دوائر أعمالها ونشاطاتها حيث يشعر جميع الموظفين بالاحترام والقبول ، وفي هذا النهج يكون توظيف أفراد من جنسيات مختلفة لكن المدراء لا يمكنهم الاستفادة من استخدام الإمكانيات الكاملة للعاملين في المنظمة لأنها لا تحدد قيمة خبرات ومعارف موظفيها.

3- منظور التكامل والتعلم: في هذا المنظور يتم تشكيل قوة عمل غير متجانسة وتتعلم من بعضها كيفية انجاز أفضل مهمة للمنظمة ويتم فيه خلق مناخ يسمح للاستماع لكافة الآراء وخلق مجموعات عمل ناجحة تتسم بالكفاءة والمهارة وتضخيم ما يسمى بالمهارات الفنية والخبرات وتتمية الموارد ، وتعتبر الهوية في هذا المنظور وسيلة لتشكيل شخصية الموظفين وسماتهم. هذا النوع من المنظمات يبحث في المستوى العميق لأبعاد التنوع الثقافي مثل الافتراضات، المواقف

يستنتج مما سبق أنه وبحسب توماس روزفلت وايلي فان خلق قوة عمل متجانسة ثقافيا ترتكز على ثلاثة شروط وأدوات هي: التوظيف، التدريب، برامج التوجيه.

فالتوظيف يشكل بداية تجسيد التنوع الثقافي والانفتاح عليه، أما التدريب يساهم في تقبل الآخر وبرامج التوجيه تساهم في تقديم المساعدة للموظفين الجدد وبالتالي فإن إدارة التنوع الثقافي الناجحة ترتكز على الرغبة في الانفتاح على الثقافات الجديدة وإدارتها بكل الأدوات من تدريب وتعليم وعدالة بشكل إيجابي في المنظمة.

7-5-7 إستراتيجية نموذج البناء

لإدارة التنوع كبرنامج يتطلب خلق التعليم المتنوع الثقافات من خلال تقاسم النجاح، والنماذج العقلية والرؤى والمنافع وهذا ما يجعلنا نطرح السؤال التالي: كيف يمكن بناء نموذج فعال لإدارة متنوعة الثقافات؟

من خلال نموذج البناء التنوع حقيقة وليس خيار وهو تحد يواجه المنظمات المتنوعة الثقافات ونجاحها يعتمد على تصميم إستراتيجية تحفيزية وتفاعلية وتصورية وتعليمية جديدة لزيادة فعالية الإدارة في هذه المنظمات.

إن الواقع الحالي للمنظمات الدولية دون التعلم التنظيمي يصعب من تحسين الأداء فيها بل من المستحيل تحقيقه، وهذا هو لب نموذج البناء التنظيمي لإدارة التنوع الثقافي داخل المنظمات، لذلك يعتمد نموذج البناء على العناصر التالية:

- التأثير على العملية الدافعية: يرى تايلور كوكس أن على المنظمة القيام بالمزيد من التمثيل المتوازن للسلطة بين المجموعات الثقافية ضمنها لتفادي حدوث خلل يؤثر على دافع العمل خاصة في إطار مجموعة مختلفة ثقافيا لعدم سهولة الانسجام بينها مما يخلق تعارض وصراع داخل المنظمة.
- التأثير على العملية التفاعلية: إن التشارك في المواقف والبرامج السلوكية كالقيم ، والمعتقدات يفتح المجال أمام نمو مشاعر ايجابية بين المجموعات المتنوعة الثقافات وتتمثل هذه العملية التفاعلية فيما يلي
 - -الاتصال: شبكات الاتصال تقوى أداء الفريق وتتأثر بثقافة كل طرفي العملية الاتصالية.
- -الصراع: إن الاختلافات الثقافية تؤدي إلى حالات من الصراع لذلك يجب بناء الصراع عن طريق تفعيل الاتصال وجعل الصراع عامل ايجابي لتحقيق التغيير وخلق إستراتيجية حل مبدعة وهو مفتاح لاتخاذ القرار المناسب داخل المجموعة.
 - بناء الصراع = وجهات نظر مختلفة + ظهور خلافات +افتراضات بدائل
 - -التفاهم المتبادل: وهو التفاهم بين الثقافات إطلاقا من الثقة المتبادلة واحترام الآخر.
 - -التعاون: العمل معا من أجل المنفعة المشتركة
 - -النماذج العقلية: وهي أسلوب لكيفية التصرف وتحديد الرؤية
- التأثير على عملية التعلم: التركيز على اللغة ودورها في تكوين مهارات معينة فالتنوعية اللغوية تفتح المجال أمام معرفة الكثير من الثقافات الأخرى.
 - ولبناء نموذج إدارة ناجح يجب إتباع الخطوات التالية

- أ- -نحو اتجاه النجاح المشترك: التركيز على دافع الشعور بالمشاركة وتقاسم نتائج تحفيز الموظفين على اختلاف ثقافاتهم مما يؤدي إلى إنتاج أفضل الأفكار وتوزيع السلطة حسب القدرات والكفاءات وهذا لا يتحقق إلا بالتركيز على التدريب وتقييم الأداء
- ب-نحو تقاسم عقلية مشتركة :عملية تطوير النماذج العقلية المشتركة يتطلب فترات طويلة من التفاعل لذلك لابد من وجود التفاعلات المتكررة والشبكات الاجتماعية داخل المنظمة لخلق مجموعة مشتركة المعانى.
- ت-نحو اتجاه تقاسم الرؤية: يعتبر تقاسم الرؤية جوهر الفريق، وهي عملية جماعية للوصول إلى هدف مشترك وتحمل المسؤولية المتبادلة وتعتبر الرؤية المشتركة أيضا صورة مستقبلية للمنظمة لأنها تحسن مخرجات المنظمة.

يستنتج مما سبق أن التعددية الثقافية مصدر طبيعي للتعلم التنظيمي وميزة لنجاح إدارة التعددية الثقافية داخل المنظمات بإشراك جميع العمليات السابقة.

- بيئة متنوعة = التعليم الثقافي + بناء كفاءات متنوعة + معلومات +معرفة +خبرة + مهارة
- -نحو اتجاه تقاسم الكفاءة :عملية التعلم تؤدي إلى كفاءة ومهارة داخل وخارج المنظمة تتحقق بالتدريب وتبادل الكفاءات وإنشاء كفاءات جديدة.
- نحو إنشاء النجاح: كان ينظر في السابق للتنوع الثقافي أنه غالبا ما يؤدي إلى انخفاض الأداء لكن بعد الدراسات التي قام بها تايلور كوكس ومندل أكدت على أن إدارة المنظمات المتنوعة الثقافات شكل جيد تستفيد من مزايا الأداء العالى والوصول إلى التكامل التنوعي.

مما سبق يستنتج أن: إدارة التنوع الثقافي تعني تمكين القوى العاملة المتعددة الثقافات على التعلم والأداء بكل إمكانياتهم في بيئة عمل عادلة من خلال الاشتراك الذي يعد مفتاح من مفاتيح التعلم لنجاح المنظمات المتعددة الثقافات، وتقاسم النجاح والنماذج العقلية والرؤية المشتركة، والكفاءة. ويعد توظيف أفراد ذوي كفاءات العامل الحاسم للمنظمات بغض النظر عن خلفياتهم وأصولهم ثم إدارتهم على نحو فعال وبالتالي مهمة المنظمة الاستفادة من رأس المال البشري من خلال تطوير الإمكانيات البشرية.

7-4-4 إستراتيجية التقاط قوة التنوع

حسب تايلور كوكس في كتابه: إنشاء منظمة متنوعة الثقافات 2001 ركز أكثر على قضايا التنوع الوظيفي ، ورسم أرضية جديدة أثرت التنوع في التعليم والتدريب على التفكير الفكري لفهم ودراسة التنوع التنظيمي ، وقد قدم كوكس أبحاثا كثيرة واستشارات ووضع الأساس الهيكلي لمناظر التنوع الثقافي داخل المنظمة من خلال بحوث ميدانية تجريبية توصل من خلالها إلى مجموعة واسعة من التخصصات لبناء إطار نظري للتنوع الثقافي في جامعة ميشيغان استمرت هذه الأبحاث لمدة 13 عاما واعتمد في كتابه السالف الذكر عدة استراتيجيات تم عنونتها : إستراتيجية التقاط قوة التنوع قسمت إلى أربع استراتيجيات:

- أ- وتركز على التوعية لفهم الصور النمطية الثقافية والتوعية حول الأحكام المسبقة والمواقف العنصرية أو الجنسية
- ب-إستراتيجية التدريب لتغيير السلوك: التدرب على التكيف مع السلوكيات في مكان العمل وتعزيز المساواة والإنصاف
- ت-إستراتيجية التدريب لتغيير السياق التنظيمي: في هذه الإستراتيجية لا نقتصر حسب كوكس على تغيير المواقف والسلوكيات الفردية ، وإنما العمل على المستوى التنظيمي وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تغيير المفاهيم والمواقف في مراحل مختلفة، وتجنب التحيز في التوظيف والاختيار وتقييم الأداء والترقيات ، والتدريب المنطقي لإدارة التنوع الثقافي في الفئات لتطوير إمكانياتهم وتعتمد أيضا هذه الإستراتيجية على عدة أسس تتلخص بتعزيز الأنشطة الابتكارية، و التدريب الداخلي، و الإرشاد والتطوير المهنى، و الإرادة القيادية للمنظمة.

6-7 ممارسات إدارة التنوع الثقافي وإدارة الموارد البشرية

7-6-7 الممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي

تحتاج المنظمة المتنوعة الثقافات إلى ممارسات إدارية فعالة وقبل التعرف على هذه الممارسات يجب تحديد موقف المنظمة من التنوع الثقافي وكيف تتعامل معه ويمكن تقسيم أدوار المنظمة بالتعامل مع مع التناول إلى أربع فئات هي:

الفئة الأولى: لا تعترف بالتنوع وهذا النوع تنظيم ضيق الأفق حيث تعتبر التنوع أمر سلبي لا تدرك الإدارة أي تأثير للتنوع الثقافي وعلى الرغم من ظهور مشكلات إلا أن الإدارة لا ترجعها للتنوع الثقافي فهي من تمارس ممارسات قمعية اتجاه الأقليات.

الفئة الثانية: هذا النوع من المنظمات تتخذ موقف محايد من التنوع وتتجاهل برامج التدريب على التنوع ولا توفر مساحة مفتوحة لمناقشة المشكلات المرتبطة بالتنوع وتوصف بأنها تمارس ما يسمى عمى التنوع

الفئة الثالثة: في هذا النوع من المنظمات تعتبر النتوع الثقافي أمر ايجابي دائما ولا تتعامل مع مشاكله بواقعية

الفئة الرابعة: في هذا النوع من المنظمات تتبنى التنوع المتكامل وهي أكثر واقعية وتركز على اعتماد أسلوب مضبوط يؤدي إلى خلق نوع من التكامل داخل المنظمة وتسمى المنظمات المتصالحة ثقافياً، وتركز على برامج تدريبية، وتتمية المهارات، و خلق شروط للتواصل الفعال داخل المجموعات غير المتجانسة مثل: إدارة الشبكات، التوجيه والتكامل والإدماج للأقلية

7-6-7 مراحل التعامل مع الفرق المتنوعة الثقافات

ترتكز عملية التعامل مع الفرق المتنوعة الثقافات على عدة مراحل هي:

- مرحلة الدخول: تعتمد على الانتماء الجغرافي للأعضاء والتركيز على الأولوية لأعضاء المجموعة.
 - مرحلة العمل: التنوع في العمل يلعب دورا هام بخلق جملة من البدائل والحلول والرؤية.
- مرحلة التنفيذ العمل: الاتفاق على تنفيذ أفضل البدائل خلال التخطيط وتطوير المشاريع والتنفيذ لتحقيق أهداف المنظمة.

7-6-7 الإجراءات المطلوبة عند إدارة منظمة متنوع الثقافات

حدد نموذج اليس ثماني إجراءات لإدارة النتوع الثقافي هي:

- وضع رؤية واضحة
- الحصول على دعم الإدارة العليا
 - تأسيس الأهداف وخطة العمل

- سياسة التواصل
 - نظم المساءلة
- تتسيق الأدوار والمسؤوليات
- الحصول على المعلومات ذات الصلة
 - تقيم النجاح

ويتم تحقيق هذه الإجراءات وفق المراحل التالية:

أ- مرحلة البحث: تحديد وقياس درجات وأبعاد التتوع الثقافي

ب-مرحلة التخطيط: رسم الجهود الممكن استعمالها

ت-مرحلة التنفيذ: تنفيذ الجهود المرسومة /خلق مناخ تدريبي

ث-مرحلة المساءلة: مساءلة الجهود / قياس وتقييم النتائج

7-4-6 الاتصال بين الثقافات

لقد أدرك الدارسون دور مهارات الاتصال في تسهيل وتقليل التحديات التي تواجه خلق بيئة متنوعة الثقافات منتجة وناجحة لهذا فإن الاتصال وسيلة لتبادل المعلومات ونقلها ، وتعتبر اللغة الطريقة الأكثر شيوعا للإيصال الأفكار وفعالية الاتصال تتجسد من خلال القدرة على استخدام اللغة وعلى المستقبل لهذه الأفكار ، امتلاك ا القدرة على فك رموز اللغة وامتلاك مهارات لغوية من خلال التدريبات المكثفة والمتخصصة بحسب متطلبات العمل.

ويتم اختيار الموظف حسب قدرته على التحرك في ثقافات أخرى لذلك يجب يكون قادرا على التحدث والكتابة باللغة المستخدمة في العمل ، ومعرفة واعية بثقافة البلد أي: القبول، التكيف ، الاندماج.

فالأفراد متنوعو اللغة يمتلكون خبرة ثقافية متنوعة تؤهلهم للامتلاك مهارات عليا للتواصل بين الثقافات.

7-7 الإدارة الدولية والثقافة

يمكن حصر العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإدارة الدولية في عدة عناصر أهمها مايلى:

7-7 تحديد أنواع الثقافات الدولية

تتباين الثقافات الدولية من حيث مفرداتها اللغوية وسياقاتها وآليات ممارستها الذلك

- على الشركة أن تحدد هذه الثقافات, والتي قد تكون واحدة أو أكثر مما يأتي:
- ثقافة ذات سياقات لغوية منخفضة (Low context) و هي ثقافة تكون معظم الاتصالات في ها مكتوبة أوشف هية دقيقة واضحة ومحددة.
- ثقافة ذات سياقات لغوية عالية (High context)و هي ثقافة يكون الاتصال في ها بوسائل تعبيرية أو تلميحات إضافة إلى المكتوبة والشف هية.

2-7-7 المواءمة بين الثقافات المختلفة الطريق نحو القيادة الدولية

هناك وجهتا نظر بشان تقارب أو تتافر الثقافات المختلفة في العالم, وجهة النظر الأولى والمنطلقة من التقدم التكنولوجي لأنظمة (الاتصال التقارب في أساليب الحياة في دول العالم المختلفة حتى سمى العالم بالقرية لتقارب المسافات الزمنية وزيادة معرفتنا بالبلدان والثقافات الأخرى) لذا نلحظ التشابه الكبير في الأذواق والمأكل ونظم السكن والسياحة والترفيه والمطاعم والألعاب.

إما وجهة النظر الثانية فتنطلق من حقيقة إن الفوارق في الثقافة وأسلوب الحياة والقيم تظل قائمة ومؤثرة وان التشابه الحاصل في بعض الممارسات ماهو إلا ظاهري، أما القيم والعادات فهي ذات اختلاف جوهري.

وأمام وجهتا النظر السابقة تقف الشركة حائرة بين الخيارين لذا عليها إتباع خيار ثالث وهو المواءمة بين الخيارين ويمكن تحقيق ذلك عن طريق:

- تشخيص الخصوصيات الثقافية للفروع في البلدان المضيفة من خلال الاستفسار من موطني الفروع عن هذه الخصوصيات المعايشة الميدانية المباشرة لممثلي إدارة الشركة الأم في بلدان الفروع.
- تحديد القضايا الثقافية المشتركة بين البلد الأم والفروع في البلدان المضيفة عبر الجولات الميدانية في أسواق الفروع واللقاءات المباشرة مع عينات من مواطني الفروع والاستئناس برأي الوجوه الاجتماعية ورؤساء المناطق الإدارية.
- تحديد مستوى التقارب أو التباعد بين العناصر ذات الخصوصية, فكلما كانت العناصر المشتركة أكثر من الخصوصيات شجع ذلك نحو الدولية.

تحديد الهيكل الاجتماعي والثقافي من شروط الإدارة . الدولية الفاعلة من الشروط المهمة والحساسة للإدارة الدولية الفاعلة هو تحديد الهيكل الاجتماعي والثقافي للبلدان

التي تهدف إلى تأسيس فروع فيها إلا أن ذلك الهيكل يخص متغيرات متفاعلة تخص المركز الاجتماعي, والثروة ,والتعليم ,والعادات والتقاليد, النظرة إلى الحياة والعمل والإنسان..الخ .هذه المتغيرات تعكس الفوارق الجوهرية بين البلدان.

وتتمثل هذه الفوارق بأربعة أبعاد هي :

- بعد السلطة ويشير إلى المدى الذي تستطيع الجماعة تحمل الفوارق في السلطة والثروة (السلطة والتأثير موزع بشكل غير متساوي بين الإفراد والمؤسسات داخل ثقافة معينة).

- تجنب التأكد (تفادي الخطر) محاولة أفراد المجتمع تجنب الغموض, والمخاطر, وعدم وضوح المستقبل.
 - الفردية مقابل الجماعية و هي مدى توقع الفرد للحرية الشخصية حيث يكون مسؤول عن نفسه فقط.
 - الذكورية وهى الدرجة التي يفرق فيها المجتمع بين دور الرجل والمرأة ويركز على قيم الأداء الرجولية والانجازات المادية الواضحة الواضحة.

7-8 القيادة الدولية

7-8-1 أنماط القيادة الدولية

ركزت نظريات القيادة المتنوعة على الطرائق المختلفة في المزايا الفردية، ولهذا فإن فهم دور التغير في الثقافة الاجتماعية وتأثيره على القيادة يعد مسألة في غاية الأهمية يناسب المدريين الدوليين الذين يركزون على أن القيادة ظاهرة عالمية هدفها إحداث المطلوب عبر تعاملها مع الثقافات المختلفة.

إن للقيادة الدولية أنماط مختلفة قد تختلف درجة ممارساتها أو شيوع استخدامها باختلاف الثقافات, فالنمط المرغوب في ثقافة معينه قد يكون ليس كذلك في ثقافة أخرى.وبالتالي تبقى هذه المسألة نسبية تحددها طبيعة الثقافة والمواقف المعاشة في البيئات المختلفة. وبشكل عام حددت الدارسات المعاصرة تصنيفين للقيادة الدولية: الأول يشمل أربعة أنماط والثاني يشمل ستة أنماط، علماً إن الأنماط سواء الأربعة أو الستة حددت بعد درسه اثر المتغيرات الثقافية في البيئات الدولية.والأنماط هي:

7-8-2 التصنيف الرباعي لأنماط القيادة الدولية هي:

- 1 القيادة المباشرة, وأبرز ممارسات ها منح المرؤوسين حرية التوقع نتائج العمل إعطاء إرشادات , محددة والإجراءات المطلوبة لتنسيق العمل.
 - 2- القيادة الداعمة,وابرز ممارساتها إعطاء اهتمام لحاجات المرؤوسين وتقديم البرامج الترفيهية لهم,وخلق مناخ صداقة معهم في وحدة العمل.
 - 3- القيادة المتشاركة باستشارة المرؤوسين والاهتمام بآرائهمهم ومقترحاتهم.
- 4- القيادة الموجهة وتأتى عن طريق تحديد الأهداف وتوجيه الانجاز والبحث في تحسين الأداء, التأكيد على التميز في الأداء, زرع الثقة بالمرؤوسين.

7-8-3 التصنيف السداسي لأنماط القيادة الدولية

الأنماط القيادية الدولية الستة تبعا لمتغير الثقافة واختلاف البلدان هي:

- -1 القيادة الساحرة (الفاتنة): القائد يكون شخص ذو رؤية واضحة ملهم للتابعين.
- 2- القائد يعتمد الدبلوماسية أساساً في تعامله مع المرؤوسين,فضلاً عن إرساء قواعد التعاون بين فريق التابعين.
- 3- قيادة الحماية الذاتية: القائد ذو نزعة فردية إل يجيد العمل الجماعي ,يميل لاتخاذ القرارات انفرادياً .
- 4-القيادة المشاركة: وفقا لهذا النمط فان القائد يشجع على تعويض الصلاحيات والتمكين في صنع القرارات ويحفز المرؤوسين على تحمل أعباء المسؤوليات والنهوض بها.
- 5- القيادة الإنسانية: طبقا لهذا النمط فان القائد يكون رحيم بالمرؤوسين يتعاطف معهم كثيرا ويسعى لتحقيق حاجاتهم ويهتم بأمورهم أكثر من الاهتمام بالأهداف التنظيمية للشركة.
- 6- القيادة المستقلة: استنادا لهذا النمط فان القائد يعيش عزلة وتمسك شديد برأيه ولا يسمح بالمشاركة.

مراجع الفصل السابع

- 1- العجمي ،محمد حسنين. (2008 م). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية (طبعة أولى). عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
 - 2- تحسين الطراونة، (2016)، الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
 - 3- جون سي ماكسويل، (2012)، 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة، ترجمة مكتبة جربر، الطبعة الثالثة.
- 4- جيمس كوزيس، باري بوسنر، (2016)، تحديات القيادة، كيف تحدث أشياء رائعة في المؤسسات، الطبعة الخامسة، ترجمة دار جرير، الرياض.
- 4. سيد قنديل، علاء محمد، (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمًان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
 - 5. Bahreinian, M, & Soltani, F, (2012), The relationship between personality type and leadership style of managers, Mustang Journal of Business & Ethics, Vol. 3, pp. 94 111.
 - 6. Bass, B. and Avolio, H.(1995), Leadership and Performance Beyond Expectation. NEW YORK.
 - 7. Jennifer Garvey Berger, (2019), Unlocking Leadership Mind traps: How to Thrive in Complexity Kindle Edition, Stanford Briefs.
 - 8. Jim Fischetti, (2019), Vision to Results: Leadership in Action, Lion crest Publishing.
 - 9. Johnson 'James P.' Lenartowicz 'Tomasz ' Apud 'Salvador, (2006), "Crosscultural competence in international business: toward a definition and a model", Journal of International Business Studies. 37(4): 525–543.
 - 10. Kealey 'Daniel J.! Protheroe 'David R., (1996), "The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue". International Journal of Intercultural Relations. 20 (2): 141–165.
 - 11. Northouse, P. G. (2013), Leadership Theory and Practice Six Edition. Sage publications, Inc.
 - 12. Osland 'Joyce! Bird 'Allan! Mendenhall 'Mark! Osland 'Asbjorn (2006), Developing global leadership capabilities and global mindset: A review. International Human Resources Handbook.

أسئلة الفصل السابع

True/False) أسئلة صح / خطأ

خطأ	صح		السوال	
✓		التنوع الثقافي لا يشمل تنوع الجنس والدين والعرق	ح-	
	✓	إدارة التنوع تعني تمكين القوى العاملة المتنوعة الثقافات على التعلم،	خ-	
		والأداء بكل إمكانياتهم في بيئة عمل عادلة.		
✓		القيادة المباشرة تأتي عن طريق تحديد الأهداف وتوجيه الانجاز	-2	
		والبحث في تحسين الأداء,التأكيد على التميز في الأداء, زرع الثقة		
		بالمرؤوسين.		
	,	الأفراد متنوعو اللغة يمتلكون خبرة ثقافية متنوعة تؤهلهم لامتلاك	ا ر	
	√	مهارات عليا للتواصل بين الثقافات.		

أسئلة متعددة الخيارات

1- يتضمن نموذج اليس ثماني إجراءات لإدارة التنوع الثقافي هي:

أ - ثقافة القوة

ب - ثقافة التعاطف الإنساني

ج – ثقافة النظم والأدوار

د – كل ما سبق خاطئ.

2- يتضمن التصنيف الرباعي لأنماط القيادة الدولية:

أ- مباشرة وداعمة ومتشاركة وموجهة

ب-دبلوماسية وساحرة وحماية ذاتية ومشاركة

ت-يابانية وأوربية وأسيوية وأميركيةث-مباشرة وداعمة وساحرة ودبلوماسية

3-ترتكز عملية التعامل مع الفرق المتنوعة الثقافات على عدة مراحل هي:

- أ- مرحلة الدخول: تعتمد على الانتماء الجغرافي للأعضاء والتركيز على الأولوية لأعضاء المجموعة.
- ب- مرحلة العمل: التعدد في العمل يلعب دورا هام بخلق جملة من البدائل والحلول والرؤية.
- ت مرحلة التنفيذ العمل: الاتفاق على تنفيذ أفضل البدائل خلال التخطيط وتطوير
 المشاريع والتنفيذ لتحقيق أهداف المنظمة.

ث- كل ما سبق وبالترتيب

أسئلة وقضايا للمناقشة

1- تحدث عن الممارسات التنظيمية لإدارة التنوع الثقافي؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 7-7)

2- تحدث عن التصنيف السداسي لأنماط القيادة الدولية؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 7-9)

3- ناقش كيف أن المواءمة بين الثقافات المختلفة هي الطريق نحو القيادة الدولية الفاعلة؟
 مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 7-8)

الفصل الثامن: القيادة والنوع الاجتماعي

تمهيد

لعبت الثورة الصناعية دوراً كبيراً في إحداث التغيرات الاجتماعية التي أدت إلى نهضة المرأة، وكان لظهور الرأسمالية الصناعية آثار كبيرة على المرأة في مختلف الطبقات الاقتصادية.

ففي الطبقة العليا، زادت الثورة الجديدة من وقت الفراغ لدى المرأة، بينما قاست زوجات الطبقة العامة كثيراً، فالضرورات الاقتصادية اضطرت المرأة للعمل في المناجم والمصانع، فانحطت مكانتها. كما كان عليها أعباء غير محتملة من العمل داخل المنزل وخارجه. وما لبث أن سمع صراخها فارتفعت مكانتها في المنزل، وقد أعطاها عملها جنباً إلى جنب مع الرجل بعض المزايا التي حققتها تدريجياً.

8-1 منظور تاريخي للقيادة النسائية

بدأت الحركة النسائية في أوروبا، ففي عام 1604 وقبل الثورة الصناعية، ارتفع صوت سيدة تدعى "ماري" في فرنسا تطالب بالمساواة بين الرجال والنساء، ولم تحظ ثورتها بنصيب كبير من الاهتمام، حتى جاء فلاسفة الثورة الفرنسية وطالبوا بمنح المرأة حقوقاً متنوعة وضرورة مساواتها بالرجل.

وقد أدى خروج المرأة إلى ميدان العمل إلى تحقيقها بعض المكاسب في مختلف البلدان التي أمكنها فيها مزاولة الأنشطة، فقد ارتفعت مكانة المرأة عالياً في الخمسين سنة الأخيرة في معظم الدول

والآنعدد أكبر من النساء يعملن، ويتم انتخابهن، ويتبوّأن مناصب قيادية. ولكن في جميع مناطق العالم، وفي جميع البلدان، النساء لا يزلن يعانين من التمييز لمجرد أنهن إناث.

إننا نرى ذلك كل يوم. في عدم المساواة في الأجور وعدم تكافؤ الفرص في العمل ... في الانخفاض العنيد لتمثيل القيادات النسائية في القطاعين العام والخاص

وفيما يختص بكفاءة المرأة في العمل تقول بعض الدراسات، (ماهي هذه الدرسات وأين أجريت وماهو حجم مجتمع الدراسة؟؟؟؟) أن الإجابات التي أُدليت تبين أن نسبة 58 % من الحالات ترى أن ترى أن المرأة تسد محل الرجل بالكامل إن لم تتفوق عليه، ونسبة 42 % من الحالات ترى أن المرأة تقل كفايتها عن الرجل

وفي هذا الصدد تقول الدراسة "إن هذه النسبة ليس لها تعبير مضاد لكفاية المرأة، بل إنها تبشر بإمكان زيادة إنتاجها.

إن جماعة العمل، ليست مجرد مجموعة من أفراد بينهم علاقات نفسية واجتماعية فحسب، وإنما هنالك تفاعلات متبادلة أي تقوم بينهم علاقات دينامكية. وقد دلت نتائج دراسة جماعة العمل المختلطة، إن جماعة العمل قد حققت للمرأة الإحساس بالكيان الاجتماعي والإحساس بالقيمة، وكذلك الإحساس بالتكافؤ مع الرجل والقدرة مثله على تحمل المسؤولية تماماً.

كما بينت نتائج هذه الدراسة، أنه بإمكان كل من المرأة والرجل الاعتماد على بعضهما البعض بالنسبة لنشاط العمل، أي أنه بعبارة أخرى، يمكن أن تتحمل المرأة مسؤولية العمل كما يمكن أن يعتمد عليها الرجل في تحمل المسؤولية.

ومن هذا يتبين أن الفكرة التي كانت سائدة طوال عصور طويلة الخاصة بأن المرأة لا تستطيع مجاراة الرجل في تحمل تبعات العمل قد أوشكت على الزوال، وقد اتضح لنا ذلك، من تبادل الاختبارات بين الجنسين على السواء فيما يتعلق بنشاط العمل ومسؤولياته.

لما كانت ذاتية المرأة تشجع أساسا في جملة مظهرها المؤثر، فإن من الصحيح الملحوظ انه، كلما كانت أغراض الجماعة أقرب إلى المصالح الطبيعية للمرأة كانت أكثر سعادة، وكلما كانت أغراض المنظمة أكثر تجرداً وإبهاماً وأبعد عن أن تكوّن شخصية، كان من الصعب أن تحتفظ بهذا الولاء الحماسي الحار الذي هو سمة القائد رجلاً كان أو امرأة.

غالباً ما يتبادر إلى أذهاننا، عندما نسمع مصطلحات مثل "قيادة" أو "قائد" أن الحديث يدور عن شخص معروف، أو يتخذ زمام المبادرة، أو أن الحديث يدور عن شخص أعلى من الآخرين أو يتقدّمهم. وعادة ما يتم استخدام مصطلح "قادة" في وسائل الإعلام لتصوير رموز ذكرية مؤثرة، كرؤساء الوزراء، والذكور من الشخصيات السياسية، والعلماء، وكبار الموظفين الحكوميين. لقد

جرى العمل على تكييفنا، من الناحية التقليدية، للتفكير في القادة على أنهم أفراد .وغالباً ما يكونون من الرجال، يحتلون مواقع النفوذ والتأثير.

لطالما كان ينظر للقيادة، تقليدياً، على أنها إما استبدادية أو ديمقراطية. فمن جهة، يميل القادة المستبدون إلى اتخاذ جميع القرارات عن مجموعة ما، واستخدام أسلوب الانضباط من أجل السيطرة على أفراد المجموعة الأخرى، كما يميل هذا النمط من القادة إلى إظهار الحزم، ومن الممكن أن يعمدوا في بعض الأحيان إلى استخدام الوعيد والظهور بمظهر المتغطرسين. أما من الناحية الأخرى، فإن القيادة الديمقراطية تميل إلى تشجيع الحوار الجماعي وتعزيز وجود مشاركة فعالة في عملية صنع القرار.

لقد مالت النماذج التقليدية للقيادة إلى الرجال كونها قد طورت من قبلهم،. وطالما كانت القيادة الذكورية تتمحور حول النفوذ والتسلسل الهرمي ، أي امتلاك النفوذ والقوة للسيطرة على الآخرين، أما القيادة النسوية، (أو قيادة النساء)، فتختلف بعض الشيء عن النماذج التقليدية للقيادة.

تسلّط القيادة النسوية الضوء على ضرورة العمل على سدّ الثغرة بين القائد والمجموعة من خلال الاعتراف بإمكانية توظيف نقاط القوة الشخصية لتشجيع تطوير أفراد آخرين في تلك المجموعة. ويكمن الفرق بين الأشكال التقليدية للقيادة والقيادة النسوية في كون الأخيرة تعمل من أجل تطوير "السلطة" لصالح الفريق، عوضاً عن فرض "السيطرة" أو "الهيمنة" على ذلك الفريق.

على الرغم من محدودية المناصب التي تتقلدها المرأة ، إلا أنها تساهم مساهمة فعالة في تنمية المجتمع وتطويره . فالقيادية الفعالة هي الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمات باختلاف أنواعها . ويهدف هذا المبحث إلى توضيح مفهوم القيادة و أهميتها ، و أهم عناصرها و أهم واجبات القائد . كما أوضحت أهم السمات التي تميزت بها المرأة كقائدة وكيفيا الاستفادة منها في تنمية القبادة .

2-8 الأنماط والأساليب القيادية بين الإناث والذكور

يفحص هذا القسم النظريات التي ناقشت أنماط المرأة القيادية. إن الاهتمام والتركيز هنا هو محاولة توضيح الفروق بين المرأة والرجل فيما يختص بالأنماط القيادية، والتأكيد على أن

مفهومي القيادة والجنس، من حيث التذكير والتأنيث، قد تطورا بصورة متقابلة ومتشابهه. ففي السابق كان التصور السائد بأن الذكورة والأنوثة قطبان متضادان.

وكذلك القيادة فآما أن تكون Job-Cantered الاهتمام بالوظيفة والمهام أو أن تكون

Employees-Centered يكون التركيز في القيادة على الموظفين والعلاقات الإنسانية. ويمثل الرجل القطب الأول، الاهتمام بالوظيفة، وتشكل المرأة القطب الآخر، الاهتمام بالموظفين. إلا أن مفهوم القيادة تغير وذلك بعكس اتجاهين لا يشكلان قطبين متضادين. فهناك الاتجاه الذي يشدد على أهمية الوظيفة ، والاتجاه الآخر الذي يبين أهمية علاقات الأفراد. ويعكس الأسلوب القيادي الاتجاهين في آن واحد. ومن هنا نشأ وتطور ما يسمى بـ Androgyny Style of غير المحوث بخصوص هذا الأسلوب في الدراسات والبحوث بخصوص هذا الأسلوب واضحة.

أضاف Vecchio بالنظريات الإدارية المتعلقة بالقيادة، والتي تم مناقشتها سابقاً عدا نظرية العلاقات التبادلية الهرمية Vertical Dyad Linkage، تستند على فكرة التساوي والمعادلة بين مفاهيم الأنوثة والاهتمام بالموظفين، والذكورة مع التركيز والاهتمام بالوظيفة كأقطاب مختلفة. هذا الفكرة المتعلقة بالتساوي تعكس التفكير المجزأ فيما يختص بموضوع الجنس، ذكورة أنوثة. إلا إنه يؤكد بأنه لا يوجد هناك أية شواهد ودلائل على وجود فروق بين أساليب المرأة والرجل القيادية، استنادا على قوالب الأدوار الاجتماعية.

إن النتظيمات الأكثر نجاحاً تسمح بالاختلافات فيما يختص بأساليب القيادة. فالمرأة القائدة حالياً تستخدم أساليب القيادة التقليدية (الاهتمام بالوظيفة) كأسلوب خاص بالرجل، مع أسلوبها الخاص (الاهتمام بالموظفين). وهذا يعكس شمولية سلوكيات القائد والعملية القيادية. وأنه لا يوجد اختلاف جذري بين أسلوب المرأة وأسلوب الرجل في القيادة. إلا أن أسلوب المرأة يعكس ميزة وخاصية المساندة والتشجيع بطريقة أكثر وضوحاً من أسلوب الرجل. وتضيف بأن الدراسات الحديثة المتعلقة بالقيادة تؤكد بأن أسلوب المرأة القيادي هو الأسلوب الأمثل للتنظيمات المستقبلية، والتي تعتمد كثيراً على تطوير الفريق الواحد. هذا الأسلوب يعكس إستراتيجية المرأة الحياتية، والتي يمكن أن توصف بكونها Communion، والمتسمة بصورة شمولية لجوانب

الحياة شاملة الأدوار المختلفة للمرأة. وإن هذه الاستراتيجية ذات صبغة إيثارية لما فيه مصلحه وبناء المجموعة.بالرغم من هذا فأن أسلوب المرأة القيادي يوصم بأنه مناسب لقوالب الدور الاجتماعي، مما يدفع بجهود المرأة وطاقتها المبذولة بان تكون أكبر من الرجل لتحقيق العدالة المنشودة. وبأن المرأة القائد تبذل جهداً وطاقة أكبر من الرجل. ولا توجد هناك دلائل وبراهين قاطعه على اختلاف المرأة عن الرجل فيم يختص بالسلوكيات القيادية.

وتوعز الدراسات إلى أن اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي يعود إلى ميل ونزعه التنظيم إلى توظيف النساء، في وظائف تعكس قوالب الأدوار الاجتماعية للمرأة. هذا الذي يجعل من النساء ضعيفات وعاجزات كما هو وضعهن في خارج التنظيم. والذي يؤدي بدوره إلى عكس تصور سلبي عن المرأة القيادية.

وتضيف بأنه عموماً فأن الاستراتيجيات القيادية لا تستند ولا ترتبط بأية أمور تتعلق بالجنس، كالذكورة والأنوثة.

ويعود عدم اختلاف المرأة عن الرجل فيما يختص بالأسلوب القيادي، إلا أن المرأة تميل إلى أتباع أسلوب المشاركة في اغلب الأحيان مقارنة بالرجل. وينسب ذلك إلى أمرين. الأمر الأول: محاولة المرأة القائد من التغلب على الرفض الخفي لسلطتها كامرأة قائد، هذا الذي يخالف التصور العام بضرورة كون القائد رجلً. والأمر الثاني: هو كون المرأة أكثر قدرة على تطوير علاقات إنسانية أفضل في التنظيم.

وتوصلت دراسات أخربالى وجود اختلاف بيت نمط قيادة الإناث والذكور ،فبينت هذه الدراسات الله أن الإناث يميلون إلى ممارسة القيادة الجماعية وبالمقابل الذكور أكثر ممارسة للقيادة الفردية.

ويتحدد مفهوم القيادة الفردية بالتحكم والسيطرة الاجتماعية ومركزية القرار بينما عرفت القيادة الجماعية بروح التعاون والعمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار.

ولكن ما يعيق من المرأة في القيادة الميل والنزعة العاطفية في السلوكيات، على خلاف السلوك العقلاني للرجل.

المرأة أكثر حذراً في عملية اتخاذ القرار عن الرجل وأكثر قدرة على تخطيط المستقبل.

المرأة أكثر ميلاً إلى خلق علاقات إنسانية أكثر نجاحاً من الرجل داخل التنظيم والمرأة أكثر قدرة من الرجل على التعامل مع التغير والتغاير وذلك لأسلوبها المرن في القيادة.

الثقافات الحضارية تهيأ للرجل معطيات القيادة، كشبكة الاتصال على جميع المستويات الوظيفية والشخصية، مما يسمح له بالتعبير عن ذاته في جميع الأشكال والتي تعد مقبولة. أما بالنسبة للمرأة فتعبيرها لذاتها وسلوكياتها يكون أكثر محدودية عن الرجل. متضمنة بذلك السلوك القيادية .

لا يمكن إرجاع الاختلاف بين المرأة والرجل بخصوص الأسلوب القيادي إلى اختلافات فردية ولكن يمكن إن ينسب إلى فروق تنظيمية فالمرأة لا تمنح كل الصلاحيات والقوة التي تمنح للرجل.

وبالرغم من عدم الاختلاف الجوهري بين أسلوب المرأة القيادي وأسلوب الرجل؛ إلا أن المرأة تتمتع بخصائص ومزايا مكتسبه للتعامل مع المواقف المختلفة، لتحقيق أهداف التنظيم بالصورة المناسبة، وذلك لكون القيادة بصورة عامه، في ظل ثقافة تتمتع بصفة رجالية، ترغب في إعادة إنتاج نفسها أو باستمرارية وديمومة نفس خصائصها الحالية).

تظهر الإناث مستويات أعلى من الانفتاح ل الخبرة والانبساط من الذكور. ويبدو من الممكن أن تؤدي هذه الاختلافات الشخصية إلى الفروق المنهجية في معدلات أداء الرجال والنساء.

لا يصنف الباحثون بصورة منتظمة الذكور والإناث على نحو مختلف. فإن القيادات النسائية في الواقع تميل إلى أن تحصل على أعلى تصنيفات الأداء وانخفاض مستوى الوظيفة ، مما يشير إلى أنه من أجل الارتفاع إلى هذا المستوى من الإدارة كإناث، يجب أن تكون القيادة والمهارات التقنية ممتازة. ويبدو أن هذا مظهر من مظاهر تأثير "السقف الزجاجي"

وعلى مدى ربع قرن على الأقل، كانت النساء يدخلن المهنة بنفس معدل الرجال تقريبا، لكنها تبقى ممثلة تمثيلا ناقصا بشكل كبير في المستويات الإدارية العليا. وهذا ما يؤدي إلى عدم التكافؤ.

إذا كانت هذه البيانات تشير إلى ندرة المرأة في القيادة إلا أن التركيز على النساء أنفسهن من المرجح أن يحقق نفس النتائج التي حققها زملائهم.

وتفسر النساء الاختلافات في الأرباح يمكن تفسيره جزئيا من قبل النساء اختيار الأسرة على العمل. والتركيز، على النساء و الخيارات التي يتخذونها، يؤدي إلى برامج تنمية المهارات القيادية تهدف إلى "تثبيت" النساء.

وهناك طريقة مختلفة لفهم نقص تمثيل المرأة في القيادة هي التركيز على المنظمات، بدلاً من الأفراد، للنظر في العوامل النظامية أو المساهمة في عدم المساواة بين الجنسين، ثم العمل على تصميم برامج تنمية القيادة التي تساعد المرأة و وتعالج منظماتها هذه القضايا.

8-3 التحديات التي تواجه تنمية مهارات القيادة النسائية:

3-8-1 التحير ضد المرأة: في حين أن برامج تنمية القيادة قد تنقل بعض المهارات والتكتيكات المفيدة، ولكن الواقع التنظيمي الذي تعيشه المرأة لا يعزز لها قدرة مستدامة على القيادة.

إن الحواجز التي تواجهها المرأة قوية في كثير من الأحيان، وغير مرئية للنهوض بالمرأة، والتي تتشأ عن المعتقدات الثقافية حول نوع الجنس، وكذلك الهياكل التنظيمية في مكان العمل، والممارسات، وأنماط التفاعل التي تفضل عن غير قصد الرجال.

يظهر التحيز إن برامج تطوير القيادة للنساء، يجب أن تفي بوعد توسيع مجموعة من احتياجات القيادات النسائية التي تؤدي إلى معالجة التحيز الجنسي في المستويات الإدارية العليا. وفيما يلي وصف البعض من هذه التحيزات وكيف يمكن لبرامج القيادة النسائية أن تعالجها بفعالية.

- المسارات الوظيفية المتحيزة للنوع الاجتماعي والعمل المتحيز: معظم الهياكل التنظيمية قد صممت ممارسات العمل عندما كانت المرأة لا تحظى سوى بتمثيل بسيط في قوة العمل. ويلاحظ أن العديد من الملامح التنظيمية التي تم منحها تعكس حياة الرجال وحالاتهم، مما يجعل من الصعب على المرأة أن تستمر، وأن تبقى في طريقها إلى القيادة.

تسعى هذه الدراسة في العمل على هذه المسألة بعدة طرق. أولا، البرنامج في حد ذاته يقوم على إطار المستوى الثاني من الإدارة الذي يساعد النساء على إدراك كيف يمكن أن تكون هياكل

الفرص في منظماتها قائمة على أساس نوع الجنس وكيفية تأثيرها عليهم وتنظيمهم. و تعزيز هذا الموعي، وتطوير شعور التحمل بالمسؤولية، وتساعدهم بشكل فردي وجماعي. هذا الإحساس بالمسؤولية ومواصلة تطويرها في العديد من وحدات البرنامج.

ويجب أن يشمل التدريب استخدام إطار "التفاوض حول الظل"، مع تركيزه على "التحركات والانعطافات" الاستراتيجية وإعطاء النساء أدوات للتفاوض بشأن القضايا والقرارات المحتملة المثيرة للجدل.

ويركز التدريب حول استثمار الوقت والالتزام، وبالتالي فإن إعادة التوطين من المرجح أن تناسب نموذج العاملين بدوام كامل وهذا يناسب الرجال بشكل أكبر.

3-8-2 صعوبة وصول المرأة إلى الشبكات غير الرسمية وصانعي مشروع القرار: يمكن للشبكات غير الرسمية وصانعي مشروع القرار: يمكن للشبكات غير الرسمية تشكيل مسارات العمل عن طريق تنظيم فرص الحصول على الوظائف؛ وتوجيه تدفق المعلومات وخلق التأثير والسمعة؛ وتوفير الدعم العاطفي، وردود الفعل، والمشورة السياسية، وزيادة احتمال وسرعة الترقية، وحماية المصالح الذاتية من خلال جماعات العمل غير الرسمية.

فالمرأة عادة ما تكون أقل قدرة على الوصول إلى هذه الشبكات، وعلاوة على ذلك، يميل الرجال في المستوى الإداري الأعلى إلى وضع الأنظمة لدعم وفرص التطوير الوظيفي للمرؤوسين الذكور، الذين يشرفون عليهم حيث يرجح أن ينجح الرجال أكثر من النساء. وهكذا الشبكات والمجموعات النسائية تقدم فرصاً أقل لتولي المرأة للمناصب القيادية. وتوفير رؤية أقل لمطالباتهم القيادية، وامكانية أقل للاعتراف بالقيادات النسائية وبالتالي تمثيل أقل في برامج تنمية القيادة.

تلعب الشبكات دوراً رئيسياً يعطي المشاركين أدوات تقييمية لاستكشاف كيف يمكن أن يكون النوع الاجتماعي عاملا فيها فضلا عن فرص تحديد الفجوات في علاقاتها وتحسين استراتيجياتها. ولكن التواصل في مجال تطوير القيادة العالمي يتخطى التقييم من خلال مساعدة النساء على البحث عن طرق تعمق تفاعلهم مع الأطراف المختلفة في المجتمع. وعادة يميل الذكور إلى تشبيك العلاقات داخل وخارج المنظمة، حيث أن المشاركين لديهم فرص للعمل في

الإدارات العليا للخضوع لبرامج تنمية القيادة نتيجة هذه العلاقات و التي غالبا ما تفتقر إليها النساء.

8-3-3 محدودية النماذج القيادية النسائية الناجحة: نسبة إلى نظرائهم من الذكور، فإن النساء القياديات الطموحات لديهن دعم اجتماعي أقل لتعلم كيفية اتخاذ الأدوار القيادة الجديدة بمصداقية وتعلم مهارات قيادية جديدة. يتعلم الناس أدواراً جديدة من خلال تحديد نماذج يحتذى بها، وتقييم هذه التجارب ضد المعايير الداخلية و ردود الفعل الخارجية. ومع ذلك، فإن ندرة القيادات النسائية تترك للنساء الأصغر سناً نماذج قيادية محدودة.

إن التمثيل الناقص في المناصب العليا يمكن أن يشير أيضا إلى زيادة الالتزامات لدى المرأة التي يمكن أن تثني القيادات النسائية المحتملة من توفير الوقت والفرص للاستفادة من القادة النساء الأكبر سنا لتلقي المشورة والدعم.

وبالتالي ينبغي أن تكون البرامج مصممة لإعطاء القادة النساء كبار السن فرصة لقضاء بعض الوقت مع أقرانهم من النساء صغار السن والتي لديهم الفرص لادوار قيادية محتملة، مع منح المرونة للقيادة النسائية المحتملة في الأزمات لتستطيع تلقي المشورة القيادية.

يساعد إرشاد الأقران وتدريبهم المشاركين على أن يصبحوا أكثر انفتاحا وأقل دفاعية في معالجة ومناقشة القضايا الإدارية والتطويرية.

يجب على برامج تنمية القيادة أن تمكن المشاركين من تقييم الثقافات بصراحة، والعوامل التنظيمية، والفردية التي صنعت منه قادة ومساعدتهم على معرفة من هم و ماذا يريدون أن يكونوا في دورهم القيادي المقبل.

في معظم برامج تطوير القادة؛ كبار القادة من النساء يلعبون دوراً رئيسياً كمتحدثين، وأعضاء هيئة التدريس، ومدربين للنساء في البرنامج، و يتحدثون بصراحة عن كيفية الوصول لمراكز قيادية مرموقة، والتحديات التي واجهتهم. ولدى حضور هؤلاء القادة الكبار هذه البرامج، شكلوا نموذجاً يحتذى به في كيفية النجاح الإداري، ولكن أيضا في استعدادهم لمساعدة ودعم النساء الأخريات في مسيرتهن.

8-3-4 الربط المزدوج: في معظم الثقافات، فان معنى القيادة يصف القائد الذكر بالحازم والمستقل، على النقيض من ذلك، فالمرأة القائد يجب أن تكون صديقة ، غير أنانية، تتسم بالعناية وبالتالي تفتقر إلى الصفات المطلوبة للنجاح في الأدوار القيادية. فعدم التوافق بين الصفات المنسوبة للمرأة والصفات التي يعتقد أنها ضرورية للقيادة يمكن أن تضع القيادات النسائية في وضع ربط مزدوج مع صفات الرجل حتى تنجح في المناصب القيادية. ويعتقد أن النساء اللواتي يشغلن مناصب السلطة يتصفن بالعدوانية ، ويبدين حزماً، وثقة بالنفس.

إن ريادية الأعمال لدى الرجل في كثير من الأحيان تبدو تنزع للقوة والعجرفة والمخاطرة، وغالبا ما تتلقى النساء في المنتدى النسائي العالمي رسائل مختلطة عن أنفسهن وأنماطهن، وشروط التميز في القيادة.

إن ردود الفعل المتناقضة يمكن أن تترك النساء في حيرة حول كيفية التوازن الصحيح بين نمطين متعارضين أظهار الحزم والقوة، ثم الدعوة لتكون أكثر أنوثة. وهذا يجعل النساء مشغولين بكيفية وصولهن إلى الآخرين، وكلا الطريقتين تولد الاستياء والضغط.

3-8-5 القيادات النسائية التدقيق وتشديد الرؤية: يرتقي بعض النساء إلى القيادة على الرغم من جميع التحديات، ولكن مع ارتفاعها في التسلسل الهرمي، فإنها تصبح نادرة على نحو متزايد، وأصبحت الندرة أكثر وضوحاً وتخضع لمزيد من التدقيق.

ومع قلة عدد النساء في المناصب العليا في المنظمة، تصبح المرأة القيادية أكثر عرضة لأن تشعر بإمكانية الفشل. وبالتالي تعمل المرأة خارج منطقة الراحة وتشعر بالقلق والتهديد، وهذا ما يجعلها تتخلى عن الأعمال التي تستمتع بها.

إن التحدي الذي يواجه المرأة يكمن في قدرتها على الحفاظ على النجاح في الوقت الذي تشعر به بأنها تحت المجهر ،مما يعنى خوفها من المخاطرة، وتركز أكثر على التفاصيل.

تؤدي مساعدة النساء ذوات الإمكانات العالية في الوصول لنتائج متميزة إلى تحولات ناجحة في المسار القيادي للمرأة، وفي دعم المرأة للترشح لبرامج تطوير القيادة، وهذا يساعد البرنامج النساء في تخطيط المسار الوظيفي.

إن رؤية المرأة لنفسها على أنها قائد، وزعيم بداية لتسلل هذا الشعور إلى الآخرين، كي يروها كذلك. ويمكن مساعدة المرأة من خلال برنامج يستند إلى ثلاثة مبادئ:

1- موضوعات وأدوات متطورة في تحليل التحيز الجنسي من الجيل الثاني

2- خلق واقامة بيئة لدعم عمل المرأة في مجال تتمية المهارات القيادية

3-ترسيخ فكرة واستعداد المرأة لتأخذ أدواراً قيادية جديدة غير تقليدية أنيطت بالنساء لمدة زمنية طويلة.

8-4 تطوير وتنمية القيادة والنوع الاجتماعي

لبت العقود الأخيرة من القرن العشرين تقدما كبيرا في عمالة المرأة في الإدارة فضلا عن تقلص الفجوة في الأجور بين الجنسين ونسبة النساء ارتفعت في صفوف الإدارة بشكل مطرد.بالإضافة للزيادة في تمثيل المرأة في المناصب العليا:

في عام 1980، لم يكن هناك نساء في صفوف الإدارة العليا

بحلول عام 2001، وكانت 11 في المائة من هؤلاء القادة الشركات

من عام 1997 إلى عام 2009، زادت حصة النساء من مقاعد مجلس الإدارة 94 %، وحصتها من المناصب التنفيذية العليا زادت 86 % ومع ذلك مازلت المرأة تحظى بحصة خجولة في المشاركة في المناصب الإدارية العليا.

لكن هذا التقدم المطرد لم يستمر بل اخذ في التراجع في السنوات القليلة الماضية حيث اثبت الدراسات (أي دراسات هذه؟) انه فقط (4,6%) من المدراء التنفيذيين هي من الإناث على الرغم من أن القوة العاملة الخبيرة للإناث تشكل52%.

لابد من الأخذ بعين الاعتبار أهمية مساهمة المرأة ومشاركتها في التأهيل القيادي وتأهيل صف جديد من المدراء يتمتع بالكفاءة الفردية والشخصية دون التحيز للنوع الاجتماعي ودراسة اثر الجنس في فعالية مخرجات برامج تنمية المهارات القيادية.

يتضح مما سبق أنه يجب التركيز على تطوير نقاط الضعف في القيادة النسائية والتي تتمحور حول الثقة بالنفس والقدرة على الخطابة والتعبير عن الذات، والتركيز المنخفض على المهمة لصالح التركيز على العلاقات داخل المنظمة.

8-5 استراتيجيات تنمية القيادة النسائية

8-5-1 التوجيه الرسمي أو المنظم

نقدم التركيبة الرسمية لبرنامج التوجيه والتدريب مجموعة واضحة من المبادئ التوجيهية، في حال كان الحديث يدور عن تعليم مهارات محددة. ومن الممكن أن تعمل الموجّهة ومتلقية التوجيه، على تخطيط هذه العملية. ويتم إشراك المجموعة، من خلال إضافة المعلومات والمشورة الإضافية. ومن الممكن العمل على تقييم ورصد كل مرحلة من مراحل البرنامج، إما من قبل الموجّهة ومتلقية التوجيه، أو من قبل المجموعة، أو الاثنتين معاً. ويتم اختيار الموجّهة استناداً إلى مؤهلاتها وخبراتها، أما متلقية التوجيه، فيتم اختيارها بناءاً على إظهارها علامات حول قابليتها لاكتساب مهارات محددة. ولاحقاً لذلك، سيتعين على المرأة المنظمة للبرنامج، والتي نكون إحدى أفراد المجموعة أيضاً، أن تعمل على وضع برنامج للاثنتين، وعند الوصول إلى مطابقة الموجّهة أو المدربة مع متلقيات التوجيه، يتوجب على منظمة البرنامج أن تبقي نصب عينيها، واقع كون مسؤوليات كل من الموجّهة ومتلقية التوجيه، مسألة ذات أهمية قصوى لضمان نجاح عملية المطابقة تلك.

8-5-2 التوجيه غير الرسمي

يتميز هذا النهج عموماً، بغياب التخطيط المباشر، إضافةً إلى أنه قد يجعل من عمليتي التقييم والرصد أمراً يصعب قياسه. وفي حين ترتكز العلاقة ما بين الموجّهة ومتلقية التوجيه، على اكتساب مهارات معينة، فإن التوجيه غير الرسمي، لن ينجح إلا في حال توافق الشخصيتين. وفي مثل هذه الحالة، يرجح أن تكون الموجّهة صديقة موثوقة ومحترمة.

مراجع الفصل الثامن

- 1. الحلاق أيات، (2019)، تأثير أنماط القيادة والتعلم التنظيمي في تمكين العاملين العلميين والإداريين دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة، أطروحة دكتوراه في علوم الإدارة، المعهد العالى لإدارة الأعمال، دمشق.
- 2. الخليل عبد الحميد، (2005)، أثر مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السوبس.
- 3. العجمي ،محمد حسنين. (2008 م). الإِتجاهات الحديثة في القيادة الإِدارية و التنمية البشرية (طبعة أولى). عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
 - 4. تحسين الطراونة، (2016)، الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
 - 5. جون سي ماكسويل، (2012)، 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة، الطبعة الثالثة، ترجمة مكتبة جرير.
- 6. جيمس كوزيس، باري بوسنر، (2016)، تحديات القيادة، كيف تحدث أشياء رائعة في المؤسسات، الطبعة الخامسة، ترجمة دار جرير.
- 7. سيد قنديل، علاء محمد، (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمًان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- 8. Bahreinian, M, & Soltani, F, (2012), The relationship between personality type and leadership style of managers, Mustang Journal of Business & Ethics, Vol. 3, pp. 94 111.
- 9. Bass, B. and Avolio, H. (1995), Leadership and Performance Beyond Expectation. NEW YORK.
- 10. Jennifer Garvey Berger, (2019), Unlocking Leadership Mind traps: How to Thrive in Complexity Kindle Edition, Stanford Briefs.
- 11. Jim Fischetti, (2019), Vision to Results: Leadership in Action, Lion crest Publishing.

12. Northouse, P. G. (2013). Leadership Theory and Practice Six Edition. Sage publications, Inc.

أسئلة الفصل الثامن

أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال	
✓		1. أثبتت الدراسات أن الرجل أكثر صلاحية للقيادة.	
	./	2. توجد صعوبات لترقية المرأة في المناصب القيادية لها علاقة	
	•	بالمجتمع وبظروف عمل المرأة	
		3. فعدم التوافق بين الصفات المنسوبة للمرأة والصفات التي يعتقد أنها	
	✓	ضرورية للقيادة يمكن أن تضع القيادات النسائية في وضع ربط	
		مزدوج مع صفات الرجل حتى تتجح في المناصب القيادية	
	1	4. تميل الإناث إلى ممارسة القيادة الجماعية وبالمقابل الذكور أكثر	
	•	ممارسة للقيادة الفردية.	

أسئلة متعددة الخيارات:

1- الصفات القيادية للمرأة:

أ- الروح الجماعية في العمل

ب- الحزم والقوة

ت- الرغبة في المخاطرة

ث- دعم التغيير

2- القيادة النسائية أقرب إلى فكر:

أ- القيادة البيروقراطية

ب- القيادة السلطوية

<mark>ت- القيادة التشاركية</mark>

ث- القيادة التحويلية.

3- ينطبق بشكل أكبر على القيادات النسائية:

أ- تفضل التقييم العالي في العمل وليس المستوى الأعلى في الوظيفة.

ب- تفضيل أعمال أقل حجما أو أعباء أقل.

ت- تفضل وقت عمل أقصر

ث- رواتب أعلى واحتراماً أقل

أسئلة وقضايا للمناقشة

1- قارن بين صفات القيادة الفردية والقيادة الجماعية وأي منهما تفضله المرأة؟ (مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 8-2)

2- ما هي التحديات التي تواجه تنمية مهارات القيادة النسائية؟ (مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 8-4)

3- بين رأي الدراسات السابقة بكفاءة المرأة في القيادة؟
 (مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 8-3)

الفصل التاسع: أمراض وصعوبات وتحديات القيادة الإدارية

9-1 واقع ومشكلات تعيين القادة الإداريين في سورية

تتلخص الأمراض والصعوبات التي يمكن أن تعاني منها القيادات الإدارية في المنظمات بأمراض شخصية و تنظيمية وأخلاقية وبيئية وينعكس ذلك على البيئة السورية.

بينت الدراسات التي أجريت في سورية وخاصة في المعهد العالي لإدارة الأعمال أن النمط القيادي الأكثر شيوعاً في المنظمات السورية وخاصة الحكومية هو القيادة التبادلية وهو أقرب لتسيير الأعمال اليومية الروتينية، أو القيادة السلبية (عدم التدخل) والتي تعد نمطا قياديا غير فعال خاصة إذا لم يكن المرؤوسون على درجة جيدة من النضج والإلمام بواقع المنظمة والإندماج بها. كما تبين أن القيادات الإدارية في المنظمات السورية لا تدرك النمط القيادي الذي تتبعه، مما يعني صعوبة تحديد السلوك المتبع بدقة 5.

واستنادا إلى كل مسابقات التعيين في الوظائف الحكومية في مختلف المستويات فإنها تعتمد بشكل كبير وفي أحسن الحالات على مايلى:

أ- المؤهل العلمي والتخصيص، الخبرة في ذات المجال- المسار الوظيفي السابق، ورغم التأكيد على المؤهل العلمي والخبرة في التعيين (إذا استبعدنا وجود معايير ذاتية أو غير موضوعية) إلا أن الدراسات الميدانية في مجال القيادة لم تثبت تأثيراً كبيرا للمؤهل العلمي والخبرة أكثر من 15%، وكذلك الأمر ذاته بالنسبة للمهارات الإدارية التقليدية (التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة، اتخاذ القرار)، في حين تبين وجود دور واضح للذكاء العاطفي والاجتماعي، ولأنماط الشخصية، والقيم والمعتقدات والدوافع والاتجاهات الدور الأكبر في تفسير التميز في أداء القيادة وهذا غائب تماماً في آليات الاختيار والتعيين في المناصب القيادية في سورية.

ب- يؤخذ بالاعتبار الولاء الشخصي للمدير الأعلى أكثر من الولاء الوظيفي لغياب منهجية
 واضحة في قياس كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والولاء والمواطنة التنظيمية،

_

وذلك من خلال نتائج معظم البحوث التي اجريت في المعهد العالي لإدارة الأعمال من خلال دراسات الماجستير والدكتوراه التي أشرف عليها المؤلف أو شارك في تحكيمها.

- وأثبتت الأزمة الحالية وجود مشكلة لدى البعض في مسألة المواطنة التنظيمية رغم شغلهم لمناصب إدارية عليا
- ت لا يتم تعيين القادة الإداريين في سورية بناء على أنماط الذكاءات المناسبة (العاطفي والاجتماعي، المنطقي، التصوري، الرياضي، اللغوي، الرمزي، الحركي)
- ث- لا يتم تعيين القادة الإداريين بناء على أنماط الشخصية وذلك استناداً لأي من مداخل دراسات الشخصية أو مقاييسها (.....Big five, Mayers- Briggs)
- ج- لا توجد اختبارات حقيقية للميول والاستعداد والاتجاهات، وقابلية الانسحاب والإحباط والاكتئاب
- ح- لا توجد اختبارات للقدرة والاستعداد للعمل ضمن فرق العمل أو تحمل ضغوط العمل أو
 إدارة الصراعات التنظيمية
- خ- لا يؤخذ بالاعتبار عند التعيين القدرة على إدارة التنوع الثقافي أو تنوع قوة العمل، ويعود
 الأمر لغياب ثقافة تنوع قوة العمل أو التنوع الثقافي وأهميته قبل سنوات الأزمة السورية.
- د- غياب التخطيط الاستراتيجي وعدم نشر الرؤية والرسالة لجميع المرؤوسين (في حالة وجودها أصلاً)، وهذا ينطبق على معظم مؤسسات القطاع الحكومي.
- ذ- الضعف في استخدام الأساليب الكمية ونظم دعم القرار نظرا لغياب التخصيص في الموضوع لدى القائد الإداري أو معاونيه، أو عدم الوعي أصلا بأهمية هذه النظم الداعمة لاتخاذ القرار (نظرية القرارات، الألعاب الرياضية، بحوث العمليات، الأساليب والبرامج الإحصائية.....)
- ر إن الضعف في إمكانات ومؤهلات القيادات الإدارية قاد إلى ثقافة تنظيمية سلبية تقوم على الولاء الشخصي وليس الولاء التنظيمي وإلى حلقة مفرغة تتدهور باستمرار ثقافة المنظمات الحكومية.

9-2 أمراض القيادة الإدارية

تتلخص الأمراض والصعوبات التي يمكن أن تعاني منها القيادات الإدارية في المنظمات بأمراض شخصية و تنظيمية وأخلاقية وبيئية فيما يلي:

- أ- أمراض التواصل: يعاني العديد من القادة من التشبث بالرأي وضرورة تقديم الرأي في كل موضوع، وكذلك عدم وضوح الأفكار أثناء الاتصال سواء من المرسل أو المستقبل أو وسيلة الإرسال، كما يعد ضعف القدرة على الإصغاء مشكلة حقيقية تعيق القدرة على الفهم والرؤية الصحيحة للمشكلة المطروحة. كما يعاني بعض القادة من ضعف القدرة على الإقناع إما بسبب ضعف المهارات اللغوية أو الجسدية أو امتلاك الحجة أو غياب الكاريزما.
- ب-أمراض صنع القرار: يعتبر صنع القرار جوهر النجاح الإداري، ولكن التردد في اتخاذ القرار أو التسرع دون جمع البيانات الكافية يعد سبباً لضعف القرار، ومن الأمراض أيضاً الابتعاد عن المخاطرة والاعتماد على الأحوط خوفاً من تحمل المسؤولية؛ مما يقلل من المبادرة والتطوير.
- ت-العلاقات الإنسانية: إن غموض الدور وضعف التوصيف الوظيفي سببا لفشل القيادات في الرقابة والمساءلة، كما أن صراع الدور لبعض القيادات يجعلهم غير مؤمنين بأعمالهم، ومن المشكلات ضعف أو عدم شفافية نظام العقوبات والمكافآت، وتجنب معظم القيادات لحل الصراع بشكل جذري بل التأجيل والتسويف حتى تتراكم المشكلات في المنظمات.
- ث-الجوانب الفنية: العجز عن حل المشكلات وعدم التنبؤ بها بسبب ضعف الخبرات أو التخصص الدقيق، وكذلك إهمال الأفكار الإبداعية، كما يعتبر الخوف من تفويض السلطة سبباً مهما في ضعف أداء القادة الإداريين على المستوى التنظيمي.
- ج- الجوانب الشخصية: تعد المحاباة والمحسوبيات من أكثر الأمراض انتشارا لأنها تقلل من الشعور بالعدالة وتقلل من الولاء، كما يسيء البعض تفسير الأنظمةوالقوانين إما جهلاً بها أو لمصالح ذاتية، ويلجأ بعض القادة الإداريين إلى محاولة القضاء على الكوادر الواعدة، وفي حال استمرار القادة بالمنصب لفترة طويلة يصيبهم الترهل والافتتان بالمنصب، والاستئثار بالنجاح.
- ح- تطبيق اللوائح: يعد الروتين والبيروقراطية الجامدة والحرفية من مشكلات القيادة، وكذلك عدم اتخاذ قرار ليس له سابقة، و كثرة الرجوع إلى القادة بلا مبرر خوفاً من المساءلة، والعجز عن تطبيق القواعد العامة على الحالات الفردية.

- خ-إدارة الوقت: يعاني العديد من القادة من مشكلة إدارة الوقت والأولويات فيستغرقون في التفاصيل، ولا يفوضون الصلاحيات، ولا يعون بمرور الوقت، ويسرقهم لصوص الوقت، وليس لديهم تنظيم واستثمار حقيقي للوقت.
- د- **العلاقات مع الرؤساء:** مثل الخنوع أو المناطحة الدائمة وإثبات الرأي، أو بخس لجهود الآخرين، وخاصة المدراء السابقين.

ذ- الازدواجية في الشخصية أو بين القول والفعل

مرض الازدواجية من الممكن أن يصاب به كل إنسان، وهذا المرض من أخطر الأمراض التي تُصيب القائد، وأعني هنا هؤلاء القادة الذين تكون شخصيته أو سلوكياته تختلف بين مكان العمل، وفي المنزل وبين الأصدقاء.

- ر غرور وكبرياء القائد: الغرور مرض منتشر بوفرة، وللأسف فإنّنا نفهم الأمر بصورة معكوسة، فالمفروض أن المسؤولية تقودني للتواضع وليس العكس، فكل مرة أتعلم فيها شيئاً جديداً أو أقبل فيها منصباً جديداً، يجب أن يقودني هذا التواضع والوداعة وليسالغرور والتعالي. قال السّيّد المسيح في {إنجيل متّى 23: 12|12أَمَنْ يَرْفَعْ نَفْسَهُ يَرْتَفِعْ ،}. لقد قلّب السيد المسيح الموازين في مفهوم العَظَمة والسيادة حيث بيّن أنّ المفهوم الحقيقي للعَظَمة هو حينما تقدّمون بعضكم بعضاً في الكرامة، لقد قال أيضًا من أراد أن يكون فيكم أولاً فليكن آخِراً. نحن كثيراً ما نريد فقط إصدار الأوامر، ولا يوجد لدينا أي تعاطف أو إحساس بمن له دور أقل منا فنحن نركز فقط على النتائج دون الاهتمام بفريق العمل. كما أن الكثير من القادة يطلب من النّاس الالتزام وهو أبعد ما يكون عن الالتزام، فيحضر في الوقت الذي يحدده هو وينصرف في الوقت الذي يحدده، وليس من حق أحد أن يُحاسبه أو يوجه إليه إدانة بأي تقصير، وينسى أنه عندما ينادي بالالتزام ينبغي أن يكون هو أول الملتزمين. يقول الله تعالى وينسى أنه عندما ينادي بالالتزام ينبغي أن يكون هو أول الملتزمين. يقول الله تعالى
- ز السلبية والنمطية: إن مرض السلبية والنمطية الذي يُصيب بعض القادة يجعلهم يحرصون أن يظلّ من يقودونهم جامدين كما هم، حيث لا يوجد لديهم مكان للتغيير والتطوير، ويستسلمون للفكر التقايدي الذي يعمل بكلّ جهده على أن يبقى كلّ شيء على ما هو عليه، وبذلك ينسوا أنّ هذا يشكّل فشلاً كبيراً، وينسوا أيضاً أنّ

الله كلّفهم بهذه المسؤوليّة للتّغيير والتّطوير، فنحن لسنا موجودين لنملأ أماكن شاغرة ولكن لكي نُضيف إليها ونُجدّد ونُغيّر للأفضل.

9-3 الأمراض والمشكلات التي تواجه القيادة الخادمة والقيادة الأخلاقية

لقد ظهر نمط القيادة الخادمة في مجال الأعمال في مطلع القرن الحادي والعشرين، وبصفة عامة فإن مفهوم القيادة الخادمة يعني أن قائد المنظمة يقوم بقيادة المرؤوسين ويقدم لهم الدعم الكامل، وفي إطار هذا النمط فإن القائد يقوم بتفويض المرؤوسين في القيام ببعض المهام مع توفير كامل الدعم لهم خلال التنفيذ لإنجازه على أكمل وجه، وعلى الرغم من أن مؤشرات القيادة الخادمة تعطي إحساساً بالفاعلية والنجاح الإداري والمهني. إلا أن هناك العديد من الانتقادات والأمراض والمشكلات التي وجهت إلى القيادة الخادمة ومنها:

أ- الفرضية خاطئة

في المقالة الصادرة في شهر أغسطس (2010) والتي كان عنوانها "لماذا القيادة الخادمة فكرة سيئة؟" يقول الكاتب مككريمون (Mitch Mccrimmon) بأن القيادة الخادمة لا يمكن أن تتماشى مع الهيكلية العامة للأعمال، حيث أن الهدف الرئيسي للقادة هو خدمة الأهداف الرئيسية للمالكين والقيادات العليا وليس المرؤوسين، وهذا بالرغم من أن هناك جزء كبير من وظيفة القائد موجهة إلى توفير الدعم والتحفيز لأداء المرؤوسين وسلوكياتهم، ويرى الكاتب أن توجهات القيادة الخادمة في خدمة المرؤوسين لا تخدم الأهداف العامة للمنظمات والمؤسسات.

ب-الافتقار إلى وجود سلطة

في الواقع فإن القيادة الخادمة يمكن أن تؤدي إلى التحجيم فيما يتعلق بسلطة القائد ووظيفة القيادة ككل في قطاع الأعمال، حيث أنه عندما يرى المرؤوسون أن القائد يقوم بتلبية كافة الاحتياجات لديهم على الدوام، فإنهم قد لا يلتزموا بالإجراءات والقواعد. حيث أنه إذا أرادت القيادات العليا دفع المرؤوسين لتحسين الأداء فإنه من الصعب أن يتراجع القائد الخادم عن نمطه وأسلوبه في القيادة، ولكن أوامر القيادات العليا يحتم عليه فرض هيمنته على المرؤوسين بعد تعودهم عليهم وعلى قيادته الخادمة.

أ- محيطة

حيث أن هذا النمط القيادي قد يؤدي إلى تكاسل المرؤوسين، مما يؤدي ويساهم في قلة إنتاجيتهم، ويمكن تشبيه ذلك بعلاقة الطفل بوالديه، فهما يحافظان عليه دائماً ويبعدانه عن المشكلات، ويولوه الاهتمام والرعاية الكاملة، وعندما يؤمن المرؤوسين بأن القائد سيقوم بالتدخلات لصالح تلبية الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بهم، بالإضافة إلى حل المشكلات التي قد تواجههم، فإن هذا النمط سيغريهم للجلوس أكثر وبالتالي سيقل بذل الجهود في العمل ما يعني تأخر المنظمة في تحقيق الأهداف ونشوب النزاعات في أجواء العمل.

ب- مثيرة للاهتمام ولكنها خطأ

إن القيادة الخادمة تكون مثيرة بشكل أكبر إذا تمثل فيها المعنى الحرفي المتمثل بأن القائد يجب أن يخدم المرؤوسين، حيث أنه تبدو الأفكار معقولة في السياسة أو النوادي أو الجمعيات، وبلا شك يجب على القادة خدمة الناخبين لضمان نجاحهم في الدورات المقبلة، أما في مجال الأعمال التجارية والاقتصادية فالقادة في جميع المستويات يجب عليهم القيام بخدم المالكين في حال رغبتهم بالاحتفاظ بالوظيفة، كما أنهم بحاجة للعملاء وخدمتهم أيضاً، فالحقيقة المؤلمة أن الموظف هو وسيلة فقط لتحقيق الغايات التي ترنو إليها المؤسسات والمنظمات، وبطبيعة الحال فإن القائد الكفء والفعال سيعمل بكل قوة لإشراك وتحفيز المرؤوسين، ولكن في نهاية المطاف لن يكون خادماً لمرؤوسيه.

والحقيقة هي أنه بينما يقوم القائد بمعاقبة الموظف لديه لعدم إنجازه للأعمال، فإن القائد الخادم لا يستطيع معاقبة رئيسه في العمل.

ويلاحظ أنه في كل النظريات؛ هناك مجموعة من المناصرين وأخرى من المعارضين لهذا النمط، وكل منهم يسوق الحجج والآراء التي يتبناها، فالقيادة الخادمة أبعد ما يكون عن هذه التصورات، القيادة الخادمة يمكنها أن تكون شديدة الهرمية في التفكير، وفي قمة الاستبداد عن تعلق الموضوع بجانب معين يمس أهداف الشركة ورسالتها وقيمها ومعاييرها ومحاسبتها، فالقيادة الخادمة لا تسمح

بتنازل القائد عن مسئولياته القيادية المتمثلة في تحديد المهمة والرسالة، ووضع القواعد والمبادئ التي تحكم التصرفات والسلوكيات، حيث أن القيادة الخادمة لا تقوم بالتقويض أو التصويت الديموقراطي تجاه تلك الجوانب، وفي غير تلك الجوانب فإن القيادة الخادمة تقوم بتوفير كل الإمكانيات لخدمة الموظفين والتجاوب معهم وتلبية احتياجاتهم الحقيقية وتلبيتها، بحيث يمكنهم أن يكونوا على أفضل حال لإنجاز المهام الموكلة إليهم بالفعالية والكفاءة المطلوبة.

4-9 الأمراض التنظيمية في المؤسسات العامة والحكومية

تعاني المؤسسات العامة والحكومية كغيرها من المنظمات في معظم الدول النامية من مشكلات متعددة سواء على مستوى الأفراد أو الهياكل التنظيمية، فأصبحت المؤسسات عبارة عن جسد مريض بمختلف الأمراض النفسية والاجتماعية والاقتصادية... ومع الانفتاح وظهور العولمة عممت هذه السلوكيات وانتشرت في المنظمات وفي الدول.

وبما أننا نناقش الأمراض التنظيمية السائدة في المؤسسات العامة؛ يمكن إيجاز بعض المشكلات التي تعانى منها هذه المؤسسات في النقاط التالية:

- أ- البطء في أداء الخدمة العامة لأسباب تعود إلى كثرة وتعقيد الإجراءات والعمليات اللازمة لإنتاج الخدمة.
 - ب- تقديم الخدمة بطريقة سيئة.
 - ت- التمييز في أداء الخدمة بسبب تفشى ظاهرة الواسطة.
- ث- انتشار ظاهرة الرشوة بين الكثير من موظفي الخدمة العامة، ما جعل طالب الخدمة ينصاع لطلبات هؤلاء الموظفين لأجل تلبية خدماته بأسرع وقت ممكن.
 - ج- سوء الاتصال مع طالبي الخدمة؛ الأمر الذي ينتج عنه وجود فجوة بين ما يتم تقديمه من أداء للخدمات العامة. وبين ما يتوقع المواطنون من تلك الخدمات.
 - خياب السياسات المخططة للتغيير في أساليب وعمليات تقديم الخدمة للجمهور
 نتيجة افتقار المؤسسات للابتكار والتطوير.
- خ- عدم الاستفادة من البحوث والدراسات التي تتوافر في المؤسسات الأكاديمية والبحثية
 حول جودة تقديم الخدمة العامة.

- د- ضعف نظام الرقابة وبالتالي عدم المتابعة والتقييم الجيد لهذه الخدمات.
- ذ- الاستخدام السيئ للموارد التنظيمية المتاحة في إنتاج وتقديم الخدمة العامة وقد يرجع ذلك لأسباب مثل السرقات أو الإهمال أو اللامبالاة.
- ر عدم الاهتمام بالمظهر الجمالي لمرافق الخدمة العمومية ، كعدم نظافة المستشفيات، أو سوء مظهر المكاتب التي يتم فيها استقبال طالبي الخدمة، وأحيانا حتى مظهر الموظفين الذين يؤدون الخدمة.
 - ز تفشي ظاهرة الفساد الإداري في الهياكل والعلاقات التنظيمية الأمر الذي كان له انعكاساته السلبية الحادة على العاملين ، وعلى قيم العمل، وعلى مستوى أداء الخدمة.
 - س- عدم قدرة المؤسسات على المحافظة على المستوى الجيد للخدمة العامة لغياب المعايير الخاصة بالرقابة على جودة هذه الخدمة.

بالإضافة إلى المشكلات التي تم عرضها سابقا، سوف نركز على مشكلتين يعتبران من أخطر المشكلات التي نشهدها يوميا في مؤسساتنا العامة والتي أصبحت عبارة عن أمراض مزمنة لتفاقمها وانتشارها وعمقها، وهما الفساد الإداري والنفاق الوظيفي

9_5 الفساد الإداري

لقد أجمع الكثير من الباحثين في مختلف التخصصات أن الفساد هو عمل يتضمن سوء استخدام المنصب أو السلطة لتحقيق مصلحة خاصة، ما يعني أنه يشير إلى الإخلال بشرف ومهنية الوظيفة، والقيم والعادات التي تسود المجتمع، وأنه سلوك سلبي يؤثر سلباً على مصالح الآخرين.

هذا المرض الذي تفشى في كل مؤسساتنا وخاصة العامة والحكومية فكل مرحلة من مراحل العمل في المؤسسات العامة عرفت عدة مشاكل وعراقيل، فمرحلة الانفتاح والتخلي عن المشروع الاشتراكي نهائيا ولدت الانتقال الشاذ إلى مرحلة لاحقة وصفت بالانتقال من احتكار الدولة إلى احتكار أشخاص وجماعات للامتيازات الهامة في الدولة.

9-5-1 المداخل النظرية والفكرية لظاهرة الفساد

مع تطور وانتشار ظاهرة الفساد الإداري قد تباينت الرؤى النظرية والفكرية لهذا المفهوم وظهرت بذلك مداخل عديدة لتفسيره يمكن إجمالها فيما يلى:

- أ- المدخل الأخلاقي: في إطار هذا المدخل يعتبر الفساد ظاهرة قيمية وسلوكية، تتجسد بحالات سلبية وممارسات ضارة يتطلب الأمر الوقاية منها ومعالجتها ومكافحتها بشتى الأساليب.
- ب-المدخل الوظيفي: وفقا لهذا المدخل فإن الفساد لا يفترض بالضرورة أن يكون انحرافا بل هو انحراف عن قواعد العمل وإجراءاته وشروطه ، وعن النظام القيمي السائد وقوانينه، ويأتي هذا الانحراف نتيجة عدة أسباب ليشكل خرقا لهذه القوانين المعتمدة في النظام الإداري.
 - ت-المدخل الثقافي والحضاري: ضمن هذا المدخل فإن الفساد الإداري يمكن أن يشكل ظاهرة متعددة الأبعاد والأسباب والنتائج، ولكونها ظاهرة فإنها يمكن أن تأخذ طابعا منظماً له القدرة على الاستمرار. ومفهوم الفساد يرتبط بمنظور حضاري بكل مكوناته السياسية والثقافية والقيمية والاجتماعية والسلوكية.

2-5-9 مظاهر الفساد في المؤسسات العامة والحكومية

فقد تتعدد مظاهر الفساد في المؤسسات العامة والحكومية، ولا يمكن حصرها بشكل كامل فقد يمارسه فرد أو جماعة أو مؤسسة فهو قد يهدف إلى تحقيق مصلحة أو منفعة مادية أو مكسب سياسي أو مكسب اجتماعي. ويمكن أن تتجلى مظاهر الفساد الإداري باختصار فيما يلي:

- أ- الاختلاس والسرقة ونهب المال العام.
- ب-الرشوة والربح غير المشروع و المحاباة والمحسوبية.
 - ت-التزوير و الغش والابتزاز و الواسطة.
- ث-التباهي والتعسف في استعمال النفوذ والسلطات الممنوحة للموظف.
- ج- انتشار ظاهرة التسيب الإداري بمعنى الانتهازية والمتاجرة بالوظيفة.
 - ح- عدم التزام الموظف بتكريس نفسه للعمل الوظيفي.
 - خ-ضعف المسؤولية واللامبالاة والإهمال الوظيفي.
 - د- استغلال وسائل ومعدات المؤسسة في خدمة أغراض شخصية.
 - ذ- عدم المحافظة على الأسرار المهنية.
 - ر كثرة وتعقد الإجراءات الإدارية.

ز - غياب وانعدام الضمير المهنى لبعض الموظفين العامين.

س- عدم التزام الموظف بمعايير أخلاقيات المهنة بمعنى عدم النزاهة والاستقامة.

ش- عدم التزام الموظف باحترام الشرعية القانونية.

9-6 النفاق الوظيفي

النفاق موجود بين البشر منذ القدم، فغالبا ما يتهم السياسيون والقادة في التناقض بين تصريحاتهم العامة وأفعالهم. فالنفاق الوظيفي هو قبول كل اقتراحات المدير وكل ما يصدر عنه كما يسميه سلوك لا شعوري يقدم عليه البعض دون ندم وأصبحت هذه السلوكيات جزءا من ثقافة العمل في بعض المنظمات.

والنفاق المعروف في مؤسسانتا هو "محاولة من قبل الموظف أن يسلك عكس ما يعتقد، " لأن مصلحته قد لا تتحقق إذا عبر عن رأيه بصراحة . فكثيرا من الموظفين يلجؤون إلى النفاق مع مدرائهم لكسب تعاطفهم أو تلبية مصالحهم فنجدهم يبتسمون للمدراء موحين بأنهم يقبلون ما يقوله أو معجبين بأفكاره وفي حقيقة الأمر بمجرد أن يختفي المدير تبدأ التعليقات على الأفكار وتنتهي إلى شخص المدير وهذه السلوكيات أصبحت ضمن الثقافة التنظيمية للموظفين في معظم المؤسسات العربية العامة والخاصة، ويعود السبب بهذا المرض إلى القيادة الإدارية التي شجعت هذه الثقافة إرضاء لغرورها ورفضا لتقديم اعتراض على رأيها.

ويمكن تحديد أسباب النفاق الوظيفي في النقاط التالية:

أ- التقرب من المسؤولين أو الإدارة العليا للحصول على المزايا مهما كان نوعها.

ب-الرغبة في الظهور أمام الآخرين على أنه شخص يمتلك نفوذ داخل المنظمة.

ت-خوف الموظف من السلطة التي تمتلكها الإدارة العليا.

ث-الرغبة في تكوين علاقات شخصية.

ويمكن إيجاز آثار النفاق الوظيفي بالنسبة لكل من المنظمة والموظف في ما يلي:

أ- تضليل المديرين وتجعل القرارات والسلوكيات غير اللائقة، وانخفاض الروح المعنوية للعمال بسب الشعور بالظلم.

ب- عدم الالتزام الوظيفي وعدم المساواة، وانعدام الأمن الوظيفي.

ت-ترك الأفراد المؤهلين المؤسسة والانتقال إلى مؤسسة أخرى.

ث-بيئة تنظيمية تتسم بالتوتر والصراع.

ج- انخفاض الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية للمنظمة.

ح- فقدان الموظف المنافق احترامه لذاته وشعوره بذلك لوقت طويل.

مراجع الفصل التاسع

- 1. الخليل عبد الحميد، (2005)، أثر مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس.
 - العجمي ،محمد حسنين، (2008 م)، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
 - تحسين الطراونة، (2016)، الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
 - 4. جيمس كوزيس، باري بوسنر، (2016) تحديات القيادة، كيف تحدث أشياء رائعة في المؤسسات، الطبعة الخامسة، ترجمة دار جرير.
 - 5. جون سي ماكسويل، (2012)، 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة، الطبعة الثالثة، ترجمة مكتبة جرير.
- 6. سيد قنديل، علاء محمد، (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
 - 7. Bass, B. and Avolio, H. 1995, Leadership and Performance Beyond Expectation. NEW YORK
 - 8. Jennifer Garvey Berger, 2019, Unlocking Leadership Mind traps: How to Thrive in Complexity Kindle Edition, Stanford Briefs.
 - 9. Jim Fischetti, 2019, Vision to Results: Leadership in Action, Lion crest Publishing.

أسئلة الفصل التاسع

أسئلة صح / خطأ True/False

خطأ	صح	السؤال	
		يتم تعيين القيادات الإدارية في الدول النامية حسب مؤشرات علمية	
,		منشورة.	
	√	الفساد هو عمل يتضمن سوء استخدام المنصب أو السلطة	
	•	لتحقيق مصلحة خاصة	
	✓	إن مرض السّلبيّة والنّمطيّة الذي يُصيب بعض القادة يجعلهم	
		يحرصون أن يظلّ من يقودونهم جامدين كما هم، حيث لا يوجد	
		لديهم مكان للتّغيير والتّطوير.	
		مرض الازدواجية يعني أن يكون لدى القائد شخصيّة مختلفة	
	√	بحسب الموقف، فهو حين يكون في البيت يكون بشخصية،	
		وعندما يكون في العمل تظهر شخصية أخرى، وعندما يكون مع	
		الأصدقاء يكون بشخصية ثالثة	

أسئلة متعددة الخيارات:

1-مرض السلبية والنمطية يعني:

أ- أن يختلف قول القائد عن أفعاله.

ب-الثبات وعدم الرغبة في التغيير.

ت-سوء استخدام المنصب أو السلطة.

ث-الحزم والعنف في فرض الرأي.

2- المدخل الوظيفي لظاهرة الفساد تعنى:

أ- يعتبر الفساد ظاهرة قيمية وسلوكية، تتجسد بحالات سلبية وممارسات ضارة يتطلب الأمر الوقاية منها ومعالجتها ومكافحتها.

ب-انحراف عن قواعد العمل واجراءاته وشروطه، وعن النظام القيمي السائد وقوانينه.

ت-يرتبط مفهوم الفساد بمنظور حضاري بكل مكوناته السياسية والثقافية والقيمية والاجتماعية والسلوكية.

ث-تحقيق مصلحة أو منفعة مادية أو ، مكسب سياسي أو مكسب اجتماعي.

3- تتجلى أسباب النفاق الوظيفي في:

أ- التقرب من المسؤولين أو الإدارة العليا للحصول على المزايا مهما كان نوعها. ب-الرغبة في الظهور أمام الآخرين على أنه شخص يمتلك نفوذ داخل المنظمة. ت-خوف الموظف من السلطة التي تمتلكها الإدارة العليا.

<u>ث-كل ما سبق</u>

أسئلة وقضايا للنقاش

1- أذكر الأمراض التنظيمية المتفشية في المؤسسات العامة؟ (مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 9-5)

2- عرف النفاق التنظيمي وبين آثاره؟

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 9-6)

3- تحدث عن أمراض القيادة الإدارية؟.

(مدة الإجابة: 10 دقيقة. الدرجات من 100: 10. توجيه للإجابة: الفقرة 9-1)

قائمة المراجع النهائية

- 1. الحلاق أيات، (2019)، تأثير أنماط القيادة والتعلم التنظيمي في تمكين العاملين العلميين والإداريين دراسة مقارنة بين الجامعات العامة والخاصة، أطروحة دكتوراه في علوم الإدارة، المعهد العالى لإدارة الأعمال، دمشق.
- 2. الخليل عبد الحميد، (2005)، أثر مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية، دراسة تطبيقية في القطاع الحكومي، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة ببور سعيد، جامعة قناة السويس.
 - العجمي ،محمد حسنين. (2008 م). الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان.
- 4. الكبيسي، محمد عيّاش، (2010) ، أنماط الشخصية وإشكالات القيادة والتربية في العمل الإسلامي المعاصر، الطبعة الأولى، عمّان، دار أسامة للنشر والتوزيع.
 - تحسين الطراونة، 2016، الأخلاق والقيادة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
 - 6. جون سي ماكسويل، (2012)، 21 قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة، الطبعة الثالثة،
 ترجمة مكتبة جرير.
 - 7. جيمس كوزيس، باري بوسنر، (2006)، تحديات القيادة، كيف تحدث أشياء رائعة في المؤسسات، الطبعة الخامسة، ترجمة دار جرير، الرياض.
- 8. سيد قنديل، علاء محمد، (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمّان.
- 9. عسكر، علي، (2005) الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، الكويت

- 10. Agote, L, Aramburu, N, and Lines, R.(2016) Authentic Leadership Perception, Trust in the Leader, and Follower' Emotions in Organizational Change Processes, The Journal of Applied Behavioral Science, 52(1), pp 35-63
- 11. Avolio, B.J. & Gardner, W.L.(2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership, Leadership Quarterly, 16(3), pp 315-338
- 12. Bahreinian, M, & Soltani, F, (2012), The relationship between personality type and leadership style of managers, Mustang Journal of Business & Ethics, Vol. 3, pp. 94 111.
- 13. Bass, B. and Avolio, H. (1995). Leadership and Performance Beyond Expectation. NEW YORK.
- *14.* Jennifer Garvey Berger , 2019, Unlocking Leadership Mind traps: How to Thrive in Complexity Kindle Edition, Stanford Briefs.
- 15. Ceri-Booms, M.(2012). An Empirical Study of Transactional and Authentic Leadership: Exploring The Mediating Role of Trust in Leader on Organizational Identification, The Business Review, 14 (2), pp 235-243
- 16. Christopher, Branson, (2007). Effects of Structured Self-Reflection on The Development of Authentic Leadership Practices among Queensland Primary School Principals, Educational Management Administration & Leadership, U.S.A., 35 (2), pp 225-246.
- 17. Jim Fischetti, 2019, Vision to Results: Leadership in Action, Lion crest Publishing.
- 18. Johnson 'James P.: Lenartowicz 'Tomasz ' Apud 'Salvador (2006), "Cross-cultural competence in international business: toward a definition and a model", Journal of International Business Studies. 37(4): 525–543
- 19. Kealey 'Daniel J. Protheroe 'David R., (1996), "The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assessment of the literature on the issue". International Journal of Intercultural Relations. 20 (2): 141–165.
- 20. Northouse, P. G. (2013), Leadership Theory and Practice Six Edition. Sage publications, Inc.
- 21. Pellegrini 'Ekin K.' Scandura 'Terri A.' Jayaraman '- Vaidyanathan (August 2010). "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory" Group & Organization Management. 35 (4): pp. 391–420.
- 22. Vaidyanathan (1 August 2010). "Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory" (PDF). Group & Organization Management. 35 (4): 391–420.
- 23. -Zopiatis, A,&Constanti, P, (2012), Extraversion, openness and conscientiousness The route to transformational leadership in the hotel industry, Leadership & Organization Development Journal, Vol. 33 No. 1, pp. 86-104.