



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيبي علي

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس

تخصص علم النفس عمل وتنظيم



محاضرات في القيادة التنظيمية

Lecturers in Organizational Leadership

إعداد الأستاذة: ناني نبيلة

موجهة للسنة الثانية ماستر علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

السنة الجامعية: 2021/2020

فهرست المحتويات

1	فهرست المحتويات
6	بيانات المقياس
7	مقدمة
8	المحاضرة الأولى: مفهوم القيادة التنظيمية
8	تمهيد
8	أهداف المحاضرة
8	محتوى المحاضرة
8	التعريف اللغوي:
9	في اللغة الإنجليزية:
9	التعريفات الاصطلاحية:
13	أسئلة التقييم الذاتي:
14	المحاضرة الثانية: أهمية القائد والقيادة
14	تمهيد
14	أهداف المحاضرة
14	محتوى المحاضرة
14	مصادر القيادة
16	أهمية القيادة
16	مزالق القيادة
16	أسئلة التقييم الذاتي:

17المحاضرة الثالثة: مهارات القيادة التنظيمية
17تمهيد
17أهداف المحاضرة
17محتوى المحاضرة
17المهارات الفكرية
18المهارات الإنسانية
18المهارات الفنية
19المهارات الذاتية
19المهارات التنظيمية
19أسئلة التقييم الذاتي:
20المحاضرة الرابعة: محددات الشخصية القيادية
20تمهيد
20أهداف المحاضرة
20محتوى المحاضرة
20محددات الشخصية الإنسانية
21مصادر القوة القيادية
21الأدوار التي يلعبها القائد
21أثر القيادة على التابعين
22أسئلة التقييم الذاتي
23المحاضرة الخامسة: أنماط القيادة التنظيمية
23تمهيد
23أهداف المحاضرة
23محتوى المحاضرة

23	أولاً: القيادة الديمقراطية.....
24	ثانياً: القيادة الرسمية.....
24	ثالثاً: القيادة غير الرسمية.....
24	رابعاً: القيادة الأوتوقراطية.....
25	خامساً: القيادة الشكلية.....
25	سادساً: القيادة الشخصية.....
25	سابعاً: القيادة غير الشخصية.....
26	ثامناً: القيادة الأبوية.....
26	تاسعاً: القيادة الوقفية.....
26	عاشراً: القيادة الأبدية (المتسببة).....
26	أسئلة التقييم الذاتي.....
27	المحاضرة السادسة: أشكال القيادة.....
27	تمهيد.....
27	أهداف المحاضرة.....
27	محتوى المحاضرة.....
27	القيادة الجماعية:.....
29	القيادة التنظيمية:.....
30	أسس القيادة التنظيمية:.....
32	القيادة العسكرية:.....
32	أسئلة التقييم الذاتي.....
33	المحاضرة السابعة: نظريات القيادة التنظيمية.....
33	تمهيد.....
33	أهداف المحاضرة.....

33	محتوى المحاضرة
34	أولاً: مدخل السمات
39	ثانياً: مدخل المواقف
42	ثالثاً: موقف المدخل المشترك
64	أسئلة التقييم الذاتي:
65	المحاضرة الثامنة: القيادة واتخاذ القرار
65	تمهيد
65	أهداف المحاضرة
65	محتوى المحاضرة
65	تعريف اتخاذ القرار:
66	تعريف صنع القرار:
66	القدرة على اتخاذ القرار:
66	مراحل اتخاذ القرار:
67	طرق اتخاذ القرار ضمن الفريق
67	معوقات اتخاذ القرار
67	كيفية اتخاذ قرار رشيد:
68	أنواع القرارات:
69	أنماط القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية:
70	أسئلة التقييم الذاتي
71	المحاضرة التاسعة: القيادة عند جون سي ماكسويل
71	تمهيد
71	أهداف المحاضرة
71	محتوى المحاضرة

71	أهمية القيادة عند جون سي ماكسويل:
74	جوهر القيادة عند جون سي ماكسويل:
74	مستويات القيادة عند جون سي ماكسويل:
77	صفات القائد عند جون سي ماكسويل:
79	القوانين الواحدة والعشرون للقيادة عند جون سي ماكسويل:
82	أسئلة التقييم الذاتي
82	عناوين مقترحة للمطالعة:
83	المحاضرة العاشرة: قياس القيادة.
83	تمهيد
83	أهداف المحاضرة.
83	محتوى المحاضرة
87	أبعاد قياس فعالية القيادة:
92	أهم سمات القائد الفعال:
93	بعض المقاييس الحديثة في القيادة:
106	أسئلة التقييم الذاتي
107	قائمة المراجع

بيانات المقياس

القيادة التنظيمية	عنوان المقياس:
طلبة السنة الثانية ماستر علم نفس عمل وتنظيم وتسيير موارد بشرية	الطلبة المعنيون بالمقياس:
وحدة أساسية.	طبيعة المقياس:
المقياس سداسي / 45 ساعة/ على مدار 12~14 أسبوع.	المجال الزمني للمقياس:
05	رصيد المقياس:
معامل 2	معامل المقياس:
يُتوقع من الطالب المقبل على دراسة هذا المقياس أن يكون على دراية مُسبقة بـ:	المكتسبات القبلية للمقياس:
<ul style="list-style-type: none"> ● معلومات حول دينامية الجماعة. ● تفاعلية السلوك التنظيمي. ● مسببات الصراع التنظيمي. 	أهداف المقياس:
<ul style="list-style-type: none"> ● التمييز بين مختلف أنماط القيادة وتحديد الأنسب منها لوضعية معينة. ● التمييز بين مختلف نظريات القيادة وتحديد الأنسب منها لمجتمع معين. ● معرفة العلاقة بين النمط القيادي وأسلوب اتخاذ القرار. 	نمط التقييم في المقياس:
تقييم مستمر + امتحان	

مقدمة

عزيزي الطالب، من خلال مختلف مقاييس التخصص التي درستها سابقا (السلوك التنظيمي، نظريات التنظيم، علم النفس الاجتماعي للمنظمات، تسيير الموارد البشرية...) اتضح لك كيف أن كمّ وكيف مخرجات المنظمة مرهون بسيرورة التفاعلات التي تطرأ على مدخلاتها، تلك السيرورة التي تتحكم فيها عوامل عدة كالمناخ التنظيمي، الظروف الفيزيائية، طبيعة عقود العمل سارية المفعول، ولعلّ من أهم تلك العوامل نجد نمط القيادة وشخصية القائد الذي يُفترض أنه هو أكثر شخص في المنظمة يُدرك جيدا أهدافها ويسعى جاهدا نحو تحقيقها.

ولما للقائد والقيادة من دور حيوي في بناء وتطوير أية منظمة، فإننا سوف نتطرق في هذا المقياس إلى كل ما يتعلق بالقائد والقيادة من مفاهيم ونظريات وأدبيات تفيدنا في فهم كفاءات استثمار "الظاهرة القيادية" في تطوير المنظمات. عبر سلسلة من المحاضرات في موضوع القيادة سوف نعكف من خلالها على تمكينك من المعلومات الأساسية التي يجب أن تكتسبها حول موضوع القيادة من حيث التعريفات والمصطلحات، النظريات من قديمها إلى حديثها، كما أننا نحاول في كل فكرة ربطها بواقعنا العملي ومناقشة طرق الاستفادة منها فعليًا حتى لا تبقى مكتسباتنا مجرد حبر على ورق.

لقد افتتحنا كل محاضرة بأهدافها حتى يكون انتباه الطالب أثناء الدراسة موجّه نحوها بتركيز، كما أننا ذيلنا كل محاضرة بأسئلة أسئلة التقييم الذاتي لتسهّل على الطالب مراقبة مكتسباته وتقويمها بالنتيجة، كما أنّ قائمة المراجع المُرفقة نهاية المطبوعة تُعطي للطالب آفاقا عريضة للمطالعة والاطلاع.

موفقون

المحاضرة الأولى: مفهوم القيادة التنظيمية

تمهيد

تتعدّد التعريفات طبعاً، وليس ذلك التعدد مردّه إلى اختلاف في المدلول ولكنّه اختلاف في سياقات الدال، فكلّ ثقافة تعتمد دالات تخصّها لنفس المدلول، ولعل مفهوم القيادة من أرقصن المفاهيم وأقلّها تبايناً بين مختلف الثقافات الأكاديميّة، حيث القيادة باللغة العربية يقابلها لفظ "Leadership" باللغة الإنجليزية ولفظ "Leadership" باللغة الفرنسية كون اللفظ ذو نشأة انجلوسكسونية بالأساس. في هذه المحاضرة سنناقش مختلف التعريفات اللغوية والاصطلاحية للفظ القيادة.

أهداف المحاضرة

في نهاية هذه المحاضرة نتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

- تبيان الفوارق بين الأصول اللغوية للفظ القيادة عبر اللغتين العربية والإنجليزية.
- تبيان العلاقة بين المفهوم اللغوي والمفاهيم الاصطلاحية للفظ القيادة.
- إدراك نقاط الاتفاق والاختلاف بين مختلف التعريفات الاصطلاحية للقيادة.

محتوى المحاضرة

التعريف اللغوي:

➔ في اللغة العربية: لغة: "القود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها

ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد¹.

¹ لسان العرب لابن منظور.

في اللغة الإنجليزية:

يعرف قاموس أكسفورد الأمريكي الجديد² القيادة؛ اسم. فعل قيادة مجموعة من الناس أو منظمة. هذا التعريف عام وغير موجود. في حين أنه يشرح تقنيًا منظور القيادة، إلا أنه يفتقر إلى المحتوى. لذا يمكن أن نعرّف القيادة على أنها اسم العمل أو الحالة المستمرة لكونك محفزًا للإلهام الآخرين وخلق بيئة من الزخم والرغبة في التغيير. كما لا يزال البعض الآخر يعرّف القيادة على أنها القدرة على جعل مجموعة من الأفراد تكمل مهمة أو هدفًا. هذا هو القائد، وهي صفة.

التعريفات الاصطلاحية:

- يعرف قاموس أكسفورد الجديد للغة الإنجليزية القيادة بأنها: "عمل قيادة مجموعة من الأشخاص أو منظمة"; "حالة أو منصب القائد" (NODE، 2001).
- يُعرّف قاموس Merriam-Webster القيادة بأنها "مكتب أو منصب القائد، والقدرة على القيادة، وعمل أو حالة القيادة" (Merriam-Webster، 2007).
- وفقًا لـ Dwight D Eisenhower (1988) "القيادة هي فن جعل شخص آخر يفعل شيئًا تريد القيام به لأنه يريد أن يفعل ذلك".

² New Oxford American Dictionary defines leadership; noun. the action of leading a group of people or an organization. This definition is generic and lacking. While it does technically explain a perspective of leadership it lacks in content. I define leadership; noun. the constant action or state of being a catalyst that inspires and creates an environment of momentum and desire to change. Others still define leadership as the ability to get a group of individuals to complete a task or objective. That is leading, which is an adjective.

<https://www.bartleby.com/essay/New-Oxford-American-Dictionary-Defines-Leadership-PKWUYM5Z9CXQ>

- يُعرّف باس (1990، ص 19) القيادة بأنها "تفاعل بين عضوين أو أكثر في مجموعة والتي غالبًا ما تتضمن هيكلية أو إعادة هيكلية الموقف وتصورات الأعضاء وتوقعاتهم".
- يُعرّف جاردنر (1990، ص 1) القيادة بأنها "عملية الإقناع أو المثال الذي من خلاله يحث الفرد (أو فريق القيادة) المجموعة على متابعة الأهداف التي يحملها القائد وأتباعه".
- حدد كوزيس وبوسنر (Kouzes and Posner) (1995) القيادة على أنها مجموعة من الممارسات القابلة للتعلم.
- عرّف العديد من الأشخاص القيادة من حيث السلوكيات والسمات والكفاءات والأنشطة والنتائج للقيادة. يشير بنيس (1994، ص 1) إلى أن "القيادة تشبه إلى حد ما الجمال؛ من الصعب تعريفها، لكنك تعرفها عندما تراها".
- عرفها الكاتب إنفاسفش (Invancevich) وزملاؤه تعريفاً أكثر تفصيلاً وهو "المقدرة على التأثير، من خلال الاتصال على الآخرين أفراداً أو جماعات لتحقيق أهداف ذات معنى وقيمة".
- كما عرفها الكاتب رنيسيس ليكرت (Rinsis (Leikert): بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة، وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم، للعمل بأعلى درجة من الكفاءة، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- كما عرفها الكاتب جيمس جربين (James Gribbin): بأنها عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة لاستثارتهم ودفعتهم للسعي برغبة لتحقيق

أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا على نوع القيادة الممارسة.

- وعرفها (أوردي تيد): بأنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على تحقيق هدف ما، اتفقوا على أنه مرغوب فيه.

- ويرى (1989) Yukl و (1999) Tosti and Jackson صعوبة إيجاد تعريف محدد ودقيق لظاهرة القيادة. فالقيادة تختلف باختلاف المواقف والقادة والأشخاص المعنيين في كل موقف على حدة. وقد أوضح (Ibid) Tosti and Jackson أن هناك أكثر من 350 تعريف لمصطلح القيادة تم تحديدها ودراستها في الـ 75 عام الماضية. وعليه فإنه من الأفضل تحديد مفهوم وظيفي تطبيقي وعملي لفهم مصطلح وظاهرة القيادة.

- يعرف (2002) Griffin القيادة من خلال منظورين: السمات والسلوكيات. والسمات هي مجموعة الصفات لدى فرد لكونه قائداً (Trait theory). والسلوكيات المتمثلة في قدرة القائد في التأثير على الأفراد من خلال السلوكيات المطلوبة المختارة. ويتفق (1998) Hellriegel, Slocum and Woodman مع الجزء الأخير من التعريف والخاص بمقدرة القائد من تشكيل والتأثير على سلوكيات الأفراد لتحقيق هدف معين، ويشدد (1999) Hall, (1982) Hersey & Blanchard على رؤية القيادة من خلال منظور العلاقات بين الأشخاص (Interpersonal view). وعليه فإن الفرد الذي يقوم بممارسة التأثير على الأفراد الآخرين من خلال العلاقات الشخصية، يكون هو القائم بدور القائد، والشخص المتلقي لذلك التأثير يكون هو الفرد المرؤوس. وعليه تنبني القيادة على علاقة تعكس علو مقام ومنزلة القائد بالنسبة إلى المرؤوس. ويبين Rue

(2003) and Byars أهمية القيادة في التأثير على المرؤوسين، بقبول توجيهات والالتزام بقرارات القائد استناداً على القوة النابعة من مصادر تنظيمية وشخصية، محددة بذلك السلطة التي يتمتع بها القائد. بينما يختلف (2003) Jones and George عن Rue and Byars (2003) حيث يؤكدون ضرورة مقدرة القائد على الهام وتشجيع وتحفيز الأفراد لتحقيق أهداف التنظيم والمجموعة، من خلال العلاقات الفردية.

وبناء عليه فإنه يمكن إيجاز مفاهيم القيادة كالتالي:

☞ القيادة هي خلاصة سمات وسلوكيات تميز القائد عن المرؤوسين من حيث القدرة على التأثير.

☞ تعرف القيادة من خلال علاقات الأشخاص وقدرتها على توجيه جهود الأفراد لتحقيق هدف ما، وذلك من خلال التزام الأفراد بقرارات القائد ذو السلطة الممنوحة من مصادر القوة التنظيمية والشخصية.

☞ تعكس القيادة علاقة هرمية موضحة بعلو مقام ومنزله القائد بالنسبة للأفراد المرؤوسين.

☞ القيادة هي عملية الإلهام والتشجيع والتحفيز للمرؤوسين لتحقيق أهداف معينة.

☞ وبالتالي فإن القائد هو الفرد الذي تنطبق عليه أية أو كل المفاهيم السابقة. كما أوضح (1989) Yukl و(2003) Rue and Byars و(2003) Grifftin فإن هناك اختلاف بين الإدارة والقيادة. فالإدارة هي عملية تستند على المقومات التنظيمية فقط من حيث السلطة والقوة لضمان التزام المرؤوسين بتنفيذ توجيهات المدراء. وعليه فليس من الضروري أن

يكون كل مدير قائداً أو أن يكون كل قائد مدير، إلا أن الوضع الأمثل بان تتمثل الإدارة والقيادة في الشخص الشاغل للوظيفة الإدارية في الهيكل التنظيمي.

ومن التعريفات السابقة، يتضح إجماع الآراء، على أن القيادة: "هي فن التأثير في الأشخاص، وتوجيههم بطريقة صحيحة، يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم، في سبيل تحقيق هدف مشترك". ومن هذا التعريف، يتبين أن عملية القيادة، لا تقوم إلا إذا وُجِدَ من يَقُودُ (أي القائد)، ومن يُقَادُونَ (أي التابعون)، ووجود "هدف مشترك" مطلوب تحقيقه.

أسئلة التقييم الذاتي:

- قارن التعريفات اللغوية للقيادة بين اللغتين العربية والانجليزية.
- برأيك ما مردّد هذا الاختلاف؟
- أنشئ جدولاً للمقارنة بين مختلف التعريفات الاصطلاحية للقيادة على أساس:
مهام القائد، نظرتة للأتباع، هدفه من الفعل القيادي.

المحاضرة الثانية: أهمية القائد والقيادة

تمهيد

بقدر ما للقيادة من أهمية ومكانة عبر التاريخ والمجتمعات، إلا أن المسؤولية تكليف وليست تشريف، فبينما ينظر الناس للقائد على أنه محظوظ بما يحظى به من حب وثقة من طرف الناس، هو يرى في نفسه أنه محاصر بالتحديات والرهانات طالما أن الجميع ينتظرون منه الكثير وربما تحقيق المستحيل، فيما سيأتي سنتعرف على أهمية القيادة ومزاياها.

أهداف المحاضرة

في نهاية هذه المحاضرة نتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

- الربط بين أهمية القيادة ومصادرها والوعي بمزايا القيادة مهما كانت أهميتها.

محتوى المحاضرة

مصادر القيادة

- مصادر رسمية: يستمد القائد دوره في بعض الحالات من مصادر رسمية، فتتضمن ما يلي: يُمنح القائد السلطة وفقاً للجهة التي خوّلت له الصلاحيات بإيقاع الجزاء والعقاب أو منح الثواب، ويسمى هذا النوع بقوة الإكراه.
- القوة القانونية: وهي الصلاحيات التي تمنح القائد مركزه الرسمي. المهارة والفن تميز القائد الذي يمتلكها عن غيره من القادة والرؤساء.
- مصادر شخصية (ذاتية): يصنّف هذا النوع من مصادر القيادة إلى نوعين: أ/ إن امتلاك القائد لصفات شخصية تمنحه القدرة على التأثير بالآخرين إيجابياً، ما يجعل

شخصيته مميزة. ب/ إن مناصفة القائد مرؤوسيه ومشاركتهم همومهم ومشاكلهم وتقديم التوجيهات لهم وإعانتهم، تمنحه خاصية قوة الإعجاب.

ولا بد من التمييز بين المدير والقائد. فالمدراء يتقبلون الواقع الراهن وهم يقومون بالإشراف. يديرون الأمور على المدى المنظور. يركزون على اللوائح والأنظمة والبني ووسائل التحكم. يسألون عن الكيفية والوقت. لكن القادة يعملون في المدى غير المنظور، ويبدعون ويطورون وينتجون، ويواجهون التحدي ويسألون عن الأسباب ويمتلكون الثقة.

كما هناك من توسّع في الحديث عن دور القيادة، فقد قال ويليام دراث وتشارل بولوس إن " القيادة في الأساس تتعلق بمساعدة الناس على إيجاد المنطق فيما يقومون به حيث يفهمون ويلتزمون بعمل المؤسسة، فالقيادة تتعلق بإيجاد طرق لتذكير الأفراد بهويتهم وبسبب وجودهم على رأس عملهم، أي أن القيادة تتعلق بإيجاد نظام أو ثقافة حيث يقوم أفرادها بالعمل الصحيح حتى في حالة غياب القادة". وقد ذكر بيتر دراكر في كتابه The Leader of the Future ، نقلاً عن قادة مؤثرين خصائص أربع تتعلق بالقيادة:

- القائد هو شخص لديه أتباع، فبعض الناس مفكرون وبعضهم أنبياء، وكلا الفئتين هامتان ولا غنى للواحد منا عنهما، لكن ما لم يكن هناك أتباع فليس هناك قائد.
- - القائد المؤثر ليس شخصاً محبوباً ومحترماً فحسب، بل هو شخص لديه أتباع يقومون بالأمور الصحيحة، فليست الشهرة هي المؤشر على القيادة بل النتائج.
- - القادة أشخاص شفافون للغاية، لذا فهم من يضع المثل العليا.
- - القيادة ليست مرتبة أو ميزة أو لقباً أو نعمة مادية، إنما هي مسؤولية.

أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في:

- أنها حلقة الوصل بين الأتباع وخطط الجماعة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في الجماعة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب الأفراد ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة الجماعة.

مزالق القيادة

كون القائد قائدا فهذا تكليفا وليس تشريفا، وللتكليف مزالقُه التي وجب على القائد تلافيها، من تلك المزالق ما يأتي: التسلُّط والاستبداد، الافراط أو التفريط، التعالي ورفض النقد، غياب الهدف عن الذهن وبعثرة الأولويات، تنافي الفعل مع القول، الاستئثار بشيء دون الأفراد، ضياع معالم القدوة من شخصية القائد، الغرور، التوقف عن تنمية المواهب وتجديد المعارف الشخصية بحجة علو المرتبة، الانسياق وراء رغبات الأفراد والانقياد لهم:

أسئلة التقييم الذاتي:

- هل ترتبط أهمية القائد بمصدر مكانته القيادية؟
- أسهما أكثر عرضة للمزالق، المدير أم القائد؟

المحاضرة الثالثة: مهارات القيادة التنظيمية

تمهيد

بالرغم من اختلاف الباحثين والمنظرين حول ما إذا كانت الشخصية القيادية موروثية أو مكتسبة، لكنهم يتفقون على مهارات قيادية أساسية لا بد أن تتوفر في كل قائد من أجل نجاحه ونجاح من يقودهم، تلك المهارات سنتعرف على أهمها في هذه المحاضرة.

أهداف المحاضرة

- أن يتعرف الطالب إلى أهم المهارات الأساسية للقائد الناجح.
- أن يكون الطالب قادر على التفكير في مصادر ممكنة لتلك المهارات.

محتوى المحاضرة

لا بد من توافر المهارات الذاتية والفنية والتنظيمية والإنسانية في القائد حيث أن نجاح أي قائد يعتمد على ما يتمتع به من مهارات إدارية فهي تساعد على تفهم العمل وأدائه بصورة متقنة وتمكنه من التحليل لما يجري في نطاق تخصصه ومعالجته للمواقف التي يصادفها ومن هذه المهارات ما يلي:

المهارات الفكرية

وتمثل القابليات الذهنية والعقلية (الفكرية) التي تمكن المدير أو القائد على تبصر أهداف المنظمة وتحديد سياساتها وخططها واستشراف مستقبلها برؤيا ثاقبة وقدرة عالية على الفراسة والحدس القائم على إدراك معالم المستقبل تتمثل أيضا في اتساع منظور الرؤية لدى المدير أو القائد من خلال قدرته على تكوين نظرة شمولية للأمور والموضوع والمشكلات التي

تواجهه حيث أنها أكثر المهارات ضرورة للقائد إذ تحتتم عليه مسؤولية تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها. وعليه أن يتصف بقوة التصور والإدراك لربط الأسباب بالمسببات.

المهارات الإنسانية

وتمثل قدرة القائد في التعامل مع الآخرين و توجيه جهودهم نحو تحقيق الاهداف المراد انجازها فان امتلاك المدير لها يجعله عضواً فاعلاً في الجماعة وقادراً على بناء جهود تعاونية، وخلق جو من الاستحسان و الامن وأكدت الأبحاث التي قدمتها جمعية الإدارة الأمريكية ان أهم سمة للمديرين الناجحين هي في كفاءتهم في بناء علاقات إنسانية طيبة مع من يتعاملون معه وذلك من خلال امتلاكهم للمهارات الإنسانية أي ان مفهوم العلاقات الإنسانية يتحدد على أساس أنها إشباع للحاجات النفسية وما تتضمن من أمن واستقرار وتأكيد ذات الفرد في نطاق الجماعة، وبذلك يمكن أن يحدث التغيير والتطوير للجماعة نحو الأفضل، كما ان أي جماعة تربط أفرادها علاقات إنسانية وبقدر هذه العلاقات من القوة والضعف يكون الاتجاه نحو تحقيق الأهداف.

المهارات الفنية

من أسهل المهارات اكتساباً وتطويراً فهي تزود المدير بمعرفة عالية ومقدرة كافية على التحليل وتمده بقدرات تمكنه من تحمل المسؤولية، وهي الأكثر أهمية للإدارة لما تتضمنه من إجراءات وتقنيات عالية وتعد من المهارات المهمة لكونها تتمثل في فهمه لنظم ولوائح التعليم وقوانينه وإدراكه لحقوقه واختصاصاته وتتجلى أهمية توافر المهارات الفنية لدى المدير في

قدرته على حل المشكلات، وقدرته على تبصير العاملين بالأساليب والطرائق الحديثة ومناقشة نتائج العمل معهم لتذليل الصعوبات التي تعترض تنفيذ الخطة السنوية.

المهارات الذاتية

إن المهارة الفردية تتكون من خلال الخبرات البيئية أو الموقفية للفرد ودرجة مواجهاته لهذه المواقف وتحدياته للحياة بصورة مستمرة.

المهارات التنظيمية

أن امتلاك المهارات التنظيمية يساعد على تحقيق الأهداف العامة والحصول على أحسن كفاية وضمان لسير العمليات الإدارية والتعليمية المختلفة بسهولة ويسر وهي من أصعب المهارات في تعلمها واكتسابها إذ تتطلب مجموعة من نشاطات الأداء الذهني الذي يستوجب اتباع خطوات التخطيط والتحليل المنطقي والتركيب أثناء حل مشكلة معينة.

أسئلة التقييم الذاتي:

- برأيك، هل يمكن الفصل بين هذه المهارات عملياً؟
- برّر إجابتك ودعّمها بأمثلة.

المحاضرة الرابعة: محددات الشخصية القيادية

تمهيد

مهما تمتعت الشخصية القيادية بمهارات وسمات وراثية أو مكتسبة، فإن تلك المهارات والسمات يمكن أن تنحرف به إذا لم يؤطّرهما ضمن محددات واضحة تضمن له الاعتدال والوعي بالقرب والبعيد من العواقب على المستويين الفردي والاجتماعي، فالشخصيات القيادية هي شخصيات مؤثرة لا جدال، ولكنها إن لم تكن على المستوى المطلوب هلكت وأهلكت مجتمعاتها، وكم من الحضارات الشامخة اندثرت بسبب قادة فقدوا اتزانهم بعدما أحسوا أنهم القادرين على جعل الكون يسبح في فلك أهوائهم، بينما الحقيقة أن الكون لا يسبح في كون أحد، إنما له قوانينه الطبيعية ونواميسه الإلهية.

أهداف المحاضرة

- أن يتعرّف الطالب على المحددات الأساسية للسلوك القيادي ويربط بينها.

محتوى المحاضرة

تتبلور الشخصية القيادية في بوتقة تتألف من أربعة أعمدة رئيسية هي:

محددات الشخصية الإنسانية

إلى أي مدى يتوفر لدى القائد إدراك سليم ووعي بقدراته وبذاته وبالآخرين من حوله وكذلك بالبيئة المحيطة به. وتتراوح حالات الشخصية الإنسانية من حالة الوعي إلى حالة اللاوعي فكلما زادت درجات وعي القائد كلما زادت إمكانية تأثيره في الآخرين وزاد كذلك إدراكه حتى يشمل ما يدور بداخله وخارجه.

مصادر القوة القيادية

إلى أي مدى يتوازن القائد عند نقاط قوته فلا تنحرف به بما يحوله إلى ضحية ما لديه من قوة، فيتحول إلى ديكتاتور أو محب لذاته أو نرجسي ولا يحجم في الوقت نفسه عن استخدامها زهداً منه في السلطة فيتحول إلى قيادة متساهلة تتسم بالطيبة ولكنها قابلة للانقلاب والتمرد عليها من التابعين والطامعين. إن القيادة الواعية هي تلك القادرة على إحداث التوازن المستمر مع مصادر قوتها أي كان نوعها (ردع، مكافأة، خبرة، علاقات، أموال، أسرة ونسب، منصب).

الأدوار التي يلعبها القائد

نتحدث هنا عن الأدوار Roles وليس المهام Tasks فالقائد له أدوار عديدة أهمها أن يصبح بمثابة بوصلة التوجيه للمستقبل من خلال تفكيره ولا يصبح مجرد مؤرخاً لمواقف البطولة الماضية أو حافظاً لسجلات إنجازاته الفردية. وللقائد أدوار عديدة أخرى أقل من دور المفكر الاستراتيجي وإن كانت مكملة له وهذه الأدوار هي: (المدرّب عامل التغيير، المقدم والمتحدث طليق اللسان، والمبدع قولاً وفعلاً).

أثر القيادة على التابعين

القيادة تأثير والقيادة القادرة هي صاحبة الأثر والتأثير في التابعين وتوجيههم ويتفاوت هذا الأثر حسب مصادر قوة القائد والدور الذي يلعبه وكذلك شخصيته الإنسانية التي يتميز بها ويتراوح الأثر من رغبة التابعين في التشبه به إلى رغبتهم في أن يصبحوا من مرديه وحملة لواءه في حياته وبعد رحيله أيضاً. ويتبقى من الأثر مهما كان عميقاً ما يتركه القائد من مثل

ونموذج يحتذي. فالقائد يموت مهما بلغ من العمر ولكن تبقى أعماله وكلماته وأيضًا ما أضافه إلى هذا العالم من قيم ومعاني.

تلك هي المحددات الأربعة للشخصية القيادية التي من خلالها وحسب درجة توفرها والمزيج المتجانس منها تنمو الشخصية القيادية والتي يمكن إجمالها في خمسة أنماط رئيسية هي: صناع المستقبل، قادة مراحل التحول، بناء المؤسسات، القائد الميداني، القائد المدير.

أسئلة التقييم الذاتي

- إشرح علاقات التفاعل المتبادل بين مختلف محددات الشخصية القيادية.
- قدّم لنا الطالب أمثلة من التاريخ تبين مغبة انحراف القادة على المحددات القيادية التي ذكرنا أعلاه.

المحاضرة الخامسة: أنماط القيادة التنظيمية

تمهيد

تتعدد أنماط القيادة التنظيمية ولكل نمط مميزاته واستخداماته، لكن هذا لا يعني أن تلك الأنماط تتنافى فيما بينها، حيث يمكن للقائد الواحد اعتماد نمطين أو أكثر بحسب الحالة، كما يمكن للواقع أن يستدعي استخدام نمطين أو أكثر بحسب الحاجة، وفيما يأتي سنتعرف على أهم أنماط القيادة ومميزاتها وبالتالي استخداماتها.

أهداف المحاضرة

أن يكون الطالب قادراً على:

- التعرف على النمط القيادي من خلال مميزاته.
- اقتراح النمط القيادي الأنسب لبيئة معينة.
- إيجاد النقاط المشتركة بين مختلف الأنماط القيادية.

محتوى المحاضرة

أولاً: القيادة الديمقراطية

في هذا النوع من القيادة نرى أن القائد يميل إلى تفويض بعض سلطاته لمؤوسيه، وتتميز القيادة الديمقراطية بأنها تعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعاً في اتخاذ القرار، وأن القائد الديمقراطي يعمل على إشباع حاجات مؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المنظمة وتوافق مع الاتجاه العام للمنظمة وأهدافها.

ثانيا: القيادة الرسمية

مما لا شك فيه أن القيادة الرسمية تنبع من المركز الوظيفي الذي يشغله القائد في المنظمة وفيها تظهر سلطات القائد على مرؤوسيه من واقع المركز التنظيمي الذي يشغله، وليس بالضرورة أن تتوفر في هذا القائد المؤهلات للقيادة، فنجد مثلا أن هناك أفراد قد وصلوا إلى مكانه قيادية في منظمات الأعمال فقط لأنهم أبناء أصحاب رأس المال.

ثالثا: القيادة غير الرسمية

يعكس هذا النمط نموذج قيادي يستمد سلطاته من الصفات والسمات والمهارات الشخصية التي تجعله في مكانة قبوا من الآخرين، فيؤثر فيهم ويوجههم إلى الطريق اللازم لتحقيق أهدافهم ونرى أن القيادة غير الرسمية تظهر في التنظيمات غير الرسمية وذلك في التجمعات غير الرسمية داخل المنظمات والتي تتعرض إلى مشاكل واحدة أو إلى أخطار واحدة مما يجعلهم يبحثون في شأن حل تلك المشاكل.

رابعا: القيادة الاوتوقراطية

من أهم ما يميز ذلك النمط القيادي هو استخدام القائد الأوتوقراطي للسلطة الرسمية كأداة يتحكم بواسطتها ويضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على تنفيذ عمل معين كما أن القائد الأوتوقراطي مستبد ومتحكم في كل القرارات عكس القائد الديموقراطي، وهو لا يثق في قدرات ومهارات مرؤوسيه مما يساهم في ازدياد روح الشك والريبة في العاملين معه وبالتالي يعكس هذا الأمر على المنظمة روح التوتر والقلق.

خامسا: القيادة الشكلية

تتميز القيادة الشكلية بالعمل على توجيه العاملين نحو هدف المنظمة بأسلوب سهل، وذلك عن طريق الثقة في قدراتهم، وتفويض السلطات الكاملة لهم والتأثير في سلوكهم وتوجيه قدراتهم نحو تحقيق الهدف المنشود وهي قيادة رمزية تصل فيها سلطات القائد إلى أدنى درجه لها، وتظهر في الهيكل التنظيمي على قمة الهرم التنظيمي، ولكنها في حقيقة الأمر لا تملك اية سلطات حقيقية فهي أقرب إلى القيادة الشرفية أو الفخرية.

سادسا: القيادة الشخصية

يقصد بها ذلك النمط من القيادة القائم على توجيه الأفراد -المرؤوسين- في المنظمة والتأثير عليهم من خلال العلاقات الشخصية عن طريق الاتصال الشخصي، وتبرز هذه القيادة بين الأفراد المكونين للتنظيمات غير الرسمية أو بين ذوي الاتجاهات والأفكار المتشابهة وأبناء البلدة الواحدة. وتتميز هذه القيادة بالمقدرة الشخصية للقائد في التأثير على الآخرين ومن أبرز أمثلتها قيادة رجال الدين وهي قريبة الشبه بالقيادة غير الرسمية.

سابعا: القيادة غير الشخصية

وهي القيادة غير المباشرة والتي تنجم عن توجيهات القائد للأفراد المرؤوسين أو التابعين له بطريقة غير مباشرة، وذلك يتم عن طريق تفويض سلطات القائد إلى من هم دونه في مستويات إدارية مختلفة لقيادة الأفراد حيث تظهر في حالة المنظمات الكبيرة الحجم والتي يكون أفرادها بالآلاف أو مئات الآلاف - وتتم عن طريق قيادة الأفراد والتأثير عليهم في ضوء توجيهات القائد - الرئيس العام للمنظمة - وتتم تنفيذ تلك التوجيهات عن طريق مديري الإدارات أو القيادات المتوسطة والدنيا في أفرع وأقسام المنظمة.

ثامنا: القيادة الأبوية

في هذا النمط تبرز أهمية الصفات اللازم توافرها في القائد، فالقيادة الأبوية تعكس الروح التي يتعامل بها القائد مع المرؤوسين، وفي حالة اقتناع المرؤوسين بأن قائدهم يتعامل معهم مثلما يتعامل مع ابنائه ويتبين لهم انه يفضل مصالحهم ويودهم ويعطف عليهم بحنان الأبوة فإنهم في هذه الحالة سوف يتفانون في خدمة المنظمة

تاسعا: القيادة الوقفية

ان هذا النمط القيادي يتحدد طبقا لنوعية الموقف، فمثلا القيادة وقت الحرب أو الأزمات والطوارئ تختلف عن القيادة وقت السلم والرخاء، كما أن القيادة في نفس المؤسسة تختلف من موقف لآخر ومن إدارة لأخرى، كل حسب الهدف المطلوب تحقيقه ونوعية الأفراد المراد قيادتهم والتأثير فيهم وتوجيههم نحو الهدف.

عاشرا: القيادة الأبدية (المتسببة)

في هذا النوع من القيادة فإن القائد الرسمي الذي يتم اختياره لهذا المنصب قد يفضل القيام بمهامه بشكل مناسب أو أنه ذو نفوذ ضعيف أو ليس له رغبة في القيادة بذاتها، وهذا النمط يتجنب القائد فيه اتخاذ دور إيجابي فعال، فهو موجود ولكنه لا يقوم بمهامه القيادية الفعلية وما يحدث هنا أن القائد غير الرسمي يقوم بتولي مهام قيادة المجموعة بدلا منه.

أسئلة التقييم الذاتي

- في جدول قارن بين مختلف أنماط القيادة على الأسس التي تراها محوريّة.

المحاضرة السادسة: أشكال القيادة

تمهيد

على عكس أنماط القيادة التي خضنا فيها آنفا، فإن أشكال القيادة تختلف وتتنافى، فلا يمكن أن تكون القيادة على شكلين بالتزامن، فاعتماد شكل محدد يُلزمنا به دون غيره، ذلك أن فلسفة الواحد من تلك الأشكال يختلف عن فلسفة غيره، فيما يأتي سنتعرف على أشكال القيادة ومسلّماتها.

أهداف المحاضرة

- في نهاية هذه المحاضرة يتوقع من الطالب أن يكون قادرا:
- على التفريق بين مختلف أشكال القيادة.
- على تحديد شكل القيادة السائد ضمن واقعه المعاش.

محتوى المحاضرة

القيادة الجماعية:

تتضمن القيادة الجماعية توزيع المسؤوليات القيادية بين أفراد الجماعة حسب قدرات كل منهم.. القيادة الجماعية ضد تركيز القيادة في يد فرد بل ينتظم الأعضاء في تنظيم ينبع من تعاون المجموع في تحديد الأهداف والعمل معا على الوصول اليها وهكذا نجد ان القيادة الجماعية تنبع من المبادئ الديمقراطية. وفي القيادة الجماعية تستخدم المشاركة كأسلوب قيادي أي اشتراك القادة للأعضاء في القيادة وبمعنى هذا تخويل الأعضاء سلطة اتخاذ القرارات ووضع سياسات وإصدار الأوامر وكلما ازدادت المشاركة الايجابية كلما كان ذلك محققا لمفهوم القيادة الجماعية.

وتحدد القيادة الجماعية وتتطور حسب بناء الجماعة ونوع الاتصال بين أعضائها وبين القائد ونوع العلاقات الاجتماعية بينهم ومراكز القوة فيها وحرية الحركة فيها. ومن بين أهداف القيادة الجماعية ما يلي:

- خدمة الفرد من حيث الاهتمام به وإشباع حاجاته في الحرية والمساواة وسائر الحاجات العاطفية والمادية والاجتماعية الأخرى.
- خدمة الجماعة من حيث تنمية القدرة على القيادة وتحقيق الولاء والتعاون واكتسابها الخبرة بالعمليات الجماعية وتحقيق الثقافة الجماعية وتنظيم العمل وشعور الأفراد بالرضا وزيادة الإنتاج وتحمل مسئوليات القيادة والاعتماد على النفس وتكامل الشخصية.
- تنظيم المجتمع وتعاون الجماعات فيه وتحسين السلوك الاجتماعي.

وبين مميزاته القيادة الجماعية ما يلي:

- تؤدي إلى تنمية شخصية الفرد سواء كان قائدا أم عضوا تشعر كل فرد في الجماعة بان من الممكن له ان يجهد نفسه بعض الأوقات قائدا أو موجهها للجماعة.
- تخفف العبء عن القائد وتقلل اعتماد الأعضاء على القائد اعتمادا كليا وتزيد من اعتمادهم على أنفسهم وتحمل المسئولية الجماعية.
- تكمل للفرد حق تقرير مصيره في حدود مصالح الجماعة.
- تعتبر الطريق السليم لحل مشكلة التوافق الفرد مع المجتمع وتواصل المجتمع مع الفرد.

- تتسم بالديمقراطية وتنقي النفوس من النزعات الفردية والاتجاهات الاستبدادية التسلطية أو الاتجاهات الفوضوية.
- تدفع القائد للتفاعل مع الجماعة والانسجام معها والاحتفاظ لأعضائها بحريتهم في المشاركة والمساهمة الايجابية.
- تزيد فعالية الجماعة وتكفل تحقيق أقصى استغلال لمهارات كل عضو من أعضاء الجماعة حيث تنطلق طاقات الأعضاء وابتكاراتهم مما يحقق لخدمة الجماعة وتحقيق أهدافها.

ومن عيوب القيادة الجماعية: توزيع الوظائف القيادية بين أعضاء الجماعة على نطاق

واسع ما يلي:

- قد تؤدي إلى الفوضى وعدم تحديد المسؤولية وأن يصبح لكل فرد الحق في ان يقول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة.
- قد تؤدي إلى فوضى وعدم تحديد المسؤولية وإن يصبح لكل فرد الحق في ان يقول الكلمة النهائية فيما يتصل بعمل الجماعة.
- قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والابتكارية في الجماعة.
- قد تثير الصراح بين القائد والأتباع.

القيادة التنظيمية:

المدير في مؤسسة ما ينظر الى نفسه كونه قائدا وإلى مرؤوسيه بوصفهم اعضاء جماعة يتولى قيادتها، ان على القائد الإداري ان يدرس جماعته من حيث الأدوار التي يقوم بها

أفرادها تماسك الجماعة وبناء أهدافها، وعليه ان يكون تأثيره في سلوك أعضاء الجماعة وتوجيهه لهم في سبيل تحقيق أهداف الجماعة بالأسلوب الديمقراطي بعيدا عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية.

أسس القيادة التنظيمية :

تتوقف الأسس على عدة أمور حسب المواقف والأسلوب القيادي المتبع وطبيعة العمل وحسب جنس القائد أي ذكر أو أنثى وحجم الجماعة صغيرة أو كبيرة وتتوقف على مهارات الإداري حاجات المرؤوسين وطبيعة الجماعة، من تلك الأسس:

- إعطاء المرؤوسين قدر كبيرا من الحرية وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالمراقبة العامة (الغير الشديدة المتواصلة) والتعليمات المفصلة.. ومساعدة المرؤوسين في معالجة مشاكلهم المتصلة بالعمل مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الإنتاج كما وكيفا وزيادة الروح المعنوية في الجامعة.
- العمل على الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنا وقوة بنائها مما يحسن أداء المرؤوسين ويقلل التجائم إلى الإدارة في كل كبيرة وصغيرة.
- القيادة المتمركزة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من أسلوب القيادة المتمركزة حول الإنتاج.

وتقوم القيادة التنظيمية المتمركزة حول الجماعة على عدة أسس أهمها:

- توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجهها لوجه بين كل أعضاء الجماعة

- العمل على ضمان الأمن والراحة في العمل جسميا ونفسيا.
- إظهار الود والتفهم وتبادل الاحترام في علاقات العمل والسلوك الاجتماعي.
- الاهتمام بالأفراد والانتباه لهم وحسن الإصغاء إليهم.
- التقبل المتبادل مع المرؤوسين وفهم مشكلاتهم والعمل على حلها.
- التفاهم المتبادل مع المرؤوسين وتقبل معاييرهم وفهم إطارهم المرجعي.
- العمل على تحويل العمل المتمركز حول الذات إلى عمل متمركز حول الجماعة.
- زيادة التعبير التلقائي عن المشاعر والمعاني.
- النقص على نقص اعتماد أعضاء الجماعة على القائد.
- التقليل إلى أقصى حد ممكن من استخدام قوة المركز والسلطة.
- أتباع المنهج العلمي في الوصول إلى القرار السليم عن طريق الأسلوب الصحيح واستشارة أهل العلم والخبرة في داخل الجماعة وخارجها.
- مراعاة أسس العلاقات العامة.
- مساعدة الجماعة في تحقيق أهدافها.
- تنسيق جهود الجماعة والتعاون وتشجيع التعاون بينهم.
- مساعدة الأفراد على الاندماج مع الجماعة والتوافق الاجتماعي.
- الاهتمام بأفراد الجماعة والدفاع عن مصالحهم والتوفيق بين مصلحة الجماعة ومصلحة المؤسسة.
- المعاملة الإنسانية لأفراد الجماعة.

القيادة العسكرية:

القيادة العسكرية هي التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم وكلها لابد من إحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف. والقائد العسكري الجيد: هو الذي يتحلى بالسمات القيادية الديمقراطية و الثقافة العامة و التدريب العملي و الصحة النفسية و لقد قال القائد الانجليزي مونتجومري " لابد للقائد ان يتعمق في دراسة على النفس و خاصة نفسية خصومه " و قال القائد الألماني روميل "إن مكان القائد في مقدمة الصفوف و ليس الخلف مع هيئة الأركان و قال نابليون بونابرت " كل جندي يحمل عصا المارشالية في جعبته" من دلائل النجاح في القيادة العسكرية ارتفاع الروح القتالية للجماعة والتزام الأفراد بقواعد الضبط والربط وارتفاع الروح المعنوية وسيادة روح الفريق.

أسئلة التقييم الذاتي

- في جدول قارن بين مختلف أشكال القيادة التي درستها، مبينا الأقرب منها إلى واقعك.

المحاضرة السابعة: نظريات القيادة التنظيمية

تمهيد

كثيرة هي النظريات التي جاءت في موضوع القيادة، والدارس لها قد يتوه من كثرتها وتشابه بعضها، غير أن دراستها ابتداء من جذورها يجعلها تنتظم في خريطة ذهنية هي أشبه بالشجرة، حيث كل حزمة من النظريات تنتظم تحت مدخل معين لتتشابه في الأصل وتتفرع في التفاصيل، لذلك فإن دراسة الطالب لنظريات القيادة بهذا المنطق سيوفر عليه كثيرا من الوقت والجهد الذي سيتكبده إن هو درسها في شكل مبعثر.

أهداف المحاضرة

نتوقع من الطالب في نهاية هذه المحاضرة أن يكون قادرا على:

- نسب نظريات القيادة إلى مداخلها الصحيحة.
- إدراك القواسم المشتركة بين نظريات كل مدخل.
- إدراك نقاط الاختلاف بين مختلف المداخل.
- شرح أساس الاختلاف الواقع بين نظريتين من مدخلين مختلفين.

محتوى المحاضرة

تتوزع نظريات القيادة على ثلاث مداخل كالتالي: مدخل السمات، مدخل المواقف، المدخل المشترك.

أولاً: مدخل السمات

إن أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة، انه يرجع نشأة وظهور القيادة الى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك، فإن انصار المدخل يختلفون حول كم ونوع وأهم السمات والخصائص القيادية، كما يختلفون ايضاً حول ما اذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية ام مكتسبة، وهذا المدخل يعتبر في الفكر الاداري من أقدم المداخل التي انحاز اليها الفكر الاداري في دراسته وتفسيره لحقيقة نشأة القيادة التنظيمية، ونستطيع أن نتبين العديد من النظريات القيادية التي سلكت هذا المدخل في دراستها وتفسيرها للقيادة، وإن اختلف بعد ذلك مواقفها فيما عدا ذلك، ولعل من أشهر تلك النظريات:

(أ) نظرية الرجل العظيم: **The Great Man Theory**: إن الجذور الأولى لهذه النظرية، تعود لعهود الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة، وأنهم قد وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف، وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها. وتنطوي تحت هذه النظرية عدد من النظريات الفرعية ومن أمثلتها:

1. نظرية الأمير: **The Prince Theory**

2. نظرية البطل: **The Hero Theory**

3. نظرية الرجل المتميز: **The Superman Theory**

ويعتبر فرنسيس جالتون من ابرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدارسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثيراً كبيراً على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبناوا هذا الاتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداء من وودز: Woods في عام 1913 وانتهاءً بجيننجز Jennings في عام 1960. ولقد قام Woods بدراسة عن الظروف القيادية لـ 14 أمة عبر فترات امتدت من خمسة الى عشرة قرون. ونخلص من تلك الدراسة في النهاية الى أن شخصية القائد وقدراته هي التي تصنع الأمة، وتشكلها طبقاً لهذه القدرات القيادية.

أما جيننجز: Jennings فقد قام في عام 1960 بعمل مسح وتحليل شامل لنظرية الرجل العظيم في القيادة، وقام بتحديد عدد من النماذج على غرار الرجل العظيم، حيث قدم نموذج الأمير وأمثلة له، ثم قدم نموذج البطل وأمثلة له، كما قدم نموذج الرجل المتميز وأمثلة له.

ونستطيع القول . على ضوء ما سبق . أن هذه النظرية قد ظلت موضع اهتمام من قبل الباحثين والدارسين، على مدار فترات طويلة خلال هذا القرن، وقد كانت غالبية هذه الدراسات موجهة نحو كشف وتحديد السمات الجسمانية (الفسولوجية) والعقلية والشخصية لهؤلاء القادة العظام، وبالرغم من ذلك فإن هذه الدراسات قد فشلت في الاتفاق على تحديد تلك السمات القيادية الوراثية، هذا بالإضافة الى نمو وذيع آراء

واتجاهات المدارس السلوكية النفسية التي تعارض الاتجاه السابق، وتؤكد على أن سمات القيادة ليست وراثية، وأن القادة يصنعون ولا يولدون قادة.

ب. نظرية السمات: **Traits - Theory**: تذهب هذه النظرية الى أن هناك سمات محددة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات من الممكن اكتسابها. ومن ثم فإنها ليست بالضرورة وراثية كما تدعي ذلك نظرية الرجل العظيم.

أما نوع وكم وأهم تلك السمات القيادية، فقد اختلفت على ذلك، فهناك العديد والعديد من الآراء والأبحاث والدراسات ولكل منها مواقف مختلفة ومتباينة في هذا الخصوص، فمن هؤلاء الأنصار من يرى أن أهم تلك السمات يتمثل في الصحة الممتازة، والقدرة على الاهتمام بالآخرين والنزاهة، وبقدرة الحكم على الأشياء، وغريزة الولاء للجماعة، ومنهم من يرى أن أهم سمات القيادة الشخصية القوية التي تمتاز بالاستواء النفسي والسلوكي بالإضافة الى الثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم، ومنه من اهتم بسمة الذكاء وأعطاهها أهمية كبيرة. ومنهم من اهتم بسمة المرح حيث القدرة على تلطيف جو ومناخ التعامل بين الجماعة والقائد.

كما قدم ارادوي تيد: **Tead** في كتابه (فن القيادة) قائمة بسمات أوصاف عشرة لابد من توافرها لنجاح القيادة وهي:

الطاقة البدنية والعصبية، والشعور بالغرض والاتجاه والحماس والشغف بالعلم والصدقة والمودة، والكمال والتكامل والأمانة والحكم، والمهارة الفنية، والبت في الأمور والحسم، والذكاء، والمهارة في التعليم، والإيمان، وقد أفرد لتلك الصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابه.

كما قدم كليان: Killian أكثر من قائمة بالصفات الضرورية لنجاح القيادة.

ونستطيع أن نتبين أن معظم الدراسات في الفترة السابقة عن عام 1949، بل ولفترة قريبة جداً، كانت تركز جهودها نحو تحديد نوعية تلك السمات القيادية. ولكن الغريب في الأمر، أن الفكر الإداري قد فشل أيضاً في ظل هذه النظرية في الخروج بموقف موحد حول ماهية تلك السمات القيادية، وقد قام Stogdill بإجراء دراسة مسحية مقارنة لكافة السمات القيادية التي اسفرت عنها الدراسات والبحوث التي تمت خلال الفترة من 1904. 1947.

وقد بدأ بالإشارة الى الطرق والوسائل التي اتبعت في إجراء هذه البحوث والدراسات، ثم تناول مدى التباين والاختلاف حول بعض السمات ومدى الاتفاق حول بعض السمات الأخرى، ولقد خصص لذلك الفصل الخامس من كتابه.

كما قام بإجراء دراسة مماثلة عن البحوث والدراسات التي تمت خلال الفترة من 1948. 1970 خصص لها الفصل السادس والسابع، ونظراً لأهمية هذه الدراسات، فسوف نقوم بتناولها وبيان نتائجها والتعليق عليها بشكل تفصيلي في موضع آخر من هذه الدراسة. ورغم كل هذا الجهد والدراسات والأبحاث من جانب الفكر الإداري وفق مدخل السمات طوال تلك السنوات، فإن هذا الفكر قد واجه من بين أنصاره من يتنكر لكل هذا الجهد، ويقول عن مدخل السمات:

(إن دراسة سمات القائد لم يكن مدخلاً مثمراً لشرح وبيان حقيقة القيادة، فليس كل القادة يمتلكون كل هذه السمات، كما أن كثيراً من غير القادة يمتلكون معظم أو كل هذه السمات)، ناهيك عن الاختلاف حول الكم الضروري من كل سمة واللازم لنجاح القيادة،

ناهيك ايضاً عن اختلاف كثير من هذه الدراسات حول تلك السمات، وتعريفها، وحول مدى ارتباطها بالنماذج والأمثلة القيادية الفعلية.

وليس هذا رأينا الخاص، بل هو رأي لأحد الباحثين المتخصصين من رجال الفكر الإداري وهو كونتز Koontz، وهذا رأي مفكر آخر من المتخصصين في هذا المجال وهو جيننجز: Jennings حيث يقول:

(إن خمسين سنة من الدراسات والبحوث قد فشلت في تقديم سمة شخصية واحدة من سمات القيادة. او مجموعة منها. يمكن ان تستخدم في التمييز بين القادة) وغير القادة. وإذا كان البعض يقول هذا، فإن هناك آخرين يقولون خلاف ذلك، حيث يرون أن هناك سمات محددة لها مرتبطة بالقيادة الفعالة، وإن كان هذا البعض الأخير يختلفون فيما بينهم حول تلك السمات، كما يختلفون حول أمية كل من تلك السمات، وقد سبق أن أشرنا الى ذلك.

ومن ثم يتبين لنا على ضوء ما سبق أن موقف الفكر الإداري حول حقيقة القيادة على ضوء المفهوم الى تقدمه نظرية السمات. ليس موقفاً واحداً، بل مواقف متعددة متباينة وتصل الى حد التعارض في بعض الأحيان، ولعل هذا التعدد والتباين في المواقف والآراء حول نظرية السمات، ومن قبلها نظرية الرجل العظيم هو الذي دعى البعض الى التخلي عن مدخل السمات والأخذ بمدخل المواقف ونظرياته كأساس لتفسير حقيقة القيادة.

ثانياً: مدخل المواقف

ولعل أبرز ما يميز هذا المدخل أنه يرجع نشأة او ظهور القيادة الى عوامل خارجية . غير ذاتية . لا يملك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يملك عليها أي سيطرة، وعلى ذلك فالمعول الأساسي والرئيسي لظهور أية قيادة يعود الى طبيعة وظروف الموقف البيئي وما يحيط به وما يتضمنه من عوامل وعناصر موقفية وبيئية هي بطبيعتها عرضة للتغير والتحول من فترة لأخرى ومن موقف لآخر، ومن ثم فقد ساد الاعتقاد بأن القادة هم نتاج مواقف محددة، وعلى ذلك فقد تزايدت الأبحاث والدراسات التي أخذت بهذا الاتجاه، خاصة من جانب اولئك الذين لم يقتنعوا بنتائج بحوث ودراسات مدخل السمات، وخاصة بعدما تبين لهم أن مدخل المواقف أكثر إقناعاً في تفسير نشأة كثير من القيادات على مدار التاريخ، على ما بين هذه القيادات من تباين في الصفات والسمات، ومن هؤلاء (هتلر) في المانيا و(موسوليني) في ايطاليا و(روزفلت) في الولايات المتحدة في الثلاثينات من هذا القرن، وظهور قيادة ماوتسونج في الصين وسطوع نجمه فيما بعد الحرب العالمية الثانية، فكل من هؤلاء القادة - بالرغم من اختلافهم في السمات - إنما هم نتاج تلك العوامل والظروف البيئية التي سادت الموقف ابان الفترة التي تولوا فيها القيادة. اما ماهية وكم واهمية تلك العوامل والعناصر الموقفية التي تؤثر في نشأة وظهور القيادة، فإن المؤيدين لهذا المدخل يختلفون حول هذه العناصر الموقفية وأهمية كل منها، ومن هنا نشأت نظريات مختلفة تعكس اختلاف المواقف حول تلك العناصر والعوامل البيئية الموقفية، واهمية كل منها، ومن ذلك:

(أ) نظرية التابعين **The Follower Theory**: حيث يرى القائلون بهذه النظرية بأن الافراد يميلون لتسليم زمام قيادتهم، واتباع الشخص الذي يعتقدون فيه -بحق او بغير حق - ان

لديه القدرة على تحقيق رغباتهم الشخصية، وعليه فتولى شخص ما قيادة جماعة من الجماعات رهن بنظرة أفراد تلك الجماعة لذلك الشخص، واعتقادهم بأن ذلك الشخص أكثر تقديراً لرغباتهم وأكثر حرصاً على مصالحهم وأكثر قدرة على تحقيق أهدافهم وأشباع رغباتهم وعلى ذلك يتضح لنا ان المعول الاساسي والرئيسي لنشأة وظهور القيادة وفق هذه النظرية هم التابعون (اعضاء الجماعة).

(ب) النظرية الموقفية **The Situational**: ويطلق عليها البعض **The Environmental Theory**، وهذه النظرية تختلف عن سابقتها في أنها ترى ان المعول الرئيسي في ظهور القادة لا ينحصر فقط في الاستجابة لاحتياجات ورغبات ومصالح افراد الجماعات المنقادة، بل ترى ان هناك أبعاداً متعددة في أي موقف هي العامل الرئيسي في تحديد وافرار القيادة في ظل هذا الموقف، وعلى ذلك فلكل موقف - طبقاً لمفهوم تلك النظرية - متطلبات القيادة، والشخص الذي يملك قدرأ أكبر من المهارات والقدرات التي تستجيب لمتطلبات هذه الابعاد والعناصر والعوامل الموقفية - سوف يكون هو أنسب الاشخاص لتولي القيادة في ظل هذا الموقف، ومن ثم سوف تكون فرصته أكبر فيتولى قيادة تلك الجماعة الموقفية.

اما عن ماهية تلك العوامل الموقفية، وأهمية كل منها في تحديد وابرار القيادة فتعدد المواقف وتباين، فهناك من يرى ان نمط او نوع القيادة المقبول من الجماعة موضوع القيادة - يتحدد على ضوء طبيعة وظروف هذه الجماعة، وطبيعة وظروف المشاكل التي يجب ان تحل، كما ان هناك من يرى ان للعناصر الموقفية الثقافية أهمية كبرى في تحديد وابرار القيادة في أي موقف من المواقف، وهناك من يرى غير ذلك، فإذا أردنا ان نقف على حقيقة القيادة من بين

كل هذه الآراء والمواقف شق علينا الامر، وقريبا من هذه النظرية تقف النظرية الوظيفية
“The Functional Theory”.

والقيادة وفق هذه النظرية لا تتعلق بشخص ما في حد ذاته، بل هي وظيفة تؤدي، حيث يتطلب الموقف القيادي أنواعاً محددة من الاجراءات والاعمال ينبغي تأديتها، وعلى ذلك فالقيادة هي القيام بتلك الاعمال او الوظائف التي يتطلبها الموقف، وكذلك فن القيادة وفق هذا المفهوم لا تعنى القيادة، فالقائد هنا إن هو الا أداة يتم من خلالها تنفيذ هذه الاجراءات المؤدية الى تحقيق الحل الملائم طبقاً لمتطلبات الموقف القيادي، حيث يسهم في تحديد وتوزيع الادوار على اعضاء الجماعة والتنسيق بين هذه الادوار، بهدف مساعدة الجماعة على تحقيق المهام الموكولة إليها او الاهداف التي تبغى تحقيقها.

وهناك من يرى أن الحروب وغيرها من المواقف الحرجة أو الاحداث المفاجئة قد اتاحت وهيأت الفرصة لبعض الاشخاص المغمورين لان يتولوا زمام القيادة، وأنه لولا هذه المواقف لكان من الممكن ان يظلوا مغمورين يحجبهم عن القيادة الروتين اليومي للحياة، وقد يظن البعض منا ان هذا يقوي ويدعم نظريات القيادة الموقفية، ولكن يحد من هذا ان ذلك الترابط بين الموقف وظهور القيادة لم يكن مطرد الحدوث في جميع الحالات، فالملاحظ ان هناك حالات تضمنت عددياً من المواقف الحرجة، ومع ذلك فلم تسفر تلك المواقف عن ظهور القيادات القادرة على تولي زمام تلك المواقف.

وعلى ذلك فليس الموقف في حد ذاته هو العامل الاساسي أو الرئيسي في ظهور القيادة، ولكن لعل توافر الاشخاص ذوي القدرات القيادية والقادرين على مجابهة تلك المواقف له

دوره وتأثيره أيضاً في ظهور القيادة، كما ان هناك من يضيف الى ذلك، ان الانماط القيادية الناجحة التي تولت قيادة توجيه تلك الجماعات في الظروف والفترات السابقة، لها تأثير كبير في تحديد المواصفات والشروط القيادية المطلوبة، ومن ثم فإن لها تأثيرها في تحديد وظهور القائد التالي لها.

كما نستطيع ان نضيف ان للاعتبارات والظروف التاريخية تأثيرها ايضاً في اختيار وتحديد وظهور القائد. ولقد كان لهذه الاعتبارات، بالإضافة الى تعقد العناصر والعوامل الموقفية والاختلافات في مواقف المؤيدين ومدخل المواقف حول ماهية تلك العناصر الموقفية، واختلافهم حول مدى أهمية كل منها في تحديد وابرار القيادة، فلقد كان لكل هذه الاعتبارات تأثيرها في تشكك جانب من المفكرين في مدى دقة هذا المدخل ومدى صلاحيته لتفسير حقيقة القيادة، وقد أوقع هذا التشكك الفكر الاداري في حيرة، خاصة أنه سبق للبعض ان تشكك في مدخل السمات وفي مدى صلاحيته لتفسير حقيقة القيادة، ولقد كان المخرج الذي تصوره الفكر الاداري للخروج من هذا المأزق هو محاولة التوفيق بين المدخلين: مدخل السمات ومدخل المواقف ومن ثم عرف الفكر الإداري المدخل المشترك في تفسير حقيقة القيادة وحقيقة مقوماتها.

ثالثاً: موقف المدخل المشترك

إن ابرز ما يميز هذا المدخل في تفسيره لحقيقة القيادة أنه يرجع نشأة او ظهور القيادة الى شخصية القائد وسماته وخصائصه، كما يرجعها ايضاً الى عوامل خارجية ترتبط بطبيعة وظروف الموقف البيئي وعلى ذلك فهذا المدخل في تفسيره للقيادة يأخذ بكل من المدخلين

السابقين، السمات والمواقف، ويرى أن نشأة أو ظهور القيادة يتحدد على ضوء الموقف الذي يحدد المواصفات القيادية التي تستجيب لمتطلبات هذا الموقف، كما يتحدد في ذات الوقت على ضوء مدى توافر السمات القيادية في الأفراد في ظل هذا الموقف، وعلى ذلك فليس للموقف وحده، وليس لتوافر الشخصية القيادية وحدها تأثيراً كبيراً في ظهور ونشأة القيادة، بل العبرة بهما معاً، فالقيادة وفق هذا المدخل تتوقف على الشخصية والموقف وظروفه وعلى التفاعل بينهما، فهي ما سبق أن اشرنا نقف في موقف وسط بين المدخلين السابقين.

ولقد أسفر هذا المدخل عن عديد وعديد من النظريات التي راحت جميعها تحاول تفسير القيادة في إطار هذا المدخل، ولكن حسب اجتهاد ووجهة نظر كل منها، في تحديدها لماهية تلك السمات القيادية او العناصر الموقفية، ومدى أهمية ودور كل منها في نشأة وظهور القيادة، ولقد تناول ستوجردول في كتابه الشامل عن القيادة، عددياً من هذه النظريات ولعل من أهم تلك النظريات:

(أ) النظريات الموقفية الشخصية: Personal - Situation Theory

حيث يرى أنصار ذلك الاتجاه أنه لفهم القيادة ينبغي علينا ألا نغفل تأثير التفاعل بين القائد وعناصر الموقف القيادي، ولعل هذا هو جوهر هذا الاتجاه، أما فيما بعد ذلك ففتباين اهتماماتهم حيث تتركز حول جزئيات يرى كل منهم أنها جديرة بالاهتمام.

فهناك من يرى وجوب الاهتمام بالسمات العملية والعقلية والعاطفية للأفراد، في ذات الوقت الذي نهتم فيه بالظروف الموقفية السائدة التي يتعامل معها وفي ظلها الأفراد.

وهناك من أصحاب هذا الاتجاه - ايضاً - من اولى اهتمامه لتوضيح وظيفة القيادة وفق هذا الاتجاه، حيث يرى أنها تتلخص في مساعدة الجماعة على اكتشاف السبل والوسائل التي بها وعن طريقها يمكن تحقيق أهداف موجودة ومتفق عليها، وكذلك مساعدة الجماعة على التمسك بأهداف متفق عليها.

وهناك من رأى ان فهم حقيقة القيادة يتطلب منا ان نوجه اهتماماتنا نحو التعرف على سمات ودوافع القائد كفرد وإنسان، وأبرز ملامح وخصائص الدور الذي يلعبه أو يؤديه كقائد، وتصورات وأفكار الجماهير المنتخبة التي تحيط به ودوافعهم لمتابعته، وكذلك مضمون الموقف الذي يشملته ويحتويه هو تابعيه.

(ب) النظرية التفاعلية: **Interactional Theory**: ويرى انصار هذه النظرية أن ظهور ونشأة القيادة رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة، وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية. وعلى ذلك، فالقيادة - وفق هذه النظرية - هي نتاج عملية تفاعل اجتماعي تتم بين القائد والمتغيرات الرئيسية المشار إليها هنا، وعلى ذلك فإن هذه النظرية تعطي اهتماماً بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين، ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة وللموقف.

(ح) النظريات التبادلية في القيادة: **Exchange Theories To Leadership**

وقد قاد هذا الاتجاه وما تفرع عنه من نظريات مجموعة الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقاً من الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما

هو إلا تعبير عن نموذج او شكل من اشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح آخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الاعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام اعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة، ويرى بلو Blau على ضوء هذا المفهوم أنه على قدر اسهام القائد ودوره المتميز في معاونة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإنه على قدر التزام اعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهم وعطاء القائد ومعاونته لهؤلاء الاعضاء، وعلى ذلك فإن القائد يستفيد كثيراً كما يستفيد اعضاء الجماعة من اتباع نصائحه الجيدة والمتميزة، حيث إن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لهم يكسبه مزيداً من الإمكانيات القيادية.

أما جاكوبس Jacobs فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى ان الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظير خدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من أجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية إنما يركز بصفة اساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وإنجاز الاعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر، فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، وبدون هذه العلاقة لا تتحقق القيادة.

تلك هي نظرة إجمالية وعامة على أهم مداخل ونظريات القيادة التنظيمية في الفكر الاداري المعاصر، ومنها يتضح مدى الاختلاف والتباين في تفسيرات ومواقف هذه النظريات من حقيقة القيادة التنظيمية. بل والاكثر من هذا إننا نود ان نلفت النظر الى امر آخر ألا وهو

تزامن هذه النظريات، أي ان هذه النظريات القيادية بالرغم من أنها جميعها تسعى للوقوف على حقيقة القيادة، وبالرغم من ان سعيها هذا قد انتهى بها الى الوقوف في مواقف مختلفة ومتباينة من حقيقة القيادة، بالرغم من هذا وذاك فإن هذه النظريات المختلفة والمتباينة قد وجدت وتعايشت مع بعضها البعض على امتداد فترات زمنية متزامنة، بمعنى ان ظهور أي نظرية جديدة لم يكن يتبعه حتماً اختفاء او سقوط النظرية أو النظريات السابقة عليها في الظهور، إنما كان يعني في أغلب الاحوال إضافة لما هو موجود وقائم من نظريات قيادية، ولقد ترتب على هذا أن تواجدت وتزامنت هذه النظريات من ناحية، وأدى هذا الى أ، كل نظرية جديدة إنما كانت تعني زيادة الطين بلى - كما يقولون - حيث كانت تمثل تعميقاً لمدى هذا الاختلاف والتباين القائم في موقف الفكر الاداري المعاصر من حقيقة القيادة، ومن الطبيعي أن كل نظرية من هذه النظريات كانت تظهر ويظهر معها المؤيدون لها الذين يرون في تفسيرها لحقيقة القيادة الصواب وفي تفسيرات غيرها من النظريات الخطأ، وطبيعي أن لدى كل منهم البراهين والأدلة والاسانيد التي تؤيد صحة دعواهم وبطلان دعاوى الآخرين.

ومن ثم فإننا لا نبالغ حين نقول: إن هذا الوضع قد جعل من الصعب - إن لم يكن من المستحيل - على الانسان المنصف غير المنحاز لهذه النظرية أو تلك ان يقف على حقيقة القيادة التنظيمية من خلال التحاكم الى الفكر الاداري المعاصر، وهذا هو واقع حال نظرياته.

ولعلنا الآن نستطيع ان ندرك مدى صدق تلك الكلمات، لاحد رجال الفكر الإداري المعاصر وهو Killian حيث تضمنت إشارة واضحة الى مدى الغموض المحيط بحقيقة القيادة التنظيمية، حيث يقول:

(إنه خلال الحرب العالمية الثانية، وعندما كانت الامة الامريكية تواجه احتياجاً ملحاً لألاف من القادة للعمل في كل من القوات المسلحة والصناعة، اكتشف الجميع، مع ظهور هذا الاحتياج، بأنه لا يوجد أحد يعرف على وجه اليقين مكونات القيادة، أو يعرف على وجه التحديد كيفية التعرف على الاشخاص القادرين على القيادة.

رابعاً: نتائج اختلاف مواقف نظريات القيادة من حقيقة القيادة التنظيمية:

لعل أهم النتائج التي يمكن ان نستخلصها على ضوء هذا الواقع للفكر الإداري المعاصر هي:

(أ) التثبت من أن الفكر الإداري المعاصر ليس له موقف موحد من حقيقة القيادة التنظيمية، بل إن له مواقف مختلفة ومتباينة، بل والأكثر من هذا أن تلك المواقف متزامنة - بالرغم من اختلافها وتباينها.

(ب) أن هذا التزايد والتعدد في نظريات القيادة التنظيمية التي أفرزها الفكر الإداري المعاصر، إنما تحسب على هذا الفكر ولا تحسب له، حيث ان ظهور أو إضافة أي نظرية مستحدثة لهذا الفكر إنما يسهم في مزيد من التعمية على حقيقة القيادة، مادام هذا التعدد والتباين المتزامن أمراً مقبولاً من رجال الفكر الإداري المعاصر.

وفضلاً عن هذه النتائج، فإننا نود ان نلفت النظر الى ان تلك المداخل والنظريات القيادية المختلفة والمتباينة، إنما هي بمثابة الإطار الفكري لظاهرة القيادة التنظيمية، ذلك الإطار الذي يمثل أحد الدعائم الأساسية التي تقوم وترتكز عليها كافة الابحاث والدراسات القيادية. ومن ثم فإن ذلك الإطار الفكري سوف يؤثر الى حد كبير - ايجاباً وسلباً - على نتائج أية أبحاث أو دراسات، فتوافر الإطار الفكري السليم يعتبر ضرورة اساسية يجب ان تسبق أي فعل أداري هادف للإنسان، ومن ثم فإنه على قدر دقة وسلامة هذا الفكر تتوقف الى حد كبير دقة وسلامة الفعل والتنفيذ.

وعلى ذلك فإن مثل هذا الخلل والقصور في الإطار الفكري لظاهرة القيادة التنظيمية في الفكر المعاصر، والمتمثل في هذا التعدد والتباين المتزامن في مداخل ونظريات القيادة التنظيمية، لابد ان ينعكس ويؤثر الى حد كبير على نتائج الابحاث والدراسات قيادية التي استهدفت الوقوف على تعريف محدد للقيادة الادارية، وكذلك الوقوف على مقوماتها وعناصرها القيادية، فتلك النظريات إنما هي بمثابة المنطلقات والأطر الفكرية التي تحكم وتنظم وتوجه وتحدد مسار وخطى تلك الابحاث والدراسات، ومن ثم فإنه إذا ما اختلفت وتباينت تلك المنطلقات الفكرية، فإنه من البديهي ان تختلف وتباين تلك الابحاث والدراسات القيادية تبعاً لاختلاف وتباين المنطلقات الفكرية لكل منها.

وبناءً على ما سبق، فإن ذلك الاختلاف والتباين المتزامن في مداخل ونظريات القيادة في الفكر الاداري المعاصر يعد دليلاً يدفعنا للتشكك في قدرة الفكر الإداري المعاصر على:

(أ) الاتفاق على تعريف محدد للقيادة الادارية، ناهيك عن الوقوف على التعريف الحقيقي لهذه القيادة.

(ب) الاتفاق على مقومات وعناصر قيادية محددة يجب توافرها في القائد الإداري الرشيد حتى يتمكن من تحقيق اهدافه بكفاءة وفعالية، ناهيك عن الوقوف على المقومات والعناصر القيادية الحقيقية التي يكفل توافرها في القائد الاداري الرشيد تمكينه من تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، من هذا المنطلق كان حرصنا على ان نتناول في الصفحات التالية موقف الفكر الإداري المعاصر من تعريف القيادة التنظيمية، وكان حرصنا ايضاً على تناول موقف هذا الفكر من المقومات والعناصر القيادية لهذه القيادة في الفصل التالي.

خامساً: مواقف الفكر الاداري المعاصر من تعريف القيادة التنظيمية:

لاشك أن الوقوف على تعريف واضح محدد ودقيق لاي ظاهرة من الظواهر يعتبر امراً ذا أهمية، فإن توافر المفاهيم الصحيحة يعد من العوامل الرئيسية لاستقرار ونمو التفاهم والعلاقات الطيبة بين أفراد أي مجتمع، ودرءاً لأية اختلافات تحدث بينهم، كما أنه يعتبر ضرورة حيوية وعلى قدر كبير من الاهمية لتقدم البحث العلمي في كافة المجالات، فتلك المنازعات والاختلافات في الآراء والمواقف، ومن ثم الاختلافات في التطبيق إن هي الا نتاج الاختلافات في تحديد مفاهيم الظواهر والاشياء، ومدلول الكلمات والمصطلحات، ومن شأن أفراد المجتمعات الانسانية أن يختلفوا في فهمهم ومفاهيمهم، كنتاج لتباين بيئات وخبرات وقدرات كل منهم، وتباين تأثر كل منهم بهذه البيئات والخبرات، وإذا كان ذلك قد يكون مقبولاً من عامة الناس، فإنه ليس كذلك بالنسبة للباحثين والعلماء وقادة الفكر والباحثين عن

الحقيقة في أي مجال من المجالات، فمثل هؤلاء يجب ان يستقوا مفاهيمهم من الحقائق الثابتة وحدها المعبرة عن الجوهر الحقيقي للأمر والاشياء التي يتصدون لوضع وتحديد مفهوم لها، وليس من حق أي من هؤلاء ان يركن الى تحديده هو لمفاهيم الاشياء، ومدلول الكلمات والمصطلحات، بل يجب ان يكون موضوعياً في تحديده لتلك المفاهيم وأن يعمل على الوقوف على الحقيقة وحدها ومن مصدرها.

فإذا تم ذلك وانتهج كافة الباحثين والمفكرين هذا النهج والتزموا به، توحدت مفاهيمهم، واتفق مدلول الكلمات والمصطلحات لديهم، فإذا لجأنا الى الفكر الإداري المعاصر لنقف منه على تعريف ومفهوم القيادة التنظيمية، فسوف نواجه بعشرات، بل مئات من التعاريف والمفاهيم، حتى أن البعض يرى أنه ليس من الميسور الوقوف على تعريف واضح محدد.

وبالرغم من هذا الكم المتزايد من الأبحاث والدراسات، فإن الفكر الإداري المعاصر مازال يفتقر لوجود مثل هذا التعريف الواضح الذي يحوز على قبول عام بل إن **Stagdill** يذهب لأبعد من ذلك، حيث يرى أن الفكر الإداري المعاصر يضم تعريفات عديدة للقيادة، وأن هذه التعريفات يكاد يكون عددها يتكافأ مع عدد الأشخاص الذين حاولوا تعريفها، ولعل خير شاهد على ذلك هو تلك التعريفات التي تزخر بها المؤلفات والأبحاث العربية والاجنبية المعنية بالقيادة، ولقد ارفقنا هنا نماذج من هذه التعريفات، ولقد تضمن مرجع **Stagdill** وحده ما يقرب من المائة تعريف من تعاريف القيادة، وبالرجوع الى هذه التعريفات يتضح لنا مدى صعوبة الوقوف على تعريف واضح محدد للقيادة يحوز على قبول عام، حيث تتباين تعريفات رجال الفكر الإداري للقيادة من واحد الآخر، ولاشك أن هذه الاختلافات إنما تعكس:

(أ) اختلاف المنطلقات الفكرية لرجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة:

فمما لا شك فيه أن تعدد وتباين وتزامن نظريات القيادة التنظيمية في الفكر الإداري المعاصر، قد أسفر عن اختلاف وتباين المنطلقات والانتماءات الفكرية الإدارية المعاصرة، تبعاً للنظرية التي انحاز إليها كل منهم، ومن ثم فلقد جاءت تعريفاتهم لحقيقة القيادة التنظيمية انعكاساً لاختلاف وتباين نظريات القيادة التي انحاز إليها كل منهم، ومن الأمثلة على ذلك:

1. وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة، نهج نظرية السمات، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

(القائد: هو ذلك الشخص الذي يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة).

(القائد: هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام، ويطلق طاقات أعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب).

(تنشأ القيادة) حينما تتوافر في فرد معين الشخصية المسيطرة ازاء آخرين تتوافر فيهم خواص الشخصية التابعة).

2. وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة منهج نظرية المواقف ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

(القيادة عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف مشتركة بأقصى عائد اقتصادي، وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل).

(القيادة المباشرة: هي عملية التفاعل التي من خلالها يمارس القائد من خلال الاتصال الشفهي عادة التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم في اتجاهات معينة).

3. وجود تعريفات تنهج في تعريفها للقيادة نهج النظريات المشتركة ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

(القيادة: هي وظيفة موقفية وإن ظهورها يتم جزئياً على الأقل .استجابة لظروف ومتطلبات موقفية، وأن المعول الأساسي في هذا الصدد، هو تحديد تلك الشروط او الخصائص القيادية التي إن توافرت في القائد تجعل التابعين له ينقادون له، ويقبلون على تنفيذ قراراته وأوامره وتوجيهاته بكفاءة وفاعلية).

(ب) اختلاف المداخل التي انتهجها رجال الفكر الإداري المعاصر في تعريفهم للقيادة الإدارية:

ولعل من الأمثلة الدالة على ذلك:

1. وجود عدد من التعريفات تنحو نحو المدخل الغائي في تعريفها للقيادة، حيث تركز على الغاية من القيادة، ومن الأمثلة الدالة على ذلك التعريفات التالية:

(إنها النمط القيادي الذي يتوافر له بعدا التعاطف، والمبادأة والتنظيم، حيث يهدف البعد الأول الى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية للمرؤوسين، ويهدف البعد الثاني الى تحقيق الأهداف الرسمية الخاصة بالمنظمة).

(إنها سلطة او فن عملية التأثير في الأفراد(المرووسين) من أجل حثهم على بذل الجهد عن رغبة من أجل تحقيق أهداف الجماعة).

(القيادة: هي النشاط الخاص باستمالة وإقناع الأفراد وحثهم على التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك).

2. وجود عدد من التعريفات تنحو نحو المدخل الاجرائي في تعريف القيادة، حيث تركز على الوسيلة الموصلة للغاية، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

(القيادة: هي عملية تجهيز وترتيب الموقف القيادي حتى يتمكن مختلف أعضاء الجماعة بما فيهم القائد من تحقيق أهداف عامة مشتركة بأقصى عائد اقتصادي، وأقل تكلفة اقتصادية في الوقت والعمل).

(القائد: هو ذلك العضو الذي يمارس وظيفة قيادية داخل التنظيم، ويقوم بأعمال التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة).

(القيادة: هي النشاط الايجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين، لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة، او باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء والضرورة).

3. وجود عدد من التعريفات تنحو نحو مدخل الماهية في تعريفها للقيادة، حيث تركز على ماهية القيادة وكيفية ظهورها واستمرارها، ومن الأمثلة على ذلك التعريفات التالية:

(القيادة: هي فن التعامل مع الطبيعة البشرية(الانسانية)، حيث أنها فن التأثير في مجموعة من الأفراد عن طريق الاقناع والاستمالة واعطاء وتقديم المثل من اجل حثهم على اتباع خط

معين وأسلوب معين في العمل، ومن ثم فهي لا يجب أن تتشابه مع عملية الدفع او السوق التي هي فن وأسلوب إلزام او إجبار الأفراد بالقسر والقوة على اتباع خط معين في العمل).

(القيادة: هي محصلة او نتاج ممارسة شخص ما(أ) أقصى قوة تأثيرية على شخص آخر (ب) مطروحاً منها أقصى مقاومة يمكن ان تصدر من(ب) في الاتجاه المعاكس).

(القيادة عملية تفاعل تتم بين شخص وبين أعضاء الجماعة، وكل مساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب او يقوم بدور من الأدوار، ومن ثم فإن هذه الأدوار بدهاة يجب أن تختلف من شخص لآخر، وأساس هذا الاختلاف والتباين في الأدوار يعود الى عنصر التأثير، وفيه نجد أن هناك شخصاً واحداً . القائد . يؤثر بينما باقي الأشخاص . أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون مثل هذا التأثير).

ج . اختلاف مناهج وأساليب البحث التي انتهجها رجال الفكر الإداري في تحديدهم لمفهوم القيادة:

فهناك من استقصى مفهومه للقيادة بناء على دراسات ميدانية انتهجت المنهج العلمي . الاستقرائي الميداني . حيث راحت تبحث عن النماذج القيادية وتخضعها للدراسة والبحث؛ لنستخلص منها تعريفاً محدداً نظن أنه يعبر عن حقيقة طبيعة القيادة، وهناك من انتهج في دراسته وتحديده لمفهوم القيادة المنهج الاستقرائي المكتبي، حيث راح يجمع تعريفات القيادة التي توصل اليها من سبقه من الباحثين والكتاب سواء من انتهج منهم ذات نهجه، او من انتهج منهم المنهج العلمي . الاستقرائي الميداني، ثم اخضع هذه التعريفات للدراسة والتحليل، وخلص منها جميعها الى تعريف ارتضاه هو.

تلك هي من وجهة نظرنا ابرز العوامل والأسباب التي ادت لهذا التعدد والاختلاف والتباين في تعريفات القيادة والغريب في الأمر حقاً، أن كل من تصدى لتعريف القيادة انتهى . في الغالب الأعم من الحالات . الى تعريف مغاير لتعريفات من قبله، سواء منهم من انتهجوا ذات الاطار او المدخل او المنهج او من خالفوهم في الإطار او المدخل او المنهج، ونادراً ما نجد باحثاً يقبل تعريفات من سبقه، والغريب في الأمر ايضاً أن معظم هؤلاء الكتاب والباحثين يعتقدون أو يظن كل منهم أنه قد غطى، او ابرز جانباً هاماً، او كشف عن نقطة جوهرية تساهم في توضيح طبيعة حقيقة تلك القيادة، والغريب في الأمر كذلك أن معظم هذه التعريفات بالرغم من تباين مداخلها واهتماماتها، ومن ثم تباينها فإنها قد تواجدت وتزامنت معاً، شأنها في ذلك شأن نظريات القيادة.

والأغرب من ذلك بعد هذا كله أن يشير Stogdill الى أن القيادة قد تتضمن كافة هذه الاتجاهات او العناصر او الأمور التي اسفرت عنها هذه التعريفات العديدة، وإن كنا لا نقره على ذلك، فقد سبق لنا الإشارة الى تلك التعريفات التي أوردها هو نفسه، وتنحو في تعريفها للقيادة نحو مدخل السمات، وتعرف القيادة بأنها مجموعة من السمات، وفي ذات الوقت توجد تعريفات ثانية تنحو في تعريفها للقيادة نحو مدخل المواقف، وتعريفات اخرى تنحو نحو المدخل المشترك الذي يجمع بين كل من مدخلي المواقف والسمات، فكيف يتأتى أن تكون القيادة كل هذا في ذات الوقت، وكيف يمكن التوفيق بين مدخل السمات ومدخل المواقف، كما أن هناك تعريفات ترجع نشأة وظهور القيادة الى تباين وتمايز في الأدوار داخل الجماعة، كما أن هناك تعريفات أخرى ترجع نشأة القيادة وظهورها الى تباين وتمايز في القوى

داخل الجماعة، فكيف يمكن التوفيق بين هذه التعريفات، وكيف يمكن كذلك التوفيق بينها وبين باقي التعريفات.

وقد يطالبنا البعث بوضع تعريف للقيادة وفقاً لما تعارف عليه الباحثون خاصة وأنا قد توافر لنا هذا القدر من التعريفات العديدة، واستخلاص تعريف محدد يمثل قاسماً مشتركاً للعناصر القيادية المشتركة التي اشتملت عليها هذه التعريفات، ونحن نتحفظ تجاه هذا المنهج في البحث، نظراً لأنه يستغني باستقراء آراء الخبراء والباحثون عن استقراء مفردات ونماذج الظاهرة موضع البحث. ظاهرة القيادة، وهذا الاستغناء قد يكون له مبرران:

المبرر الأول: أن هناك صعوبات ومشقة كبيرة في الوقوف على الظاهرة موضع البحث.

المبرر الثاني: أن هناك ثقة كبيرة في آراء هؤلاء الخبراء والباحثين.

فإذا ما تبين لنا أن كلا المبررين مردود عليه بالنسبة لظاهرة القيادة، سقطت حجتهما في التحاكم إلى تلك التعاريف، للوقوف على تعريف محدد للقيادة الإدارية حيث يمكن القول:

أولاً: بالنسبة للمبرر الأول فإن أمر الوقوف على عدد من النماذج القيادية أمر ميسور.

ثانياً: بالنسبة للمبرر الثاني فإن تعدد واختلاف وتباين تعريفات هؤلاء الخبراء والباحثين للقيادة الإدارية تجعل ثقتنا فيهم تهتز.

وعلى ذلك فإننا نؤثر في هذا الصدد أن نورد الملامح الأساسية التالية للقيادة الإدارية، خاصة أن تلك الملامح تكاد تلقى قبولاً عاماً من رجال الفكر الإداري المعاصر:

1. أن القائد هو شخص يتوافر له قدر من التأثير الشخصي. السلطة غير الرسمية. على عدد من الأفراد تجعله قادراً على توجيه سلوك هؤلاء الأفراد.

2. أن المدير، هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة، وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ومن ثم يتوافر له بحكم موقعه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية على هؤلاء الافراد تعطيه الحق في إصدار الأوامر والتوجيهات الملزمة لهم.

3. أن المدير القائد. القائد الإداري. هو ذلك الشخص المعين من قبل سلطة أعلى لقيادة، وتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ويتوافر له قدر من التأثير الشخصي على هؤلاء الأفراد، كما يتوافر له فضلاً عن ذلك بحكم منصبه الرسمي قدر معين من السلطة الرسمية عليهم، ولكنهم يعتمد بصفة أساسية في توجيهه وقيادته لهؤلاء الأفراد على تأثيره الشخصي أكثر من اعتماده على سلطته الرسمية.

4. أن الرئيس. الرئيس الإداري. يختلف عن القائد الإداري في أمرين:

الأول: أنه يفتقر لتوافر التأثير الشخصي. السلطة غير الرسمية. على الأفراد المرؤسين له.

الثاني: أنه يعتمد بصفة أساسية. وترتيباً على ما سبق. على ما توافر له من سلطات رسمية في توجيهه لمرؤوسيه. وعلى ضوء ما سبق يتبين لنا:

(أ) أن قوة تأثير القائد على الأفراد أدوم وأقوى من سلطة الرئيس.

(ب) أن قوة تأثير القائد، وبهذا الدوام والقوة لو أضيفت اليها السلطة الرسمية، فسيصبح

هذا القائد الرئيس. القائد الإداري. أقوى من كليهما، القائد فقط والرئيس فقط.

وفي ضوء ما سبق . وفي نطاق هذا البحث . نستطيع أن نعرف القائد الإداري بأنه: (شخص معين من قبل سلطة أعلى لتوجيه مجموعة من الأفراد نحو تنفيذ أهداف محددة، ولا يعتمد في توجيهه لهؤلاء الأفراد على سلطاته الرسمية، ولكنه يعتمد بصفة أساسية على تأثيره الشخصي).

ولعلنا نلاحظ في هذا أننا قد انتهجنا في الشق الأول من هذا التعريف نهج التعريف بمفهوم المخالفة، أما في الشق الثاني من هذا التعريف، فقد اكتفينا بالإشارة إلى الوسيلة الأخرى المقابلة للسلطة الرسمية والتي يعتمد عليها القائد الإداري في توجيهه لمؤوسيه بدلاً عن تلك السلطة الرسمية التي يعتمد عليها الرئيس الإداري في توجيهه لمؤوسيه.

ويجدر بنا أن نشير في هذا الصدد إلى الآتي:

(أ) أن الوقوف على كنه وطبيعة هذا التأثير لا يعد ضرورة حتمية لنشأة القيادة، وإنما العبرة بتوافر مثل هذا التأثير لدى القائد، والتحقق من ذلك من خلال الوقوف على مدى التفاعل الإيجابي بين القائد ومؤوسيه.

(ب) أن إحدى غايات البحث الأساسية هو الوقوف على المقومات والعناصر القيادية التي إن توافرت في القائد أكسبته القدرة على توجيه مؤوسيه، والتأثير فيهم بكفاءة وفعالية. ومن هنا كانت أهمية التعرف على المقومات والعناصر القيادية التي يكفل توافرها في القائد الإداري توافر وتضافر كل من السلطة الرسمية مع السلطة غير الرسمية، ومن ثم نجاح هذا القائد في توجيه وقيادة مؤوسيه نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

حدود نظريات القيادة القديمة

عند مراجعة نظريات القيادة الأقدم، سلط سكولر الضوء على بعض القيود فيما يتعلق بتنمية مهارة وفعالية القائد:

نظرية السمات: كما أشار Stogdill (1948) و Buchanan & Huczynski (1997) سابقًا، فقد فشل هذا النهج في تطوير قائمة متفق عليها عالميًا لصفات القيادة و "يبدو أن القادة الناجحين يتحدون التصنيف من منظور السمات". علاوة على ذلك، نظرًا لأن نظرية السمات أدت إلى فكرة أن القادة يولدون لم يصنعوا، فقد جادل سكولر (2011) بأن مقاربتها أكثر ملاءمة لاختيار القادة من تطويرهم.

نظرية الأنماط السلوكية: بليك وموتون، في نموذج الشبكة الإدارية الخاص بهم، اقترحوا خمسة أنماط قيادة تستند إلى محورين - الاهتمام بالمهمة مقابل الاهتمام بالناس. واقترحوا أن النموذج المثالي هو "أسلوب الفريق"، الذي يوازن بين الاهتمام بالمهمة والاهتمام بالناس. جادل Scouller (2011) بأن هذا النهج المثالي قد لا يناسب جميع الظروف؛ على سبيل المثال، حالات الطوارئ أو التحولات.

نظريات الظرفية / الطارئة: معظم هذه النظريات (مثل نظرية القيادة الظرفية لـ Hersey & Blanchard، مسار House نظرية الهدف، Tannenbaum & تسلسل قيادة شميدت) يفترض أن القادة يمكنهم تغيير سلوكهم حسب الرغبة لمواجهة ظروف مختلفة، عندما يجد الكثيرون صعوبة في القيام بذلك حتى بعد التدريب بسبب المعتقدات الثابتة اللاواعية أو المخاوف أو العادات المتأصلة. لهذا السبب، يحتاج القادة إلى العمل على علم النفس الأساسي لديهم إذا أرادوا تحقيق المرونة في تطبيق هذه النظريات (Scouller، 2011).

النظريات الوظيفية: المناهج المستخدمة على نطاق واسع مثل القيادة الخمس لـ Kouzes & Posner تفترض نظرية نموذج الممارسات والقيادة المتمحورة حول العمل أنه بمجرد أن يفهم القائد - ويتم تدريبه - سلوكيات القيادة المطلوبة، فإنه سيطبقها حسب الحاجة، بغض النظر عن شخصيته. ومع ذلك، كما هو الحال مع النظريات الظرفية، أشار سكولر إلى أن الكثيرين لا يستطيعون فعل ذلك بسبب المعتقدات الخفية والعادات القديمة، لذلك جادل مرة أخرى بأن معظم القادة قد يحتاجون إلى إتقان علم النفس الداخلي إذا أرادوا تبني سلوكيات غير مألوفة عند الرغبة. الحضور: عادةً ما يكون لدى أفضل القادة شيئاً يتجاوز سلوكهم - شيء مميز يجذب الانتباه ويكسب ثقة الناس ويمكّنهم من القيادة بنجاح، وهو ما يُسمى غالباً "التواجد القيادي" (Scouller، 2011). ربما كان هذا هو السبب في أن نهج السمات أصبح خط التحقيق الأصلي للباحثين في مصادر فعالية القائد. ومع ذلك، فإن هذا "الشيء" - هذا الوجود - يختلف من شخص لآخر وقد أظهرت الأبحاث أنه من الصعب تحديده من حيث خصائص الشخصية المشتركة، لذلك فشل نهج السمات في التقاط ظاهرة الوجود المراوغة. نظريات القيادة الرائدة الأخرى لا تعالج طبيعة وتطور الوجود.

المستويات الثلاثة المشار إليها في اسم النموذج هي القيادة العامة والخاصة والشخصية. يتم تقديم النموذج عادة في شكل رسم بياني على شكل ثلاث دوائر متحدة المركز وأربعة أسهم موجهة للخارج، مع قيادة شخصية في المركز.

أول مستويين - القيادة العامة والخاصة - هما مستوى "خارجي" أو "سلوكي". ميز سكولر بين السلوكيات المتضمنة في التأثير على شخصين أو أكثر في وقت واحد (ما أسماه "القيادة

العامة") من السلوك المطلوب لاختيار الأفراد والتأثير عليهم (وهو ما أطلق عليه القيادة الخاصة). أدرج 34 سلوكاً متميزاً من سلوكيات "القيادة العامة" و14 سلوكاً آخر من سلوكيات "القيادة الخاصة".

المستوى الثالث - القيادة الشخصية - هو مستوى "داخلي" ويتعلق بحضور الشخص القيادي والمعرفة والمهارات والمعتقدات والعواطف والعادات اللاواعية. "يكمن في جوهرها وعي القائد الذاتي، وتقدمه نحو إتقان الذات والكفاءة التقنية، وشعوره بالارتباط بمن حوله. إنه جوهر داخلي، ومصدر، لفعالية القيادة الخارجية للقائد." (Scouller، 2011).

الفكرة هي أنه إذا أراد القادة أن يكونوا فعالين فعليهم العمل على المستويات الثلاثة بالتوازي. المستويان الخارجيان - القيادة العامة والخاصة - هما ما يجب أن يفعله القائد من الناحية السلوكية مع الأفراد أو المجموعات لمعالجة "الأبعاد الأربعة للقيادة" (Scouller 2011). هذه هي:

- هدف جماعي تحفيزي مشترك أو رؤية.
- العمل والتقدم والنتائج.
- الوحدة الجماعية أو روح الفريق.
- الاختيار والتحفيز الفردي.

المستوى الداخلي - القيادة الشخصية - يشير إلى ما يجب على القادة فعله لتنمية حضورهم القيادي ومعرفتهم ومهاراتهم. له ثلاثة جوانب:

- تطوير المعرفة والمهارة الفنية للفرد.
- تنمية الموقف الصحيح تجاه الآخرين.
- العمل على إتقان الذات النفسي.

جادل سكولر بأن الذات-الإتقان هو المفتاح لتنمية حضور المرء القيادي، وبناء علاقات ثقة مع المتابعين وتمكين المرونة السلوكية مع تغير الظروف، مع البقاء على اتصال بالقيم الأساسية للفرد (أي مع الحفاظ على صدقه). لدعم تنمية القادة، قدم نموذجًا جديدًا للنفسي البشرية وحدد مبادئ وتقنيات الإتقان الذاتي (Scouller 2011).

الافتراض في هذا النموذج هو أن القيادة الشخصية هي أقوى المستويات الثلاثة. شبه سكولر تأثيره بإسقاط حصاة في بركة ورؤية التموجات تنتشر من المركز - ومن هنا تشير الأسهم الأربعة إلى الخارج في الرسم التخطيطي. "تمثل الحصاة القيادة الداخلية والشخصية وتموجات المستويين الخارجيين. التغيير الداخلي المفيد والنمو سيؤثران على القيادة الخارجية بشكل إيجابي. التغيير الداخلي السلبي سيؤدي إلى عكس ذلك." (سكولر، 2011).

القيادة العامة

تشير القيادة العامة إلى الإجراءات أو السلوكيات التي يتخذها القادة للتأثير على شخصين أو أكثر في وقت واحد - ربما في اجتماع أو عند مخاطبة مجموعة كبيرة. القيادة العامة موجهة نحو (1) وضع والموافقة على رؤية محفزة أو مستقبل للمجموعة أو المنظمة لضمان وحدة الهدف؛ (2) خلق ضغط إيجابي من الأقران نحو معايير أداء مشتركة عالية وجو من الثقة

وروح الفريق ؛ (3) دفع العمل الجماعي والنتائج الناجحة. وبالتالي، فإن القيادة العامة تخدم الأبعاد الثلاثة الأولى للقيادة المذكورة في قسم النظرة العامة.

هناك 34 سلوكًا متميزًا للقيادة العامة (Scouller، 2011)، والتي تنقسم على النحو التالي:

تحديد الرؤية، والتركيز على: "الإحاطة، والتحدي، والتنقل، وتحديد الأولويات".

التنظيم والتخطيط وإعطاء القوة للآخرين: 'تعيين وتنظيم' سلوكيات 2.

التفكير، حل المشكلات، اتخاذ القرار: 10 السلوكيات.

التنفيذ: 'التثقيف، التنشيط، العمل، القياس، المتابعة، والتسامح' 6 سلوكيات.

والمحافظة: 12 سلوكًا.

يحتاج القادة إلى موازنة وقتهم بين 22 سلوكيات الرؤية / التخطيط / التفكير / التنفيذ

وسلوكيات بناء المجموعة / الصيانة الـ 12.

وفقًا لنموذج المستويات الثلاثة للقيادة، فإن المفتاح لتوسيع ذخيرة الفرد من سلوكيات

القيادة العامة (والمهارة التي يتم تنفيذها بها) هو الانتباه إلى القيادة الشخصية.

القيادة الخاصة

تتعلق القيادة الخاصة بتعامل القائد الفردي مع الأفراد (وهو رابع أبعاد Scouller الأربعة

للقيادة). على الرغم من أن القيادة تنطوي على خلق شعور بوحدة المجموعة، إلا أن

المجموعات تتكون من أفراد ويختلفون في طموحاتهم وثقتهم وخبرتهم وتكوينهم النفسي.

لذلك، يجب معاملتهم كأفراد - ومن هنا تأتي أهمية القيادة الشخصية. هناك 14 سلوكًا للقيادة الخاصة (Scouller، 2011):

الغرض الفردي والمهمة (مثل التقييم والاختيار والتأديب): 5 سلوكيات.

البناء الفردي والصيانة (مثل التعرف على المواهب الصاعدة): 9 سلوكيات.

يشعر بعض الأشخاص بأن المحادثات القوية التي تتطلبها القيادة الخاصة (مثل تقييمات الأداء) غير مريحة. وبالتالي، قد يتجنب القادة بعض سلوكيات القيادة الخاصة (Scouller، 2011)، مما يقلل من فعاليتهم القيادية. جادل سكولر بأن العلاقة الحميمة للقيادة الخاصة تؤدي إلى سلوك التجنب إما بسبب نقص المهارة أو بسبب المعتقدات السلبية للصورة الذاتية التي تثير مخاوف قوية مما قد يحدث في مثل هذه المواجهات. هذا هو السبب في أن القيادة الشخصية مهمة للغاية في تحسين مهارة القائد الفردية وتقليل مخاوفه الشخصية.

أسئلة التقييم الذاتي:

- في جدول قارن بالتفصيل بين أهم ثلاث نظريات في القيادة، نظرية من كل مدخل.
- في جدول قارن بالتفصيل بين الثلاث مداخل للقيادة.
- إشرح لنا أكثر نظرية اقتنعت بها، وبرّر ذلك.

المحاضرة الثامنة: القيادة واتخاذ القرار

تمهيد

إنه من أكثر المهام صعوبة وخطورة بالنسبة للقائد هي أنه عليه اختيار القرار المناسب في الوقت المناسب، فمهما كان الموقف حرجاً ومفاجئاً فإنه لا شيء يشفع للقائد أن يتخذ قراراً سريعاً خاطئاً أو صحيحاً متأخراً، لذلك أفردنا هذه المحاضرة للحديث عن العلاقة بين القيادة التنظيمية ومهمة اتخاذ القرار.

أهداف المحاضرة

محتوى المحاضرة

تعريف اتخاذ القرار:

القرار هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها" كما يعرف القرار "على أنه أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل"

أما اتخاذ القرار فهو "اختيار أنسب بديل لحل مشكلة معينة" وهو "انشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة، تقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار وهو اختيار البديل المناسب"

ومن خلال هذين التعريفين يمكن اعتبار اتخاذ القرار هو اتخاذ بديل بين عدة بدائل، إن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، وعليه يجب أن يكون

عدد من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الامثل للوصول للأهداف المرجوة.

تعريف صنع القرار:

هو "عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات الواقعة للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي حيز التنفيذ، وهناك فرق بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأول يركز على جمع البدائل وتحليلها للتعرف على الحلول المتوقعة منها لحل المشكلة أما اتخاذ القرار فهو بمثابة إحدى خطوات عملية صنع القرار بمعنى ان عملية صنع القرار تحتوي اتخاذ القرار كجزء من مراحلها.

القدرة على اتخاذ القرار:

توصل تمبسون إلى أربع أساليب لاتخاذ القرار وهي:

- انفراد القائد أو المدير باتخاذ القرار.
- اتخاذ القرارات عن طريق التقدير والحكم الشخصي للقائد.
- اتخاذ القرارات عن طريق التسويات أو (الحل الوسط).
- القرارات البيروقراطية.

مراحل اتخاذ القرار:

- تحديد المشكلة ثم تحليلها.
- تحديد البدائل واختيار الأفضل منها.
- تنفيذ القرار مع المتابعة والرقابة والتقويم.

طرق اتخاذ القرار ضمن الفريق

- صنع القرار واتخاذها على مبدأ التصويت بالأكثرية أو بنسبة من الأعضاء.
- واحد أو اثنان من أعضاء الفريق صنعاً قراراً عن الفريق (الأقلية)
- أوتوقراط: متخذ القرار شخص (بمفرده).
- يستطلع رأي مجموعة أفراد كل على انفراد ثم يتخذ القرار منفرداً.
- اتفاق عام: مجموعة من الناس تؤيد موضوع ما ويصبح متفق عليه بشكل تلقائي.
- قرار اللاقرار: أحياناً لا يتم اخذ قرار بعد مداوولات طويلة وتشاور.
- الموافقة بالإجماع.

معوقات اتخاذ القرار

- عدم توافر الكوادر القيادية الكفؤة.
- عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية.
- عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية.
- عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار.
- اعتماد القيادات الإدارية على الخبرة والاستشارة الأجنبية.

كيفية اتخاذ قرار رشيد:

لاتخاذ قرار رشيد يجب على متخذ القرار إتباع الخطوات التالية:

- التعرف الكامل على المواقف الواجب اتخاذ قرار بشأنها.
- تقرير انسب الأوقات لاتخاذ القرار.

- جمع ما يمكن من الحقائق التي تعين على الدراسة.
- الرجوع إلى سياسة المنشأة للاسترشاد بها عند اتخاذ القرار.
- دعوة كل من سيشار بالقرار للمشاركة في اتخاذه.
- اتخاذ القرار من بين الحلول البديلة.

أنواع القرارات:

يمكن تقسيم القرارات التي يتخذها المديرون طبقاً لمعايير متعددة أهمها:

- من حيث تكوين لقرار. (بسيطة أو مركبة)
- من حيث طريقة اتخاذ القرار. (ديمقراطية أو بيروقراطية)
- من حيث مدى القرار وعموميته (تنظيمية أو فردية)
- من حيث قوة القرار ومدى خضوعه لإعادة النظر. (أولية أو قطعية)
- من حيث شكل القرارات. (مكتوبة – شفوية – صريحة – ضمنية)
- من حيث آثار القرار على الأفراد (ملزمة أو غير ملزمة)
- من حيث أهمية القرار. (إستراتيجية – تكتيكية – تنفيذية)
- من حيث مجال الاهتمام. (اقتصادية – اجتماعية – سياسية)
- من حيث درجة توفر المعلومات. (تأكد – مخاطرة)
- من حيث إمكانية برمجة أو جدولة القرارات. (مبرمجة أو غير مبرمجة)
- من حيث أساليب اتخاذ القرارات (كيفية أو كمية).

أنماط القيادة في اتخاذ القرارات الإدارية:

أولاً: النمط الأوتوقراطي في اتخاذ القرار الإداري:

هنا ينفرد القائد بسلطة اتخاذ القرارات دون مشاركة من المرؤوسين حيث يقوم بإجبار مرؤوسيه على تنفيذها، وتتفاوت درجة انفراد القائد بسلطة صناعة وإصدار القرار من قائد إلى آخر فهناك من يستخدم سلطته التنفيذية استخداماً تحكيمياً حيث لا يشترك أحد من المرؤوسين معه في صناعة وإصدار القرار، وهناك من يحاول إقناع المرؤوسين بتأييده وتنفيذ ما يصدره من قرارات معتمداً في ذلك على مهارته الشخصية ومنصبه القيادي، حيث يسمح لمرؤوسيه بتقديم بعض الاقتراحات دون أخذها محل الاعتبار، وهناك من يحاول إجراء الاتصالات مع مرؤوسيه بأن يقدم لهم مشروع القرار قبل إصداره لمناقشتهم واستطلاع وجهات نظرهم مع محاولة إقناعهم وكسب ثقتهم وتأييدهم، يصلح هذا النمط في اتخاذ القرارات الإدارية الاستثنائية المفاجئة والتي تتطلب السرعة تجنباً لتفاقم الموقف.

ثانياً: النمط الديمقراطي في اتخاذ القرار الإداري:

هنا يباشر القائد مسؤولياته من خلال المشاركة الجماعية ومن اعترافه بقدرات المرؤوسين حيث يشركهم في صناعة القرار من خلال المناقشات للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم ومشكلات التنفيذ العملية حتى يصبغ قراراته بالصبغة العملية وبضمن التأييد الكامل له حيث يسعى من خلال المشاركة أن يخلق لدى المرؤوسين الإحساس بأن القرار من صنعهم. وبالرغم من أن تلك المشاركة تعتمد على وجود نوع من التعاون بين القائد والمرؤوسين إلا أن درجة تلك المشاركة قد تختلف من قائد إلى قائد آخر. ويصلح هذا النمط

في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنظمة العمل الجماعية وفي كل ما يتعلق بشئون الأفراد مثل مواعيد العمل وساعاته وأنظمة الترقيات والعلاوات وظروف العمل والخدمات الاجتماعية والصحية وطرق تقييم الأداء فكلها قرارات جماعية يجب أن تتخذ بطرق ديمقراطية.

ثالثا: النمط الحرفي اتخاذ القرار الإداري:

هنا يعتبر القائد نفسه أحد المرؤوسين حيث يقتصر دوره على تحديد الهدف وما يتعلق به من سياسات تاركا لهم حرية المناقشة واقتراح البدائل واتخاذ ما يروونه من قرارات مناسبة عملا على تنمية روح التجديد والابتكار لدى المرؤوسين للعمل كفريق متعاون، وإن كان يعاب عليه قلة الدور الذي يشغله القائد في صنع وإصدار القرار. ويصلح هذا النمط لمناقشة المشاكل العامة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية خاصة في المؤتمرات والندوات العلمية أين يترك للمشاركين حرية المناقشة وطرح البدائل المختلفة بغية الوصول إلى القرار المناسب ويقتصر دور القائد على تحديد الأهداف العامة والإشراف والتقييم.

رابعا: النمط المثالي لاتخاذ القرار الإداري:

لا شك أن النمط المثالي لاتخاذ القرار الإداري هو ذلك النمط الذي يحقق أكبر قدر من المزايا بأقل قدر من العيوب هو ذلك النمط القادر على تحقيق الهدف بأحسن وسيلة وبأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة باستخدامها الاستخدام الأمثل.

أسئلة التقييم الذاتي

- في رأيك ما هو النمط الأنسب لاتخاذ القرارات الرشيدة؟

المحاضرة التاسعة: القيادة عند جون سي ماكسويل

تمهيد

جون سي ماكسويل هو من أهم أعمدة الفكر القيادي في العالم المعاصر، ويعتبر القيادة من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها الإنسان. هذه المهارة مهمة بشكل خاص لأولئك في مجال الأعمال. من أجل تشغيل الأعمال والاستمرار في جني الأرباح، يجب أن يكون القادة قادرين على تفويض المهام بشكل جيد وأداء واجباتهم الأخرى كرؤساء للشركة. ومع ذلك، يفشل الكثير من أصحاب الأعمال في الأداء كما ينبغي، مما يؤدي في النهاية إلى حدوث خلل في أعمالهم أيضًا، أفردنا هذه المحاضرة لأخذ لمحة عن أبرز ما قدمه هذا الخبير في مجال القيادة.

أهداف المحاضرة

في نهاية هذه المحاضرة نتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

- تبيان أبرز محاور الفكر الماكسويلي حول القيادة.

محتوى المحاضرة

أهمية القيادة عند جون سي ماكسويل:

القيادة شيء لا يمكن اعتباره أمرًا مفروغًا منه لأن عدم فهم هذه المهارة من شأنه أن يساهم في انهيار الأعمال. من أجل تحقيق النجاح في مجال الأعمال، يجب أن يكون القادة قادرين على الحصول على التدريب المناسب في التعامل حتى مع أكثر المواقف تعقيدًا. إذا كان القائد غير قادر على التعامل مع المواقف الصعبة التي تنطوي على الشركة، فإن احتمال

انهيارها سيكون أكبر بكثير. وحسب جون سي ماكسويل فإن النقاط التالية تبرر أهمية القيادة:

- القائد يبدأ العمل: القائد هو الشخص الذي يبدأ العمل من خلال توصيل السياسات والخطط إلى المرؤوسين من حيث يبدأ العمل بالفعل.
- الدافع: يثبت القائد أنه يلعب دورًا حافزًا في عمل القلق. إنه يحفز الموظفين بمكافآت اقتصادية وغير اقتصادية وبالتالي يحصل على العمل من المرؤوسين.
- تقديم التوجيه: لا يجب على القائد أن يشرف فقط على المرؤوسين بل يلعب أيضًا دورًا إرشاديًا. التوجيه هنا يعني إرشاد المرؤوسين بالطريقة التي يتعين عليهم بها أداء عملهم بفعالية وكفاءة.
- خلق الثقة: الثقة هي عامل مهم يمكن تحقيقه من خلال التعبير عن جهود العمل للمرؤوسين، وشرح دورهم بوضوح وإعطائهم مبادئ توجيهية لتحقيق الأهداف بشكل فعال. من المهم أيضًا سماع الموظفين فيما يتعلق بشكاواهم ومشاكلهم.
- بناء الروح المعنوية: تدل الروح المعنوية على رغبة الموظفين في التعاون تجاه عملهم وجعلهم يشعرون بالثقة وكسب ثقتهم. يمكن أن يكون القائد معززًا للروح المعنوية من خلال تحقيق التعاون الكامل بحيث يؤدي أفضل ما لديه من قدرات أثناء عملهم على تحقيق الأهداف.
- يبني بيئة العمل: الإدارة هي إنجاز الأشياء من الناس. تساعد بيئة العمل الفعالة في النمو السليم والمستقر. لذلك، يجب على القائد أن يضع في اعتباره العلاقات

الإنسانية. يجب أن يكون لديه اتصالات شخصية مع الموظفين وأن يستمع إلى مشاكلهم ويحلها. يجب أن يعامل الموظفين بشروط إنسانية.

- التنسيق: يمكن تحقيق التنسيق من خلال التوفيق بين المصالح الشخصية والأهداف التنظيمية. يمكن تحقيق هذا التزامن من خلال التنسيق المناسب والفعال والذي يجب أن يكون الدافع الأساسي للقائد.

- يتم تعلم القيادة من خلال التفكير الذاتي المستمر والتطبيق المتعمد لمبادئها.

- مفتاح تحويل نفسك من شخص يفهم القيادة إلى شخص يقود بنجاح في العالم الحقيقي هو الشخصية.

- إذا تمكنت من أن تصبح قائدًا يجب أن تكون في الداخل (قائدًا لنفسك) فستكون قادرًا على أن تصبح القائد الذي تريد أن تكون في الخارج، إذ يجب أن تتعلم كيف تقود نفسك قبل أن تتمكن من قيادة الآخرين

ويرى جون سي ماكسويل أن الشخصية القيادية يمكن أن تُكتسب من خلال التدريب، وإذا كان الشخص يفتقر إلى المهارات القيادية، فهناك الكثير من البرامج التي يمكنه المشاركة فيها، والتي تهدف إلى تحويل الأشخاص إلى قادة عظماء من خلال غرس أهمية العمل الجاد والتصميم فيهم. وتدريبهم على كيفية التعامل مع موظفيهم. فالموظفون هم المسؤولون عن إبقاء الشركة على قيد الحياة، لذا يجب على القائد إيلاء المزيد من الاهتمام لهم من خلال تشجيعهم على القيام بعمل أفضل في وظائفهم.

جوهر القيادة عند جون سي ماكسويل:

جوهر القيادة في الفكر الماكسويلي هو التأثير، فهو يرى أن القيادة تتمثل أساساً في التأثير، من كان أكثر تأثيراً فهو الأكثر قيادية، وهذا المفهوم تتخلص القيادة من المثالية التي يعتقدونها عنها عامة الناس وتأخذ طابعاً لا معيارياً، فليس بالضرورة أن يكون القائد شخصاً طيب القلب محباً للناس والطبيعة، قد يكون شريراً، منحرفاً أو مجرماً خطيراً لكنّه نجح في التأثير على الناس وكسب عقولهم أو قلوبهم، إذن هو قائد وقد يكون أنجح وأكثر فاعلية من كثير من القادة الخيّرين الذين يسعون إلى صلاح الناس والمجتمع.

مستويات القيادة عند جون سي ماكسويل:

- **المستوى الأول: المنصب:** هذا هو أدنى مستوى للقيادة - مستوى الدخول. قد يكون الأشخاص الذين يصلون إلى المستوى الأول رؤساء، لكنهم ليسوا قادة أبداً. لديهم مرؤوسون، وليس أعضاء فريق. يعتمدون على القواعد واللوائح والسياسات والمخططات التنظيمية للسيطرة على أفرادهم. سوف يتبعهم شعوبهم فقط ضمن الحدود المعلنة لسلطتهم، هذا هو المستوى الوحيد الذي لا يتطلب القدرة والجهد لتحقيقه. يمكن تعيين أي شخص في منصب. هذا يعني أن هذا المنصب هو نقطة انطلاق جيدة، ولكن يجب على كل قائد أن يطمح إلى النمو.

- **المستوى الثاني: الإذن:** يؤدي التحول من المنصب إلى الإذن إلى الخطوة الحقيقية الأولى للشخص في القيادة. القيادة هي التأثير، وعندما يتعلم القائد العمل على مستوى الإذن، يتغير كل شيء. يفعل الناس أكثر من مجرد الامتثال

للأوامر. في الواقع بدأوا في المتابعة. وهم يفعلون ذلك لأنهم يريدون ذلك حقًا. لأن القائد يبدأ في التأثير على الأشخاص ذوي العلاقة، وليس فقط في المنصب. فعندما يشعر الناس بأنهم محبوبون، ومهمون، ومندمجون، وموثوقون، فإنهم يستمتعون في العمل مع قائدهم ومع بعضهم البعض. ويمكن أن يغير ذلك بيئة العمل بأكملها.

- **المستوى الثالث: الإنتاج:** هذا هو المستوى الفاصل بين القادة الحقيقيين والأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية فقط. القادة الجيدون يجعلون الأشياء الجميلة تحدث دائمًا، ويحصلون على نتائج يمكن أن يكون لها تأثير كبير على المنظمة. إنهم لا ينتجون بشكل فردي فحسب، بل إنهم قادرون أيضًا على مساعدة الفريق في الإنتاج. لا ينتقل بعض الأشخاص أبدًا من المستوى 2 إذن إلى المستوى 3 من الإنتاج بسبب افتقارهم إلى الانضباط الذاتي أو أخلاقيات العمل أو التنظيم أو المهارات اللازمة ليكونوا منتجين. ومع ذلك، إذا كنت ترغب في الوصول إلى مستويات أعلى من القيادة، فعليك ببساطة أن تنتج. لا توجد وسيلة أخرى حوله.

- **المستوى الرابع: تنمية الأفراد:** في المستوى الثالث، ينصب التركيز على إنتاجية الأفراد والشركات. تشير القدرة على إنشاء فريق أو قسم أو منظمة عالية الإنتاجية إلى مستوى أعلى من القدرة القيادية مقارنة بمعظم الآخرين. ولكن للوصول إلى المستويات العليا من القيادة التي تخلق منظمات النخبة، يجب على القادة الانتقال من المنتجين إلى المطورين لأن الأشخاص هم الأصول

الأكثر تقديرًا لأي مؤسسة. يستثمر القادة الجيدون في المستوى الرابع وقتهم وطاقاتهم وأموالهم وتفكيرهم لتنمية الآخرين كقادة. كيف يترجم هذا التركيز على قرارات الأفراد والأشخاص إلى أفعال؟ يحول القادة على مستوى تنمية الأفراد للقيادة تركيزهم من الإنتاج الذي حققه الآخرون إلى تطوير إمكاناتهم. يضعون 20 بالمائة فقط من تركيزهم على إنتاجيتهم الشخصية بينما يضعون 80 بالمائة منها على تطوير وقيادة الآخرين. يمكن أن يكون هذا تحولًا صعبًا للأشخاص ذوي الإنتاجية العالية، ولكنه تغيير يمكن أن يحدث ثورة في المؤسسة ويمنحها مستقبلًا أكثر إشراقًا.

- **المستوى الخامس: القمة:** نادرٌ هو القائد الذي يصل إلى المستوى الخامس - القمة. لا تعتبر القيادة على هذا المستوى تويجًا للقيادة الجيدة على المستويات الأربعة الأخرى فحسب، بل إنها تتطلب أيضًا درجة عالية من المهارة وقدرةً من القدرة على القيادة الطبيعية. يتطلب الأمر الكثير لتمكن من تطوير قادة آخرين حتى يصلوا إلى المستوى الرابع؛ هذا ما يفعله قادة المستوى الخامس. الأفراد الذين يصلون إلى المستوى الخامس يقودون بشكل جيد لفترة طويلة بحيث يخلقون إرثًا من القيادة في المنظمة التي يخدمونها.

القيادة في هذا المستوى العالي ترفع مستوى المنظمة بأكملها وتخلق بيئة تفيد الجميع فيها وتساهم في نجاحهم. غالبًا ما يمتلك قادة المستوى الخامس تأثيرًا يتجاوز المنظمة والصناعة التي يعمل فيها القائد. ومعظم القادة الذين يصلون إلى قمة القمة يفعلون ذلك

لاحقًا في حياتهم المهنية. لكن هذا المستوى ليس مكانًا يستريح فيه القادة لكي يتوقفوا ويروا نجاحهم. إنه مكان تكاثر يصنعون منه أكبر تأثير في حياتهم. لهذا السبب يجب على القادة الذين يصلون إلى قمة القمة تحقيق أقصى استفادة منها طالما أمكنهم ذلك. مع الامتنان والتواضع، يجب عليهم رفع أكبر عدد ممكن من القادة، ومعالجة أكبر عدد ممكن من التحديات الكبرى، وتوسيع نفوذهم لإحداث فرق إيجابي يتجاوز مؤسستهم وصناعتهم.

صفات القائد عند جون سي ماكسويل:

- الشخصية: كن قطعة من الصخر، فكيفية تعامل القائد مع ظروف الحياة يخبرك بأشياء كثيرة عن شخصيته. المحنة هي مفترق طرق يجعل الشخص يختار أحد مسارين: الشخصية أو الاستسلام. في كل مرة يختار شخصية، يصبح أقوى، حتى لو كان هذا الاختيار يجلب عواقب سلبية. لا يمكنك أبدًا فصل شخصية القائد عن أفعاله، فالموهبة هدية، ولكن الشخصية اختيار، ولا يمكنك أن تتخطى حدود شخصيتك. بينما تتجلى الشخصية الضعيفة في الجوانب الأربعة: الغطرسة، أو الشعور المؤلم بالوحدة، أو البحث عن المغامرة المدمرة.

- الكاريزما: الانطباع الأول يمكنه إبرام الصفقة، الكاريزما هي القدرة على جذب الناس إليك، حيث يستمتع الناس بالقيادة الذين يستمتعون بالحياة، فالقائد الناجح شخص متفائل دائما غير متدمر، يجذب الناس من خلال كونه شخص يستمتعون بالعمل معه، هو يتوقع دائما الأفضل من الآخرين.

يشجعهم ويساعدهم على تحقيق إمكاناتهم. فالقادة الكاريزماتيون هم "تجار في الأمل". بينما العجرفة والتكبر وانعدام الأمن والمزاجية والسخرية كلها عوائق أمام الكاريزما

- **الالتزام:** يفصل الفاعلين عن الحاملين، لن يؤمن بك الآخرون إلا إذا كنت تؤمن بقضيتك، الالتزام يسبق الإنجاز دائمًا والمقياس الحقيقي الوحيد للالتزام هو العمل، فالالتزام يفتح باب الإنجاز لأنه يدفعك للأمام عبر العقبات والمعارضات.

- **الاتصالات:** بدونها تسافر وحدك، لن يتبعك الناس إذا لم يعرفوا ما تريد أو إلى أين أنت ذاهب، البساطة هي مفتاح الاتصال الفعال. والغرض من الاتصال هو العمل. امنح الناس شيئًا ليشعروا به، شيئًا يتذكرونه، وشيئًا ليفعلوه. كن واضحًا، استخدم جمل قصيرة ومباشرة، استخدم لغة مشتركة، ركز على الناس، لا على مادتك، عندما تتواصل.

- **الكفاءة:** إذا قمت ببنائها فسوف تنجح، ابحث باستمرار عن طرق لمواصلة التعلم والنمو والتحسين، إن الأداء بمستوى عالٍ من التميز هو دائمًا اختيار، والعمل إرادة. القادة ذوو الكفاءة العالية يبذلون قصارى جهدهم دائمًا، وبالتالي يلهمون الآخرين الآخرين على فعل الشيء نفسه. حدد نقاط قوتك، وهي المجالات التي يمكنك المساهمة فيها بشكل فريد على مستوى عالٍ. انخرط في عملك وكرس نفسك لعملك، ارفع معاييرك واطلب توقعات أعلى من نفسك، ابحث عن طرق للتحسين، كن واعيا في شحذ مهاراتك المهنية.

- الشجاعة: الشجاعة ليست غياب الخوف، إنها فعل ما تخشى فعله. الشجاعة هي امتلاك القوة للتخلي عن المألوف والمضي قدماً في أرض جديدة، الشجاعة تتعامل مع المبادئ وليس مع الإدراك.

القوانين الواحدة والعشرون للقيادة عند جون سي ماكسويل:

- قانون النفوذ: التأثير هو القوة أو القدرة على تحقيق النتيجة المرجوة. يشير ماكسويل إلى هذا القانون عدة مرات في جميع أنحاء الكتاب. ببساطة، يقول إن المقياس الحقيقي للقيادة هو التأثير - لا أكثر ولا أقل. التأثير هو ما يساعد على تحقيق أهداف وأحلام القائد وبدون تأثير، القائد يفتقر إلى الذخيرة للوصول إلى الوجهة.
- قانون العملية: القادة هم متعلمون وقدرتهم على تطوير وتحسين مهاراتهم تميز القادة عن أتباعهم. عملية التعلم مستمرة ونتيجة للانضباط الذاتي والمثابرة. للاقتباس من ماكسويل "إذا كنت بحاجة إلى مصدر إلهام لاتخاذ خطوات للأمام، فسأحضر حدثاً. إذا كنت بحاجة إلى التحسين، فسأشارك في عملية وألتزم بها". يطرح ماكسويل الأسئلة "ما هو الشيء الوحيد الصغير الذي يمكنك القيام به أكثر من شأنه أن يكون له تأثير إيجابي على حياتك أو عملك؟ وهل هناك شيء يمكنك التوقف عن القيام به وسيكون له نفس التأثير؟" كلاهما مهم لأننا نسعى جاهدين للتحسن قليلاً كل يوم.

- **قانون الملاحة:** يمكن لأي شخص أن يقود السفينة، لكن الأمر يتطلب من قائد أن يرسم المسار بعناية، ويرى إلى أين يريد أن يذهب ويرسم المسار الأكثر فاعلية للوصول إلى هناك. هذا صحيح بالنسبة للقادة الأفراد وفرق القيادة. لنقتبس قول ماكسويل "إذا لم يستطع القائد إبحار الناس عبر المياه الهائجة، فمن المحتمل أن يغرق السفينة."
- **قانون الإضافة:** يركز قانون الإضافة على تقدم الآخرين وليس أنفسنا. القيادة هي فعل خدمة للآخرين ويركز القائد الحقيقي على خلق قيمة للآخرين. أفضل مكان للخدمة هو المكان الذي يمكننا فيه إضافة أكبر قيمة للآخرين. يضيف القادة قيمة للآخرين من خلال تقدير الآخرين والارتباط بما يقدره الآخرون. القادة الحقيقيون يسألون "كيف يمكنني أن أخدم؟" نظرًا لأهمهم يركزون على الخدمة، فإن الأمر لا يتعلق كثيرًا بـ"ما الذي يمكنني الاستفادة منه".
- **قانون الأرض الصلبة:** الأرضية الصلبة هي الشخصية الصلبة، والعيش بنزاهة وأصالة وانضباط. الثقة هي أساس القيادة، الشخصية هي مصدر الثقة. نحن نبني شخصيتنا من خلال الصدق التام، حتى عندما يكون ذلك مؤلمًا. لكي نكون صادقين، يجب أن نكون أنفسنا مع الجميع، ولا نتظاهر بأننا شيء لسنا كذلك. يأتي الانضباط من فعل ما يجب القيام به سواء أحببنا ذلك أم لا.
- **قانون الاحترام:** يجب أن نكون أقوياء وجديرين بالاحترام إذا أردنا أن يحترمنا الناس، وأن يكون لديهم رأي عالٍ عنا وأن نكون مستعدين لاتباع قيادتنا، لأن

الناس يتابعون بشكل طبيعي الأشخاص الذين لديهم مهارات قيادية وسمات أقوى مما يمتلكون. اختيار أولئك الذين يرغبون في اتباعهم ليس من قبيل الصدفة. يتبع الناس الآخرين الذين يمتلكون سمات قيادية يحترمونها ويعجبون بها ويعتبرونها أكثر جدارة بالاحترام من أنفسهم.

- **قانون الحدس:** القادة العظماء لديهم الحدس، والشعور بأنهم يجب أن يتجهوا في اتجاه معين. الحدس هو القدرة على تمييز الطبيعة الحقيقية لشخص أو موقف. مثل أي نوعية قيادة أخرى، يمكن تطوير الحدس. الحدس القيادي هو في الحقيقة ذلك الفكر أو الإدراك الداخلي لإجراء تغيير معين في منظمة، أو لمعرفة ما يجب القيام به في وقت صعب بشكل خاص. أن يثق المرء في نفسه، أفكاره، غرائزه.

- **قانون المغناطيسية:** يصف ماكسويل القادة بأنهم مغناطيس. إنهم يجتذبون المتابعين باستمرار وغالبًا ما يجتذبون قادة جدد لأنفسهم. وبسبب هذا، تشهد المنظمات نموًا. ومع ذلك، فإننا نجتذب أشخاصًا مثلنا، لذلك إذا أردنا جذب أشخاص عظماء، يجب أن نكون عظماء.

- **قانون الاتصال:** الاتصال هو إحضار شيء ما أو ضمه إلى شيء آخر، وضربه، ليكون على نفس الطول الموجي. إنشاء اتصال مع شخص آخر أمر حيوي في القيادة. إن المدير التنفيذي الذي يفشل في التواصل عاطفيًا مع موظفيه في طريقه إلى الفشل لأننا يجب أن نتواصل مع الآخرين قبل أن نتوقع منهم أن

يحدوا حذوهم. كما يقول ماكسويل "يلمس القادة القلب قبل أن يطلبوا المساعدة."

● **قانون الدائرة الداخلية:** تنص على أن الأقرب إلينا سيحددون إمكاناتنا كقائد. يجب أن يكونوا أشخاصًا لديهم مصلحتنا الفضلى، ويريدون رؤيتنا ناجحين، وقادرين على محاسبتنا. قوتنا كقيادة تأتي جزئيًا مما نعرفه. كما أنه يعتمد على مهارات دائرتنا الداخلية ومدى ارتباط دائرتنا الداخلية ببعضها البعض. يأتي إلينا مثال على قانون الدائرة الداخلية من الأم تيريزا، التي قالت "يمكنك أن تفعل ما لا أستطيع فعله. أستطيع أن أفعل ما أنت

● **قانون الغطاء:** القدرة على القيادة تحدد مستوى الشخص من الفعالية: قانون الغطاء. تنص على أن هناك غطاء أو حدًا لإمكاناتنا تحدده قدرتنا القيادية. بينما ننمي قدراتنا كقائد، فإننا ننمي تلقائيًا قدرتنا على التأثير في العالم. إذا كانت قدرتنا القيادية راکدة، كذلك قدرتنا على إحداث تأثير أكبر.

أسئلة التقييم الذاتي

- في ضوء ما درست، قدم شرحاً لقوانين جون سي ماكسويل الواحدة والعشرين.
- في شرح مفصّل اربط بين مستويات القيادة وقوانينها عند جونسي ماكسويل.

عناوين مقترحة للمطالعة:

- ☒ THE 21 IRREFUTABLE LAWS OF LEADERSHIP
- ☒ THE 360 DEGREE LEADER
- ☒ SUCCESS IS A CHOICE - MAKE THE CHOICES THAT MAKE YOU
- ☒ 10TH ANNIVERSARY EDITION THE 5 LEVELS OF LEADERSHIP

المحاضرة العاشرة: قياس القيادة.

تمهيد

إنه لا يمكننا قياس القيادة كظاهرة بحد ذاتها، فهي وإن كانت تستند إلى سمات معينة إلا أن تلك السمات ليست محل اتفاق أولاً، ثم هي ليست محصورة ثانياً، ثم إنه قد تتوفر السمات القيادية في شخص ما لكنه لسبب أو لآخر لا يمارس دوره القيادي على أرض الميدان، وبالتالي فالسمات القيادية شيء، وفاعليّة القيادة شيء مختلف تماماً. هنا سنركّز على قياس فاعلية القيادة، كون هذه الأخيرة هي التي تعطينا النتائج الملموسة في الميدان العملي.

أهداف المحاضرة

في نهاية هذه المحاضرة نتوقع من الطالب أن يكون قادراً على:

- قادراً على شرح الفرق بين قياس القيادة، قياس مظاهر القيادة وقياس فاعلية القيادة.
- قادراً على تحديد ما إذا كان المقياس الذي بين يديه كافٍ لأغراض بحثه أم أنه يتوجب عليه بناء أدوات خاصة لخدمة أهدافه البحثية.
- قادراً على اختيار الأسلوب المناسب لقياس فاعلية القيادة تحت ظروف معينة.

محتوى المحاضرة

مفهوم أدوات تقييم القيادة:

أدوات تقييم القيادة هي أدوات لتحديد الكفاءات القيادية للشخص في مختلف المجالات. وهي مبنية على أطر وبنيات تقييم القدرات القيادية بمنتهى السهولة والدقة.

ويتم إجراء أدوات تقييم القيادة لمساعدة المنظمات على تقييم القادة الحاليين والمحتملين للعثور على المجالات التي يفتقرون إليها وأين يبرزون في الكفاءات القيادية. ومن ثم، توفر هذه الأدوات نظرة ثاقبة تشتد الحاجة إليها في المجالات الحيوية لتحسين الموظفين. وبناءً على ذلك، يمكن أن يكون لديهم إطار عمل للعمل على أوجه القصور بناءً على هذه الأفكار.

أدوات تقييم القيادة هي وسيلة فعالة لتحديد القادة المحتملين وفهم كيفية تطوير المهارات القيادية لدى الموظفين. ما تقدمه هذه الأدوات هو فهم إمكانات القيادة لدى الشخص وجمع المزيد من الأفكار المتعمقة حول قدراته.

تساعد هذه الأدوات في تحديد ما يبرز بشكل أفضل في شخص ما مما يجعله مناسبًا تمامًا لدور معين في مؤسسة بناءً على متطلبات الوظيفة المحددة. ببساطة، الفكرة من استخدام هذه الأدوات هي العثور على القادة المناسبين وتعيين وظائف لهم ستساعدهم على النجاح ودفع عجلة النمو.

تتميز أدوات تقييم القيادة الفعالة بدقتها في التنبؤ بإمكانيات الفرد وقدرته على إدارة وقيادة الآخرين. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمؤسسات الاستفادة من هذه الأدوات كمدخل لتصفية واختيار المرشحين الذين لديهم إمكانية التدريب والمشاركة.

تطورية أدوات تقييم القيادة:

القيادة ديناميكية ومعقدة ومتعددة الأبعاد. تقييم مدى جودة شخص ما لدور معين على أساس الحدس والمشاعر لن يخدم الغرض. هذا هو السبب في أننا بحاجة إلى تقييم دقيق وموضوعي للكفاءات ونقاط القوة ومجالات التحسين للفرد الذي يتم وضعه في دور

قيادي من وجهة نظر خارجية غير متحيزة. يمكن تحقيق ذلك باستخدام أدوات تقييم القيادة. تشرح هذه الأدوات كيف يمكن للفرد إظهار القدرات القيادية في دور معين وتقديم رؤى قابلة للتنفيذ لدعم هذا التفسير. تساعد الرؤى المستمدة من هذه الأدوات المؤسسات على اكتشاف المرشحين المثاليين لتحسين إمكانات القيادة. تضيف مثل هذه الأدوات قيمة كبيرة إلى عملية صنع القرار بشأن القيادة وتوفر ملاحظات دقيقة خلال العملية لمساعدة القادة على النمو والنجاح. تشير أدوات تقييم القيادة إلى موقف المرشح فيما يتعلق بالمعايير المثالية والتركيز على المجالات التي تحتاج إلى تحسين. توفر هذه الأدوات طريقة ممتازة لإجراء تقييم شامل لمهارات المدير الحالية وإمكاناته لتطوير القيادة المنهجية. بغض النظر عن مهنة الشخص، يمكن أن تساعد هذه الأدوات في تشجيع الأفراد على استكشاف مواهبهم الأساسية، والتركيز على نقاط قوتهم وتحسين نقاط ضعفهم. يبدو من المعقول أن يجد الكثيرون أنفسهم يتعثرون عند تكليفهم بمناصب قيادية. في المقابل، قد يتم استبعاد أولئك الذين يريدون القيادة لأسباب مختلفة. ظل الجدل حول ما إذا كان القادة يولدون أو يصنعون محتدمًا منذ زمن سحيق. ومع ذلك، تستكشف أدوات تقييم القيادة بمزيد من التفصيل السلوكيات والخصائص وحتى النزعات للكشف عمّن قد يكون القائد الذي تطلبه الشركات أو لم يدرك حتى أنه يمتلكها.

تنتج أدوات تقييم القيادة رؤى تعزز الوعي الذاتي. من المنطقي أن الوعي الذاتي هو أحد المؤشرات الأكثر حيوية لنجاح القيادة. نظرًا لأن هذه الأدوات تسلط الضوء على نقاط القوة والضعف، فإنها تسمح للقادة برؤية الأشياء في أنفسهم والتي ربما لم

يلاحظونها من قبل. يتم استخدام هذه الأدوات لعدة أسباب. على سبيل المثال، يمكن استخدامها لتقييم المرشحين أثناء عملية التوظيف، كجزء من برامج التعلم والتطوير، وفي التدريب التنفيذي، وفي الانتقال الوظيفي وفي الإرشاد الوظيفي.

كما تبين العناصر المدرجة أدناه بعض فوائد استخدام أدوات تقييم القيادة:

- يساعد في تحديد فجوات المواهب: من أبرز فوائد استخدام أدوات تقييم القيادة أنها يمكن أن تساعد في تحسين التخطيط الاستراتيجي لتطوير القيادة. إنها تمكن المنظمة من قياس قدرة المديرين على مختلف المستويات لإدارة الفرق والمشاريع. تسمح تقييمات القيادة لأقسام الموارد البشرية بالتحقق من فجوات المواهب وتحديد من هو المؤهل لشغل مناصب الإدارة العامة العليا عندما تصبح متاحة. مع اقتراب كبار الموظفين (مواليد) من سن التقاعد، سوف تتطلب الكيانات استراتيجية فعالة لتخطيط التعاقب للحفاظ على استمرارية القيادة.
- يساعد في رفع الوعي الذاتي: يمكن أن تساهم أدوات تقييم القيادة في زيادة الشعور بالوعي الذاتي لدى الأفراد. والسبب هو أن تقييمات القيادة المنظمة بعناية ستكشف الكثير عن الشخص. يمكن للرؤى والتعليقات المفيدة من هذه التقييمات أن تضع هؤلاء الأفراد على طريق الانتقال إلى قادة أكثر فاعلية. كلما زاد وعي الشخص بخصائصه وقدراته القيادية، كان بإمكانه قيادة المنظمات والتفاعل بشكل رائع مع الناس بشكل أفضل. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعدهم في فهم أوجه القصور لديهم وفهم أنفسهم بشكل أفضل للانتقال إلى قادة أكثر فاعلية،

علاوة على ذلك، يمكن أن يساعد إجراء تقييم نزيه للقدرات القيادية للفرد في بناء الثقة في مكان العمل، وبالتالي كسب دعم أعضاء الفريق وثقتهم.

- يساعد على ترقية المهارات والكفاءات القيادية: يجب أن يكون النمو الوظيفي والتعلم أثناء العمل عملية لا تنتهي أبداً، سواء من خلال روتين وظيفي ثابت أو التعليم التنفيذي. ومن ثم، يمكن لأدوات تقييم القيادة أن تساعد في اختيار برنامج تدريبي مناسب للبقاء على صلة ومواكبة للسرعة لبيئة أعمال غير متوقعة وغير متوقعة. بالإضافة إلى ذلك، يحتاج المتعلمون الدائمون في المناصب الإدارية العليا إلى إعادة تقييم مستمرة لمهارات القيادة على فترات منتظمة. يمكن أن تساعد أدوات تقييم المهارات القيادية الطامحين في تحديد الدورات التي تناسبهم أكثر في المراحل المهنية المختلفة، مما يمكنهم من الاستفادة إلى أقصى حد من تقييمات القيادة الخاصة بهم لرفع مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم القيادية.

أهم أبعاد القيادة المعنوية بالقياس:

فيما يلي، يستكشف 14 عضواً في مجلس فوربس للأعمال الطرق المختلفة التي يمكن من خلالها للمديرين التنفيذيين في مجال الأعمال قياس فعاليتهم القيادية.

1- تعزيز النمو والقيم القوية:

تعد القدرة على التعرف على المواهب في عملية التوظيف وبناء فريق من الأشخاص الأقوياء والقادرين واحدة من أصعب الأجزاء المهمة في دور القائد. ولكن خلق بيئة تعزز النمو والقيم القوية لا يقل أهمية. عندما يكون موظفو الشركة متحمسين للقدوم إلى العمل وتقديم كل ما لديهم، فهذه علامة جيدة على القيادة الفعالة

Roger David, Gold Star Chili and Tom & Chee .

2- قياس مواقف القوى العاملة:

هناك العديد من الطرق لتقييم فعالية القيادة. التقييمات والتدقيق الخارجي ونتائج الأعمال هي من بينها. ومع ذلك، فإن أفضل طريقة، في رأيي، هي قياس وفهم المواقف بين القوى العاملة.

Adam Povlitz, Anago Cleaning Systems

3- قياس ربحية الشركة:

كرائد أعمال، الأمر بسيط. هل أنت عملاء مربحون ورابحون؟ هل تتمتع أنت وشركتك بسمعة رائعة يوصي بها الآخرون؟ هل صمدت أمام اختبار الزمن؟ إذا كنت قائدا فعالا، فستقود شركة مربحة - .

4- تقييم الأهداف الاستراتيجية:

بالنسبة لعملائنا -مستثمري الأسهم الخاصة وشركات محفظتهم -يتمتع القادة برؤية واضحة حول ما إذا كانوا هم وفرقهم يلبون مقاييس النمو والعائد على أهداف الاستثمار. معظم الشركات لديها أهداف استراتيجية، لذلك يجب على القادة قياس أنفسهم على ما إذا كانت هذه الأهداف يتم تحقيقها أم لا. إذا لم يكن الأمر كذلك، فيجب على القادة القيام بغوص أعمق للكشف عن الأسباب.

Victoria Lakers, The Lancer Group

5- قياس هذه المقاييس الخمسة:

تكون القيادة فعالة عندما تكون هذه الأشياء الخمسة على المسار الصحيح. 1: الرؤية -
الجميع يعرف الرؤية ويحبها. 2. المحاذاة -جميع الأنشطة تغذي بعضها البعض ؛ 3.القيم
الأساسية -تتم مناقشة القيم الأساسية المكتوبة بانتظام. 4. خطة تنفيذ لمدة 90يوما -خطة
تنفيذ واضحة للأسابيع ال 12القادمة؛ 5.الأرقام الأسبوعية -أرقام التسويق وأرقام
المبيعات وأرقام العمليات.

Simon Severino

6- إلقاء نظرة على الأهداف والنتائج الرئيسية:

يمكن أن يحدث قياس فعالية القيادة بعدة طرق مختلفة ويتضمن بالضرورة بعض الجوانب
غير الملموسة. ولكن بالنسبة للأهداف ذات الصورة الكبيرة، يمكن لنظام (OKRالأهداف
والنتائج الرئيسية (أو عملية مماثلة أن تساعد في خلق المساءلة والشفافية. تمنح OKRs
القيادة الحرية لتوسيع نطاق الأعمال والدفع نحو الابتكار حتى أثناء إنشائها نظاما لقياس
نتائج المبادرات المختلفة.

Chuck Hengel

7- تحقق من نمو الفريق:

نمو فريقك هو مقياس رئيسي. غالبا ما يحد رواد الأعمال من نمو قيادتهم لأنهم منخرطون
للغاية. إن السماح لفريقك باتخاذ قراراته الخاصة وال فشل والتعلم من تلك الإخفاقات يؤدي
إلى النمو. في كثير من الأحيان هذا غير مقصود. إذا كنت تتابع القرارات للحصول على
موافقتك الضمنية أو الصريحة، فهذه علامة على أنك تحد من نموها.

Christian Brim

8- قياس الثقة في الموظفين:

أنت جيد فقط مثل الأشخاص الذين يعملون من أجلك. القائد الفعال يدعم فريقه ويضعهم في أدوار تحتفي بنقاط قوتهم. بصفتك قائداً، فأنت تعلم أنك تكون فعالاً عندما يتألق موظفوك وتشعر بالثقة الكافية لتكون بعيداً عن متناول اليد للسماح لهم بذلك. من المهم أيضاً أن تظل في متناول اليد. تأكد من رؤيتها وسماعها وتقديرها.

Mitra Ahouraian

9- فحص تجربة العملاء:

القائد فعال فقط مثل أضعف عضو في الفريق. أسرع طريقة لنمو المبيعات هي من خلال فرق سعيدة وموهوبة لأن هذه الفرق ستقود أفضل تجربة لعملائك. تظهر الأبحاث أن العملاء يتذكرون تجربتهم أكثر مما دفعوه. فكر مرة أخرى في رحلتك الأخيرة في Lyft. ماذا تتذكر: السائق أم التكلفة؟

Sabrina Shafer

10- استخدام متغيرات متعددة للموظفين:

أفضل طريقة هي استخدام متغيرات متعددة مثل درجات استبيان مشاركة الموظفين، والنسبة المئوية للموظفين الذين تمت ترقيتهم، ودوران الموظفين والأرباح المتولدة لكل موظف. يظهر القائد الذي يمكنه إظهار الموظفين المنخرطين للغاية الذين يتم تطويرهم ليتم

ترقيتهم مع الحفاظ على معدل دوران منخفض وبيع مرتفع لكل موظف أنه يمكنه إدارة أعمال عالية الكفاءة وتركز على الأشخاص.

Marcus Chan, Venli

11- التركيز على تطور اللعبة الداخلية والخارجية:

ركز على تطور اللعبة الداخلية والخارجية. يمكن تحقيق قيادة عظيمة عندما نطور لعبتنا الخارجية من خلال المهارات وبناء القدرات من أجل أن نكون قائدا فعالا، ولعبتنا الداخلية التي تركز على النزاهة والعاطفة والهدف والرؤية والتعاطف والشجاعة والأصالة والتعاون والوعي الذاتي والتواضع. القادة العظماء هم بشر عظماء!

Andreea Vanacker

12- إلهام الآخرين بشغف مشترك:

يتم قياس القيادة الفعالة من خلال إلهام الآخرين نحو شغف مشترك. عندما يفهم أعضاء فريقك حقا الرؤية ويمكنهم شرح "لماذا" بكلماتهم الخاصة، وعندما يركزون على من يخدمون وكيف يمكنهم خدمة هؤلاء العملاء بشكل أفضل وعندما يتم تنشيطهم لتقديم أفكار جديدة إلى الطاولة، فقد ألهمتهم بشغف مشترك. اجعل المستحيل ممكنا.

Hany Fam

13- تقييم نجاح كل عضو في الفريق:

يمكن قياس فعالية القيادة من خلال نجاح الأعضاء الفرديين في الفريق أثناء تبنيهم للرؤية التنظيمية والعمل على تجسيدها. في نهاية المطاف، ستقول إحصاءات الإنتاج الحقيقة.

Dimitrios Kostopoulos

14- اعرف ما إذا كنت تخلق قادة جيدين:

هل تبني قادة عظماء؟ تتمثل مهمة أي قائد في تعليم وتمكين وتشجيع الأشخاص الذين يديرهم ويوجههم لتحقيق أقصى قدر من إمكاناتهم. أنا دائماً أحكم على القائد من خلال فعالية وقدرة فريقه.

Craig Howe

أهم سمات القائد المعنوية بالقياس:

إذا حاولنا تحديد الصفات المميزة للقائد، فسوف نحلل من خلال معرفته ودوافعه ونزاهته، الالتزام والاجتهاد والرؤية والحدس وما إلى ذلك. بعبارة أكثر تحديداً، يمكن أن تكون السمات الأساسية للقائد الفعال على النحو التالي:-

1. القدرة الإشرافية أي قيادة ومراقبة عمل الآخرين.
2. التوجه الفكري أي الذكاء والقدرة على التفكير والتفكير الإبداعي.
3. الحسم أي القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات باقتدار وكفاءة.
4. الثقة بالنفس أي الثقة بالنفس المطلوبة في القدرة على التعامل مع المواقف.
5. تحقيق الذات أو الرغبة في الوصول إلى إمكانات المرء.
6. المبادرة أو القدرة على التصرف بشكل مستقل وفريد ومختلف ومبتكر.

الأدوات العلمية قياس القيادة:

1. الخمسة الكبار اختبار الشخصية

تعتمد معظم أدوات التقييم التجاري على نظرية السمات. أشهر نظرية السمات هي "الخمس الكبار" أو نموذج المحيط. يعد اختبار الشخصية الخمسة الكبار أحد أكثر الأدوات استخدامًا التي يستخدمها علماء النفس والأكاديميون والشركات. وفقًا لنموذج الشخصية الخماسي ، يمكن تصنيف الأفراد على نطاق واسع بناءً على هذه الأطياف الخمسة: الانفتاح على التجربة ، والضمير ، والانبساط ، والقبول ، والعصابية. على سبيل المثال ، اقترحت دراسات سابقة أن نجاح القيادة يمكن أن يرتبط بمستويات عالية من الضمير والانفتاح. وبالمثل ، فإن الانبساط هو أيضًا سمة بارزة في نطاق القيادة (Salgado ، 1997). ومن ثم ، فقد أثبت تقييم الخمسة الكبار أيضًا أنه مؤشر ممتاز للأداء الوظيفي في سياق القيادة.

2. مؤشر نوع مايرز بريجز (MBTI)

استنادًا إلى النظرية النمطية لكارل يونغ ، يتم استخدام MBTI أيضًا لأغراض تقييم القيادة. يُقِيم اختبار الشخصية الشعبي هذا الأفراد على أربع وظائف نفسية مختلفة - الانطواء / الانبساط ، والاستشعار / الحدس ، والحكم / الإدراك والتفكير / الشعور. يتم تقسيمها كذلك إلى تشكيلة مختلطة من ستة عشر نوعًا مختلفًا من الشخصيات. يتيح لك إطار العمل هذا فهم تفضيلات أسلوب القيادة لدى الشخص ، أي السلوكيات التي تحدث بشكل طبيعي ، والتي لا تحدث ، للحصول على مزيد من المعلومات الثاقبة حول نقاط القوة والضعف لدى القائد. تساعد الرؤى من MBTI في الكشف عن نقاط القوة الكامنة والاستفادة من نقاط القوة هذه لإعداد خطة تطوير القيادة. بشكل شامل ، يمكن أن تساعد البيانات المستقاة من ملف تعريف MBTI لكل عضو في الفريق في مواجهة التحديات الكبيرة في مكان العمل ، مثل اختلال الأهداف والفرق المختلة وحوجز الاتصال وما إلى ذلك.

3. القرص

استنادًا إلى أعمال الدكتور ويليام مارستون ، يعد DISC نموذجًا للسلوك البشري اكتسب شعبية ملحوظة في العصر الحديث. خضعت الأداة لعقود من البحث والتحقق من الصحة لتصبح أداة لتحديد أنماط السلوك مستخدمة على نطاق واسع. يتيح نموذج DISC تحديد أربعة أنماط سلوكية: الهيمنة (D) والتحفيز (I) والتقديم (S) والامتثال (C). يمكن أن تساعد هذه الأنماط في تصنيف الأفراد على أنهم إما متمحورون حول المهام أو الأشخاص. تستند تقييمات القيادة المستندة إلى DISC إلى فرضية أن هذه الأساليب الأربعة (D ، I ، S ، C) مفيدة في تحقيق النجاح القيادي. يمكن للأفراد الذين يقعون في كل من الأساليب الأربعة أن يثبتوا فعاليتهم كقادة. ومع ذلك ، فإن أساليب قيادتهم المتأصلة ستختلف بشكل طبيعي عن بعضها البعض.

هناك طريقتان لدراسة شخصية الإنسان في علم النفس: النهج القائم على السمات ونهج النوع. تستند نظرية النوع إلى فرضية أنه يمكن تصنيف الشخصيات البشرية إلى أنواع واضحة ومحددة جيدًا. في المقابل ، تفترض نظرية السمات أن السمات قد تكون الوحدات الأساسية للشخصية البشرية التي يمكن اكتشافها من خلال مراقبة سلوك الفرد في المواقف المختلفة. تعتمد النماذج الشائعة مثل MBTI و DISC و Five-Factor Model ، كما هو مذكور أعلاه ، على هذه النظريات. ومن ثم ، فإن أدوات تقييم الشخصية المختلفة المستخدمة في تقييم القيادة مستمدة من هذه النظريات (على وجه التحديد ، نموذج العوامل الخمسة).

4. أداة الشخصية

أداة الشخصية هي أداة تقييم أسلوب القيادة المعاصرة القائمة على الأدلة والتي تسعى إلى قياس متعمق للسمات الشخصية الهامة وذات الصلة بالعمل والميول السلوكية. يعتمد بشكل عام على نموذج الخمسة الكبار لسمات الشخصية. بالإضافة إلى ذلك ، فإنه يغطي السمات الشخصية الحديثة ذات الصلة بالعمل والتي وجدها خبراء الصناعة والممارسون مفيدة لفهم أكثر شمولاً للشخصية في العمل ، ولا سيما أكثر أهمية في المستويات المتوسطة والعليا.

تقدم الأداة:

السمات ذات الصلة بالصناعة في العصر الجديد

واحدة من أكثر أدوات تقييم أسلوب القيادة المفضلة ، تتضمن أداة الشخصية سمات ذات صلة بالصناعة في العصر الجديد لمساعدة المؤسسات على التنقل بشكل أفضل في سلوك قائدها في العمل. بالإضافة إلى ذلك ، تم العثور على هذه السمات وثيقة الصلة للغاية في التنبؤ بسلوك الموظف. ومن ثم ، فإن سمات العصر الجديد ، التي تم دمجها في أداة الشخصية ، تجعلها مناسبة حتى يومنا هذا.

رؤى متعمقة وشاملة

من خلال الجمع بين السمات التقليدية والمعاصرة المتعلقة بالعمل ، تخلق أدوات الشخصية فهماً عميقاً للشخصية البشرية من خلال تقديم سرد شامل للشخصية المطلوبة للموظفين ، لا سيما في مستويات التوظيف العليا. نتيجة لذلك ، فهي واحدة من أفضل أدوات تقييم أسلوب القيادة المتوفرة في النظام البيئي لتكنولوجيا الموارد البشرية.

درع أقوى ضد أنماط الاستجابة وإدارة الانطباعات

تحتوي أداة تقييم القيادة هذه على فحوصات متعددة للتعامل مع المواقف ، مثل التلاعب بردود الفرد أو تقديم نفسه في ضوء إيجابي للحصول على وظيفة معينة. بالإضافة إلى ذلك ، تحتوي أداة قياس القيادة على طبقات من مقاييس الصلاحية لتحليل وتسيط الضوء على نمط استجابة الشخص المشوهة من حيث الاستجابة الشديدة أو الرغبة الاجتماعية أو التقليل من شأن الذات من خلال اختيار ردود أكثر حيادية. وبالتالي ، توفر الأداة درعاً أقوى ضد التزييف وإدارة الانطباع.

5. التقييم السلوكي

يقيس التقييم السلوكي الكفاءات السلوكية للأفراد في بيئة عمل محاكاة. تتطلب هذه التقييمات من الأفراد إظهار الكفاءات السلوكية في واحد أو أكثر من الأنشطة ذات الصلة بأدوارهم الوظيفية وتشبه المواقف التنظيمية الفعلية. يتم تقديم المرشحين بسلسلة من السيناريوهات الحقيقية المتعلقة بالعمل مع مسارات العمل الممكنة. يجب عليهم تحديد الخيار الأفضل أو ترتيب الإجراءات الممكنة بناءً على فعاليتها. التحقق من صحة أدوات التقييم السلوكي ويمكن الاعتماد عليها. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن تخصيصها بسهولة لجميع مستويات الوظائف وحالات الاستخدام. نتيجة لذلك ، تعتبر أدوات التقييم السلوكي من أدوات قياس القيادة الفعالة بشكل لا يصدق للشركات.

لمعرفة المزيد ، اقرأ أدوات تقييم السلوك: الصلصة السرية لاتخاذ قرارات أفضل للمواهب

6. مركز التقييم والتطوير

تُستخدم مراكز التقييم والتطوير (AC / DCs) عالميًا من قبل المنظمات باعتبارها واحدة من أكثر أدوات تقييم القيادة كفاءة. تم تصميم أدوات تقييم أسلوب القيادة لتحقيق أهداف تقييم القيادة التنظيمية:

ط) مركز التقييم المختلط

النهج المدمج هو مزيج من الأدوات المادية والأدوات عبر الإنترنت. في مركز التقييم المختلط ، يتم تحديد عدد قليل من الكفاءات باستخدام أدوات عبر الإنترنت مع محاكاة تشبه الحياة ، بينما يتم تقييم الكفاءات الأخرى على أساس التمارين البدنية. ميرسر | يشير تقرير Mettl's The State of Workplace Learning and Development 2020 إلى أن الشركات التي تستخدم ADC كأدوات لتقييم القيادة تتمتع بأعلى فعالية تدريب بنسبة 45٪. تتحول الشركات تدريجيًا إلى مراكز التقييم المختلطة ، وهي أدوات قياس فاعلة للقيادة ، لأنها تنطوي على فوائد ماديًا وافترضيًا ، مما يساعد في الحصول على نتائج مدعومة بالبيانات وثاقبة.

7. 360 درجة ردود الفعل

تعمل أداة تقييم القيادة بزوايا 360 درجة على زيادة الوعي الذاتي بين القادة ، والذي يمكن استخدامه لمقارنة الجوانب المختلفة المطلوبة للقيادة النجمية. بالإضافة إلى ذلك ، تهدف التعليقات إلى توفير رؤى حول النقاط العمياء للمدير. المعروف أيضًا باسم التغذية الراجعة متعددة المراجعين ، تتضمن التغذية الراجعة بزوايا 360 درجة العديد من أصحاب المصلحة في عملية التعليقات - المشرف ، والأقران ، والمرؤوسون ، والعملاء ، وما إلى ذلك ، وبالتالي ، يوفر التقرير الذي تم إنشاؤه ملخصًا لآراء أولئك الذين يعملون مع القائد. علاوة على ذلك ،

نظرًا لأنه يتم جمع الردود من أدوات تقييم أسلوب القيادة بشكل مجهول ، فإن التعليقات متعددة المقيمين موثوقة وأمنة للشركات لتحليل قدرات القادة الحاليين.

تساعد عملية التقييم 360 القادة على زيادة وعيهم بنقاط القوة القيادية وفرص التطوير وتشكل الأساس لخطط تطوير القيادة لديهم. عندما يتم توحيد نتائج مهمة أو فريق ، فإنها توفر مدخلات لا تقدر بثمن حول الفرص التنظيمية لبناء القدرة القيادية ، وتعزيز مشاركة الموظفين وتحسين نتائج الأعمال.

جوان هيل

رئيس شركة CORE Consulting Inc

تعد أداة قياس القيادة بزاوية 360 درجة واحدة من الفرص القليلة الأولى لفهم المهارات الأساسية اللازمة لنجاح القيادة. تعطي التعليقات دفعة لإعداد أهداف التنمية الشخصية مقابل معيار لتتبع التقدم. المدير هو أحد الأسباب الرئيسية للرضا الوظيفي. ومن ثم تصبح الاستطلاعات 360 درجة حاسمة في ضمان بقاء الموظفين راضين عن العمل مع قادتهم.

8. تقييم CliftonSt Strengths

يعد تقييم CliftonSt Strengths ، المعروف سابقًا باسم Clifton StrengthsFinder ، أداة قائمة على الأداء والتي تقدم المهارات / القدرات الفطرية للقادة في المقدمة. استمدت الأداة جوهرها من نموذج عام لعلم النفس الإيجابي. يستخدم تقييم CliftonSt Strengths على نطاق واسع لتحديد المكان الذي يتفوق فيه الشخص وأين يحتاج إلى تحسين مهاراته. تشجع الأداة الأشخاص على التركيز على تعزيز نقاط قوتهم بدلاً من أخطائهم. بعد التقييم ، يحدد أفضل خمس سمات / نقاط قوة للشخص من قائمة من ثلاثين احتمالاً. يمكن أن تكون هذه البيانات مفيدة للغاية عند توجيه الأفراد لتحسين مهاراتهم القيادية.

9. تقييمات سافيل

تقييمات Saville ، إحدى شركات Willis Towers Watson ، هي مزود تقييم دولي يوفر استبيانات شخصية ، تُعرف عمومًا باسم Saville Wave ، لتقييم التفضيلات السلوكية للمرشح وشخصيته في مكان العمل. تقيس تقييمات سافيل الكفاءة والسمات الشخصية العامة ، وكلاهما يساهم في تكوين قائد عظيم. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن توفر هذه الاختبارات رؤى متعمقة حول نقاط القوة والضعف لدى الشخص وتوصيات تناسب توجهه الثقافي. اعتمادًا على مدى شدة التقييم الذي تريده ، تتوفر استبيانات أقصر أو أطول.

10. التقييم الذاتي لأسلوب القيادة في جامعة جنوب كاليفورنيا

يعتمد التقييم الذاتي لأسلوب القيادة في جامعة جنوب كاليفورنيا على فكرة أن قدرة الفرد على التقييم الذاتي تتحدث عن الكثير عن قدراته القيادية. تساعد الأداة في إبراز أسلوب القيادة لدى الشخص والسمات التي يمكن أن تساعد في تحقيق النتائج وتقديم أداء جماعي عالٍ. الأداة مناسبة بشكل لا يصدق في الأوقات الحالية لأنه إذا كان الشخص في منصب قيادي غير مدرك لقدراته ، فمن غير المحتمل أن يتمكن من قيادة فريقه نحو التميز.

11. تقييم الذكاء العاطفي (EQ) من IHHP

من المفهوم من قبل معهد الصحة والإمكانات البشرية ، تقوم أداة تقييم القيادة هذه بتقييم الأفراد بناءً على ذكائهم العاطفي وقدرتهم على الأداء تحت الضغط. ومع ذلك ، يجب إجراء الاختبارات بشكل منفصل لمقارنة النتائج بشكل مشترك لتقييم سمات القيادة لدى الشخص بشكل شامل. يعتمد الاختبار على فرضية أن الحاصل العاطفي والأداء تحت الضغط يلعبان دورًا مهمًا في التأكد من نجاح الشخص. على سبيل المثال ، يتعرض القادة لحالات عديدة حيث يجب عليهم إظهار الاستقرار العاطفي ، وموازنة عواطفهم ، وتحقيق الاستقرار وتعزيز إنتاجية فريقهم ، حتى في الظروف غير المواتية.

12. أدوات العقل لتقييم المهارات القيادية

تقييم مهارات القيادة لأدوات العقل متاح في شكل استبيان ، يتألف من 18 سؤالاً. تهدف الأسئلة إلى اختبار المهارات القيادية للمرشحين من خلال التعمق في الأحداث السابقة والإجراءات التي ربما واجهوها في حياتهم المهنية. توضح النتائج ما إذا كان الشخص يحتاج إلى تحسن كبير أو أنه بالفعل في أفضل حالاته. بمجرد التأكد من أسلوب القيادة لدى المتقدمين للاختبار ، يتم إعطاؤهم تقييمًا أكثر تفصيلاً ، مصحوبًا بشرح مفصل لأنماط القيادة الخاصة بهم.

13. تقييم برينستون MCG للقيادة العمياء

يستخدم تقييم القيادة هذا نهجًا ذا شقين لتقييم إمكانات القيادة. أولاً ، يتضمن مسحًا شاملاً يساعد القادة على التعرف على نقاط قوتهم وأوجه قصورهم وتحديد مستوى فهمهم داخل أعمالهم. ثانيًا، يمكن أن تساعد هذه التقييمات في تحقيق أهداف قصيرة المدى وتطوير الكفاءات على المدى الطويل.

Leader Efficacy Questionnaire _Sean T. Hannah & Bruce J. Avolio

المنظمات ديناميكية ومعقدة، مما يخلق مجموعة واسعة من التحديات للقيادة. ولتلبية هذه المطالب، يجب ألا يكون لدى القادة المعرفة والمهارات والقدرات الكافية فحسب، بل يجب أن يكون لديهم أيضًا الفعالية (الثقة) اللازمة لتوظيف هذه القدرات بنجاح عبر السياقات الديناميكية والمتغيرة.

يعتمد استبيان فعالية القائد (LEQ) على نظرية الكفاءة الذاتية والوسائل للقائد، وهو فريد من نوعه لأنه يجسد الكفاءة الذاتية لكل من القادة، والثقة التي يتمتع بها الأفراد في قدراتهم الخاصة على القيادة، بالإضافة إلى معتقدات القادة في مدى دعم أقرانهم وكبار القادة والموارد وغيرها من الوسائل في بيئتهم لقيادتهم: يعني الفعالية. أي أن الكفاءة الذاتية الشخصية ليست سوى نصف قصة فعالية القائد - يجب على القادة أيضًا توليد الثقة في أن سياقهم سيدعم أدائهم كقائد. وقد أظهرت الأبحاث أن الفعالية تعمل جنبًا إلى جنب مع الكفاءة الذاتية للتأثير بشكل منفصل وواضح.

/ L. Phillips-Jones 1995 Developing the Leader Within (DLW)

اختبار التطور الداخلي للقائد (DLW) هو تقييم مبتكر مصمم لإعطاء ملاحظات حول مستوى مهاراتك القيادية. يحتوي DLW على أربعة أبعاد تغطي خمسة عشر مجالًا من مجالات المهارات:

- تطوير الذات.
- مساعدة الآخرين على التفوق.

- إجادة العمليات الحرجة.
- إظهار الالتزام تجاه الفريق.

Authentic Leadership Questionnaire (ALQ) Bruce J. Avolio, William L. Gardner, & Fred O. Walumbwa

تم تصميم استبيان القيادة الأصيلة (ALQ) لقياس المكونات التي تشكل القيادة الحقيقية، إذ يتناول الأسئلة التالية:

- الوعي الذاتي: إلى أي درجة يدرك القائد نقاط قوته وحدوده وكيف يراه الآخرون وكيف يؤثر القائد على الآخرين؟
- الشفافية: إلى أي درجة يعزز القائد مستوى من الانفتاح مع الآخرين يوفر لهم فرصة للحضور مع أفكارهم وتحدياتهم وآرائهم؟
- أخلاقي/ المعنوي: إلى أي درجة يضع القائد معيارا عاليا للسلوك الأخلاقي والمعنوي؟
- المعالجة المتوازنة: إلى أي درجة يلتزم القائد آراء ووجهات نظر كافية قبل اتخاذ قرارات مهمة؟

Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ)/ Bernard M. Bass & Bruce J. Avolio 1996

يقيس استبيان القيادة متعدد العوامل (MLQ) المعروف أيضا باسم MLQ 5X القصير أو MLQ القياسي (مجموعة واسعة من أنواع القيادة من القادة السلبيين، إلى القادة الذين يقدمون مكافآت طارئة للأتباع، إلى القادة الذين يحولون أتباعهم إلى قادة أنفسهم. يحدد MLQ خصائص القائد التحويلي ويساعد الأفراد على اكتشاف كيفية قياسهم في أعينهم وفي عيون أولئك الذين يعملون معهم. يمكن قياس النجاح من خلال برنامج إعادة اختبار لتتبع التغييرات في أسلوب القيادة. يوفر البرنامج الموضح في دليل مدرب MLQ قاعدة صلبة للتدريب على القيادة.

Team Multifactor Leadership Questionnaire (TMLQ) /Bernard M. Bass & Bruce J.

Avolio1996

يقيم استبيان القيادة متعددة العوامل للفريق (TMLQ) أسلوب القيادة للفريق. وهو يمثل امتداداً لتعريف تحويل القيادة من الفرد إلى الجماعة. يتم قياس أسلوب قيادة الفريق باستخدام خمسة مقاييس. ثلاثة من هذه المقاييس -الدافع الملهم والتحفيز الفكري والاعتبار الفردي -تقيس جانبا من جوانب القيادة التحويلية. ويقاس المقياسان الرابع والخامس جانبا من جوانب القيادة الإدارية حسب الاستثناء والقيادة التجنبية السلبية/عدم التدخل، على التوالي. ويقاس الاستبيان القيادة متعدد العوامل تواتر سلوكيات القادة بحيث يكون قريبا جدا من البيئة الفعلية وله صلاحية عالية. يقع TMLQ على بعد خطوة واحدة من قياس سلوكيات القيادة نظرا لأن مجموعة (فريق الأفراد) هي التي يتم تقييمها.

(Global Executive Leadership Inventory – GELI)

يشير سليمان بن حمد البطحي إلى أن جامعة INSEAD الأوروبية طورت أنموذجا لقياس فاعلية القيادة المتوائمة مع التنوع الثقافي العالمي (Global Executive Leadership Inventory – **GELI**)، ونموذج GELI يستقصي سلوكيات القادة التنفيذيين عبر تقييم أدائهم في تنفيذ 12 مهمة قيادية، وهي:

- **التصور: Visioning** هذا البعد يقيس مدى قدرة القائد على تصور الاتجاهات في السياق الأوسع للمؤسسة، وكيفية اغتنام الفرص ومواجهة تحديات الوضع الراهن، وكيف يرى الصورة الكبيرة والمعقدة ويعالجها ويبسطها للعاملين من خلال شروحات وحلول مبسطة.

- **التمكين: Empowering** هذا البعد يقيس المدى الذي يفسحه القائد للمرؤوسين بالقيام بالأعمال على أساس الثقة، وكيف يوضح للعاملين النهج، ويمكنهم من إدراك المهام والإنجازات المتوقعة، ويشركهم في القرارات، ويخلق الشعور لديهم بملكية المهام الموكلة، مع تقليل الأسرار وتشجيع التشارك، والمرونة مع أخطاء
- **التنشيط: Energizing** هذا البعد يقيس فيما إذا كان القائد action-oriented و يقيس مدى قدرة القائد على تنشيط طاقة المرؤوسين بطريقة بناءة، من أجل حشد العاملين نحو الأداء المميز وعبر الاقتداء بما يقوم به القائد.
- **تصميم الأعمال ومواءمتها: Designing and Aligning** هذا البعد يقيس قدرة القائد على توضيح الرؤية وربطها بأساس هيكلي متين للأعمال، ومدى قدرته على تحديد معالم الأداء، وتنظيم الأنظمة والهيكلية الواجب اتباعها، وكيف يوزع المسؤوليات على المرؤوسين بما يتواءم مع القيم والسلوكيات والأنظمة المعمول بها
- **مكافأة العاملين والمعلومات الراجعة: Rewarding and Feedback** هذا البعد يقيس كيف يحفز القائد المرؤوسين، وكيف يجازيهم، و يقيس نزاهة القائد وعدالته في توفير الحوافز وإعطاء المكافآت وفرض العقوبات، وكيف يعطي الملاحظات للعاملين feedback باحترام وبما يؤدي إلى تطوير مستمر.
- **بناء الفريق: Team Building** هذا البعد يقيس مدى قدرة القائد على بناء روح الفريق الواحد وخلق التحالفات وأجواء الالتزام بين زملاء العمل وحل الخلافات بينهم، وتشجيع جو تعاوني، والمحافظة على تنوع أعضاء الفريق من الناحية الثقافية.

- مدى التركيز على الخارج : Outside Orientation هذا البعد يقيس مدى تركيز القائد على بناء علاقات ثقة مع المجتمع ومع أصحاب المصلحة ومع المساهمين والموردين، وكيفية إدارة العلاقات مع الزبائن.
- الذهنية العالمية : Global Mindset هذا البعد يقيس مدى وعي القائد بالمشهد الاجتماعي والاقتصادي والسياسي العالمي الذي يؤثر على بيئة عمله، ومدى إدراكه اختلاف الثقافات حول العالم، وأريحته في التعامل مع ثقافات تختلف عن ثقافته.
- الإصرار : Tenacity هذا البعد يقيس جرأة القائد في الدفاع عن القرارات الضرورية غير الشعبية والإصرار عليها، مع الاستعداد لاحتساب المخاطر، وعدم التراجع بسهولة عند ضرورة وأهمية بعض القرارات لمستقبل العمل.
- الذكاء العاطفي : Emotional Intelligence هذا البعد يقيس مدى قدرة القائد على إدراك أثر تصرفاته على الآخرين، وكيف يشاركونهم المشاعر ويتعلم من الأخطاء ويتأمل فيما قام به وكيف يولهم اهتمامه ويحترم مشاعر العاملين، وكيف يراجع نفسه، ويلهم الآخرين الثقة على التعامل معه ومتى يفتح عليهم.
- التوازن الحياتي : Life Balance هذا البعد يقيس مدى قدرة القائد على خلق نمط حياة متوازن لنفسه، في مسلك حياتي متنوع. كما يقيس هذا البعد كيف يهتم القائد الفرص لكي يعرف أكثر عن نفسه، وكيف يبحث في الأفكار والفرص من خارج نطاق عمله، وكيف ينشط في مجالات خارج عمله، وكيف يكون أصدقاء يستطيع التحدث

إلهم بصورة خاصة، وكيف يصرف وقته مع عائلته أو المقربين منه، وكيف يوازن بين حياته الخاصة وحياته داخل العمل.

- القدرة على التكيف مع الإجهاد: Resilience to Stress هذا البعد يقيس مدى قدرة القائد على التكيف مع حالات الإجهاد المتعلقة بالعمل وكيف يدير الإجهاد الوظيفي مع مراقبة ضغوط الحياة وحماية نفسه من القلق والتوتر عند التفكير في مستقبل مهنته.

وعلى أساس هذه المؤشرات، يطرح عالم الإدارة كيتس دي فرايس بأن القادة الفعالين لهم دوران؛ دور كاريزمي والآخر معماري (إجرائي). القادة الكاريزميون يتصورون المستقبل بصورة أفضل ويمكّنون وينشّطون مرؤوسهم، بينما يتناول القادة المعماريون (الإجرائيون) القضايا المتعلقة بالتصميم التنظيمي وأنظمة التحكم والجزاء. وكلا الدورين مطلوبان للقيادة الفعالة، ولكن القلائل فقط يمكنهم الإيفاء بكل الأدوار بسلاسة.

أسئلة التقييم الذاتي

- من بين ما درست، ماهي الأداة الأنسب لقياس الكفاءات القيادية بموضوعية؟
- ماهي أنسب أداة لقياس القيادة في البيئة الجزائري؟
- وهل يستدعي الأمر تطوير أدوات محلية لقياس القيادة في بيئتنا الوطنية؟

قائمة المراجع

1. ابتهاج أحمد علي (2003): المرأة وأنماط القيادة التنظيمية، المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق-الجمهورية العربية السورية.
2. الأعرجي، عاصم، دراسات معاصرة في التطوير الإداري، دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع، 1995
3. جلاب، احسان دهش، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الاولى: دار صفاء للنشر والتوزيع-عمان-الاردن-2011.
4. جودة، محفوظ أحمد "العلاقات العامة: مفاهيم وممارسات" دار الهلال، 1996
5. ديسلر، جاري، أساسيات الإدارة: المبادئ والتطبيقات الحديثة، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية 1991
6. رضا، هشام (2010)، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن.
7. زويلف، مهديف ود. العضائلة علي: إدارة المنظمة- نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 1996 م.
8. الغالي، طاهر محسن، وصالح، احمد علي، 2010، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر.
9. المرسي، جمال الدين محمد وادريس، ثابت عبد الرحمن: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة الدار الجامعية، الاسكندرية.2005.

- .10 Alexandros, G., "Understanding Total Quality Management in Context", Vol. 12, No. 1, March, 2007. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR12-1/pdf>
- .11 Heizer, Jay and Render **Operations Management**, Prentice-Hall, New Jersey, 2014
- .12 John C. Maxwell, **The 21 Irrefutable Laws of Leadership**, Thomas Nelson, 1998
- .13 John C. Maxwell, **The 5 Levels of Leadership**, Center Street – 2011
- .14 John C. Maxwell, **The 5 Levels of Leadership**, Center Street – 2011
- .15 **Global Executive Leadership Inventory (GELI), Facilitator's Guide Set 1st Edition**, Manfred F. R. Kets de Vries <https://www.amazon.com/Global-Executive-Leadership-Inventory-Facilitators/dp/0787969842>
- .16 Yadam_Mohit_Kumar_Evaluation_of_Leaders_2014
file:///C:/Users/itsme/Desktop/Dr_Yadam_Mohit_Kumar_Evaluation_of_Leaders_2014_03_08_10_36_39_292.pdf
- .17 Zakeer Ahmed, Allah Nawaz, Irfan Ullah Khan (2016): **Leadership Theories and Styles: A Literature Review**,
https://www.researchgate.net/publication/293885908_Leadership_Theories_and_Styles_A_Literature_Review