

أثر القيادة في تحقيق الأهداف في قطاع شركات الاتصالات

التفكير داخل الصندوق "القائمة السوداء"

من التأسيس حتى الوصول لل قمة

The Impact Leadership In Achieving Goals
In The Telecommunications Companies Sector

Thinking Inside The Blacklist Box

From foundation To Reaching The Top

إعداد الطالب:

عارف فرحان عواد الحمالي القحطاني

إشراف الدكتور:

فيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2024

فهرس المحتوى:

8	المقدمة:
9	مشكلة الدراسة وأهمية تحليل القيادة:
9	أهمية ورسالة الدراسة:
10	الاهداء
10	الشكر والتقدير
12	الملخص
13	تعريف القائد:
14	قيم القيادة:
15	القيم النهائية.
16	القيم المنظمات والشركات:
17	أهمية القيادة وخصائص القائد:
18	من هو القائد، وكيف يكون ؟
19	(نظريات في القيادة)
20	النظريات التقليدية:
21	النظريات الفردية:
22	نظرية الرجل العظيم:
22	1. السمات البدنية :
22	2. السمات الذهنية :
22	3. السمات الاجتماعية :
22	نظرية السمات:
23	ومن أهم السمات:
23	1. السمات الشخصية:
24	2. القدرات والمهارات الذاتية:
24	النظرية الاجتماعية:
24	النظرية التفاعلية:
25	القائد
26	الأوضاع والظروف المحيطة بالقائد (البيئة).
27	المرؤوسين.
28	النظريات الحديثه:

29	النظرية الموقفية:
29	نظرية المسار:
30	مصادر الكاريزما القيادية:
30	مصادر الشخصية للقائد:
30	تعليم:
30	الثقة:
31	التعلم الإيجابي:
31	الاجتهاد:
32	العلوم والمعارف
33	الخبرة والممارسة
33	التدريب:
33	المظهر:
33	الشجاعة:
34	عوامل أخرى مصادر القيادة: هناك الكثير من الخصال التي يجب أن تكون لدى القائد منها:
34	الحزم:
34	الصبر:
34	العدل:
34	النزاهة:
35	اللباقة: وحسن التعامل:
35	الحماس:
35	التواضع:
35	الواقعية:
35	الفاعلية:
35	القُدوة الحسنة:
36	ما قاله العلماء في الصفات التي يجب أن يتوفرها في القائد:
36	الفرق بين القائد والمدير:
36	لمحة عن التدريب:
37	أنواع القيادة:
38	أولاً: القيادة الديمقراطية:
39	ثانياً: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة:
40	ويصنف الباحثون القادة في هذا النمط الى الأنواع التالية:

40	الاتوقراطي المتشدد المستبد:
40	الاتوقراطي اليجابي الخير:
40	الاتوقراطي المراوغ المناور:
41	القيادة السلبية ، الفوضوية:
41	القيادة التديميه:" النمط الإنساني":
41	النمط الأكاديمي: ثالثا: القيادة الحرة:
42	رابعا: القيادة الموقفية الطرفية:
42	خامسا: القيادة التبادلية الإجرائية:
42	سادسا: القيادة الدرامية: القيادة المطلقه أو المستبدة:
43	سادسا: القيادة الاقناعيه:
43	مختصر من أنواع القيادة:
44	كيف يصبح القائد مؤثرا:
44	القائد قدوة ومثل أعلى:
44	اقتناع القائد بأهداف المنظمة:
45	التصرف بمسؤولية:
45	التطلع للمستقبل دائما:
46	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة:
46	القائد يعرف ويفهم الفريق:
46	اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب:
46	القائد يحلل الظروف الداخلية والخارجية:
46	القائد ينتهج الشفافية والوضوح:
46	التحديات أمام القائد:
46	البيئة:
46	البيئة المحلية " الداخلية":
46	العوامل السياسية:
46	العوامل الاجتماعية والثقافية:
47	العوامل الاقتصادية:
47	البيئة الخارجية:
47	العاملين " المرؤوسين":
47	الأهداف:
48	التخطيط Planning:

48	التنظيم : Organizing
48	التوظيف:
48	التوجيه Directing:
48	التنسيق:
48	التقارير:
48	التمويل المالي:
49	التنظيم: تحديد الأهداف ورسم الخطط.
49	التخطيط: تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف.
49	الرقابة: التأكد من مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الموضوعة ومدى الكفاءة في تحقيق الهدف.
49	التوجيه: هو توجيه المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال لتحقيق أهداف المنظمة.
49	القيادة Leadership
49	الاتصال Communication
49	والتحفيز Motivation
50	مستويات القيادة:
50	القيادة المباشرة:
50	القيادة العليا:
50	القيادة التنفيذية (الاستراتيجية):
50	الاستراتيجية:
50	التخطيط الاستراتيجي:
50	القيادة المعينة، والناشئة؟:
50	القيادة والقوة:
51	قوة المنصب،
51	والقوة الشخصية"
51	قوة المنصب
51	الفرق بين القيادة والإدارة:
51	الصفات القيادية للقائد:
51	عوامل القوة لدى القادة:
52	أولا: الذكاء:
52	ثانيا: الثقة بالنفس:
52	ثالثا: العزيمة:
52	رابعا: نزاهة:

52	خامسا: مهارات التواصل:
53	القيادة الخماسية:
53	الذكاء العاطفي:
53	المهارات الرئيسية للقائد:
53	أولا: المهارة الفنية:
53	ثانيا: المهارات البشرية:
53	ثالثا: المهارات المعرفية الأساسية:
54	مسار تحقيق الأهداف:
54	سلوكيات القائد:
54	القيادة التوجيهية:
	الدعم والمساعدة للفريق:
55	المشاركة في القرارات:
55	تحقيق الأهداف والاندماج:
55	صنع القادة:
55	المرحلة الأولى: "مرحلة الغريب"
55	المرحلة الثانية: مرحلة التعارف"
55	المرحلة الثالثة: الشراكة الناضجة"
55	القيادة التحويلية:
55	القيادة التحويلية والكاريزما:
56	عوامل التأثير للقيادة التحويلية:
56	التأثير المثالي:
56	الدافع والالهام:
56	التحفيز الفكري:
56	الاعتبارات الفردية:
56	المفاهيم الأساسية والديناميكيات للقادة:
57	أخلاقيات القيادة:
57	تعريف الأخلاق:
57	مستويات الأخلاق القيادية:
57	المستوى الأول: الأخلاق ما قبل التقليدية:
57	المرحلة الأولى: الطاعة والعقاب.
57	المرحلة الثانية: الفردية والتبادل.

58	المستوى الثاني: الأخلاق التقليدية:
58	المرحلة الثالثة: الوفاق والتوافق بين الأشخاص.
58	المرحلة الرابعة: الحفاظ على النظام الاجتماعي.
58	المستوى الثالث: الأخلاق ما بعد التقليدية:
58	المرحلة الخامسة: العقد الاجتماعي والحقوق الفردية.
58	الجانب المظلم للقيادة:
58	مبادئ القيادة الأخلاقية:
58	القادة الأخلاقيون يحترمون الآخرين
59	القادة الأخلاقيون عادلون:
59	قيادة الفريق:
59	أيها أقوى في القيادة بين الجنسين:
59	الثقافة والقيادة:
60	الملحقات:
61	استبيان عن القيادة والدور المؤثر على الموظفين في تحقيق الأهداف
62	تحليل نموذج الاستبيان
62	المصادر العربية والانجليزية
62	الخاتمة

المقدمة:

في هذه الرسالة التي يتم اعداد كافة المحاور التي تساهم في كيفية الأثر والتأثير الذي يؤره القادة على الأفراد والمنظمات مما يساهم في تحقيق الأهداف، والفلسفة المهمة الأخرى التي أركز عليها هذه الدراسة تدور حول أهمية أن يكون القادة لديهم المعرفة الشاملة والكاملة الكامنة في قدراتهم، كما أن التطوير المستمر يعتمد التطوير على فرضية أن الوعي الذاتي والتعلم الذاتي أساس لتحسين فعالية القيادة. عليك تحسين مهاراتك وممارساتك القيادية، وأحببت منذ زمن طويل أن أقدم دراسة كبيرة وواعية كثيرة هو أن أقوم بتأليف كتاب " من بداية التأسيس للشركة حتى الوصول للعالمية " وقد ارتأيت أن أؤخر ذلك مستقبلا بعد أن أنهى دراسة الماجستير، وسوف ان شاء الله أعود للكتاب لاحقا، مهما يكن من خلال سنوات الخبرة التي أمضيت بالشركات أكثر من 28 سنة والتي رايت الكثير من المدراء والقادة أحببت أن اصل الى تأليف كتاب " القائمة السوداء " والتي تتضمن مواصفات القائد الناجح المؤثر القائد الفاشل المخبى للآمال لأضعه في " القائمة السوداء " هنا في هذه الدراسة سوف أجمع هذه بتلك التأثير ومن هو القائد ومن هو الفاشل الذي سوف أضعه في " القائمة السوداء " بمنظور معايير ليست شخصية بحتة انما هي من خلال التجربة وما رأيت ومن خلال النتائج التي أثرت على الشركة.

القيادة والقائدة شيء مهم جدا في صنع الرؤية والمستقبل لكافة الشركات والمنظمات، من المهم أن تكون على دراية بمستوى مهاراتك الحالية، والقيم والأنماط السلوكية وكيفية محاولة التأثير على الآخرين، أي أسلوب قيادتك. ولذلك فإن الوعي الذاتي هو المفتاح لكونك قائداً أكثر فعالية، وبناءً على ذلك، سوف تساهم هذه الدراسة وتوفر لك الكثير من المعلومات والمصادر التي من شأنها أن تكشف مهاراتك وقدراتك وكيفية التأثير للقيادة لتحقيق الأهداف، السلوكيات ونقاط والقوة الضعف في شخصية القائد، القيم الشخصية للقائد واحدة من أهم القيم محددات كيفية ممارسة السلطة وقيادة الأفراد، كذلك الثقافة جزءاً لا يتجزأ من القدرة على الاستجابة بفعالية للقيادة. التطور الدائم في التعلم والإتيقان يساهم في بناء الشخصية، والذكاء العاطفي يساهم في فهم الآخرين السمات الشخصية الخمس التي سوف أتطرق لها في هذه الدراسة التي تعطي القائد فرصة لتحقيق الأهداف.

برغم القدرة على الحديث في كل الاتجاهات وبتنوع عن القيادة! الا أنه ربما يرى البعض أن الانحياز أن القائد الأعظم والأجل والأفضل على ممر التاريخ هو "محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم" وان كان باعتبار الانحياز كمسلم الا أن هذه التهمة سوف أبرأ منها لما قاله الكثير من الغير المسلمين عنه فما رأيت وما قرأت كتابة أو كتاب أو قصة أو منهاج سير الا أنها خرجت من عباءة الرسول "عليه الصلاة والسلام" وعلى كل حال يكفي أن تعرف أنه حين أرسل قال عليه الصلاة والسلام " انما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق " **في كتاب الأدب المفرد للبخاري باب حسن الخلق.** وان لم يكن القائد يتحلّى بالأخلاق أولاً وأخيراً فلا حاجة أن تطلق عليه القيادة بالأصل، لأن الأخلاق تلبس كافة الحلل، وسوءة عدم الخلق بلل بالية من الثياب وان كثرت وتجملت في القائد، مهما كانت لديه القدرة والمهارات، وهنا الأخلاق لها علاقة وطيدة بالقيادة وقيادة الأعمال. في ظل تجاوزات الأعمال، معظم الفشل للشركات والجهات الأخرى في العديد من الشركات بسبب السلوك غير السليم وحتى الجرام أو الخيانة، وهنا البداية للبناء أو النهاية للبداية حيث ان الأخلاق هو الركيزة الأولى للقيادة. وهنا "رسالة عن القيادة أثرها في تحقيق الأهداف"

مشكلة الدراسة وأهمية تحليل القيادة:

بعد طول تجارب في الحياة العملية بين عدة شركات لأكثر من 28 سنة في مجالات متعددة في الإدارة كانت هناك معضلة كبيرة وهي القيادة، اما أن تكون ناجحة ولكن لا تؤثر على أداء الموظفين أو متسلطة تهتم فقط بذاتها والنجاح الشخصي، وهذا الأمر ظهر جليا في الفترة الماضية. وحاولت أن أتطرق للقيادة بعدة جوانب منها التجارب العملية التي كانت ومنها من خلال القراءة.

ولما كانت هذه المشكلة طويلة وليست جديدة ولم تتغير حتى الآن بوجود العالم المنفتح فكان سبب الدراسة وجود اختلافات وخلاف كبير بين الموظفين والقيادة "الباب المغلق" لا يرى ولا يسمع الا نفسه مما يؤثر على صنع القرار واتخاذ الإجراءات المناسبة، والتأثير السلبي على الموظفين في تحقيق الأهداف والنتائج، فأحببت من خلال التجربة وقصور الواضح في القيادة وخاصة في القطاع الخاص أو الشركات الفردية والمساهمة البسيطة وحتى ربما المساهمة برأس مال مشترك وجود مشكلة القيادة وكيف قيادة الفريق لتحقيق الأهداف، فأحببت ان أضع كافة الجوانب القيادية التي يجب أن تتوافر بالقائد الناجح لتحقيق الأهداف.

أهمية ورسالة الدراسة:

رغم ما حاولت ان أجمع من معلومات وأقوال علماء في كافة المجالات الإدارية والقيادة والنفسية وكذلك الموارد البشرية لاحتواء اكبر عدد ممكن من جانب القيادة ولكن للأسف الوقت لم يكن ذا فسحة كبيرة حيث أنني مقيد بالوقت والا أردت أن أجمع شتات التأسيس من البدايات حتى النهايات والاعلاق مروراً بالقيادة والإدارة وكافة الجوانب العملية والأقسام والإدارات والصلاحيات، ولكن ما وصلت له من المعلومات والمصادر ربما تكون ذا فائدة لأجياد القيادة المستقبلية أن ترى وتشاهد وتقرأ عن القيادة بعين العلماء والتاريخ ومن أهمية الرسالة هي:

1. وضع جانب آخر من الدراسة بغير المنظور المتعارف عليه ليكون قريب من القاريء الباحث عن القيادة.
2. سوف تكون مسار وطريق الى الوصول الى القيادة الاحترافية.
3. معرفة الأخطاء السابقة والايجابيات والسلبيات للقيادة للعمل على تطوير الذات.
4. وضع الكثير من المعلومات الإدارية والقيادية التي تساعد الأجيال المستقبل للاطلاع والقراءة لحقيقة القيادة.
5. محاولة التطوير القادم من الأجيال للقيادة للوصول الى الاحترافية بالقيادة.
6. أهمية الدراسة أنها مزجت بين المنظور العملي والعلمي من خلال بعض النصائح والتجارب.
7. أن الرسالة لها أبعاد كبيرة للباحثين عن المعلومات عن القيادة.

المسفيد من الرسالة: أتوقع أن يرى ويسمع ويستفيد كل من يقرأ هذه المعلومات من الطلاب المنطلقين نحو المستقبل الى المدراء والقياديين الذين يحاولون جاهدين لتعديل المسار الى الأفضل، الى أصحاب العمل والمؤسسات والشركات الشخصية لتطوير مهاراتهم القيادة والبحث عن الذات فلربما أن هناك بعض الأمثلة والاسئلة التي تسائل عنها يوما تكون الإجابة هنا.

الاهداء:

اهداء الى السنوات التي مضت بمراكب
الصمت والتعب!

الى أصحاب القبور من اللذين يأنسون
الحياة لنا وهم في قبورهم!

اهداء الى كل من وضع العراقيل لنتأخر
ونصل أخيرا بخيرة من الله وفضل بعد
طول الطرقات

اهداء الى الأقربين ان كانوا قريبين اهداء
للأبعاد فبعدهم قرب الخطوات! اهداء الى
أنا حين كنت أنا!

الشكر:

الشكر لله أولاً سبحانه, ثم الى الوطن
المملكة العربية السعودية, وولادة أمرنا
حفظهم الله ورعاهم لما من الله علينا من
الأمن والأمان فله الحمد,
والشكر موصولاً
الى كل منسوبي الجامعة بشكل عام وخاص
لهم التحية والتقدير والاحترام
الشكر لأستاذي ومعلمي الدكتور: فيصل
عبد الحميد محمد حسن, لحسن المتابعة
والتعليم ومن الله عليه بالخير والصحة
والعافية
وأخيراً أشكر من وقف مغلق الباب
وأوصده لأنه ألهمني بطرق باب آخر,
وأشكر من فتح الباب لأستريح لأكمل
المشوار!

الملخص:

القيادة موضوع ذو جاذبية عالمية؛ لقد كُتب الكثير في الكتب عن القيادة. بالرغم من وكثرة الكتابة في الموضوع، وقد قدمت القيادة من عدة جهات، إلا إنها ظاهرة ذات قيمة عالية ومعقدة للغاية. على مر السنين، تم تعريف القيادة وتصورها في كثير من الناس طرق. العنصر المشترك في جميع التصنيفات تقريباً هو تلك القيادة هي عملية تأثير تساعد مجموعات من الأفراد على تحقيق الأهداف. على وجه التحديد، يتم تعريف القيادة في هذا الكتاب على أنها عملية يتم من خلالها، يؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك.

بما أن كل من الأفراد الموظفين والقياديين، جزء من عملية القيادة، فهو كذلك من المهم معالجة القضايا التي تواجه الأتباع وكذلك القضايا التي تواجه القادة. وينبغي فهم القادة والأتباع فيما يتعلق بعضها البعض، في الأبحاث السابقة، ركزت العديد من الدراسات على القيادة باعتبارها سمة. يشير منظور السمات إلى أن بعض الأشخاص في مجتمعنا لديهم خصائص مميزة الصفات الفطرية التي تجعلهم قادة. هذا الرأي يقيد القيادة لأولئك الذين يعتقد أن لديهم خصائص خاصة. في المقابل، يشير النهج في هذا النص إلى أن القيادة هي عملية يمكن تعلمها، وأنه متاح للجميع.

يتم تعيين شاكين شاكين من القيادة والناشئة. تعتمد القيادة المعينة على المسمى الوظيفي أو المنصب الرسمي في المنظمة. تنتج القيادة الناشئة عما يفعله المرء وكيف يكتسب الدعم من رفاقه. تنطبق القيادة، كعملية، على الأفراد في كلا الدورين المعينين والأدوار الناشئة. ويرتبط بالقيادة مفهوم القوة، وإمكانية التأثير. هناك نوعان رئيسيان من السلطة: المنصب والشخصية. قوة الموقف، وهو تشبه إلى حد كبير القيادة المعينة، وهي القوة التي يستمدّها الفرد من امتلاكه عنوان في نظام تنظيمي رسمي. ويشمل المشروع، والمكافأة، والمعلومات، والقوة القسرية. القوة الشخصية تأتي من الأتباع وتتضمن السلطة المرجعية والخبرة. الأتباع يعطونها للقادة لأن الأتباع يؤمنون بالقادة لديهم شيء ذو قيمة. إن التعامل مع السلطة كمورد مشترك أمر مهم لأنه يقلل من أهمية فكرة أن القادة هم أصحاب السلطة. في حين أن الإكراه كان قوة مشتركة يستخدمها العديد من الأفراد المسؤولين، إلا أنه لا ينبغي النظر إليه على أنه قيادة مثالية.

تشدد القيادة على استخدام النفوذ لجلب الأفراد نحو شيء مشترك الهدف، في حين أن الإكراه ينطوي على استخدام التهديد والعقاب للحث تغيير الأتباع من أجل القادة. الإكراه يتعارض مع القيادة لأنها لا تتعامل مع القيادة باعتبارها عملية تؤكد العمل مع المتابعين لتحقيق الأهداف المشتركة. القيادة والإدارة مفاهيم مختلفة تتداخل. هم وتختلف في أن الإدارة تركز تقليدياً على أنشطة التخطيط والتنظيم والتوظيف والرقابة، في حين تؤكد القيادة عملية التأثير العام وفقاً لبعض الباحثين، الإدارة تهتم بخلق النظام والاستقرار، في حين أن القيادة تتعلق بخلق النظام والاستقرار التكيف والتغيير البناء. ويذهب باحثون آخرون إلى حد القول أن المديرين والقادة هم أنواع مختلفة من الناس، مع المديرين أكثر تفاعلاً وأقل انخراطاً عاطفياً، ويكون القادة أكثر استباقية وأكثر مشاركة عاطفياً. يتمحور التداخل بين القيادة والإدارة حول كيفية تأثير كل منهما على مجموعة من الأفراد في تحقيق الهدف. في هذه الرسالة نناقش القيادة باعتبارها عملية معقدة. على أساس البحث، في هذه الرسالة وصف دقيق يشكل القيادة وما ترتب عليه من التأثير على الموظفين لتحقيق أهدافهم.

تعريف القائد:

يجب أن تعرف أولاً قبل كل شيء السؤال ما تعريف القائد؟ مثلاً كما يقال أن "القيادة تدور حول التأثير على الآخرين للتصرف بطريقة معينة لتحقيق أهداف معينة" **تعريف شائع**، الفكرة العامة عن القائد متشعبة ومنتشرة ورغم ذلك أن التداول المستمر ما يكون به ملل بل بالعكس؟! يكون لها رسالة وتأثير دائم ومستمر على أصحاب العمل والأفراد الذين يرغبون بتطوير قدراتهم، "القيادة هي عملية التأثير على مجموعة من الأشخاص الناس لتحقيق أهدافهم" **كتاب الإدارة، ستيفن بي روبرتس، وماري كولتر** . وعرف كذلك "القيادة هي عملية التأثير الاجتماعي، الذي يعظم جهود الآخرين نحو تحقيق الهدف" **القادة العظماء لكيفن كروس**، وهم كذلك في تعريف القائد "سوف يساهمون في الأهداف التنظيمية والجماعية" **من كتاب التنفيذي الفعال لبيتر ف. دراكر** ، اذا القائد في النهاية "شخص لديه أتباع".

وبصرف النظر عن هذه التعريفات البسيطة، قدم بعض العلماء تعريفات أكثر عمق عن القيادة. على سبيل المثال "القيادة هي التفاعل بين اثنين أو أكثر" هذه مجرد تعريفات قليلة للقيادة، وهناك العديد من التعريفات يتم تعريف القيادة بعدة طرق من قبل علماء القيادة المختلفين. وقد أكد كل تعريف جانب معين من ظاهرة القيادة. وفيما يتعلق بالتعريفات المختلفة للقيادة، "لقد تم تعريف القيادة من حيث السمات الفردية، وسلوك القائد، أنماط التفاعل، علاقات الأدوار، تصورات التابعين، التأثير على التابعين، التأثير على أهداف المهمة، والتأثير على الثقافة التنظيمية. تتضمن معظم تعريفات القيادة، عملية التأثير، مع ذلك أن التعريفات العديدة للقيادة متشابهة في المعنى والمضمون في الغالب والاختلاف ربما في الطريقة أو الشخص الذي عقدت على الدراسة أو التحليل.

القيادة هي القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين، وهناك من عرف القيادة بأنها العملية الخاصة بدفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة، كما تم تعريف أنها التأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة، وتعرف "بأنها القدرة على استمالة الآخرين لتأدية أعمال معينة بشكل إختياري أو الامتناع عن سلوك معين.

القائد هو الذي يؤثر في التابعين لتحقيق الأهداف المرجوة منهم، وينظر البعض للقائد على أنه الشخص الذي سوف يأخذك حيث لا تستطيع ان تذهب وحدك؛ فالقائد هو الشخص الذي يمكنه رؤية كيف يمكن تحسين الأشياء وهو الذي يجمع الناس للتحرك نحو تلك الرؤية الأفضل.

إذا تعددت مفاهيم القيادة " ذلك النشاط الإداري الذي يقوم على التفاعل بين القائد ومروؤوسيه بهدف زيادة الفاعلية التنظيمية، أو أنها "قيام القائد بتنسيق وتوجيه جهود الآخرين والاشراف عليهم من أجل إنجاز هدف مشترك. وكذلك " بأنها نفوذ شخصي يمارسه القائد في موقف معين ويوجه الآخرين من خلال عملية الاتصال إلى تحقيق هدف معين" في النهاية أن القيادة برغم تعدد المفاهيم بين الغرب والشرق لا تختلف أنها مهمة لقيادة المنظمة أو المنشأة لتحقيق الأهداف التي تساهم في تحقيق النجاح المستمر والمطلق والقيادة، ما نراه ونسمعه من تطور الدول عبر التاريخ كان هنا رجل وقائد استطاع أن يصل الى بلده الى القمة مثال ما يحصل في هذه الثورة في المملكة العربية السعودية بوجود قائد فذ وشخصية لن تتكرر أبداً متمثلة بسمو الأمير محمد بن سلمان ولي العهد " حفظه الله ترى بالكامل مفهوم القيادة في شخصيه وما تحقق من إنجازات أبهرت العالم.

قيم القيادة:

في البداية بالمقدمة أشرت أن القائد يجب أن يتحلى بالأخلاق، والقيم المثلى وهذا أمر مهم للقائد والقيادة المبنية على القيم هي قيادة تحقق النجاح أكثر من القادة أصحاب أقل من القيم، ربما تكون القيم واحدة من أهم العوامل المحددة لكيفية السلطة التي تمارس أو مقيدة. تصورات القائد وسلوكه سيحدد الاتجاه والأهداف كيف يتعامل القائد وكيف يتصرف في الأزمات لا يختلف مجال الأعمال كثيراً عن المجتمع الذي يحمل القيم، تختلف أن العمل بفعالية دون ثقة والثقة مبنية على فهم القيم التي تكمن وراء الأعمال، الأخلاق تتعلق بالصواب والخطأ. في بيئة عالمية هذا يؤثر العديد من التحديات، وفهم كيف نقرر ما هو الصواب ويصبح الخطأ ذا أهمية متزايدة. فكرة أن المعرفة الصواب والخطأ يحدث بطريقة غريزية يتجاهل تأثيرها، التربية والثقافة والقيم الفردية ويمكن أن تؤدي إلى افتراضات حول كيفية تصرف الآخرين والتي ليس لها أساس يذكر في الواقع.

يمكن من خلال ذلك أن **نعرف القيم** " يمكن تعريف القيم على أنها " مجموعة من المبادئ والمقاييس والمعايير التي تحكم أفكار الفرد بمعتقداته واتجاهاته " وتختلف من شخص لآخر وتختلف عبر الأيام والزمان، من الممكن تقسيم القيم إلى **"القيم الآلية والقيم النهائية"** الآلية: التي تستخدم بشكل من منتظم لاتخاذ القرار المتعلقة بالحياة، وهي تنوع العمل المحترف والصدق والقدرة على الاستقلال، المسؤولية، الخيال، التسامح، المجاملة، النظافة، البهجة والشجاعة والمنطق. تختلف باختلاف الأشخاص وسمياتهم، **وللقيم أبعاد:** **البعد الروحي:** وهو علاقة الإنسان بالله سبحانه، **والبعد الأخلاقي:** التعامل مع الآخرين، **البعد العقلي:** العلم، المعرفة، الفكر **البعد الوجداني:** "هي الصفات الداخلية الانفعالات، الغضب، الحب، وغيرها" **البعد الاجتماعي:** "علاقة الفرد وسلوكه داخل المجتمع".

القيم النهائية هي التي تساهم في تحقيق السلام والاستدامة، مثل الحرية واحترام الذات، الحياة الهادئة، الحكمة، الرضا، المساواة، هذه العوامل والقيم تساهم في تطوير القيادة والوصول الى الأهداف بشكل أكثر مصداقية واحترافية وأمانة لتحقيق الاستدامة والنجاح طويل الأمد، قال العالم: جوردن أن القائد "ترتبط القيم الشخصية ارتباطاً إيجابياً بفعالية القيادة" **من كتاب أضواء كاشفة: للكاتب تيم كوستيلو** المدير التنفيذي لمنظمة رؤية العالم باستراليا. قام تيم كوستيلو على أهمية القيم في القيادة الفعالة. الدافع والالتزام بمجموعة من القيم يمكن أن يكون للقيم دور حاسم في معالجة بعض القضايا الحاسمة أهمية وجود رؤية واضحة ومجموعة من القيم الملهمة يحفز الآخرين.

الأخلاق والسلوك: يؤكد العالم **"لajan"** أن الأخلاق السلوك له أمر مفيد وتفسير تعريف الأخلاق التي تعرف " بأنها مجموعة من المبادئ الأخلاقية أو القيم " الأخلاق المبادئ والقواعد ومعايير السلوك التي تحكم فرد أو مجموعة يركز على السلوك هذا التركيز على السلوك له أهمية خاصة في الأعمال التجارية العالمية، في الوقت الراهن يواجه القادة معضلات أخلاقية طوال الوقت وأفضل القادة التعرف عليهم ومواجهتهم بالالتزام بفعل ما هو صحيح، وليس ما هو صحيح فقط ما هو مناسب. القادة قدوة أخلاقية للآخرين في ذلك يصبح نموذج للمجموعة أو المنظمة بالكامل، القادة الذين لا يحترمون الحقيقة هم أنفسهم لا لا يمكن أبداً أن يكونون ملهمين للآخرين الأخلاق أو مبادئ السلوك الصحيح أو نظام القيم الأخلاقية. أخلاق مهنية وان كانت ليست كل القيم لها بعد أخلاقي، لكن تؤثر بالآخرين.

السلوك غير أخلاقي، أكد كل من **جاردنر وبيرنز** على مركزية وأهمية لبعد الأخلاقي للقيادة يؤكد جاردنر على القادة في نهاية المطاف ويجب الحكم عليه على أساس إطار من القيم، وليس فقط من حيث الخبرة العملية والعلمية، أفاد العديد من الباحثين أن الأفراد يتمتعون بقيمة قوية تميل الأنظمة إلى التصرف بشكل أكثر أخلاقية. ومع ذلك، هناك أنواع معينة من المواقف تزيد من احتمالية السلوك غير الأخلاقي من الناس، بغض النظر عن أنظمة القيم الخاصة بهم مثل هذه الحالات تميل إلى أن تكون عالية القيادة المبنية على القيم.

إذا التنافسية والغير خاضعة للرقابة. تتم من خلال السلوك الغير أخلاقي من المرجح أن يحدث ذلك عندما لا تكون هناك سياسة أخلاقية رسمية تحكم السلوك، عندما لم يكن هناك تهديد بالعقاب على السلوك غير الأخلاقي السلوك، ومتى تمت مكافأة السلوك غير الأخلاقي بالفعل، وفي هذا السياق، تستكشف الدراسات الآراء حول السلوكيات غير الأخلاقية أو الممارسات في مكان العمل قد أسفرت عن نتائج مزعجة إلى حد ما، أفاد استطلاع **هاريس** عام 1988 أن 89% من 1200 عامل يعتقد المديرون الذين شملهم الاستطلاع أنه من المهم أن يكون القادة مستقيمين، صادقين وأخلاقيين في تعاملاتهم. ومع ذلك، 41% أشاروا إلى أن مشرفهم الحالي يتمتع بهذه الخصائص، آخر أفاد استطلاع هاريس الذي أجري عام 1989 أن العديد من الأفراد يعتقد أن الأعمال التجارية ستبيع عمدا منتجات غير آمنة، مما يعرض الموظف للخطر الصحة والسلامة، والإضرار بالبيئة. من كتاب: "**رؤية القائد بداخلك الصفات الشخصية للقائد للكاتبين: كارول دالجليش وبيتر ميلر**" **صفحة 7**

المنظمة الأخلاقية هي تلك التي تسعى للتقيد بالقيم وصنع الأطر الأخلاقية الصواب والخطأ كيف يمكن للقائد إنشاء مثل هذه المنظمة وجعل القرارات المناسبة؟ أوضح "**فيلادسكيز**" توجيهات العمل يكون الفعل صحيح من الناحية الأخلاقية إذا كان في تنفيذ الفعل ويمارس الوكيل أو يعرض أو يطور الأخلاق، إن عدم مشروعية الفعل يمكن أن يكون يتم تحديده من خلال فحص نوع الشخصية التي يميل إليها الإجراء إنتاج أو نوع الشخصية التي تميل إلى إنتاج العمل. إذا إن قرار الانخراط في مثل هذه الإجراءات يميل إلى تطوير شخصية الشخص والشخصية من خلال جعلهم أكثر مسؤولية وأكثر رعاية وأكثر المبدئية (أو أي فضيلة أخلاقية أخرى) فإن مثل هذه الأفعال تكون أخلاقية، إذا كان الناس أكثر أنانية، وأكثر خيانة للأمانة فإن هذه التصرفات خاطئة من الناحية الأخلاقية، نحن نعيش في مجتمع العالم صغير والجميع مرتبط ببعض، ويعتمد المستقبل على الاهتمام بالآخرين تعتمد معظم عملية صنع القرار البشري على أسس أخلاقية والاعتبارات العاطفية وكذلك المصلحة الذاتية الاقتصادية. هذا يجب ينعكس في السلوك القيادي إذا أريد له أن يكون فعالاً على المدى الطويل قائد للمنظمة.

الأشخاص الذين يعرفون أنهم يعملون من أجل شيء أكبر ومن المتوقع أن يكون أكثر نبلا منهم أكثر ملهمة وربما العمل بجدية أكبر إن السمعة الأخلاقية الثقة أمر حيوي في أي اتفاق أو عقد لذلك فمن الأسهل التعامل مع شخص أخلاق ذكر **جون أكيرز**: "لن يتنافس أي مجتمع في أي مكان لفترة طويلة جداً أو بنجاح مع الناس إذا طعن بعضهم البعض في كل مرة أو مع أشخاص يحاولون السرقة من كل منهم للآخر، إذا لا مفر في الحقيقة أن مقياس الثقة المتبادلة والثقة في أخلاق المجتمع تزيد من القوة الاقتصادية وزيادة الأعمال"

القيم المنظمات والشركات:

كثيرا ما نرى في ملفات أو مواقع الشركات مسمى "القيم" أو "قيمنا" أو التعريف من "نحن" ومن "نكون" وغيرها من العبارات التي تدل على القيم التي تنتهج داخل المنظمة والشركة، وهذا أمر لا بد منه ومهم جدا على مستوى القيادة والموظفين والمنظمة وكذلك على المجتمع والدولة. لترسيخ السلوك الأخلاقي في المنظمة إذا كان لأعضاء أي منظمة أن التصرف بشكل أخلاقي، فإن قادة يجب على تلك المنظمة أن توضح مجموعة من القيم والمعايير ويجب فهم هذه القيم والمعايير ان تسود بين الموظفين، يوفر نظام القيمة الأساس لجميع الإجراءات السياسات المتبعة داخل المنظمة، من بداية العمل حتى نهاية الإجراءات وفق قيم وتسليم المنتجات والخدمات وتطوير الممارسات التنظيمية والسياسات ولتحقيق ذلك، يجب أن تكون القيم علنية ، يجب أن تكون الأنظمة والممارسات الإدارية في المنظمة متسقة مع نظام القيم قد تكون مدونة الأخلاق واحدة من "سياسة أخلاقيات العمل" الطرق التي يتم من خلال تقاسم هذه القيم يعتبر "القائد" هو الأساس والمهم في المنظمة المثال والقوة داخل المنظمة للتقييم بكافة القيم والمباديء.

"القائد" النموذج الذي يحتذى به، من الأفعال الأقوال والإنتاجية داخل المنظمة، تحتاج الإدارة إلى التأكد من أن الجميع على دراية بما هو موجود من القيم، والمتوقع منهم أن يتم التقيد بها، كما أشار "سملر" في تأسيس عمله الأخلاقية "غالبًا ما يكون الطريق ليس سهلاً ويحتاج الأفراد إلى الدعم والإحساس القوي للهوية المهنية والثقة بالنفس إذا أرادوا الاستجابة بالشكل المناسب في المواقف الصعبة والمعقدة" وفعلا أن الأمر ليس سهل على القائد والموظفين للتقييم بالقيم ولكن يجب أن توضع السياسات الإجراءات المناسبة لأن تلتزم المنظمة بهذه القيم، لأنها سوف تساهم في توجه المجتمع نحو المنظمة الأكثر مصداقية وقوة في القيم، التنمية الانتماء والاعتزاز بالنظمة من خلال أقيم للموظفين يساهم بشكل فعال في الارتقاء إلى مستوى القيم المعلنة، والثقة بالنفس واحترام الذات لتمكين الفرد من الموظف كما تخطط له المنظمة.

"قواعد الأخلاق" من السهل اتخاذ العديد من الخيارات الأخلاقية، ومن الواضح أنها تتعارض مع الرغبات لبعض الموظفين وسوف تواجه المنظمات الكثير من التحديات، والصراع بين القيم الموجودة ما بين الحقوق أو الالتزامات أو بين المنظمات المتنافسة في فهم القيم الخاصة بالمنظمة وقيم المجتمع.

"المعضلات الأخلاقية" حين تواجه أي قرارات تجارية أو إدارية لابد أن يكون هناك معضلات أخلاقية في التحديات لتلك القرارات داخل المنظمة، لأن النتيجة الاقتصادية هي تحليل التكلفة مع المنفعة لأن هناك بع القرارات لها أبعاد أخلاقية هو الصواب والخطأ، مثال " إدارة الموارد البشرية: في إدارة الأفراد والموظفين نحو الأهداف بشكل أكثر احترافية وأخلاقية، نجاح إدارة الموارد البشرية يمكن أن يكون محفوف في المخاطر بشكل كبير لأنه يحمل الكثير من المعضلات الأخلاقية في الموارد البشرية، مثال "المنافسة بين الموظفين، تقييم الأداء، والتوظيف والفصل، تضارب المصالح" يمكن أن يوقع الكثير في الصراعات الكثيرة بين مصلحة الشخصية والمصلحة العامة. القيم مهمة جدا أن تكون في المنظمة وتكون بواقع التطبيق على كافة أفراد المنظمة أولا القائد القدوة لتحقيق المنظمة الأهداف.

أهمية القيادة وخصائص القائد:

من خلال ما تطرقت الصفحات الأول من الدراسة عن تعريف القائدة وهو تحريك الناس نحو الهدف يعنى أن هناك ثلاث ركائز رئيسية، هو القائد نفسه، والمجتمع أو الافراد، والهدف" اذا نحن في أهمية القائد ولولا هو لما كان هناك تحريك أو الوصول الى الأهداف،

1. القيادة مهمة جدا في الحياة لترتيب الحياة وإقامة العدل والمساواة.
2. أهمية أنها متواصلة بين الجميع في تدفق الطاقات بأسلوب متناسق جدا،
3. تدعيم السلوك متناسق يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصورات المستقبل.
4. تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات فهو قائد السفينة.
5. السيطرة على المشكلات والعمل ورسم الخطط اللازمة.
6. معرفة المشاكل والمتغيرات وتوظيف كل ذلك نحو الأهداف.
7. وضع استراتيجية راشدة يي عملية تحريك محفزة نحو هدف سام. **من: كتاب صناعة القائد: ليفيل عمر بإسراجيل**

من هو القائد، وكيف يكون ؟ (نظريات في القيادة)

بعد أن أجمعت التعاريف السابقة على أن القائد هو ذلك الشخص الذي يكون في موقع يمكنه من التأثير على سلوك الآخرين وبالتالي فأنه لابد له أن يمتلك القوة والسلطة والخبرة والقدرة، يقول **ج. كورتوا:** " على الرئيس أن يظهر تفوقه بكل مناسبة فحقه في القيادة ناجم عن هذه الامكانيات وليس هو الذي يقود بل عمله "، جاءت نظريات كثيرة تحدثت عن القائد ومن يكون ؟ وكيف يصبح الفرد قائدا ؟ وهل يولد الإنسان قائدا ؟ أم أنه يكتسب صفات القيادة اكتساب؟ النظريات التي تحدثت عن القيادة والقائد :

النظريات التقليدية: - النظريات الفردية:

جاءت نظريات كثيرة تتحدث عن سمات وخصائص الشخص الذي يصلح أن يكون قائدا ، وكانت النظرية الفردية أولها ، حيث استهدفت النظريات الفردية الحديث عن سمات هذا الشخص وخصائصه ، ومن أقدم النظريات الفردية التي تحدثت عن القائد هي:

1. نظرية الرجل العظيم:

ظهرت هذه النظرية في أوروبا في القرن الثامن عشر وكان محتواها هو أن القادة يولدون ولا يصنعون ، وان السمات والخصائص القيادية هي سمات موروثية وليست مكتسبة، فالأمير يولد ابنة أمير ، والملك يولد ابنة ملك وهكذا، ولكن هذه النظرية تعرضت للنقد لأنها لا تقوم على أساس علمي ، إلا أن العلماء لم يهملوها واعتبروها الأساس للانطلاق إلى نظريات أخرى أكثر علمية ودقة ، أما أهم السمات التي اعتمدها الباحثون – ضمن هذه النظرية- والتي من يمتلكها يكون لديه إمكانية أن يكون قائدا وهي

1. السمات البدنية : مثل القامة ، المظهر ، روح الشباب ، الطاقة والحيوية .
2. السمات الذهنية : الذكاء ، قدره على التكيف ، الثقة بالنفس ، الحماس .
3. السمات الاجتماعية : مثل التعاون ، الإدارة ، المهارات الفردية الشخصية.
4. السمات المهنية : مثل الإبداع ، حب المسؤولية وقبولها ، المبادرة ، الرغبة في الترقى في الوظيفة .

2. نظرية السمات:

جاءت بعد نظرية الرجل العظيم ،حيث استخدمت المنهج العلمي لتحديد مدى صلاحية الشخص ليكون قائدا من خلال السمات المشتركة التي يتمتع بها الزعماء والقادة والتي تستخدم كمعيار لمدى نجاح وقدرة الشخص على أن يكون قائدا ومن أهم السمات:

1. السمات الشخصية: مثل المقدرة تحمل المسؤولية، القدرة على تفهم الموقف ، الاستقامة والأمانة والنزاهة ، المهارة في الإنجاز .

2. القدرات والمهارات الذاتية: مثل الصحة الجسدية والنفسية والعقلية، والمهارات الذهنية والإدارية من المهارات.

3. النظرية الاجتماعية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل على فشل نظرية السمات وغيرها من النظريات الفردية في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة وتتويجا لجهود علماء الاجتماع الذين بحثوا موضوع القيادة والذين أكدوا على دور الجماعة في تحديد مفهوم القيادة وخصائصها، وكذلك تؤكد هذه النظرية على أهمية المواقف والظروف الاجتماعية في تحديد القدرات القيادية، وهذا ما يؤكد على أن الشدائد والمحن تلعب دورا كبيرا في إبراز الرجال القادة إلى حيز الوجود، ولكن ذلك لا ينفي أهمية ان يتمتع الشخص بصفات معينة تؤهله لان يكون قائدا، إضافة إلى الظروف والمواقف الاجتماعية التي تفرض على القائد معالجتها مستخدما صفاته وسماته الشخصية، إن شخصية القائد أذن هي مزيج من السمات الفردية والظروف الاجتماعية المحيطة، وهذا ما توصل إليه الباحثون والدارسون الذين مزجوا ما بين طرفي النظريتين السابقتين السمات الشخصية والمواقف الاجتماعية فظهر إلى الوجود نظرية جديدة هي:

4. النظرية التفاعلية:

بعد أن ثبت للباحثين والدارسين بان النظريتين السابقتين كان فيهما شيء من القصور، ظهر اتجاه جديد يناهض بمزج العناصر السابقة وتفاعلها مع بعضها البعض وهي سمات وصفات القائد الشخصية، المجتمع وما فيه من عناصر، بالإضافة إلى خصائص الجماعة فامتزاج وتفاعل هذه العناصر هو الأساس الذي جاءت به وقامت عليه النظرية التكاملية التفاعلية ، وهنا تدخل هذه النظرية المرؤوسين كعنصر هام من عناصر العملية القيادية الإدارية ، وهذا العنصر يلعب دورا كبيرا في نجاح القيادة أو الفشل ولا يجوز إغفاله أو التغاضي عنه، إذن حددت هذه النظرية خصائص القيادة بناء على الأبعاد الثلاثة التالية:

- القائد
- الأوضاع والظروف المحيطة بالقائد (البيئة).
- المرؤوسين.

وبالتالي فان القائد المثالي الناجح هو الذي يمزج ويوفق ما بين هذه العناصر ويسخرها لتحقيق الأهداف المرسومة.

5. النظريات الحديثة: جاءت نظريات حديثه تشخص القيادة وتحدد المعالم، وكان من أبرز هذه النظريات:

➤ النظرية الموقفية:

والتي تقول بان الظروف والمواقف المحيطة تلعب دورا كبيرا في تحديد القائد وإظهاره إلى حيز الوجود كقائد ناجح او غير ناجح، بالإضافة إلى دور الموقع ونوع المركز الذي يشغله الشخص. (1) ويضيف بعض الخبراء إلى ان قدرة القائد على التكيف مع الظروف المحيطة به تلعب دورا فاعلا في تحديد شخصيته القيادية. (2) والعناصر المهمة في القيادة من وجهة نظر هذه النظرية هي: " سلوك القائد، سلوك المرؤوسين، الموقف " ويشير الباحثون إلى أن هذه النظرية هي الاتجاه السائد في الإدارة الآن ، لان لكل مشكلة قيادية ظروفها خاصة تفرض تطبيق أساليب معينة تناسبها ، إذن القيادة في هذه الحالة تنبع من الموقف وليس من الوظيفة ، لذا فان القرار سوف يتلاءم مع الموقف وليس مع القوانين والأنظمة التي قد تخالف الواقع ولا تتلاءم معه في كثير من الأحيان ، لذا فان صعوبة وقسوة الموقف الذي يعيشه القائد وقدرته على اتخاذ القرار الملائم للخروج منه هو المعيار لتشخيص مدى نجاح أو فشل القائد ، وهذا هو فعلا ما يطبق على ارض الواقع ، لذا فان كثيرا من الخبراء يجزمون على ان المحن والشدائد هي محك الرجال ومصنع القادة

➤ نظرية المسار:

وهذه النظرية تؤكد على دور المرؤوسين في تحديد قدرة القائد وكذلك على دور العوامل البيئية، وهنا بين الخبراء على ان دور القائد هو تحديد ماذا يجب ان يفعل المرؤوسين أي تحديد المسار (The path) لهم لكي يحققوا ما يرغبون من أهداف، وهي بذلك تعطي للمرؤوسين دورا مهما في العملية القيادية أكثر من غيرها من النظريات، وفي هذه النظرية فان القائد يمارس عددا من الأدوار وهي " التوجيه، المشاركة، المساندة " وهنا يؤكد الخبراء على محاولة القائد تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين من خلال تبسيط المهمة وتذليل الصعوبات التي يواجهونها مع زيادة الفرصة للحصول على الرضا الشخصي لهم مما يزيد من دافعيته للعمل والإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف.

ومن حيث الشخصية القيادية، أكدت الكثير من الأبحاث والدراسات في ان " الكاريزما " والتي تعني " توافر مجموعة من الصفات والمميزات التي تؤهل الفرد أن يكون قائدا " وقد كان من ابرز هذه الصفات والمميزات : الموهبة الفطرية للقيادة ، القدرة على التأثير في الآخرين ، الذكاء الحاد ، قوة أُلشخصيه ، وهذه السمات والصفات نسبية تختلف من شخص لأخر، وهذا ما يفسر لنا سر التفاوت بين شخصيات القادة واختلافهم عن بعضهم البعض ، وقد اثبت الباحثون بان للتدريب والتعليم والمتابعة المستمرة دور كبير في خلق وتنمية الكاريزما القيادية ، مثبتين أن المنبت الطبيعي الذي يخرج منه الإنسان ليس له علاقة بالكاريزما القيادية ،

مصادر الكاريزما القيادية:

هل القيادة صفات مكتسبة أم فطرية ؟ تساؤل مستمر بين أوساط الباحثين والدارسين لموضوع القيادة اختلفت إجابات المتخصصين عليه اختلاف واسع، فمنهم من قال: " أن القيادة موهبة فطرية لأناس محددون، وفي هذا المقام يقول **ابن خلدون** : " وفي التكوين القبلي القديم تكون القيادة إما بالغلب أو العصبية ، أو الشرف ، أو الحسب أو اصطناع الموالى الذين لبسوا جلدة القوم الأصليين وتغلغلوا في أوساطهم " .

ويقول **وارين بينسي** " لا تستطيع تعلم القيادة، القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما ' وقال بعض العلماء أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والمران، ويقول **ج. كورتوا** : " لا تعتقد أن امتلاك وجه قاس وصوت آمر شرط كاف للقيادة فالرئيس بحاجة إلى فيض من الحب يبذله الآخرون ومعرفة عميقة تمكنه من فهم كاهه المشاعر الانسانية وإرادة تدفعه الى العمل في سبيل فكرة واحدة هي خدمه المصلحة العامة دون الاهتمام لمصالحه الشخصية "

يقول **وارن بلاك** : " لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليًا كقائد " ، ويقول: **بيتر دركر** : " القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك " وأهم ما ذكر هو في نظرية: " كارلايل " في تحديد من هو القائد : " بان الرجال العظام يقررون مجرى التاريخ " ، وبعض الآراء تعتمد نظرية **"باريتو"** : " إن العوامل الاجتماعية هي المسيطرة في ظهور القادة " الظروف والحياة والمعاناة، بعض الأحيان تصل القيادة في الشخص كما تشير بعض الدراسات إلى أن الطبقة الوسطى في المجتمع هي الأكثر في توافر الظروف المناسبة لظهور الكاريزما القيادية.

لاي مكن أبدا الاستغناء عن التدريب والتعلم والممارسة للحصول على القيادة وتقوية الجوانب التي تحتاج إليها، القيادة، ومع ذلك فيبقى التعلم والتدريب هو العامل الأهم في صناعة القائد، حيث يقول **أديسون** : " العبقريّة 99% عرق وجهد " ، **شبنغلر** " يجب على القائد المحنك أن يتميز بفطرة حيوية إلى جانب الطاقات العملية "

الخلاصة: الإنسانية تحتاج لأهمية فهم الإبداع والقيادة، فبعض الناس يعتقدون أن العبقريّة تولد، والبعض الآخر يعتقد أن يُصنع ولعل الحقيقة توجد في تركيب معين منهما ، وعلى ايه حال فانه وان كان هناك صفات موهوبة من الله سبحانه او مكتسبة بالوراثة إلا أنها تبقى محدودة ونادرة ويبقى الأساس هو خلق القادة بتدريبهم وتهيئتهم وصقل مواهبهم زيادة فعاليتهم وتمكين قدراتهم.

حيث يقول: **"مونتغمري"** اعتقد أن القادة ينشؤون أكثر مما يولدون قادة، وممارسه القيادة دراسة تستغرق الحياة.

مصادر الشخصية للقائد:

للقيادة قواعد وسمات يجب أن تكون متماثلة في القائد، والإدارة في عالم الصراع متنوع، وقدم "ماركوس أوريليوس، الإمبراطور الروماني، بعض النصائح للأفراد الذين يواجهون مشاكل الإدارة والقيادة في عالم مليء بالصراعات. ورغم السنوات ربما تكون مناسبة حتى اليوم، وضع ثلاث أسس للتعامل مع القياديين، من خلال التراجع، والبحث عن "الحقائق"، والاحتفاظ بحياة أفضل، وعلى القائد أن يتعلم من حياة الناس: خصائص قادة المستقبل يجب أن يكون للقائد خصائص لا تشبه الكثير من الإداريين من القيمة والثقافة، والقدر على الاستجابة بفعالية في مجموعة من المواقف القيادية. التعليم الواسع، الفضول الإيجابي بلا حدود، الحماس بشكل يؤثر على الآخرين الإيمان بالعمل كفريق، الاستعداد لمواجهة المخاطر وهناك الكثير من الخصائص التي سوف نذكرها هنا.

1. تعليم:

إن تحديات المستقبل ستطلب مجموعة مختلفة من التعلم الذي يجب أن يتحلى به القائد وأن يكون مثال في التعلم التقني والإداري والفني، من خلال التعلم نصل إلى الفضول القوة الدافعة وراء الابتكار وفهم العالم سلوكيات يجب أن تنصدر من قوائم التفكير على القائد، الحماس الإيمان بالله مهم جدا للقائد، أي قيادة قابلة للحياة والنجاح يجب أن تكون على أساس الإيمان بالأفراد ومن يقودهم، المخاطر، خوض المخاطر لا يعني التهور، ولكن القيادة غالبا ما تكون كذلك هو ما يصقله بالتعلم والفهم المدرك.

السؤال: رغم أن التعليم مهم جدا ومن أسباب النجاح في المنظمات، ورغم ذلك كان بعض القادة والعظماء ناهيك عن الأنبياء عليهم الصلاة والسلام، لم يكن لديهم التعليم الكافي، ورغم ذلك ظهر قادة أذكى سطرهم التاريخ حتى هذه اللحظة في كل أرجاء الأرض هل يرجع أن الذكاء له نصيب وممكن أن يكون هو ذاته التعليم وليست الشهادة التي تبرز في أرصفة الجدران؟ العلم ذكاء والذكاء هو العلم المحقق للأهداف.

2. الثقة:

الاستعداد للدور أو الموقف غالباً ما يفشل القادة لأنهم يقومون بمهام لا يقومون بها عن ثقة، وهذا لا يمكن للقائدة النجاح! الثقة والتمتع بالوعي الذاتي الكافي ليعرف ما يستطيع وما يمكنه فعله لا يمكنهم تولي الأمر، حتى يتمكنوا من التأكد من حصولهم على ما يلزم، الرؤية: إن القدرة على رؤية كيف يمكن أن يبدو المستقبل هي جزء لا يتجزأ من القدرة على الثقة والقيادة، الثقة: تساهم في " القدرة على التفكير على المدى الطويل، مهارات التواصل الجيدة، الوعي الذاتي، الجدارة بالثقة، وجود الرؤية، فهم المجتمع، الحماس، النزاهة، التفاؤل، القدرة على تقديم التغذية الراجعة البناءة. القيادة لا تقتصر على فهم المفاهيم فحسب، بل تتعلق بالوجود قادرة على فحص سلوكياتك ومواقفك، وصنع القرار المناسب،

التعلم الإيجابي: إن ما يدعم فهمنا لعملية القيادة هو مفهوم أن "فهم القيادة هو فهم نفسك" القادة الفاعلون يدركون كيفية استجابتهم للمواقف المختلفة، إنهم يدركون تأثيرهم على الآخرين، فهم يفهمون الإنسان التفاعل والدور الذي يلعبه سلوكهم وأفعالهم في تحقيق ذلك حول النتائج الفعالة التعلم التأملي هو نظرية راسخة تعتمد على قدرة الشخص الفرد للتفكير في كلماته وأفعاله والقيام بها عملية التعلم من خلال هذا التفكير. هناك أدوات مختلفة المتاحة للسماح لنا بتطوير هذه المهارة والسمة. التعلم ذو الحلقة المزدوجة التعلم ذو الحلقة المزدوجة هو نوع من التعلم المتعمق الذي يحدث عندما يستخدم الناس ردود الفعل لمواجهة صحة الهدف أو القيم ضمناً في الوضع. لذلك عندما يحدث شيء ما يجعلك تشكك في دورك في موقف معين، فأنت لا تراقب فقط في الواقع، تسأل نفسك: "ما الذي كان بإمكانني فعله لتحسينه؟" النتيجة؟ يتيح التعلم ذو الحلقة المزدوجة للقائد الاستفادة منه النكسات. تفسير سبب حدوث النكسة والتعلم من تلك التجربة حتى لا تتكرر مرة أخرى أمر مرغوب فيه

3. الاجتهاد: كما تعلمون جيداً، اجتهدوا في أن تصبحوا أذكاء، ومدققين، وبصيرين مراقبين لحياة وجهود وتجارب الناس من حولهم القادة الأذكاء يقوم بالاجتهاد والبحث والتنوع في مصادر ثقافتهم المجتمعية والعلمية ويصنع من خلال ذلك نظريات كثيرة للاستفادة منها كقائد مستقبلاً، **من كتاب: القائد في العمل: للكاتب لارس كوليند.**

4. عامل الوراثة: هذه الفكرة هي أقدم مفهوم للقيادة الفكرة أن القادة يولدون ولا يصنعون، وان القيادة تورث من الأب إلى أبنائه، لكن بعد سقوط نظام الإقطاع بدا واضح أن الوراثة ليست عامل أساس في خلق القادة رغم أنها قد تلعب دوراً جزئياً في ذلك.

5. العلوم والمعارف: العلوم والمعرف هي إحدى وسائل النمو العقلي والذهني لتنمية معرفة وزيادة الثقافة تساعد على تنمية القدرات المهنية.

6. الخبرة والممارسة: هذا العامل مهم جداً في نجاح القائد وتفوقه، لان الخبرة هي تراكم المعرفة لاستخدام القائد لها مستقبلاً، وهي رصيد خبرات سابقة،

7. التدريب: لابد من التدريب وزيادة المهارات الخاصة بالقيادة، لان التدريب يتيح للقائد تعلم الأساليب والأنماط الحديثة المتطورة والتعرف على أدوات جديدة تساعد على اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب بالإضافة إلى الأمور المتعلقة بالقيادة مثل فن الاتصال وبناء العلاقات وغيرها من السلوكيات القيادية.

8. المظهر: يجب أن يكون القائد مظهره يدل على التوازن والحيوية والقوة والهدوء والالتزان لأنه من خلال المظهر تظهر هذه السمات، ومنها المظهر الهدوء والقدرة على التحكم في الانفعالات.

9. الشجاعة: والتي تعني أن يكون القائد صاحب قرار وحزم في اتخاذ القرار الصائب والسيطرة على الخوف في القرارات وعدم التنازل عن القرار الصحيح.

10. عوامل أخرى مصادر القيادة: هناك الكثير من الخصال التي يجب أن تكون لدى القائد منها:

1. توفر الكفاءة من حيث توفر صفات القيادة.
2. القدرة على التأثير في الآخرين.
3. تمتعه بحب مرؤوسيه.
4. الحزم: الذي يحتاج الى اتخاذ القرار دون تردد
5. الصبر: القدرة على الاحتمال القدرة العقلية والبدنية والتغلب على الإرهاق والتعب.
6. العدل: وهذا الأمر يحتاج اليه القائد حتى يكون كافة الأفراد في وضع متساوي لدى القائد في التعامل.
7. النزاهة: التحلي بصفات الاستقامة والنزاهة والأمانة.
8. اللباقة: وحسن التعامل: يجب على القائد أن يكون صاحب لغة محكمة ثابتة مهذبة في الحوار والاحترام.
9. الحماس: بشكل فعال ومدرّوس في قيادة الأفراد بشكل مؤثر وحماس في تحقيق الأهداف.
10. التواصل: هذا الأمر هو نجاح المنشأة من خلال أن يكون القائد له منظور وهدف النجاح للجميع وليس له.
11. الواقعية: يجب أن تكون هناك الأهداف واقعية لها رؤية التحقيق وإمكانية المنظمة أن تنجح في تلك الأهداف.
12. الفاعلية: هو أن يقوم القائد في فاعلية في تسهيل الصعاب أمام الموظفين. ودفع المنظمة للنجاح.
13. القدوة الحسنة: من خلال هذه الصفات والثقة والاحترام الذي يناله القائد يكون قدوة للأفراد.
14. يجب ان يتصف القائد بالذكاء أكثر من مرؤوسيه.
15. طلاقه اللسان وسلامة التعبير.
16. قوة الشخّصيه وحب تسلم مسؤوليات القيادة.
17. سعه الأفق وعمق التفكير وصواب الرأي.
18. الاتزان العاطفي والنفسي والنضج العقلي والتحليل السليم للأمور.
19. بعد النظر
20. أن يكون شخّصا خلاقا
21. المرونة
22. عاطفي
23. ملهم
24. مبتكر
25. شجاع
26. تخيلي (imaginative)
27. اختباري (experimental)
28. يبدع التغيير
29. قوي الشخصية

ما قاله العلماء في الصفات التي يجب أن يتوفرها في القائد:

1. قال العالم "هوايت"

اتفق أغلبية الإداريين والقياديين على أن الصفات متشابه ويمكن أن تزيد أو تنقص حسب القائد ولكن "هوايت" يرى أن هذه الصفات يجب أن تكون بالقائد.

- القدرة على السيطرة على الآخرين.
- الذكاء وسعة الأفق.
- التواضع والبساطة .
- الإحساس بالمسؤولية.
- الذكاء الاجتماعي (القدرة على تكوين علاقات اجتماعية طيبة مع الناس).
- حب التعاون .
- الصدق والنزاهة والعدالة.
- القدرة على اكتشاف قدرات الآخرين.
- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- المعرفة الفنية بالعمل الذي يديره.

2. أما "دافت" يرى ان القائد يجب أن تتوفر فيه هذه الصفات أيضا, كما يرى "دافت" أن هناك فرق كبير بين القائد والمدير ويفرق بينها:

- استشاري
- مثابر
- يحل المشاكل
- متشدد
- عاقل
- محلل
- منظم
- هادف
- سلطوي
- موازن
- قوة السلطة

الفرق بين القائد والمدير:

القيادة	الإدارة
1. تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل. 2. تحرص على التأكد من عدم الخوف إلا في المهم من الأمور وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب وقضاء الأوقات الطويلة مع الإبتاع والاهتمام بهم كبشر. 3. الرضا التام من قبل الأتباع عن القيادة لأنهم مقتنعين بها لقدرتها على التأثير عليهم بطريقة مقبولة وحسنة. 4. تنفيذ المهمة أيسر لقناعة الأتباع بها. 5. الاهتمام بتحقيق الهدف أكثر من أداء العمل فقط	1. تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر. 2. تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة. 3. قد تكون الطاعة ناتجة عن الخوف لان المدير جاء نتيجة تسلسله الوظيفي الى هذا المنصب ولم يكن نتيجة اقتناع الأتباع، وكذلك فان أوامره ناتجة عن التعليمات واللوائح والقوانين. 4. المهمة أصعب لأنها تطبيق للوائح والأنظمة. 5. الاهتمام بأداء العمل أكثر من الاهتمام بتحقيق الهدف.

مع أن الاختلاف كبير إلا أن كل الوظيفتين مهمة جدا في الادارة وتنظيم العمل والمجتمع وهما أساس تحقيق الأهداف، ومع ما ذكرنا في الصفات والخصائص إلا أن الوظيفتين تحتاج الى "التدريب" الدائم المستمر، لابد من توافر مقومات وعناصر أخرى تشكل جزء من شخصية القائد في نجاحه وتفوقه في مهامه القيادية لتحقيق الأهداف.

التدريب والتعليم القيادية والمديرين وذلك بسبب التطورات والمستجدات المتغيرة في البيئة المحيطة للقائد والمدير، الآن ومتسقبلا هناك تغيرات سريعة وعالية الجودة في مفهوم القيادة والتنوع للأنشطة التي تطورت كثيرا واجتاحت المنافسة للوصول الى العميل أو الأهداف بأسرع وقت وبأعلى قيمة انتاجية ومالية وهذا الأمر يساعد كثيرا وتهتم الشركات أن توصي وتعمل بشكل مباشر في الدورات التدريبية للقياديين والموظفين ولكن القيايين هو الأهم.

الخلاصة: أن القائد هو العنصر الفعال في التأثير لحث الموظفين من خلال أن يكون قدوة كبيرة لهم بخصائص وقيم وأمثلة أماهم يرون ان القائد هو الأب الروحي لهم للنجاح وتحقيق الأهداف، في كافة الشركات. والسرعة والتطور الهائل في نظم الاتصالات والمواصلات والنظم المعرفية وظهور التقنية العالية الذي أصبح يدخل في كل الأعمال عوامل أصبحت تفرض على القائد ان يصبح مؤهل ومدرّب ليكون في النهاية قادرا على تحقيق الأهداف وبلوغ مبتغاة والتأثير الكامل على الموظفين لتحقيق الأهداف، وبناء على الاستطلاع الرأي المرفق أن القائد لديه تأثير مباشر وغير مباشر على الموظفين في التأثير عليهم.

لتدريب:

التدريب المتسمر للقادة هي عملية مستمرة ومتصلة ليس لها حدود تقف او وقت تنتهي عند حدود المنصب للقائد، وهي متنوعة في الأساليب والانماط والمواضيع المتنوعة والمتغيرة في الوقت والساعة، في المحلية والدولية المحيطة بالمنظمة يلعب الدور الأكبر والهام في تنوع واستمرار عملية التدريب، أهمية العملية التدريبية للقادة من كونها وسيلة الإنتاج الرئيسية للقادة الناجحين المؤهلين والمناسبين لإدارة منظماتهم نحو النجاح، ونجاح العملية التدريبية يتوقف على وجود عدة عناصر مساعدة لتحقيق الغاية من التدريب، وبرز هذه العناصر هي:

1. المدربين الأكفاء القادرين المؤهلين الذين تتوفر لديهم القدرة على التدريب وتطبيق البرامج المعدة لذلك بكل ما يستطيعون من طاقة وقدرة ، بالإضافة إلى الخبرة والتجربة والممارسة .
2. توفر البرامج التدريبية المتطورة التي تواكب التطور المستمر في المملكة والعالم المبنية على الأسس العلمية السليمة .
3. توفر البيئة المناسبة للتدريب ، والأجواء المريحة التي تضمن الاستيعاب والإدراك والفهم السريع للمادة المطروحة للنقاش .
4. استخدام أساليب التدريب الحديثة المتجددة المتنوعة التي تضمن التشويق والإثارة والاهتمام من قبل المتدربين والابتعاد عن الروتين الممل والأساليب التقليدية القديمة .
5. ضمان تفاعل واندماج المتدربين وتفاعلهم مع البرامج المطروحة ، من خلال إشراكهم في التدريب وتوكيل مهمة المساعدة في التدريب لهم على سلوكيات قيادية جديدة ، تضمن تخريجهم كقادة بعد انتهاء فترة التدريب .
6. إجراء الاختبارات المخططة المدروسة المبنية على أسس سليمة تضمن تطوير مهاراتهم ، وتكشف عن قدراتهم القيادية التي اكتسبوها ، وأيضاً تستخدم للتمييز بينهم ومعرفة قدراتهم.
7. توفير واستخدام المعدات التدريبية المساعدة والتي تصور بيئة المنظمة التي سيعمل بها المتدرب بعد انتهاء فترة التدريب المخصصة .
8. الواقعية في التدريب والابتعاد عن التصورات الخيالية الغير محتملة، من خلال طرح المعاضل والمواقف القيادية الطارئة التي قد تواجه القائد في أثناء أدائه لعمله وتركه يتخذ القرار المناسب وبسرعة ودقة لحل هذه المعضلات والمواقف الطارئة .

أما الوسائل والطرق والأدوات التي من الممكن ان يستخدمها القائد لزيادة مهاراته القيادية وزيادة كفاءته وتحسين أدائه فهي:

- دخول العالم في ثورة صناعية تقنية وتنافسية كبير يؤثر تأثيراً مباشراً على القياديين من خلال الاتصال والتواصل مع العالم ، حيث أصبح من الصعب ان تعيش المنظمة ومهما كان حجمها بعيداً عن الواقع الدولي والإقليمي على الأقل هو ما يلزم على القائد أن يكون متوافق ومستمر التحديث مع ما يدور حول العالم ككل. معرفة كاملة للمعلومات مصادر مختلفة ومتنوعة القيادة يجب ان تكون منفتحة على عصر العلم والمعرفة السياسية والاقتصادية والصناعية موجهه نحو تحقيق الأهداف .

أنواع القيادة:

مقدمة:

من خلال ما ذكر أعلاه عن القيادة والسمات والخصائص والتدريب لفن القيادة في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة لنحصل على ثقة واحترام وطاعة وتعاون الموظفين، يجب ان يعرف المجتمع والأفراد أنواع القيادة، التي من خلال تلك الأنواع القيادة يديرون أعمالهم لتحقيق أهدافهم ، ويمكن ان يمارس القائد أكثر من نوع في ذات الوقت ،ولكنه يميل إلى نمط يكون هو السمة الغالبة على طريقته في العمل والأنواع هي:

أولاً: القيادة الديمقراطية:

الديمقراطية: التي تعني المشاركة، هذا النوع من القيادة مبني على المشاركة في اتخاذ القرار بين القادة والموظفين لا تكون هناك مركزية على السلطة في اتخاذ القرار ذلك لأن القائد يدرك خطورة ذلك، مما يدفعه لمشاركة الأفراد في واخذ رأي الآخرين حيث أن المشاركة والمشاورة في الرأي لها الكثير من الايجابية وذلك لأن المشاركة تساعد بأقل التكاليف والجهد، أضافه إلى تحميل الأفراد المسؤولية، ان هذا النوع من القيادة يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين بقائدهم وزيادة محبة القائد ويشعرهم بقيمتهم وأهميتهم، وبأنهم عنصر فاعل في إنجاز المهمة ويزيد من التالف والاندماج وتفهم المشاعر والاحترام المتبادل بين طرفي العملية، ان هذا الأسلوب من القيادة مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة السليمة التي تهدف الى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشكلات، ولهذا النمط فوائد منها على سبيل المثال:

- ❖ الوصول إلى الرأي الصائب والقرار الصحيح.
- ❖ زيادة رغبة الأفراد في العمل وإقبالهم على الإنتاج بنفس مطمئنة، وزيادة ثقتهم وولائهم لقيادتهم.
- ❖ ان المشاركة في صنع القرار تشعر المرؤوسين بأنهم رقم هام في العملية الإنتاجية وبأنهم جزء من الحل هذا هو التأثير في الموظفين لتحقيق الأهداف.
- ❖ الشعور بالمسؤولية وغرس قيم التعاون والتآزر والالتفاف حول القيادة .
- ❖ عدم أضعاء الوقت في البحث عن البدائل والحلول للمشاكل الإدارية والقيادية داخل المنظمة.
- ❖ إن نتيجة ذلك كله هو زيادة الإنتاج وتحسين مستوى الأداء وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة:

وهي المبنية على الأنانية في اتخاذ القرار مع حرمان المرؤوسين من المشاركة في المسؤولية، وترتكز على التهديد والإكراه والقسر والخوف والإجبار واستعمال العنف والتلويح بالعقوبة في حالة التقاعس او التردد في التنفيذ، وهذا النوع من القيادة معرض للخطر لأنه مبني على الفردية التي لا تنتج الرأي السديد لان فيها استبداداً بالرأي الواحد الذي لا يحقق الغايات المنشودة، وهو نمط مبني على الشك وعدم الثقة، ويرى كثير من الباحثين بان هذا النمط لم يعد يتلائم مع الإدارة المعاصرة والقيادة الحديثة.

ويصنف الباحثون القادة في هذا النمط الى الأنواع التالية:

1. الاتوقراطي المتشدد المستبد:

وهو الذي يستخدم التهديد والوعيد والتخويف والعنف ضد مرؤوسيه، إضافة إلى صرامة أوامره وشدة لدرجة العنف وعدم رغبة الموظفين في المخاطرة في اتخاذ القرار.

2. الاتوقراطي الايجابي الخير:

وهو الذي يحاول ان يستخدم أسلوب المدح والثناء والتلويح بالعقاب في حالة الإخلال بالأوامر ومخالفة الموظفين ورغم ذلك لها سلبيات كبيرة.

3. الاتوقراطي المراوغ المناور:

هو الذي يستخدم أسلوب الخدعة والمناورة بإشعاره المرؤوسين بأنهم جزء من صناعه القرار ولكنة في النهاية لا يطبق إلا ما يراه هو وما يريده هو لا غير.

3. القيادة السلبية ، الفوضوية:

في هذا النوع يفتقر القائد إلى الحماس والدافع لإنجاز العمل حيث يترك حرية التصرف لمن هم دونه ويفوض كل صلاحياته أو أغلب إلى المرؤوسين في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف ، ولهذا النوع من القيادة سلبيات كثيرة لأنه يؤدي إلى تعدد المرجعيات وتضارب الآراء وتخبط أساليب التنفيذ وتداخل الصلاحيات ، وهذا النوع قد يصلح عند التعامل مع مستويات عقلية وتعليمية عالية ضمن مؤسسات الأبحاث العلمية ومراكز الدراسات ، إلا أنه غير محبذ لأنه يساعد على التنصل من المسؤولية ويشجع على الفوضى الإدارية .

وتضيف بعض الدراسات نمطين آخرين من أنماط القيادة وذلك اعتمادا على مصدر السلطة وهما

1. القيادة الرسمية: وهي المستمدة من الوظيفة الرسمية التي يشغلها الفرد.

2. القيادة غير الرسمية: وهي التي تتكون من داخل المجموعات دون ان ترتبط بالوظيفة الرسمية وهي تلقائية نتيجة لمتعة شخص ما من بين هذه المجموعة بصفات وخصائص وسمات معينة تؤهله لشغل منصب القيادة.

يضيف بعض الخبراء والباحثين أنواع أخرى من أنماط القيادة وأنواعها وهي كما يلي:

1. القيادة التدعيمية: "النمط الإنساني": وفي هذا النمط يعطي القائد مزيدا من الحرية في التصرف والمشاركة للمرؤوسين في اتخاذ القرار .

2. النمط الأكاديمي: وهذا النمط يرجح الباحثين إمكانية نجاحه في المؤسسات العاملة في مجال البحوث العلمية ، حيث يفضل الباحثون من أطباء ومهندسون وقضاة ومحامين وأساتذة جامعات ورود فضاء حيث يرغبون بدرجة عالية من الاستقلال الأكاديمي للبحث العلمي.

الخلاصة: ترجح نتائج الدراسات والأبحاث إلى أن نمط القيادة الديمقراطية أو الشورية هو المتفوق على بقية الأنماط، إلا أنه ليس الأفضل.

ثالثا: القيادة الحرة:

يختلف هذا الأسلوب في القيادة عن كل من الأسلوبين السابقين، وتسمى أيضا بقيادة عدم التدخل وأيضا القيادة الترسلية وكذلك القيادة التساهلية فالقائد الذي يستخدم هذا الأسلوب في القيادة لا يؤدي في حقيقة الأمر أي عمل يذكر، فهو يقوم فقط بإخبار المرؤوسين بالهدف المطلوب تحقيقه، ثم يتركهم يفعلون ما يشاؤون دون تدخل فيهم، يغلب على هذا النوع من القيادة عمومية التعليمات وعدم الاستقرار، وإهمال معظم جوانب النشاط، هذا بالإضافة إلى إضاعة الكثير من الوقت وازدواج الجهد وأيضا تضارب في الأعمال. وهذه القيادة من أسوء أنواع لأنها تؤدي في الكثير من الأحوال لعدم تحقيق الأهداف المرادة، وتدفع العاملين للتسيب الوظيفي مما يؤدي للتكاليف في العمل والتخبط وعدم القدرة على إيجاد التنسيق بين الفروع المختلفة والخلاصة النهائية فشل أي مشروع قائم على هذه القيادة.

رابعا: القيادة الموقفية الظرفية:

يشير هذا الأسلوب من القيادة عندما يستوجب على مدير المنظمة ضبط أو تغيير أسلوبه ليتناسب مع مستوى التنمية لمن يحاول التأثير عليهم، النمط والأسلوب قد يتغير لتستمر تلبية حاجات الآخرين في المنظمة استنادا إلى الوضع أو الحالة. وأن القائد الذي يصلح في موقف معين قد لا يصلح في موقف آخر.

خامسا: القيادة التبادلية الإجرائية:

ويتميز هذا الأسلوب بلعب الأدوار القيادية بالتناوب بين الرئيس والمرؤس تارة يكون الرئيس عضوا في فريق العمل أو المنظمة ويكون أحد الأعضاء رئيسا، وهي القيادة المبنية بالأخص على علاقة التبادل الاقتصادي كما هو الحال في الاتحاد الأوروبي فمنصب الرئاسة منصب دوري بالانتخاب، وهذه القيادة تنمي الدافعية نحو الإنجاز والإبداع والأبتكار لتحقيق المستحيل للوصول إلى هذه الأهداف.

سادسا: القيادة الارغامية: القيادة المطلقة أو المستبدية:

وهي القيادة التي يرغم بها القائد مرؤوسيه على طاعته وامتثال أوامره معتمدا على سلطه مركزة وقوته ، وفي الغالب فان المرؤوسين يطيعون أوامر القائد بغير قناعة، بل أنهم يجبرون أنفسهم على طاعته الخوف من العقاب او رغبة في المكافاه ، ولها النوع الكثير من السلبيات منها:

- انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين.
- عدم الرضا عن القائد، بل هناك شعور عدائي تجاهه.
- ضعف القدرات والكفاءات بسبب حالة الإحباط التي يعيشونها.
- ضعف الإنجاز والتهرب من العمل .

سادسا: القيادة الاقناعية:

وهي القيادة التي يحصل بها القائد على طاعة مرؤوسيه بسبب محبتهم له ، وينفذون الأوامر الصادرة إليهم وهم مقتنعون بها وعن رضا واقتناع وليس عن رهبة وخوف ومن ايجابيات هذا النوع:

- الارتياح والرضا والمحبة تجاه القائد.
- ارتفاع الروح المعنوية.
- الإخلاص للعمل والتفاني في إنجازه.
- إيجاد الكفاءة العالية التي تزيد من الإنتاج والعمل من أجل تحقيق الأهداف
- الحماس والاندفاع للواجب والعمل دون مراقبة.

وهناك بعض الأنواع الى ما توصل به: "برتراند راسيل" للقيادة والأنواع التي يقسمها الى ثلاث أنواع:

1. القيادة والسلطة التي تعتمد على رضا الناس، وهذه سلطة ثورية تقوم ضد السلطات التقليدية.
2. القيادة والسلطة التي تعبر عن مصالح وأراء أقلية محدودة وتحصل على القبول العام.
3. القيادة التي تصل إلى القمة عن طريق الوظيفة، وهذا ما يسمى "بالبيروقراطية" وهي تعتمد على التقاليد والموافقة.
4. الشكل العسكري للقيادة، وهو الذي يصل إلى السلطة عن طريق القوة العسكرية.
5. السلطات الثورية التي تظهر من خلال عقيدة جديدة أو الاستقلال الوطني.

الخلاصة: أن القيادة المثالية: التي تتفع مع أهداف المنظمة والتي تهدف الى التأثير على الموظفين لتحقيق الأهداف وذلك بشكل قريب متكامل تحت أي ظروف كانت والقيادة يجب أن تكون واقعية والقائد قادر على أن يصنع الظروف التي تساعد الموظفين في التأثير عليه لتحقيق أهدافهم، قادر على أن يفهم رغبات الموظفين، وأن يكون لديه القدرة على وضع رؤية للتنظيم لكافة الأقسام والادارات، وكذلك القائد يفهم المجتمع والبيئة الداخلية والخارجية والتحليل لهذه البيئات كذلك القائد لديه مرونة عالية، فيستطيع التكيف مع القدرات والظروف تحمل كافة العقول المجتمعية داخل وخارج المنظمة لديه القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، ولعل من أهم واجبات القائد أن يكون قدوة حسنة للجماعة، فيلزم نفسه قبل غيره من أفراد الجماعة بالسلوك القويم، والالتزام بما يتطلبه عمله من صبر وأمانة وتضحية، وأن يتحلى بالخلق الكريم وأن يتصف بالتواضع والاستقامة، وأن يكون متفهم للأهداف المنظمة مقتنع بها، وقدرة وإمكانية تحقيق هذه الأهداف من خلال التأثير على الأفراد لتحقيق تلك الأهداف.

الخلاصة: إن تطور للحياة المتسارعة من الحضارة والتقنية والعلوم المختلفة وأدخلت العالم الى قرية صغيرة أصبح يفرض على القياديين في العمل بشكل أكثر للإدارة القيادية والقيادة الادارية التنوع بمهارات الاتصال المختلفة بالاضافة إلى إتقان استخدام التقنيات الحديثة والقدرة على التواصل والاتصال مع مختلف الجهات الخارجية والداخلية، لابد من متابعة التدريب والاستمرار فية وخاصة في مجال الدورات التأهيلية التي تساعد القائد للنقد في عملة كدورات الذكاء العاطفي للقيادة والمدراء Emotional Intelligent ودورات القيادة الإدارية والتسويق الفعال والدورات الأخرى التي تساهم في احترافية القيادة، والقدرة للتأثير على الموظفين في تحقيق أهدافهم.

مختصر من أنواع القيادة:

التسيب الفوضوي	الديموقراطي	الأتوقراطي
1. اتخاذ القرارات يتم من قبل الأتباع بعشوائية دون علم القائد- أحيانا-.	1. المرؤوسين يشاركون في اتخاذ القرارات.	1. احتكار جميع السلطات بيده
2. يعتمد المرؤوسين على الرقابة الذاتية.	2. تفويض بعض الصلاحيات بطريقة منضبطة، مع تنمية صفة الاستقلالية بالمرؤوسين.	2. حرمان المرؤوسين من المشاركة في صنع القرارات.
3. غياب سلطة القائد عن القرار يفقده القوة المطلوبة للتنفيذ.	3. يتحلل القائد بالمرونة والتكيف، ومشاركة مرؤوسيه والتفاعل معهم.	3. التلويح باستخدام العقوبة وكثرة التهديد.
4. ضعف أداء المنظمة والعاملين .	4. يعتمد على الإقناع وليس على الإكراه.	4. يميل أحيانا إلى المدح والإطراء من أجل الوصول إلى غاية معينة.
5. تفكك الروابط الإنسانية بين القائد والمرؤوسين.	5. الرغبة والإقبال على العمل والروح المعنوية العالية.	5. انعدام الثقة بينه وبين مرؤوسيه.
6. عدم وضوح قنوات الاتصال بين القاعدة والقمة والعكس .	7. استخدام أسلوب التحفيز المستمر بالمكافأة والمدح والثناء مما يزيد الإنتاج ومحبة العمل.	6. استمرار الدوام والعمل يعتمد على رؤية المرؤوسين ومراقبتهم لة .
7. غياب المعلومات الهامة عن القائد مما يؤثر على أدائه لعمله.	8. الثقة والاحترام المتبادل بين طرفي العملية الإدارية.	7. ينفرط عقد المنظمة عند سفرة او خروجه خارج المنظمة.
8. يهتم الفرد بأداء العمل دون الاهتمام بالنتيجة والغاية.	9. تتحقق الأهداف بسهولة ويسر	8. تدني الإنتاج.
9. الصعوبة في تحقيق الأهداف لأن العمل يعتمد على الفردية.		9. انعدام العلاقات الإنسانية بين المدير(القائد) والمرؤوسين

كيف يصبح القائد مؤثراً:

هناك الكثير من الخطوات والصفات التي تؤثر أن يكون القائد مؤثراً على الموظفين في تحقيق أهدافهم وذلك ما يحقق أهداف الشركة المالية والإدارية والتطوير، منها:

1. القائد قدوة ومثل أعلى:

من أساسيات نجاح القائد في إدارة مرؤوسيه هو أن يكون قدوة ومثل أعلى لهم لأن ذلك سيجقق نتائج هامة لتحقيق الأهداف يرى الكثير من الباحثين والخبراء في مجال القيادة الناجحة بأن القيادة القدوة هي ضرورة لا يمكن النجاح إلا من خلال أن يكون القائد مؤثر وبث روح التفاؤل والعمل من خلال أن القائد يجعل كل موظف بالمنظمة بأنه عنصر هام وفعال في الفريق وتوزيع المهام لتحقيق هدف معين في التنظيم، الهيكلية الإدارية التي وضعت بتنظيم وكفاءة تحتاج أن تكون على أرض الواقع للعمل لتحقيق الأهداف.

2. اقتناع القائد بأهداف المنظمة:

لا يمكن لأي قائد أن ينجح أو يحقق الأهداف إلا إذا لم يكن مقتنع بالأهداف التي وضعت في المنظمة من خلال القائد بعد وضع خطة أهداف واقعية مناسبة، ورسم السياسة التي تحقق الأهداف القائد إذا لم يكن مؤمن ومقتنع بأهداف المنظمة فإنه لا يستطيع أن يقنع الآخرين، بالاقتران بالأهداف وإمكانية التحقيق سوف يبعث على الحماس لدى أفراد المنظمة، فالقائد المؤمن بالهدف المقتنع بإمكانية تحقيقه سوف يملأ نفوس مرؤوسيه بالحماس ويرفع من الروح المعنوية ويجدد الطاقات ويدفع بهم إلى التأثير لتحقيق النجاح.

3. التصرف بمسؤولية:

الأخطار والظروف الصعبة تظهر القائد الناجح فالقائد يجب أن يكون مستعد لمواجهة تغيرات الاحتمالات ويضع كل الحسابات الصحيحة التي تساهم في النجاح والتأثير على الموظفين بعدم التخلي عن أهدافهم بناء على ذلك ليكون كل شيء عنده بعد ذلك سهل التحقيق والمثال لذا فإن القيادة مسؤولية الالتزام، القيادة الناجحة ترتبط بالإقدام وليس بالتردد، والقائد المسؤول هو الذي يرتفع بشخصيته وبوظيفته إلى مستوى المسؤولية، وتتجلى مسؤولية القائد عند تغير الأحوال ومواجهة الأمور، وهنا تتطلع المنظمة إلى تصرف القائد ومعالجته للأمور، وهو الاختبار للقائد، فإن المشكلات تصنع القائد، والقائد الناجح هو الذي يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة، وهو الذي يدرك أن هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد.

4. التطلع للمستقبل دائماً:

القيادة الناجحة التي تعمل بشكل متواصل في رؤية المستقبل والطموح المستمر للأفضل لإحداث التغيير وتحقيق التطوير، ذلك أن التجديد والابتكار وهذه من صفات القائد طموح القائد دائماً ما يؤثر على أداء الموظفين.

5. تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة:

القائد الناجح هو الذي يعمل كفريق واحد دون اتخاذ القرارات والاستبدادية، ويعمل في مصلحة العامة للمنظمة وتجنب المصالح الشخصية، مهمة القائد الأساسية هي خدمه الآخرين والتأثير على الموظفين لتحقيق أهدافهم.

6. القائد يعرف ويفهم الفريق:

القائد الناجح يعرف ويفهم الفريق وقدراتهم والعمل على الاستفادة من قدرات كافة الفريق لتحقيق الأهداف، القائد يفهم الأحوال الشخصية والاجتماعية والظروف للموظفين والعمل على ميزان يحقق الأهداف الاجتماعية للموظفين والالانجاز لمهام عملهم في التأثير عليه.

7. اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب:

هذا الأمر مهم جدا ليس القرار الصحيح هو المهم بل الظرف والوقت المناسب أهم! يجب أن يفهم القائد الظروف والمكان والجهات كاملة في اتخاذ القرارات التفكير خارج الصندوق وداخل الصندوق واحتواء الأمور هو القرار المناسب.

8. القائد يحلل الظروف الداخلية والخارجية:

تختلف الأعمال والشركات بالمكان والظروف التي تختلف سواء من ناحية القدرة المالية والانتاجية وغيرها من الأمور والقائد تفرض عليه أن يفهم ويحلل الظرف المختلفة وتأثير تلك العوامل على القرارات التي تؤثر في التأثير على الموظفين لتحقيق أهدافهم.

9. القائد ينتهج الشفافية والوضوح:

حين تحتاج أن يكون الموظفين أكفاء وذوي قدرات عالية للتأثير عليهم لتحقيق الأهداف، هو الشفافية والوضوح إن هذا الأمر هام جدا لأنه يبقينهم في صورة الوضع القائم في المنظمة، قدرة الموظف على أداء عمله والقوة في النقاش والحوار مع الأطراف الخارجية هي من أسباب شفافية القائد في المعلومات والوضوح في العمل.

التحديات أمام القائد:

إن تغير الأحوال والظروف التي تمر بها الحياة الإنسانية وتغير العصور والأزمان وتطور التقنية وسرعة الاقتصاد المتسارع أو الحروب والمشاكل العالمية في خطوط الامداد البحرية أو الجوية كلها عوامل تؤثر على القائد والتحديات التي تواجههم وكذلك بسبب التطورات الكبيرة في عالم الأعمال والوظائف وغيرها من الأمور التي هي تحديات كبيرة تحتاج الى قدرة القائدة على تجاوز تلك التحديات، من عوامل التحديات التي تواجه القائد منها.

1. البيئة:

ويقصد بها المحيط الذي يؤثر في المنظمة والقيادة التي تغير من مسار الأهداف التي وضعت وهذا الأمر مهم جدا وخارج سيطرة القيادة كما يحدث في الحروف واغلاق مسار الشخن البحرية والجوية يجعله من التحديات الكبيرة. والبيئة عامل مهم وله خطوط كبيرة "بيئة داخلية بيئة العمل، بيئة خارجية داخل الدولة، بيئة خارجية عالمية" كلها مؤثرة:

1.1 البيئة المحلية "الداخلية":

ويمكن أن نقول أن البيئة الداخلية: هي التي تتكون من الخصائص المادية والمعنوية التي تميز وحدات المنظمة الإدارية ومواردها البشرية والمادية والتي تميز الحضارة السائدة فيها، والقيم والعادات التي تحكم الممارسات الإدارية والفنية والإنسانية

إذا نحن أمام الظروف المحلية ربما تكون قريبة من المحيط أو بعيدة والقيادة تلعب دورا كبيرا في فرض أنماط الممارسة والتصرف عليها من قريب أو بعيد، ويمكن تقسيم هذه العوامل والظروف إلى:

❖ العوامل السياسية:

تلعب العوامل السياسية المحيطة بالقيادة دورا مهما في تحديد مسار وتحديد الأنموذج والتصرفات والأساليب ، فمثلا إذا كانت القيادة تعيش في محيط متوتر مليء بالأحداث والمعارك والحروب والمشاكل والاضطرابات، وكانت تعاني من عدم الاستقرار والاضطراب فان ذلك يجعل من الأهداف عدم الوضوح ويؤدي إلى تعطل الخطط وعدم الاتزان في التفكير، يمكن أن يساهم في القرارات العشوائية أو التي لا تحقق الأهداف سواء الانتاجية أو المالية والادارية، وعكس ذلك حين الاستقرار الأمن والسياسة يحقق للقائد أن يؤثر في الموظفين لتحقيق الأهداف يساعد القائد على اتخاذ قراراته بدقة واحترافية:

❖ العوامل الاجتماعية والثقافية:

العوامل الاجتماعية لها دورا كبير في سلوك وتصرفات وقرارات القيادة اذا كانت العوامل الاجتماعية الثقافية غير مستقرة بسبب في عدم اختيار الكفاء من الموظفين والاداريين وربما اهمال الكفاءات العالية والاحترافية في التعيين والتوظيف وهذا أمر لا بد له أن يحقق الفشل في اتخاذ القرار، مثلا سيادة النظم العشائرية والعائلية وتدخل المنظمات الحزبية، والزام القيم والعادات السائدة وثقافة المجتمع للقائد أن يتخذ قرارات تتوافق مع هذه العوامل! هنا يبدأ التأثير على الموظفين أن القائد لا يستطيع أن يتخذ القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف، وبالتأكيد اذا كانت هذه العوامل ايجابية سوف يساهم للقائد العمل على التأثير بالموظفين لتحقيق الاهداف.

❖ العوامل الاقتصادية:

ولا تقل العوامل الاقتصادية في البيئة المحلية أهمية اذا كانت الأوضاع الاقتصادية سيئة هذا يجعل من مهمة القائد مهمة صعبة جدا من تراكم الديون للمنظمة، وعدم توفر الموارد ، وقلة الانتاج، والتكلفة المالية العالية، عدم توفر الأيدي العاملة الفنية والمهنية المدربة، والاعتماد على الخبرات الأجنبية بشكل كبير هذا مؤشر خطير على الدولة والتطور للمواطنين، الاعتماد على التمويل الأجنبي، فان ذلك سيؤثر على فعالية القرارات ، والى تردد القائد واضطرابه عندما يريد أن يتخذ القرار، بالتأكيد يؤثر في تراجع الأداء وتعثر تحقيق الأهداف .

1.2 البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية من المؤسسات والأفراد والقوى الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي تؤثر على المنظمة في حين أن المنظمة ليس لها تأثير لأن الظروف والعوامل الإقليمية والدولية لها الدور الأكبر في تحديد مسار المنظمات والأعمال التي تمارس ، وخاصة في الوقت الحاضر الذي أصبح من الصعب على بيئة الأعمال الانفصال عن الظروف والمعطيات الإقليمية والدولية، وكما هو حال العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية المحلية التي لعبت الدور الأكبر في التأثير على القيادة ، فان الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية الدولية أيضا تلعب دورا بارزا في التأثير على مسار الإدارات والقيادات في أي بلد كان ، وان ما نشاهده ونسمعه من ظروف دولية يعيشها العالم تثبت ذلك.

العالم من الحرب العالمية الأولى والثانية ومرور الى سقوط الاتحاد السوفيتي والحقبة الجديدة واحادية الأقطاب ونظام الاشتراكية والرأس مالية تغيرت كثيرا الأمور وتأثر بها القادة، وبعد ذلك تغير الاقتصاد الى عالم الاقتصاد الحر فأقصى

بقاع الأرض يستطيع أن يبيع ويسوق الى أدنى بقاع الأرض، كل هذه العوامل جعلت من "القائد" شيء له أهمية كبرى في إدارة الأمور نحو الأفضل لتحقيق الأهداف،

الآن بدأت الدول الكبيرة حتى الصغيرة في التنافس المعلن أو الغير معلن على السيطرة على عوامل ومؤثرات الاقتصاد سواء من ناحية المنتج، أو الطرق المؤدية الى المنتج سواء كانت التقنية أو الطرق البرية والبحرية والجوية كلها عوامل جعلت تنافس الشركات في كل أرجاء الأرض وبكل مكان تضع مركز أو مقر لها، كل ذلك مؤثر على ميزان القدرة القيادية واتخاذ القرارات عوامل مهمة منها:

• العاملين " المرؤوسين ":

المرؤوسين ودورهم في نجاح أو فشل القيادة بالإضافة إلى الدور في طريقة أعمال القيادة والخطوات التي يجب على القائد العمل بموجب الأهداف المستقبلية، لم تعد المهارات على المنهجية الطريقة الأولى هي التي تحقق الأهداف للموظفين يجب العمل بشكل أكثر فاعلية وتطور للموظفين بلمعرفة والسرعة والإتقان لم تعد المنظمات تعتمد على الموظف الغير محترف المهارات الفنية والمهنية العالية والتعليم الأكاديمي العالي وإتقان مهارات الاتصال، يجب على القائد ان يتقن مهارات جديدة يتفوق على الموظفين في كل المهارات الادارية والابداعية، إن الثقافة العالية، والتبصر الدائم، والتعلم المستمر، هي كل ذلك ضرورة للقائد.

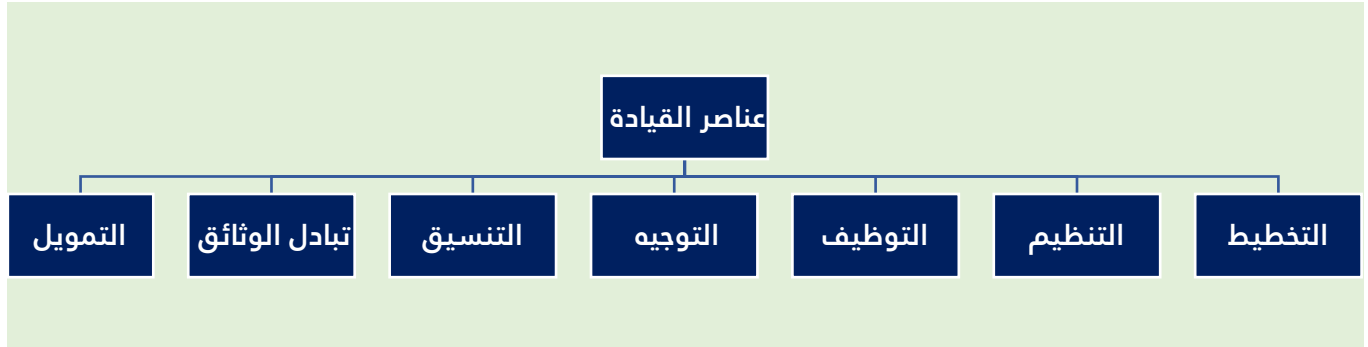
أيضا هناك تحديات على القائد، في تسرب واستقالات والاستغناء عن الموظفين والأيدي العاملة بشكل مستمر ودائم وهذه مشكلة تؤثر على القرارات الادارية والانتاجية في المنظمات، فأصحاب الخبرات يبحثون عن الشركات أكثر استقرار من عدة جوانب المادية أو المهنية أو التأمينية أو الأمنية الأمان الوظيفي، وهجرة العقول أو الكفاءات النادرة يتسبب بخسائر اقتصادية واجتماعية على الدول والمنظمات، وعلى القادة وضع الحلول المناسبة لهذا الأمر.

• الأهداف:

تشكل الأهداف من احدى التحديات على القادة في قيادة المنظمات، فالآن اختلف الأهداف عن السابق الذي كان هو المادة البحتة فقط، والآن يجب ان توضع الأهداف بموجب خطة مستقبلية طويلة وبعيدة المدى خاصة مع وجود التحديات من ناحية الموارد البشرية، او المشاكل الاقتصادية والسياسية، على القادة الاستمرار الدائم في البحث عن الأفكار والحلول التي تساعد في وضع الأهداف بشكل أكثر فاعلية وتأثير على الموظفين لتحقيق الأهداف، وأن يكون بشكل مستمر في حالة من الاستعداد لمواجهة التغيرات، ان تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج الاحترافية أصبح أمر صعب بسبب العوامل التي ذكرت وكذلك التنافس المستمر بين الشركات،

الخلاصة: المادة التي يجب ان يعمل عليها القادة بشكل دائم ومستمر هو القيادة الفاعلة التي تجمع في الكثير من العامل الخارجية والداخلية والاقتصادية والسياسية وكذلك الموارد البشرية والتأثير على الموظفين في تحقيق أهدافهم كل ذلك مهم ويحتاج الى قائد فذ يعرف كيف يحقق التأثير القوى على الموظفين لتحقيق الأهداف.

عناصر وأدوات القيادة: الكثير من المفكرين والمنظرين أن للقيادة عناصر وأدوات مهمة يجب العمل عليها لتحقيق معادلة النجاح، كما يقول "فايول" الذي بين أن وظائف القيادة " التخطيط، والتنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة"، وحقيقة أنها تحليل مستمر ويحقق معادلة النجاح حتى هذا العصر الحديث.



1. التخطيط Planning:

هي عملية إعداد القدرات للقيام بعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فعالية عالية، والتخطيط عملية رشيدة ووسيلة اتخاذ القرارات، وهو كذلك الوسيلة التي يوجه التنظيم بتحليل الحاضر إلى المستقبل بهدف إنجاز مهمة أو هدف، والتخطيط الناجح يؤدي إلى وضع خطة ناجحة، والخطة هي الوسيلة التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات المناسبة يفضل ان تكون بسيطة وسهلة وشامله، شاملة كافة المعلومات.

2. التنظيم Organizing :

هي ترتيب عمل كل الوسائل المتاحة من اجل تحقيق الأهداف، وهو يتضمن وضع نظام وترتيب معين للعلاقات بين أعضاء المنظمة ككل من اجل تحقيق الأهداف المشتركة، ويعرف التنظيم كعملية إدارية بأنة " تجميع المهام او الأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين أنشطة هذه الوحدات من اجل تحقيق الأهداف وتخفيض التداخل في المهام والمسئوليات.

التنظيم هو عنصر هام من عناصر القيادة والادارة ووظيفة ضرورية وحساسة يقوم بها القياديين لتنظيم الأعمال بين القوى البشرية لتحقيق الأهداف وتهدف هذه الوظيفة إلى تحقيق العمل كفريق واحد بين الموظفين من خلال التنظيم بنوعيه "التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي". وللتنظيم في العمل أهمية كبيرة في تقليل الخسائر المالية والوقت والبعد عن التداخل في الصلاحيات ومهام العمل وإعطاء الموظفين القوة الاحترافية في أداء عملهم بشكل أكثر احترافية.

3. التوظيف:

هي عملية "إدارة وتدريب وتعيين وتنظيم وتوجيه ورقابه "الموارد البشرية يعتبر هو الأساس في نجاح أو فشل أي منظمة، يزداد دور الموارد البشرية في تأثير العمل والنجاح وتحقيق الأهداف ومن أهمية " التوظيف" تعددت مراحل الموارد البشرية من منظمات ولجان حتى الوصول الى " رأس المال البشري" وله أهمية كبرى ويعتبر علم متكامل في البدايات والتوظيف حتى التطوير والتدوير والتقييم ومؤشرات الأداء وغيرها من الأمور وهذا العنصر هو أهم واقوى عوامل النجاح للمنظمات.

4. التوجيه Directing:

هي عملية إصدار الأوامر المناسبة من قبل القيادة لتحقيق المهمة مع متابعة التنفيذ على الوجه المطلوب، وهي تعني أيضاً: "إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال للتأكد من الالتزام بتحقيق الأهداف بأقل الجهود والتكاليف إن التوجيه عملية هامة وحساسة لأنها تتضمن التعامل المباشر مع الأفراد من مختلف الطبائع والشخصيات والخلفيات والسلوكيات والأهداف، ومهمة القيادة العمل على التأثير والوصول إلى التوجيه المناسب الذي يحقق الأهداف.

5. التنسيق:

وهي عملية التوفيق وترتيب الإجراءات والسياسات والأعمال للموظفين بطريقة منظمة ووفق خطة تحدد كافة السياسات والإجراءات والصلاحيات.

6. التقارير:

هي اعداد التقارير بشكل اكثر احترافية وتقديم كافة البيانات والمعلومات التي وضعت للأعمال بحيث تكون واضحة وبسيطة وشفافة.

7. التمويل المالي:

كل ما يتعلق بالأمور المالية للمنظمة والموظفين ويجب أن تكون بشكل دقيق جداً وبدراسة عن كافة الجوانب المالية للميزانية.

يجب أن يكون للقائد صفات قيادية غير الآخرين، ورغم ما تم ذكره من صفات وخصائص القائد يجب أن يتحلى القائد بهذه الصفات الرئيسية لتحقيق الأهداف:

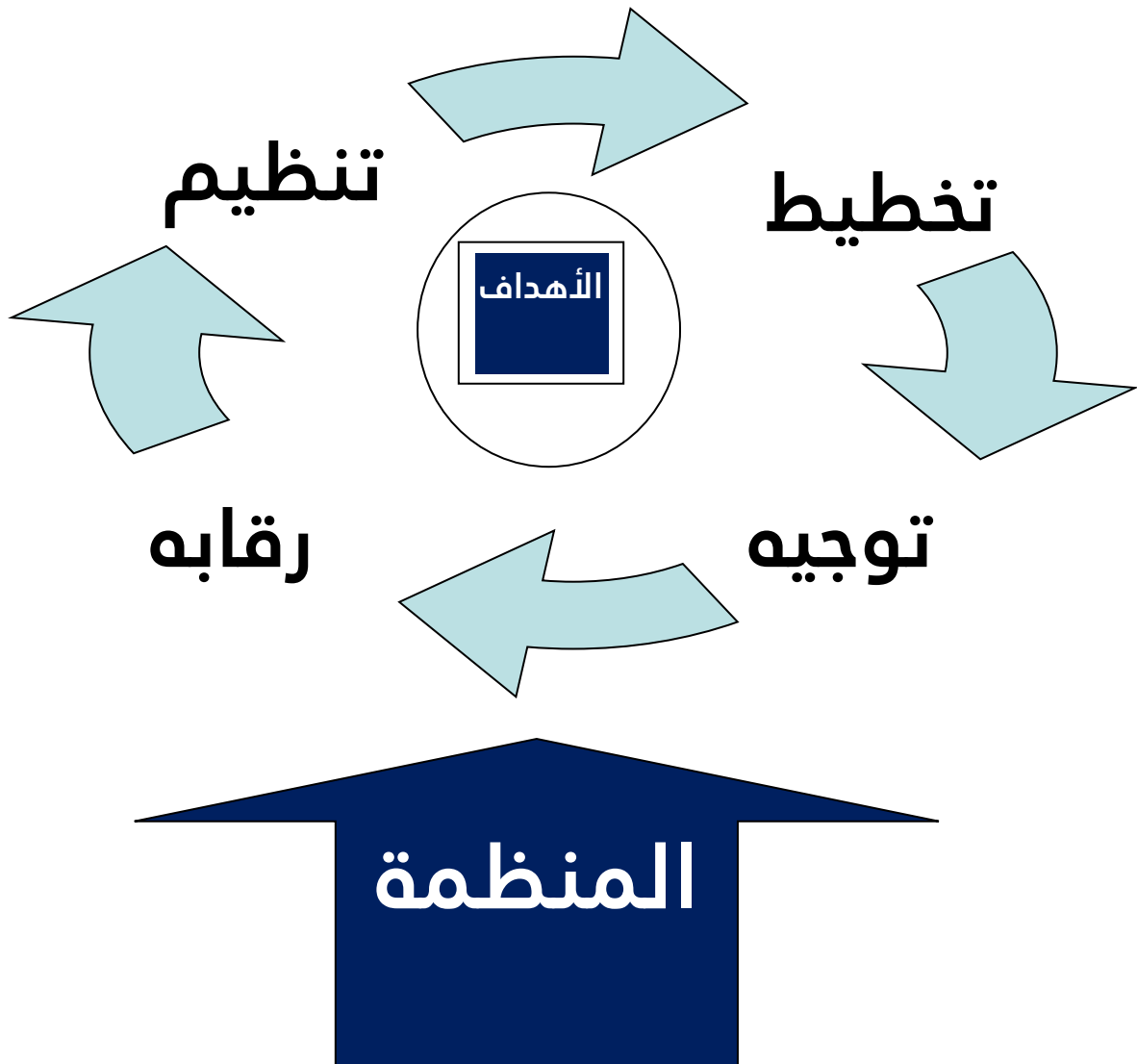
- ❖ التنظيم: تحديد الأهداف ورسم الخطط.
- ❖ التخطيط: تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف.
- ❖ الرقابة: التأكد من مدى الالتزام بتنفيذ الخطط الموضوعة ومدى الكفاءة في تحقيق الهدف.
- ❖ التوجيه: هو توجيه المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال لتحقيق أهداف المنظمة.

والقائد أن يكون مؤثراً للموظفين لتحقيق الأهداف يجب ان تتواءم النظريات والسياسات والإجراءات مع كافة الخطط التي وضعت ويجب ان يتصف بالموصفات التالية لتأثير على الموظفين في تحقيق الأهداف.

- ❖ القيادة Leadership
- ❖ الاتصال Communication
- ❖ والتحفيز Motivation

هناك طرق يحتاج القائد أن يتصف بها للتأثير على الموظفين في تحقيق الأهداف والنجاح والتحفيز والتشجيع المستمر من أجل تحقيق الأهداف:

1. تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة للتنفيذ .
2. تحديد وتجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الهدف .
3. تحديد الاختصاصات والمسؤوليات.
4. التوجيه المستمر والمتابعة الدائمة لخطوات التنفيذ بعيدا عن التسلط والإزعاج للعاملين.
5. الإشراف على ما تحقق وإعطاء التوجيهات اللازمة لإتقان العمل أكثر فأكثر.
6. تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المنشودة.
7. ترتيب وتنسيق جميع الإمكانيات المتاحة من أجل تسهيل مهمة الوصول إلى الأهداف المرسومة.
8. التأكد من مدى مطابقة الأداء للخطط ، وهو ما يعني التأكد من الكفاءة للعاملين، وأيضا مدى تحقيق الأهداف.



مستويات القيادة:

يجب ان نعرف مستويات القيادة، التي تحتاج أن نعرف كقياديين أين نحن لتوجيه، و ثم للموظفين للتعامل مع القياديين بشكل اكثر احترافية، وهذا الأمر يساهم في التنظيم وعملية التدوير والتطوير وعدم تداخل الواجبات والمسؤوليات لان ذلك يؤدي إلى تأخير وربما فشل الخطط الاستراتيجية التي وضعت: والقيادة مستويات هي:

1. القيادة المباشرة:

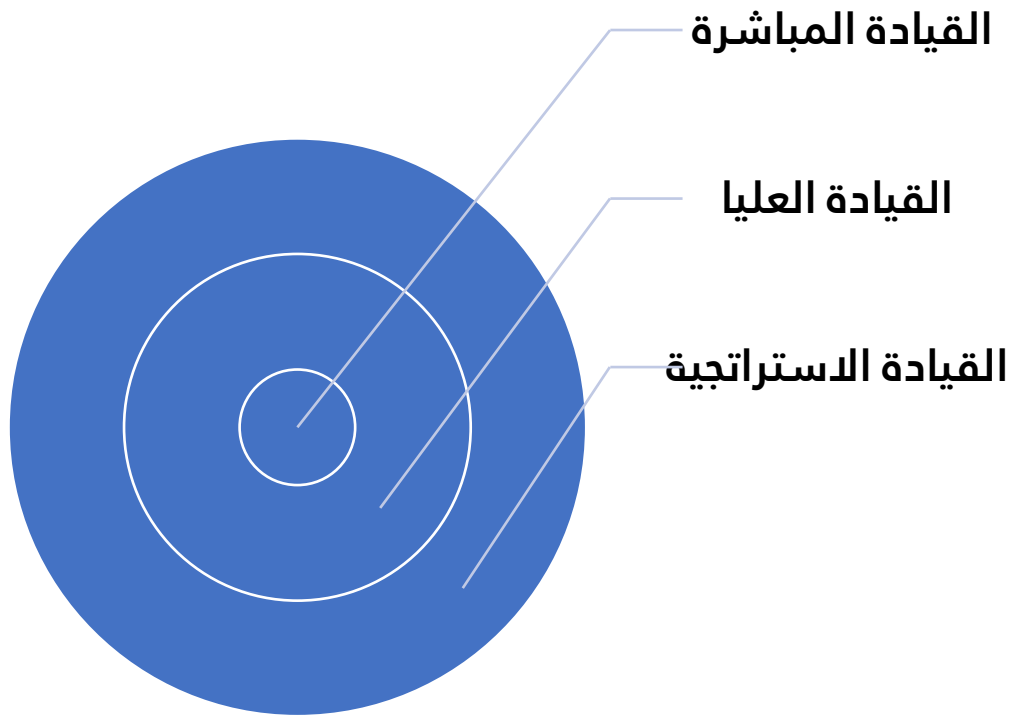
هم القياديين الذين يمارسون العمل بشكل مباشرة لوضع الخطط والعمل على تنفيذها بشكل مباشر والتأكد من سلامة ونجاح الأهداف.

2. القيادة العليا:

هم القادة الذين يعملون بالقيادة العليا والمسؤولين عن التخطيط وتوزيع المعلومات.

3. القيادة التنفيذية (الاستراتيجية):

هم القادة الذين يخططون على المستويات الاستراتيجية المستقبلية بخطط بعيدة المدى أو القصيرة، هم اللذين يعملون على التخطيط والتحليل وبعد النظر والذكاء واستشراف المستقبل والواقعية.



الاستراتيجية:

يرجع أصل كلمة إستراتيجية إلى أنها مشتقة من الكلمة اليونانية STRATEGOS والتي تعني فن القيادة وقد عرفت الحضارة اليونانية بأنها "فن الضباط الكبار" "إستراتيجية" حسب قاموس Webster's: علم تخطيط العمليات العسكرية والتوجيه.

عرفت من العالم: "ليدل هارت": بأنها فن توزيع واستخدام مختلف الوسائط لتحقيق هدف السياسة. وقال: "مولتكة: بأنها إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد للوصول إلى الهدف المطلوب. وعرف: "الجنرال اندرية": بأنها فن حوار الإيرادات التي تستخدم القوة لحل خلافاتها. وقال: "Wheelen Hunger" أنها "مجموعه القرارات والتصرفات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة"

التخطيط الاستراتيجي:

يرى دراكر هو "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات من خلال نظام جيد ومستمر للمعلومات. هو عملية تحليل المعلومات والبيانات المتوافرة عن البيئة الخارجية وذلك للتنبؤ بالتغيرات المحتملة ووضع خطه طويلة الأمد لمواجهة هذه التغيرات المحتملة وذلك لمساعدة المنظمة على التكيف مع الظروف البيئية وبالتالي بقاء هذه المنظمات.

القيادة المعينة، والناشئة؟:

على الرغم من تعدد الطرق التي تم بها تصور القيادة، التي تعني عملية القيادة، والتأثير، والأهداف، وهذه العوامل التي تساعد المنظمة والفريق الى الاندفاع لتحقيق الأهداف. القيادة المتقدمة مقابل القيادة الناشئة بعض الأفراد هم قادة بسبب مواقعهم الرسمية في المنظمة، في حين أن الآخرين هم قادة بسبب الطريقة التي يديرون أعمالهم والتأثير على الفريق، يطلق على هذين الشكلين الشائعين من القيادة اسم "القيادة المعينة والقيادة الناشئة".

القيادة التي تعتمد على شغل منصب في المنظمة تتم من خلال التعيين، لقادة الشركة، ومع ذلك، فإن الشخص المعين في منصب القياد قد لا يصبح دائماً هو القائد بالحقيقة في بيئة معينة. عندما ينظر الآخرون إلى الشخص على أنه العضو الأكثر تأثيراً في مجموعة أو منظمة، بغض النظر عن المنصب في بعض الأحيان، فإن الشخص يظهر القيادة الناشئة يكتسب القيادة الناشئة من خلال أشخاص آخرين في المنظمة في دعم وقبول سلوك الفرد هذا النوع من القيادة ليس كذلك تم تعيينه حسب المنصب؛ بل يظهر خلال الاتصالات بعض سلوكيات التواصل الإيجابية التي تؤدي إلى النجاح يشمل ظهور القائد المشاركة اللفظية، والحصول على المعلومات، والسعي للحصول على آراء الآخرين الآراء، والبدء بأفكار جديدة، والثبات. "فيسر، 1974".

وجد الباحثون أن الشخصية تلعب دوراً في ظهور القيادة. على سبيل المثال، "سميث وفوتي" 1998 وجد أن بعض السمات الشخصية كانت مرتبطة بظهور القيادة في عينة مكونة من 160 طالب بالجامعة الأكثر هيمنة، والأكثر ذكاءً، والأكثر ثقة بشأن أدايتهم (الكفاءة الذاتية العامة) كانوا أكثر عرضة للتعريف كقادة بسبب تصرفاتهم وسماتهم الشخصية.

القيادة والقوة:

يرتبط مفهوم القوة بالقيادة لأنها جزء من عملية التأثير. القوة هي القدرة على التأثير. القادة لديهم القوة عندما يكون لديهم القدرة على التأثير على معتقدات الآخرين ومواقفهم وأفكارهم مسارات العمل. القضاة والأطباء والمدرسون والمعلمون كلها أمثلة على ذلك الأشخاص الذين لديهم القدرة على التأثير علينا. عندما يفعلون ذلك، فإنهم يستخدمون قوتهم، المورد الذي يعتمدون عليه لإحداث التغيير والتأثير لتحقيق الأهداف، على الرغم من عدم وجود نظريات واضحة في الأدبيات البحثية حول السلطة، إلا أن القيادة، القوة هي مفهوم غالب ما يربطه الأفراد بالقيادة. من الشائع أن ينظر الناس إلى القادة سواء كانوا جيدين أو سيئين الأشخاص الذين يشغلون مناصب قيادية كأفراد يتمتعون بالسلطة على الآخرين، ونتيجة لذلك، غالبًا ما يُنظر إلى السلطة على أنها مرادفة للقيادة.

هل تساءلت يوم من الأيام عن كيفية أن القادة والمشاهير يؤثرون على الأفراد "مثلاً": هتلر أو الإسكندر الأكبر، أو غيرهم في العصر الحاضر، إذا هو التأثير في الآخرين أمراً مثيراً لكثير من الناس لأنه يؤكد ذلك هذه القوة تمكن بالفعل إحداث التغيير، التأثير يساهم في القيادة الشاملة، تقول: **كيليرمان: في كتابها نهاية القيادة** "إن ذلك حدث بالفعل لقد حدث تحول في قوة القيادة خلال الأربعين عاماً الماضية. القوة كانت مجال القادة، لكن ذلك يتضاءل ويتحول إلى الاتباع. في المنظمات، هناك نوعين من القوة: "قوة المنصب، والقوة الشخصية" قوة المنصب هي القوة التي يستمدّها الشخص من المنصب أو رتبة معينة في نظام المنظمة، القدرة التي تستمد للقائد من حصوله على مكانة أعلى من أتباعه.

أما "قوة الشخصية" هي قدرة التأثير التي تستمد للقائد من رؤيته في العمل والقيادة مما يساهم في التأثير على الموظفين بعدة صفات تم ذكرها من قبل في هذا الدراسة، يتمتع هؤلاء بالسلطة لأن أتباعهم يعتبرونهم ذوي كفاءة عالية لتحقيق الأهداف، أكد **"بيرنز 1978"** على القوة من وجهة نظره السلطة ليست كيان يستخدمه القادة على الآخرين لتحقيق أهدافهم الخاصة؛ وبدلاً من ذلك، تحدث القوة في العلاقات، لتكون مؤثرة على الموظفين لتحقيق أهدافهم الجماعية.

القيادة الديكتاتورية: القوة القسرية هي أحد أنواع القوة المحددة المتاحة للقادة في بعض الأحيان، يتضمن الإكراه استخدام القوة لإحداث التغيير لتحقيق الأهداف في المنظمة، الإكراه يعني التأثير على الآخرين للقيام بشيء ضد إرادتهم وقد يشمل العقاب عليهم أو المكافآت في بيئة عملهم. غالبًا ما يتضمن الإكراه استخدام التهديدات والعقاب وجدول المكافآت السلبية. وهذه القيادة القديمة أو الحديثة منها ويوجد أمثلة على مستويات الدول أو المنظمات والشركات، ويمكن تحقيق الأهداف لكن بالتأكيد ليست بالجودة المطلقة أو الثبات الدائم.

الخلاصة: أن القيادة أمر دائم وثابت ومستمر ولا بد له أن يكون في المنظمات أو الشركات ومن خلال القيادة يحدث التأثير والقوى الناعمة التدريبية والتطويرية التي تساهم في أحداث فرق وتغيير على الموظفين للتأثير عليهم لتحقيق الأهداف ويجب أن تكون من خلال القيادة الاحترافية التي تكون شفافة وعالية الادراك والتطوير لتحقيق ذلك التأثير على الموظفين.

الفرق بين القيادة والإدارة:

القيادة هي عملية تشبه الإدارة في نواح كثيرة. تتضمن القيادة التأثير، كما هو الحال مع الإدارة. القيادة تستلزم العمل مع الناس، وهو ما تستلزمه الإدارة أيضًا. القيادة تشعر بالقلق مع تحقيق الهدف الفعال، وكذلك الإدارة. بشكل عام، كثير من وظائف الإدارة هي الأنشطة التي تتوافق مع القيادة، لكن القيادة تختلف أيضًا عن الإدارة. في حين أن دراسة يمكن إرجاع القيادة إلى "أرسطو" حين ظهرت في القرن العشرين مع ظهور المجتمع الصناعي. تم إنشاء إدارة الرجل كوسيلة للحد من الفوضى في المنظمات وتشغيل العمل بكفاءة أكبر.

كانت القيادة لها وظائف الأساسية للإدارة، كما صنفت من "فايول" 1916 "هي التخطيط والتنظيم والتوظيف، والسيطرة". لا تزال هذه الوظائف تمثل مجال الإدارة والقيادة حتى اليوم، في كتاب قارن بين وظائف الإدارة ووظائف القيادة، رأى **كوتر** 1990 أن وظائف الاثنين تختلف حيث أن **الوظيفة الأساسية للإدارة** هي توفير النظام والاتساق للمنظمات، في حين أن **الوظيفة الأساسية للقيادة** هي إنتاج التغيير والحركة. **الإدارة**: تدور حول السعي إلى النظام والاستقرار. **القيادة**: تدور حول السعي إلى التكيف والبناء والتغيير.

إلا أن **كوتر** 1990 أكد أن كل من الإدارة والقيادة ضرورية إذا أرادت المنظمة أن تنجح وتزدهر. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تتمتع بإدارة قوية دون قيادة، فإن النتيجة يمكن أن تكون كذلك خائفة وبيروقراطية. وعلى العكس من ذلك، إذا كانت المنظمة لديها قيادة قوية وبدون إدارة، يمكن أن تكون النتيجة بلا معنى أو مضللة التغيير من أجل التغيير. لكي تكون فعالة، تحتاج المنظمات إلى تغذية كل من الإدارة والقيادة.

يرى العديد من العلماء، بالإضافة إلى **كوتر** أن القيادة، والإدارة مختلفين كما أكد كل من **بينيس** و**نانوس** أن هناك فرق بين الاثنين، وذلك بأن الإدارة هي إنجاز الأنشطة وإتقان الإجراءات الروتينية، في حين أن القيادة تعني القيام بذلك التأثير على الآخرين وخلق رؤى للتغيير. قام **بينيس** و**نانوس** بصنع التمييز واضح جدًا في جملتهم المقتبسة بشكل متكرر، "المديرون هم: الأشخاص الذين يفعلون الأشياء بشكل صحيح **والقادة** هم الأشخاص الذين يفعلون الشيء الصحيح" وكان **روست** 1991 يرى هنا تمييز بين القيادة والإدارة. وأكد أن القيادة هي علاقة تأثير متعددة الاتجاهات والإدارة هي علاقة سلطة أحادية الاتجاه. في حين أن القيادة تهتم بعملية تطوير الأهداف المشتركة، فإن الإدارة موجهة نحو تنسيق الأنشطة من أجل الحصول على تم إنجاز المهمة. يعمل القادة والفريق مع لعمل الإنجازات والتغيير، لكن المدراء والفريق يسعون لبيع السلع والخدمات " **روست**. في دراسة حديثة، اكتشف **سيمونيت** و**تيت** 2012 كيف أن القيادة والإدارة تعمل بشكل أفضل وتم عمل دراسة على أكثر من 43 خبيراً في تحديد التداخل والاختلافات بين القيادة والإدارة فيما يتعلق بـ 63 كفاءات مختلفة. وجدوا عدد كبير من الكفاءات 22 وصف لكل من القيادة والإدارة من حيث الإنتاجية، العملاء واهتم الدراسة على "التركيز، والاحتراف، وتحديد الأهداف"، لكنهم وجدوا أيضًا العديد منها فريدة وصفات حيث أن **القيادة**: " تتميز التحفيز بشكل جوهري، التفكير الإبداعي، التخطيط الاستراتيجي، التسامح الغموض، والقدرة على قراءة الناس، والإدارة متميزة على الرغم من وجود اختلافات واضحة بين الإدارة والقيادة، إلا أن التأثير العام على الموظفين يؤثر بشكل كبير في تحقيق الأهداف.

الصفات القيادية للقائد:

كان صفات القيادة للقائد، محل اهتمام العلماء طوال القرن العشرين واحدة من المحاولات المنهجية الأولى لدراسة القيادة. في أوائل العشرين في القرن العشرين، تمت دراسة سمات القيادة لتحديد ما هو مؤكد الناس قادة عظماء. النظريات التي تم تطويرها كانت تسمى "عظيمة" نظريات الإنسان لأنها ركزت على تحديد الصفات الفطرية والفطرية الخصائص التي يمتلكها القادة الاجتماعيون والسياسيون والعسكريون العظماء: مثال "كاثرين العظيمة، المهندس غاندي، أنديرا غاندي، أبراهام لينكولن، جان دارك، ونابليون بونابرت) وقبل كل هؤلاء الأئمة والأفضل على ممر الزمان هو "محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم" الذي اكتمل في كافة الجوانب القيادية ولن يرى العالم مهما كانت قوة الإدارة والقيادة مثل شخصه عليه الصلاة والسلام، والتاريخ الإسلام من صدر الإسلام حتى الحاضر يحمل الكثير من الصفات والقيادة الذين كانوا نور مشرف للتاريخ.

كان التأثير والشخصية لها أهمية للدراسات كيف كان القادة عظماء، ظهرت "نظرية القيادة والممارسة" وكما أظهر **ألبير** أن السمات الشخصية ترتبط بقوة بسلوك الأفراد. وتصورات القيادة. وكذلك أكد **كيرك باتريك ولوك** إلى هذا الاتجاه إلى أن القادة الفعالين هم في الواقع أنواع مختلفة من الأشخاص. قام **ستودجيل**، عام 1974، حلت 163 دراسة جديدة و قارن نتائج هذه الدراسات بالنتائج والاستطلاعات الأولى. وكان الاستطلاع الثاني أكثر توازن في دور السمات والقيادة. في حين أن الاستطلاع الأول حدد القيادة بشكل أساسي من خلال العوامل الظرفية وليس السمات وكان الاستطلاع الثاني بشكل أكثر اعتدال أن كل من السمات والظرفية وكانت العوامل المحددة للقيادة. في الأصل، المسح الثاني التحقق من صحة فكرة السمة الأصلية القائلة بأن خصائص القائد هي بالفعل جزء من القيادة. من الاستطلاع الأول، حدد الاستطلاع الثاني الذي أجراه **ستودجيل** أيضًا السمات التي كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالقيادة. وتضمنت القائمة أهم الصفات التالية:

1. القيادة نحو المسؤولية وإكمال المهمة؛
2. النشاط والمثابرة في السعي لتحقيق الأهداف.
3. المخاطرة في حل المشكلات.
4. الدافع لممارسة المبادرة في المواقف الاجتماعية.
5. الثقة بالنفس والشعور بالهوية الشخصية.
6. الاستعداد لقبول عواقب القرار والإجراءات.
7. الاستعداد لاستيعاب الضغوط الشخصية.
8. الاستعداد لتحمل الإحباط والتأخير والضغط.
9. القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.
10. القدرة على هيكلة أنظمة التفاعل الاجتماعي للغرض الذي تريده

عوامل القوة لدى القادة:

❖ أولاً: الذكاء:

يرتبط الذكاء أو القدرة الفكرية بشكل إيجابي بالقيادة. مركّز على تحليلهم لسلسلة من الدراسات الحديثة حول الذكاء والمؤشرات المختلفة، القيادة، أثبت **زكارو** وآخرون. 2004 وجد أن النتيجة التي توصل إليها أن القادة يحملون صفات الذكاء أكثر من غيرهم، مثل " • ذكاء • الثقة بالنفس • عزيمة • نزاهة • مؤانسة" وذلك لتثبت "نظرية القيادة والممارسة" يبدو أن القدرة الإدراكية والتفكير تجعل المرء قارئاً أفضل، إذا كان معدل ذكاء القائد مختلف عن معدل ذكاء الفريق سوف يكون له تأثير على الفريق لتحقيق النتائج. ، الأمثلة على القادة الذين كان الذكاء سمة أساسية بالنسبة لهم هو "ستيف جوبز" المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة أبل الذي توفي في عام 2011. قال جوبز ذات مرة: "لدي هذا منتج رائع حقاً بداخلي ويجب أن أخرجه"

❖ ثانياً: الثقة بالنفس:

الثقة بالنفس هي سمة أخرى تساعد المرء على أن يكون قائداً. الثقة بالنفس هي القدرة على التأكد من كفاءات الفرد ومهاراته. يتضمن الشعور باحترام الذات والثقة بالنفس والإيمان بقدرة الفرد على تحقيق النجاح اختلاف. القيادة يجب عليها للتأثير على الآخرين، والثقة بالنفس يسمح للقائد بأن يشعر بالاطمئنان إلى أن محاولاته للتأثير على الآخرين مناسبة وصحيحة.

❖ ثالثاً: العزيمة:

يظهر العديد من القادة أيضاً التصميم. والعزم هو الرغبة في الحصول على المهمة المنجزة وتتضمن خصائص مثل المبادرة والمثابرة، الأشخاص ذو العزم على استعداد للتأكيد أنفسهم، استباقيون، ولديهم القدرة على المثابرة في مواجهة عوائق. يتضمن التصميم إظهار الهيمنة في بعض الأحيان وفي بعض الأحيان، المواقف التي يجب فيها توجيه الفريق.

❖ رابعاً: نزاهة:

النزاهة هي سمة أخرى من سمات القيادة الهامة. النزاهة هي الجودة من الصدق والجدارة بالثقة. الأشخاص الذين يلتزمون بمجموعة قوية من المبادئ وتحمل المسؤولية عن أفعالهم يظهرون النزاهة، القادة الذين يتمتعون بالنزاهة يلهمون الثقة في الآخرين لأنهم يستطيعون ذلك موثوق بهم للقيام بما يقولون أنهم سيفعلونه. إنهم مخلصون ويمكن الاعتماد عليهم،

❖ خامساً: مهارات التواصل:

لدى القائد مهارات التواصل بكافة الطرق والاتجاهات مع الموظفين والمجتمع والانفتاح واللباقة والقوة في الحوار والتحدث، وهذه الصفات ليست محدد او مغلقة ويوجد الكثير من الصفات ولكن اخترت أن تكون هذه الخمسة الأهم التي تشمل داخل المحتويات فيها الكثير والباب مفتوح لك الصفات التي تؤثر على أداء الموظف لتحقيق الأهداف.

القيادة الخماسية:

نموذج الشخصية الخماسية والقيادة على مدى السنوات الـ 25 الماضية، نشأ إجماع بين الباحثين فيما يتعلق العوامل الأساسية التي تشكل ما نسميه الشخصية **ماكراي وكوستا**، هذه العوامل، والتي يطلق عليها "عادة الخمسة الكبار" وهي: "العصامية والعمل المستمر، السرعة باحترافية، الفكر الانفتاح، النزاهة والاعتمادية" يبدو أن وجود سمات شخصية معينة يرتبط بكونك الشخص قائد فعال، على وجه التحديد، في دراستهم، كان الانبساط هو العامل الأقوى المرتبطة بالقيادة. وهي أهم سمة للقادة الفعالين. وتبع الانبساط بالترتيب الضمير والانفتاح والانخفاض العصامية.

الذكاء العاطفي: هناك طريقة أخرى لتقييم تأثير السمات على القيادة وهي من خلال مفهوم الذكاء العاطفي الذي ظهر في التسعينات مجال مهم للدراسة في علم النفس. وقد تمت درسته على نطاق واسع من قبل الباحثين، واستحوذت على اهتمام العديد من الممارسين مثل "كاروسو و وولف، 2004؛ جولمان، 1995، 1998؛ ماير وسالوفي، 1995، 1997؛ ماير، سالوفي، وكاروسو، 2000؛ شانكمان وألين، 2008. "العوامل الخمسة الكبرى للشخصية" العصبية: الميل إلى الاكتئاب والقلق وعدم الأمان، عرضة للخطر، وعدائية، الانبساط هو الميل إلى أن يكون اجتماعي وحازم وأن يكون لديه طاقة إيجابية، الانفتاح: الميل إلى أن يكون مطلع، ومبدع، وفضولي القبول: الميل إلى القبول والتوافق والثقة والتوافق إن الذكاء العاطفي له علاقة بالمشاعر، والتفكير والتفاعل والتعلم، إدراك العواطف والتعبير عنها، واستخدام العواطف لتسهيل التفكير الفهم والعقل مع العواطف، وإدارة العواطف بشكل فعال داخل الذات.

هناك طرق مختلفة لقياس الذكاء العاطفي. مقياس واحد هو اختبار الذكاء العاطفي ماير سالوفي كاروسو (MSCEIT)؛ ماير، كاروسو، وسالوفي، 2000 يقيس MSCEIT الذكاء العاطفي مجموعة من القدرات العقلية، بما في ذلك القدرة على الإدراك، والتيسير، فهم وإدارة العاطفة، يأخذ جولمان 1995، 1998 نهج أوسع للذكاء العاطفي، مما يوحي بأنها تتكون من مجموعة من الكفاءات الشخصية والاجتماعية، تتكون الكفاءة الشخصية من الوعي الذاتي، والثقة، والتنظيم الذاتي، الضمير، والتحفيز. الكفاءة الاجتماعية تتكون من التعاطف والمهارات الاجتماعية مثل الاتصال وإدارة الصراع، قام شانكمان وألين 2008 بتطوير نموذج موجه نحو الممارسة القيادة الذكية العاطفية، والتي تشير إلى أن القادة يجب أن يكونوا كذلك، والوعي لثلاث جوانب أساسية للقيادة: "التنسيق، والذات، والفريق" في النموذج، يتم تعريف القادة الأذكياء العاطفي بقدرات على القيام بذلك والتي يجب على القائد أن ينتبه إليها، بما في ذلك قوة العمل لدى الفريق والتفاؤل، المبادرة، والعمل الجماعي، يرى جولمان 1995 أن الذكاء العاطفي يلعب دوراً رئيسياً في ما إذا كان الناس ناجحين في المدرسة والمنزل والعمل. الذكاء العاطفي في مواجهة تحديات الحياة. كقدرة أو سمة قيادية، يبدو أن الذكاء العاطفي هو أحد بناء مهم. الفرضية الأساسية التي يقترحها هذا الإطار هو أن الأشخاص الذين هم أكثر حساسية لمشاعرهم بالتأثير ستكون عواطفهم تجاه الآخرين قادة أكثر فعالية. كما أكثر يتم إجراء الأبحاث حول الذكاء العاطفي، وتوقعات كيفية القيام بذلك الذكاء العاطفي المتعلق بالقيادة سيكون مفهوماً بشكل أفضل،

وكل ذلك لا بد أن يكون له قوة التأثير والعمل لدى الفريق لتحقيق الأهداف والنجاح وذلك لتكامل المثلث السمات والصفات القيادة مع الموظفين لتحقيق رغباتهم وأهدافهم.

المهارات الرئيسية للقائد:

هناك نهج المهارات الثلاث بناءً على بعض الدراسات التي تمت في البحث ميداني في الإدارة وملاحظاته المباشرة من المديرين التنفيذيين في مكان العمل، اقترح **كاتز** 1955، أن القيادة يجب أن يكون لديها مهارات كثيرة ولكن المهارات الثلاث الرئيسية وهي "المهارات المعرفية: والمهارات التقنية، مهارات البشرية" والمهارات القيادية: هي القدرة على استخدام المعرفة الشخصية، والكفاءات لتحقيق مجموعة من الأهداف.

• أولاً: المهارة الفنية:

هي المعرفة والكفاءة في نوع معين من العمل أو النشاط. ويشمل الكفاءات في مجال متخصص، والقدرة التحليلية، و القدرة على استخدام الأدوات والتقنيات مثال " قد تشمل المهارات التقنية معرفة لغة البرامج والبرمجة، ومنتجات برامج الشركة، وكيفية القيام بذلك لجعل هذه المنتجات اذا كان المجال في مجال تقنية المعلومات، وقد تشمل المهارات الفنية الفهم والقدرة على التطبيق المبادئ المحاسبية التي تساهم في تطوير إنتاجية المنظمة، المهارات الفنية هي الأكثر أهمية في المستويات الأدنى والأقل المستويات المتوسطة من الإدارة وأقل أهمية في الإدارة العليا. للقادة على أعلى المستويات، مثل المديرين التنفيذيين.

• ثانياً: المهارات البشرية:

المهارة البشرية هي المعرفة والقدرة على العمل مع الأفراد، تختلف عن المهارات الفنية التي تتعلق بالعمل مع الأشياء تطبيق مهارات كاتز والمهارات الفنية المهارات الإنسانية هي "مهارات التعامل مع البشري". إنها القدرات التي تساعد قائد للعمل بفعالية مع الفريق بكامل المستويات، المهارات الإنسانية تسمح للقائد بمساعدة أعضاء المجموعة في العمل والتعاون مع المجموعة لتحقيق الأهداف المشتركة. يعني أن يكون المرء على دراية بوجهة نظره الخاصة بشأن القضايا، وفي الوقت نفسه، أن تكون على دراية بوجهة نظر الآخرين. القادة ذوو المهارات البشرية يتكيفون أفكارهم الخاصة لأفكار الآخرين. علاوة على ذلك، فإنها تخلق الثقة حيث يمكن للموظفين أن يشعروا بالراحة والأمان وحيث يمكنهم ذلك التخطيط وتحقيق الأهداف.

• ثالثاً: المهارات المعرفية الأساسية:

بشكل عام، المهارات المعرفية هي القدرة على العمل مع الأفكار والأفكار هي القدرة على العمل مع الأفكار. حيث أن هذه المهارة تجعل من القائد لديه المعرفة الكافية والشاملة بالأشياء التي تساعد على قيادة الفريق، تعتبر من المهارات الأساسية في إنشاء رؤية وخطة استراتيجية لأي مشروع منظمة.

الخلاصة: المهارات الثلاث مهمة أن يتصف بها القائد، لتحقيق القيادة والخطة والأهداف، تساعد في الإدارة والإشراف ووضع الحلول المناسبة، معنى أن يتصف القائد بالمهارات المتنوعة والمتشعبة والشاملة تساهم في أن تكون لها تأثير كبير على الموظفين في تحقيق الأهداف فلا بد أن يشعر الموظفين أن القائد الذي يقودهم يحمل صفات تساعد على الاتباع لتحقيق الأهداف.

مسار تحقيق الأهداف:

تحقيق الأهداف والهدف حول كيفية قيام القادة بتحفيز أتباعهم على الإنجاز الأهداف المحددة. بالاعتماد بشكل كبير على الأبحاث حول ما يحفز الأتباع، ظهرت " نظرية المسار " والهدف لأول مرة في أدبيات القيادة في أوائل القرن العشرين، السبعينيات في أعمال إيفانز 1970 ، هاوس وديسلر 1971 هاوس وميتشل 197 الهدف المعلن لهذه القيادة النظرية هي تعزيز أداء ورضا الموظفين في تحقيق الأهداف، وتؤكد النظرية على العلاقة بين أسلوب القائد مع الفريق، من الضروري استخدام أسلوب القيادة الذي يساهم في تحفيز الأتباع على أفضل وجه الاحتياجات. ويتم ذلك عن طريق اختيار السلوكيات المكمل، ولتحقيق تحقيق الأهداف والتأثير للقائد للفريق من خلال التالي:

➤ سلوكيات القائد:

سلوك القائد أمام المجتمع والفريق يساهم في التأثير على الموظفين في تحقيق الأهداف، من الممكن اختيار العديد من السلوكيات القيادية المختلفة الشخصية والتعامل كجزء من نظرية المسار لتساهم في تحقيق الأهداف، السلوكيات القيادية الداعمة والتشاركية والموجهة نحو الإنجاز

➤ القيادة التوجيهية:

دائما ما يكون القائد المثل الأعلى والشخص المناسب للتوجيه السليم في الوقت المناسب، والعمل على وضع الخطط والسياسات والإجراءات التي تساهم في تطوير إنتاجية العمل والسرعة للموظفين وإعطاء الموظفين خارطة الطريق الواضحة لتحقيق الأهداف، القائد الناجح الذي يعطي تعليمات المتابعين حول مهمتهم، بما في ذلك ما هو متوقع منهم، كيف سيتم ذلك، والجدول الزمني للوقت الذي ينبغي أن يتم الانتهاء منه. يضع القائد التوجيه والمعايير الواضحة للأداء ويضع القواعد واللوائح واضحة للمتابعين.

➤ الدعم والمساعدة للفريق:

القيادة دائم ما تقدم الدعم والسماع، يشمل الاهتمام برفاهية الفريق واحتياجاتهم الإنسانية. القادة يستخدمون كافة السبل التي تساهم في مساعدة الفريق للراحة الاجتماعية والعمل لتحقيق الأهداف، متابعون. بالإضافة إلى ذلك، يعامل القادة الداعمون أتباعهم على أنهم متساوون ويعطون احترامهم لمكانتهم.

➤ المشاركة في القرارات:

القائد الناجح هو من يمكن الفريق في المناقشة واتخاذ القرارات والمراجعة الإيجابية ، والدعوة للفريق للمشاركة في القرار معهم ويحصل على أفكارهم والآراء، ويدمج اقتراحاتهم في القرارات المتعلقة بكيفية القيام بذلك ستستمر المجموعة أو المنظمة.

➤ تحقيق الأهداف والإنجاز:

تتميز القيادة الموجهة نحو الإنجاز بالقائد الذي يتحدى أتباعه لأداء العمل على أعلى مستوى ممكن. هذا القائد يضع مستوى عال من التميز للمتابعين ويسعى المستمر تحسين. بالإضافة إلى توقع الكثير من الأتباع، يُظهر القائد الموجهون نحو الإنجاز درجة عالية من الثقة في قدرة الأتباع في تحديد وتحقيق الأهداف الصعبة.

صنع القادة:

ركزت الأبحاث نظرية أيضًا على كيفية التبادلات بين القادة ويمكن استخدام الفريق في صنع القيادة وهو نهج للقيادة يؤكد على ذلك يجب على القادة تطوير تبادلات عالية الجودة مع جميع الفريق بدلاً من ذلك من مجرد عدد قليل. إنه يحاول أن يجعل كل متابع يشعر كما لو كان جزءًا منه داخل المجموعة، ومن خلال القيام بذلك، يتم تجنب عدم المساواة والآثار السلبية من التواجد في مجموعة خارجية. وبشكل عام، فإن صنع القيادة يعزز الشراكات حيث يحاول القائد بناء ثنائيات فعالة مع كافة المتابعين في العمل **غرين & Uhl-Bien**، 1995 وبالإضافة إلى ذلك، فإن صنع القيادة يشير إلى ذلك يمكن للقادة إنشاء شبكات من الشراكات في جميع أنحاء المنظمة، والتي سيفيد أهداف المنظمة والتقدم الوظيفي للقائد. اقترح غراين أن عملية صنع القيادة تتطور بالتدرج مع مرور الوقت في ثلاث مراحل "مرحلة البداية أو الغريب، مرحلة التعارف، مرحلة الشراكة الناضجة".

المرحلة الأولى: "مرحلة الغريب"

تكون التفاعلات في ثنائي القائد والفريق هي القاعدة بشكل عام ملزمة، وتعتمد بشكل كبير على العلاقات التعاقدية. يرتبط القادة مع الفريق، لبعضهم البعض ضمن الأدوار التنظيمية المقررة. لديهم جودة أقل التبادلات، المشابهة لتلك التي تتم بين الأعضاء من خارج المجموعة والتي تم العمل عليها يتم توجيه دوافع الفريق خلال مرحلة الغربة نحو المصلحة الذاتية وليس نحو مصلحة المجموعة بتطور العلاقة بين القائد والأعضاء، وجد **نهرجانش ومورجيسون وإيليس** 2009 أن القادة يبحثون عن الفريق الذين يظهرون الحماس والمشاركة والجماعية والانبساط. والفريق دائماً ما يبحثون عن قادة لطيفين، واثقين، ومتعاونين.

المرحلة الثانية: مرحلة التعارف

تبدأ بعرض من القائد للفريق وذلك من خلال التبادلات الاجتماعية الموجهة نحو الحياة المهنية، والتي تنطوي على المشاركة المزيد من الموارد والمعلومات الشخصية أو المتعلقة بالعمل. إنها فترة اختبار لكل من القائد والتابع لتقييم ما إذا كان التابع مهتمًا أم لا في تولي المزيد من الأدوار والمسؤوليات وتقييم ما إذا كان القائد كذلك على استعداد لتقديم تحديات جديدة للمتابعين. بدأ الثنائيات الناجحة في مرحلة التعارف في التطور مزيد من الثقة والاحترام لبعضهم البعض. كما أنهم يميلون إلى التركيز بشكل أقل على أنفسهم المصالح الذاتية والمزيد عن أغراض وأهداف المجموعة.

المرحلة الثالثة: الشراكة الناضجة

تتميز بوجود قائد وعضو عالي الجودة التبادلات. الأشخاص الذين تقدموا إلى هذه المرحلة في علاقاتهم تجربة درجة عالية من الثقة المتبادلة والاحترام والالتزام تجاه كل منهما آخر. لقد اختبروا علاقاتهم ووجدوا أنه يمكنهم الاعتماد فوق بعضهم. في الشراكات الناضجة، هناك درجة عالية من المعاملة بالمثل بين القادة والفريق: كل منهم يؤثر ويتأثر بالآخر قد يعتمد الأعضاء على بعضهم البعض للحصول على خدمات خاصة مساعدة. على سبيل المثال، قد يعتمد القائد على أتباعهم للقيام بمهام إضافية، وقد يعتمد الأتباع على القادة للحصول على الدعم أو التشجيع اللازم النقطة المهمة هي أن القادة والأتباع مرتبطون ببعضهم البعض بطرق مثمرة تتجاوز بكثير علاقة العمل التقليدية المحددة هرميا. صنع القادة هو من مهام المسؤوليات التي يتوجب على القادة أن يفكرون كيف يصنعون القادة.

القيادة التحويلية:

أحد الأساليب الحالية والأكثر أهمية للقيادة لقد كان محور الكثير من الأبحاث منذ أوائل الثمانينات هو التحول يقترب. القيادة التحويلية جزء من "القيادة الجديدة" القيادة التحويلية قد تكون بسبب التركيز على التحفيز وتنمية الأفراد، والذي يناسب مع الاحتياجات ومجموعات العمل الذين يريدون أن يكونوا مصدر إلهام وتمكين لتحقيق النجاح أوقات عدم اليقين. ومن الواضح أن العديد من العلماء يدرسون التحويلية القيادة، ويحتل مكانة مركزية في أبحاث القيادة. فإن القيادة التحويلية هي عملية تتغير ويحول الناس. فهو يهتم بالعواطف والقيم والأخلاق والمعايير والأهداف طويلة المدى. ويشمل تقييم دوافع الأفراد، يفهم احتياجاتهم، والتعامل معهم كبشر. تتضمن القيادة التحويلية شكل من التأثير يحرك الأتباع إليه تحقيق أكثر مما هو متوقع منهم عادة. إنها عملية بالغالب ما يشتمل على القيادة الكاريزمية والبصيرة.

القيادة التحويلية نظرية القيادة والممارسة يمكن استخدام نهج شامل للقيادة التحويلية وصف مجموعة واسعة من القيادة، بدءًا من محاولات التأثير المحددة جدًا أتباع على مستوى واحد إلى واحد، إلى محاولات واسعة جدًا للتأثير على الكل المنظمات وحتى الثقافات. على الرغم من القائد يلعب دور في التعجيل بالتغيير، حيث يرتبط الأتباع والقادة معًا بشكل لا ينفصل في عملية التحول. تعريف القيادة التحويلية وقد صاغ **داونتون** مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة 1973. إنه بدأ الظهور كنهج مهم للقيادة بعمل كلاسيكي بقلم عالم الاجتماع السياسي جيمس **ماكجرجور بيرنز** بعنوان القيادة 1978 في عمله، حاول الربط بين أدوار القيادة والتبعية، لقد كتب عن القادة كأشخاص يستغلون دوافع أتباعهم من أجل تحقيق ذلك الوصول إلى أهداف القادة والأتباع بالنسبة لبيرنز، القيادة يختلف تمامًا عن السلطة لأنه لا يمكن فصله عن احتياجات الأتباع.

القيادة التحويلية والكاريزما:

نظرية القيادة الكاريزمية. حظيت بقدر كبير من الاهتمام من قبل متلازمة مع القيادة التحويلية تم استخدام كلمة الكاريزما لأول مرة لوصف هدية خاصة مؤكدة يمتلك الأفراد ما يمنحهم القدرة على القيام بعمل غير عادي أشياء. قدم **فيبر** 1947 التعريف الأكثر شهرة للكاريزما على أنها صفة شخصية خاصة تمنح الإنسان الانسان صلاحيات استثنائية ومقصورة ، كما اعترف بالتركيز على الكاريزما باعتبارها سمة شخصية الدور المهم الذي يلعبه الأتباع في التحقق من الكاريزما في هذه الأمور يتصرف القادة بطرق فريدة لها تأثيرات كاريزمية محددة على أتباعهم للمنزل، والخصائص الشخصية الكاريزمية القائد يشمل كونه مهيمنًا، ولديه رغبة قوية في التأثير على الآخرين، أن تكون واثقًا من نفسك، وأن يكون لديك إحساس قوي بالقيم الأخلاقية الخاصة بالفرد. بالإضافة إلى إظهار بعض خصائص الشخصية الكاريزمية يُظهر القادة أيضًا أنواعًا محددة من السلوكيات. أولًا، إنهم أقوياء قدوة للمعتقدات والقيم التي يريدون أن يتبناها أتباعهم. وأثر هذا السلوك هو زيادة شعور التابعين بالكفاءة الذاتية أفوليو وجيبونز، 1988، مما يؤدي بدوره إلى تحسين أدائهم. يثير القادة الكاريزميون دوافع ذات صلة بالمهمة لدى أتباعهم، وهو ما قد يحدث تشمل الانتماء أو السلطة أو التقدير. الخلاصة: اذا كانت القيادة تتطلب التحويلية نحو الأهداف بشكل غير مباشر أو مباشر أو بأسلوب آخر من خلال التحويل لابد أن يمتلك القائد الكاريزما التي تؤله لأن يكون مؤثرًا على الفريق لتحقيق الأهداف التحويلية.

عوامل التأثير للقيادة التحويلية:

❖ التأثير المثالي:

العامل الأول يسمى الكاريزما أو التأثير المثالي. انها العنصر العاطفي للقيادة أنتوناكيس، (2012). التأثير المثالي يصف القادة الذين يعملون كقدوة قوية للاتباع؛ تحديد المتابعين مع هؤلاء القادة ونريد بشدة تقليدهم. هؤلاء القادة عادة يتمتعون بمعايير عالية جدًا من السلوك الأخلاقي ويمكن الاعتماد عليهم لفعل الشيء الصحيح. إنهم يحظون باحترام عميق من قبل المتابعين الذين عادة ما يتواجدون قدر كبير من الثقة بهم. إنهم يزودون أتباعهم برؤية وإحساس لتحقيق المهام والأهداف.

❖ الدافع والإلهام:

الإلهام أو تحفيز. هذا العامل يصف القادة الذين يتواصلون بشكل محترف التوقعات للاتباع، وإلهامهم من خلال الدافع ليصبحوا ملتزمون وجزء من الرؤية المشتركة في المنظمة. يستخدم القادة الرموز والنداءات العاطفية لتركيز جهود أعضاء المجموعة على تحقيق ذلك يحققون أكثر مما يحققون مصلحتهم الشخصية. تم تعزيز روح الفريق بهذا النوع من القيادة.

❖ التحفيز الفكري:

التحفيز الفكري. ويشمل القيادة التي تحفز المتابعين على الإبداع والابتكار تحدي معتقداتهم وقيمهم وكذلك معتقدات القائد يدعم هذا النوع من القيادة الأتباع أثناء تجربتهم لأساليب جديدة تطوير طرق مبتكرة للتعامل مع القضايا التنظيمية. وتشجع أتباع للتفكير في الأمور من تلقاء أنفسهم والانخراط في مشكلة دقيقة حل. مثال على هذا النوع من القيادة .

❖ الاعتبارات الفردية:

هو ما يوفره القادة للأفراد من مناخ مناسب ودعم حيث يتحول القادة الى مدربين ومستشارين في حين محاولة مساعدة المتابعين على أن يصبحوا محققين بالكامل. قد يستخدم هؤلاء القادة وفد لمساعدة المتابعين على النمو من خلال التحديات الشخصية.

القيادة التحويلية تحرك الأتباع إلى تحقيق أكثر مما هو متوقع منهم عادة. يصبحون لديهم دوافع لتجاوز مصالحهم الذاتية من أجل مصلحة المجموعة أو زيادة تأثير القيادة المعاملاتية على أداء الموظفين وأرباح الشركة. وبالإضافة إلى ذلك، فقد وجدوا أن القيادة التحويلية والقيادة الكاريزمية كانت متداخلة ولكنها فريدة من نوعها، وما إلى ذلك كلاهما كانا مختلفين عن قيادة المعاملات. سلوكيات القيادة التحويلية لها التأثير على الجانب التأثير المثالي، الدافع الملهم، الاعتبار الفردي، والتحفيز الفكري كانا مرتبطين إيجابيا بقبول الاكتساب، الرضا الوظيفي، والأداء.

الأداء التحويلية والقوامل كثيرة ولكن يجب على القادة المعرفة التامة أن التأثير المقدم الى الفريق من خلال الشخصية للقائد تساهم في التحويل والقيام بكل الإجراءات التي تحتاج لها المنظمة من خلال الكاريزما، كلما كان القائد يحمل الصفات الإيجابية والشخصية كان التأثير على الموظفين لأداء مهامهم وتحقق الأهداف.

المفاهيم الأساسية والديناميكيات للقادة:

- العلاقة النفسية للمفاهيم الديناميكية للقائد تؤثر بشكل كبير على المنظمة والأفراد، والتركيز على الجوانب الداخلية للقائد والأفراد كما أشار إليها العام **ماكدوجال**، 198 إنها المرحلة المليئة بالأشخاص الذين يؤثرون من الأفضل إلى الأسوأ أو العكس ي تجارب الحياة.
- تركز المفاهيم الأساسية للديناميكية على العلاقات بين القائد والأفراد، حيث أن النفس البشرية في حال عدم الراحة تتجاهل عن المهام الرئيسية التي يتعين عليهم القيام بها، يفترض الناس في كثير من الأحيان، على مستوى اللاوعي، أن القائد أو المنظمة يمكن أن يفعل ذلك ويجب أن يقدموا الحماية والتوجيه المماثل لتلك التي يقدم من قبل الآباء
- يساهم القائد في العلاقة الاجتماعية للموظفين في الحياة التنظيمية والبعد عن القلق وعدم القدرة على الانسجام فقد يتصرف الأشخاص وينخرطون في سلوكيات اجتماعية غير سوية، والقائد لديه القدرة على الدفاع والتحويل وتحييد التوترات القوية.
- المثالية والانطباع الأول في العمل يساعد في أن الفريق يتبلور ويتأسس على مشاهدات القائد والأداء العام في البدايات، كما أشارت نظرية "نظرية القيادة والممارسة" لتصبح جانب مستمر ودائم للموظف في التكيف والعمل، وهذه الديناميكية المتطابقة بين القائد والفريق يمكن أن تصبح تواطؤية. يتوق الفريق في المثالية من قبل القائد، صعب مقاومته. والنتيجة هي في كثير من الأحيان المحبة التي تساهم في تحقيق الأهداف.
- التعامل والتكيف مع القائد في حال وجود السلوك العدواني، الفريق الذكي يتعامل بطريقة التجاهل فرويد، 1966 كيتس دي فريس، 2009 في التجاهل الكامل حين يرى القائد أن الناس إما معه أو ضده، عندما يتمتع القائد بهذا النوع من العقلية، يكون المفكرون المستقلون كذلك يجب مراعاة الذكاء في التعامل.
- النرجسية: في قلب القيادة تكمن النرجسية **فرويد**، 1957/1914؛ **كيرنبرج**، 1975 **كيتس دي فريس**، 1989؛ **كيتس دي فريس وميلر**، 1985؛ **كوهوت**، 1971، 1985؛ ماكوبي، 1976 النرجسية والتي لخص من قبل **فرويد** 1957/1914 بأنها سلوكيات تتراوح من المصلحة الذاتية العادية إلى العروض المرضية للانغماس في الذات قناعة القادة بصلاح قضيتهم يلهم الولاء وتحديد المجموعة. النرجسية يمكن أن تكون بناءة يتمتع النرجسيون بصحة جيدة، وكانوا محظوظين متوازن بشكل جيد ويتمتع بالحيوية والشعور باحترام الذات والقدرة على التأمل والتعاطف. إنهم يلهمون الآخرين ليس فقط ليكونوا أفضل في ما هم عليه القيام به، ولكن أيضًا لتغيير ما يفعلونه تمامًا. رد الفعل، أو المفرط، النرجسية ومن ناحية أخرى، لم يكن القادة محظوظين في مرحلة الطفولة. بدلا من ذلك، هم كانوا متلقين للتحفيز الزائد أو الناقص، أو التحفيز غير المتسق. عادةً ما يركز هؤلاء القادة على قضايا السلطة والمكانة والهيبة والأولوية القصوى. غالبًا ما يتم دفعهم نحو الإنجاز والإنجاز حسب الحاجة للحصول على حتى بالنسبة للإهانات المتصورة التي حدثت في مرحلة الطفولة.

أخلاقيات القيادة:

كل ما تدور حوله البشرية هو الأخلاق، وربما بو أن الأخلاق انتشرت لما كانت هناك حروب أو معضلات عائلية أو مجتمعية وحتى دولية فالأخلاق تاج الحياة، وربما نحن كأمة مسلمة نعرف ذلك ولكن للأسف لا نطبق إلا فيما ندر والا لو تأملت للقرآن فرأيت أن أغلب القرآن هو الخلق والدعوة إلى الأخلاق، وكذلك سيد الخلق محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم حين قال "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" ورضي من يرغب أو غضب من له الهوى بالغضب فالأخلاق اشرقت من العرب وتسامت بالعرب وتكاملت بالعرب والا لما رأيت أشعار العرب وجمهرة أشعار العرب انتشرت بأقصى بقاء الأرض توصل مكارم الخلق لدى العرب.

ونحن في مصارع الحياة كلما ننظر إلى عمل أو منظمة أو شركة نعمل فيها أو نمر عليها نفرح بأصحاب الأخلاق والموظفين وأخلاق القادة. وكذلك نرى في التاريخ البشرية أوصاف الملوك اما الصالحين أو الملوك الأشرار، والإمبراطوريات العظيمة والإمبراطوريات الشريرة، والإمبراطوريات القوية والرؤساء الضعفاء، وحقيقة أتمنى أن أقدم يوم من الأيام كتاب سأسميه "أخلاق قادة التاريخ" هذا الأمر مهم لأن من خلاله سوف ترى التأثير للقادة على الأفراد سواء كانت سلبية أو إيجابية أسس النظرية لأخلاقيات القيادة. لقد كانت هناك العديد من الدراسات حول أخلاقيات الأعمال بشكل عام منذ أوائل السبعينيات، لكن هذه الدراسات قامت بذلك كانت مرتبطة بأخلاقيات القيادة. من أقدم الكتابات التي ركزت بشكل خاص على أخلاقيات القيادة ظهرت مؤخرًا في عام 1996. وكانت عبارة عن مجموعة من أوراق العمل التي تم إنشاؤها من مجموعة صغيرة من علماء القيادة، جمعهم **دبليو كي كيلوج** مؤسسة. درس هؤلاء العلماء كيفية نظرية القيادة والممارسة.

تعريف الأخلاق:

في اللغة العربية: هو الطبع والسجية كما هي الدين والمروءة، قال العلامة ابن فارس: "الذاء واللام والقاف أصلان: أحدهما تقدير الشيء، والآخر ملامسة الشيء" والأخلاق في الاصطلاح هي هيئة راسخة في النفس، يصدر عنها العديد من الأفعال بشكل سهل وميسر، دون الحاجة للتروي أو التفكير، فمن الممكن أن يصدر عن هذه الهيئة أفعال مذمومة أو محمود.

التعريف في الإسلام: الأخلاق الإسلامية من سمات المؤمنين الصالحين، حيث تساعدهم على تجنب الوقوع في العيب، واللوم، والنقد، ولا تجعل صاحبها يميل إلى الخطيئة أو الإجرام، لأن الأخلاق تعتبر من الهدى النبوي، والوحي الإلهي، وهي خلق الرسول صلى الله عليه وسلم، قال الله سبحانه وتعالى: "وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ" تعتبر مكارم الأخلاق بناء شيعه أنبياء الله عليهم السلام، وقد بعث رسول الله صلى الله عليه وسلم حتى يتمم ذلك البناء، من أجل أن يكتمل صرح مكارم الأخلاق، كما أن امتلاك الإنسان للأخلاق دون امتلاكه للدين هو أمر لا فائدة منه، قال النبي صلى الله عليه وسلم: (إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ صَالِحَ الْأَخْلَاقِ).

التعريف في الغرب: من وجهة نظر التقاليد الغربية، يعود تطور النظرية الأخلاقية إلى **أفلاطون** 427-347 قبل الميلاد وأرسطو 384-322 قبل الميلاد وتعود جذور كلمة أخلاقيات إلى الكلمة اليونانية *ethos*، والتي تُترجم إلى "cus toms" أو "السلوك" أو "الشخصية". الأخلاق تهتم بأنواع القيم والأخلاق التي يراها الفرد أو المجتمع مرغوبة أو مناسبة علاوة على ذلك، تهتم الأخلاق بفضيلة الأفراد ودوافعهم. توفر النظرية الأخلاقية نظام من القواعد أو المبادئ التي يرشد لاتخاذ القرارات بشأن ما هو صواب وما هو خطأ، وما هو جيد وما هو سيئ في حالة معينة. إنه يوفر أساساً لفهم ما يعنيه أن يكون الإنسان محترم بالأخلاق.

أما فيما يتعلق بالقيادة، تهتم الأخلاق بما يفعله القادة ما لا يفعلونه، يتعلق الأمر بطبيعة سلوك القادة، وبفضائلهم في أي حالة صنع القرار، تتأثر اختيارات القائد أيضاً بتطوره الأخلاق. النظرية الأكثر شهرة على نطاق واسع تقدمت لشرح كيفية تفكير الناس حول القضايا الأخلاقية هي مراحل **كولبرج** في تطور الأخلاق 1984 قدم سلسلة من المعضلات من الأهم وهي معضلة هاينز لمجموعات من الأطفال الصغار الذين أجرى مقابلات معهم بعد ذلك حول الأسباب الكامنة وراء اختياراتهم فيما يتعلق بالمعضلات. من هذه البيانات أنشأ نظام تصنيف للتفكير الأخلاقي مقسمة إلى ست مراحل: المرحلة الأولى: "الطاعة والعقاب" المرحلة الثانية: "الفردية والتبادل" ، المرحلة الثالثة: "الوافق والتوافق بين الأشخاص" المرحلة الرابعة: "الحفاظ على النظام الاجتماعي"، المرحلة الخامسة: "العقد الاجتماعي والحقوق الفردية" والمرحلة السادسة: "المبادئ العالمية" كما صنف كولبرج المرحلتين الأوليين على أنها أخلاق ما قبل التقليدية، والمرحلتين الثانيةيتين على أنها أخلاق تقليدية، والمرحلتين الأخيرتين على أنها أخلاق ما بعد التقليدية.

Table 13.1 Kohlberg's Stages of Moral Development

LEVEL 1: PRECONVENTIONAL MORALITY Reasoning based on self-interest, avoiding punishment, and rewards	
STAGE 1 Obedience and Punishment "I follow the rules so I don't get hurt"	STAGE 2 Individualism and Exchange "I will do a favor for you, if you do one for me"
LEVEL 2: CONVENTIONAL MORALITY Reasoning based on society's views and expectations	
STAGE 3 Interpersonal Accord and Conformity "I try to be good and do what others expect of me"	STAGE 4 Maintaining the Social Order "I follow the rules and support the laws of society"
LEVEL 3: POSTCONVENTIONAL MORALITY Reasoning based on conscience and creating a just society	
STAGE 5 Social Contract and Individual Rights "I work with others to do what is best for all of us"	STAGE 6 Universal Principles "I act out of my internalized and universal principle of justice"

مستويات الأخلاق القيادية:

❖ المستوى الأول: الأخلاق ما قبل التقليدية:

عندما يكون الفرد في مستوى الأخلاق ما قبل التقليدية، فإنه يميل للحكم على أخلاقية الفعل من خلال عواقبه المباشرة. وهو على مرحلتين:

المرحلة الأولى: الطاعة والعقاب. في هذه المرحلة، يكون الفرد أناني ويرى أن الأخلاق خارجة عن نفسه. القواعد ثابتة ومسلمة بالسلطة وإن إطاعة القواعد أمر مهم لأنه يعني تجنب العقاب. على سبيل المثال، يرى الطفل أن السرقة أمر سيء بسبب العواقب

المرحلة الثانية: الفردية والتبادل. في هذه المرحلة يقوم الفرد بالقرارات الأخلاقية المبنية على المصلحة الذاتية الفعل يكون صحيح إذا كان فردي. كل شيء نسبي، فكل شخص حر في أن يفعل ما يريد شيء لا يتماثل الناس مع قيم المجتمع **كرين**، 1985 ولكنهم على استعداد لتبادل الخدمات.

❖ المستوى الثاني: الأخلاق التقليدية:

ومن هم في هذا المستوى يحكمون على أخلاقية الأفعال من خلال المقارنة لآراء المجتمع بالتوقعات يتم استيعاب السلطة ولكن لا يتم التشكيك فيها، ويعتمد التفكير على معايير المجموعة التي ينتمي إليها الشخص حدد كولبرج مرحلتين على مستوى الأخلاق التقليدية:

المرحلة الثالثة: الوفاق والتوافق بين الأشخاص. في هذه المرحلة يكون الفرد يتخذ خيارات أخلاقية بناء على التوافق مع توقعات الآخرين ويحاول أن يتصرف كشخص "جيد". من المهم أن تكون "لطيف" وتعيش لمعايير المجتمع من اللطف. على سبيل المثال،

المرحلة الرابعة: الحفاظ على النظام الاجتماعي. في هذه المرحلة يقوم الفرد بالقرارات الأخلاقية بطرق تظهر الاهتمام بالمجتمع ككل. مرتب لكي يعمل المجتمع، من المهم أن يلتزم الناس بالقوانين، واحترام السلطة ودعم قواعد المجتمع.

المستوى الثالث: الأخلاق ما بعد التقليدية:

عند هذا المستوى من الأخلاق، والمعروف أيضًا بالمستوى المبدئي، يكون الأفراد طورو مجموعتهم الشخصية من الأخلاق والأخلاق التي توجههم بتصرفهم. يعيش علماء الأخلاق ما بعد التقليدية بأخلاقيهم الخاصة المبادئ والمبادئ التي تتضمن عادة حقوق الإنسان الأساسية مثل الحياة والحرية والعدالة. هناك مرحلتان حددهما **كولبرج** جزء من مستوى الأخلاق ما بعد التقليدية:

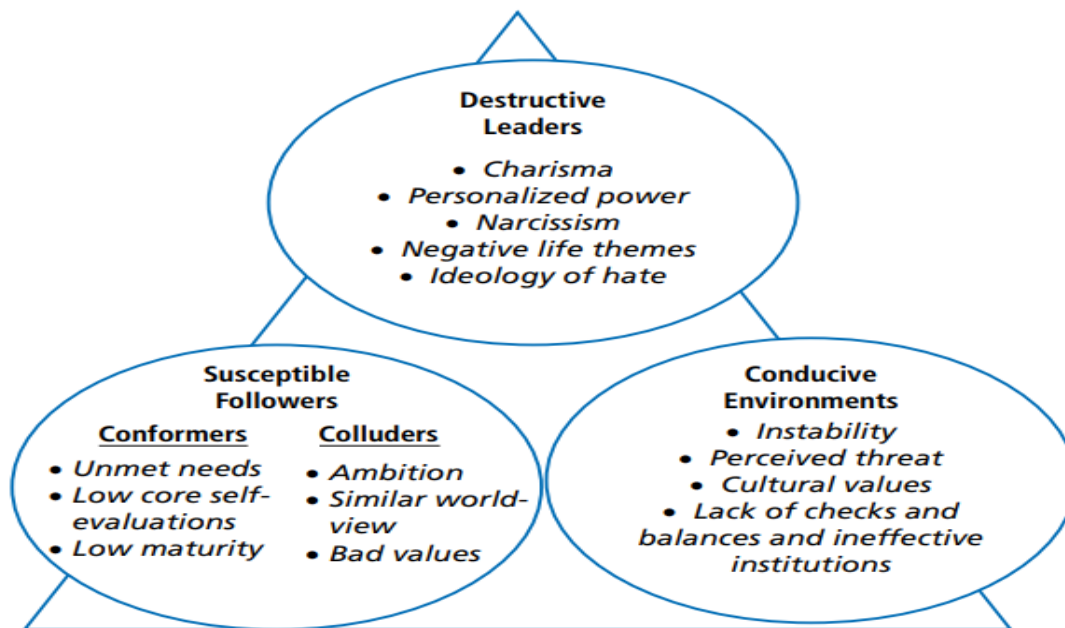
المرحلة الخامسة: العقد الاجتماعي والحقوق الفردية. في هذه المرحلة يكون الفرد يتخذ قرارات أخلاقية بناءً على عقد اجتماعي وآرائه بشأنه ما ينبغي أن يكون عليه المجتمع الجيد. المجتمع الجيد يدعم قيم مثل الحرية والحياة، والإجراءات العادلة لتغيير القوانين **كرين**، 1985 ولكن يدرك أن المجموعات لها آراء وقيم مختلفة.

الجانب المظلم للقيادة:

على الرغم من أن **بيرنز** 1978 وضع الأخلاق في قلب القيادة، إلا أنها لا تزال موجودة ويوجد جانب مظلم للقيادة يجسد القيادة غير الأخلاقية كقيادة تحويلية زائفة. الجانب المظلم للقيادة هو الجانب المدمر والسام للقيادة حيث يستخدم القائد القيادة لغايات شخصية. ويشير ليبمان **بلومين** 2005 إلى أن القادة السامين هم كذلك تتميز بسلوكيات مدمرة مثل ترك الفريق بمشاكله، أو انتهاك حقوق الموظفين الأساسية للآخرين، واللعب على مخاوفهم الأساسية. علاوة بما في ذلك الافتقار إلى النزاهة، والطموح الذي لا يشبع، والغطرسة، والاستهتار بأفعالهم. نفس الخصائص والسلوكيات التي تميز القادة على أنهم مميزون يمكن أيضاً أن يستخدمها القادة لإنتاج نتائج كارثية النتائج **كونجر**، 1990 لأن الباحثين ركزوا على السمات والنتائج الإيجابية للقيادة الفعالة، حتى وقت قريب، كانت موجودة لم يتم إيلاء سوى القليل من الاهتمام للجانب المظلم من القيادة.

ناحية أخرى، قد يستجيب المتواطئون للقادة المدمرين لأنهم طموحون، حالة الرغبة، أو رؤية فرصة للربح. وقد يمضي المتواطئون معهم أيضاً لأنهم يتماثلون مع معتقدات القائد وقيمه، وهو ما قد يكون كذلك غير اجتماعي مثل الجشع والأنانية وأخيراً، يوضح المثلث السام أن القيادة المدمرة تتضمن بيئة مواتية. عندما تكون البيئة غير مستقرة، غالباً ما يكون القائد من الميزيد من السلطة لتأكيد التغيير الجذري. عندما يكون هناك إدراك التهديد، بالغالب ما يقبل الفريق القيادة الحازمة. ينجذب الناس إلى القادة الذين سيواجهون التهديدات التي يشعرون بها في البيئة القادة المدمرون الذين يعبرون عن قيم ثقافية متوافقة مع أتباعهم هم أكثر احتمالاً للنجاح.

Figure 13.2 The Toxic Triangle



SOURCE: Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 180.

مبادئ القيادة الأخلاقية:

هناك أهم خمسة مبادئ للقيادة الأخلاقية، والتي يمكن إرجاع أصولها إلى **أرسطو**. أهمية هذه تمت مناقشة المبادئ في مجموعة متنوعة من التخصصات، بما في ذلك الطب الحيوي الأخلاق Beauchamp & Childress, 1994، أخلاقيات العمل Beauchamp & Childress, 1994 **بوي**، 1988 وعلم النفس الإرشادي **كيتشنر**، 1984 وتعليم القيادة **كوميغيس، لوكاس، وماكماهون**، 1998 وهي أخلاق على سبيل المثال لا الحصر ليست شاملة توفر هذه المبادئ الأساس لتطوير القيادة الأخلاقية السليمة: الاحترام والخدمة والعدالة والصدق والمجتمع

Figure 13.3 Principles of Ethical Leadership



القادة الأخلاقيون يحترمون الآخرين

قال الفيلسوف **إيمانويل كانط** 1724-1804 إن من الواجب أن نفعل ذلك تعامل مع الآخرين باحترام إن القيام بذلك يعني دائماً معاملة الآخرين على أنهم محترمين الاهتمام بالنفس الأنانية الأخلاقية والآخر القائم على مصالح الآخرين الإيثار الأخلاقي ومن الواضح أن مبدأ الخدمة هو مثال على الإيثار القادة الذين يخدمونهم هم إيثاريون: فهم يضعون رفاهية أتباعهم في المقام الأول في خططهم. في مكان العمل، يمكن ملاحظة سلوك الخدمة الإيثار في أنشطة مثل التوجيه، وسلوكيات التمكين، وبناء الفريق، وسلوكيات المواطنة، على سبيل المثال لا الحصر **كانونغو وميندونكا**، 1996.

القادة الأخلاقيون عادلون:

يهتم القادة الأخلاقيون بقضايا الإنصاف والعدالة. هم يصنعون من الأولويات القصوى معاملة جميع أتباعهم بطريقة متساوية. عدالة ويطالب القادة بوضع قضايا العدالة في قلب قراراتهم تحضير. كقاعدة عامة، لا ينبغي لأي شخص أن يتلقى معاملة خاصة أو اعتبار خاص إلا عندما يتطلب وضعه الخاص ذلك. عندما يتم معاملة الأفراد بشكل مختلف، يجب أن تكون هناك أسباب للمعاملة المختلفة واضحة ومعقولة، ويجب أن تقوم على القيم الأخلاقية.

قيادة الفريق:

فرق العمل منتشرة جدًا في منظمات اليوم. الاعتماد على الفريق يرجع إلى المهام المتزايدة ، والمزيد من العولمة، الهياكل التنظيمية. الفريق هو نوع من المجموعة التنظيمية التي تتكون من أعضاء مترابطين، الذين يشتركون في أهداف مشتركة، والذين يجب عليهم تنسيق أنشطتهم لتحقيق هذه الأهداف. يجب على أعضاء الفريق العمل بشكل جماعي لتحقيق الأهداف، تشمل أمثلة الفرق التنظيمية كبار المسؤولين التنفيذيين فرق العمل، وفرق إدارة المشروع، وفرق العمل، ووحدات العمل، واللجان الدائمة، إدارة الجودة.

يعد الهيكل التنظيمي القائم على الفريق وسيلة مهمة للمؤسسات لتظل قادرة على المنافسة من خلال الاستجابة السريعة والتكيف معها إلجن، هولينبيك، جونسون، وجوندت، 2005؛ توماس، مارتين، وريجيو، 2013. كما ركز الباحثون على المشكلات التي تواجه فرق العمل بالإضافة إلى كيفية جعل فرق العمل هذه أكثر ومن المميزات التي تزيد من إنتاجية الفريق وأهميتها التالية:

- ❖ إنتاجية أكبر
- ❖ استخدام أكثر فعالية للموارد،
- ❖ اتخاذ قرارات أفضل وحل المشكلات،
- ❖ المنتجات والخدمات تقدم بكفاءة وجودة أفضل
- ❖ قدر أكبر من الابتكار والإبداع إضافة باركر، 1990.

Figure 14.1 The Hill Model for Team Leadership



أيها أقوى في القيادة بين الجنسين:

القائد من؟ وكيف نوعية القائد بين الأجناس؟! فعندما تقابل إنسان، أول تمييز تقوم به هو "ذكر، أم أنثى" **سيغموند فرويد** 1965 بينما تجاهل الباحثون الأكاديميون القضية المتعلقة بالجنس للقائد، حتى السبعينيات 1997, Chemers كان العدد المتزايد للنساء في المناصب القيادية والنساء في الأوساط الأكاديمية نتج عن تغييرات جذرية في المجتمع الأمريكي، دراسة القيادة والجنس بدأ العلماء يتساءلون: "هل تستطيع المرأة أن تقود؟ وهو السؤال الذي يطرح نفسه الآن موضع نقاش. بالإضافة إلى الوجود المتزايد للمرأة في الشركات وفي الأدوار القيادية السياسية، يمكن أن نشير إلى القيادات النسائية الفعالة للغاية ومن بينهم رؤساء وزراء سابقون مثل بينظير بوتو في باكستان، مارغريت تاتشر في المملكة المتحدة، وغرو هارلم برونتلاند النرويج، وإنديرا غاندي الهند، وغيرها من النساء.

على الرغم من أن مأزق القيادات النسائية قد تحسن بشكل ملحوظ في العقود الأخيرة، لا يزال هناك طريق طويل أمام النساء، ورغم الإحصائية، تحصل النساء على 57% من درجات البكالوريوس، و60% من درجات الماجستير، وأكثر من نصف درجات الدكتوراه المركز الوطني لإحصاءات التعليم، 2011، يشكلون ما يقرب من نصف القوة العاملة في الولايات المتحدة (46.8%؛ **كاتاليس**، 2014، ومع ذلك، لا تزال المرأة ممثلة تمثيل ناقص في القيادة الشركات الأمريكية والنظام السياسي. تعد النساء من بين المراتب القيادية في المنظمات الأمريكية، حيث يشغلن أكثر من نصف جميع مناصب الرجال والمناصب المهنية 51.4%؛ Catalyst, 2014c.

لا تزال المسافة طويلة بين الجنسين في القيادة هي ظاهرة عالمية تعاني منها النساء وتتركز بشكل غير متناسب في المناصب القيادية ذات المستوى الأدنى والسلطة الأدنى مقارنة بالرجال **باول وجريفرز**، 2003 مناقشات نقص تمثيل المرأة في المناصب القيادية الرفيعة المستوى بشكل عام تدور حول ثلاثة أنواع من التفسيرات حسب المخطط للدراسة أدناه، من بعض التفسيرات أن النساء لديهن استثمار أقل في التطوير وبناء الذات والتدريب، الخبرة العملية، ويقال إن هذا النقص المفترض في رأس المال البشري يؤدي إلى ندرة النساء المؤهلات،

Figure 15.1 Understanding the Leadership Labyrinth



الثقافة والقيادة:

الآن بعد ثورة الاقتصاد والتنافس بين الدول أنشأت الكثير من التحديات لقد خلقت التحديات والمنافسة حاجة القادة إلى أن أكفاء من القادة، في الوعي والممارسة عبر الثقافات. ويرى **أدler وبارثولوميو** 1992 أن قادة العالم بحاجة إلى تطوير خمس كفاءات متعددة الثقافات:

أولاً: يحتاج القادة إلى فهم البيئات التجارية والسياسية والثقافية في جميع أنحاء العالم.

ثانياً: يحتاجون إلى تعلم وجهات النظر والأذواق والاتجاهات، وتقنيات العديد من الثقافات الأخرى.

ثالثاً: يجب أن يكونوا قادرين على العمل.

رابعاً: يجب أن يكون القادة قادرين التكيف مع العيش والتواصل مع الثقافات الأخرى.

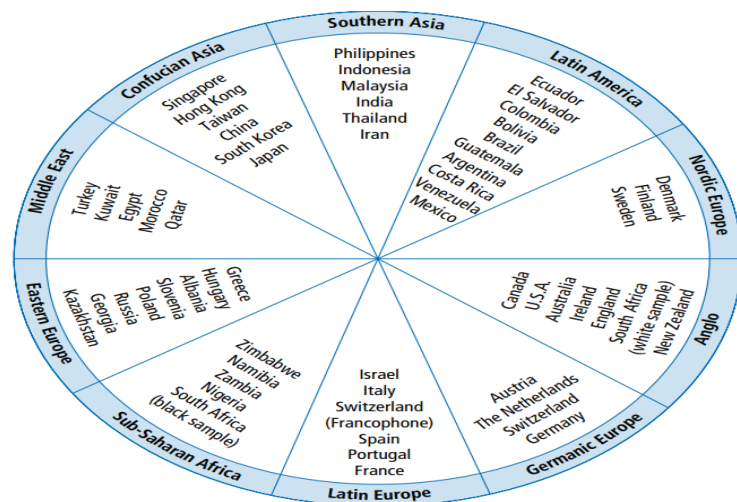
خامساً، يحتاجون إلى ذلك تعلم كيفية التواصل مع الناس من الثقافات الأخرى من موقف المساواة

وليس التفوق الثقافي **أدler وبارثولوميو**، 1992

بالإضافة إلى ذلك، قال **تينغ تومي** 1999 إن قادة العالم بحاجة إلى أن يتمتعوا بالمهارات في خلق رؤى عابرة للثقافات إنهم بحاجة إلى تطوير كفاءات الاتصال التي ستمكنهم من توضيح وتنفيذ رؤيتهم بطريقة مكان العمل المتنوع. باختصار، يحتاج قادة اليوم إلى اكتساب مجموعة من التحديات من الكفاءات إذا كانوا يعتزمون أن يكونوا فعالين في المجتمعات العالمية الحالية.

تعريف الثقافة لقد ناقش علماء الأنثروبولوجيا وعلماء الاجتماع وغيرهم الكثير معنى كلمة الثقافة نظراً لأنه مصطلح مجرد، فمن الصعب تعريفه، وغالباً ما يعرفه أشخاص مختلفون بطرق مختلفة. لأغراضنا، الثقافة هي يتم تعريفها على أنها المعتقدات والقيم والقواعد والأعراف والرموز والتقاليد المكتسبة التي هي مشتركة بين مجموعة من الناس. ومن هذه الصفات المشتركة للمجموعة، الثقافة ديناميكية وتنتقل إلى الآخرين، باختصار، الثقافة هي أسلوب حياة وعادات ونصوص مجموعة من الناس **غوديكونست وتينغ تومي**، 1988 ترتبط بالثقافة مصطلحات التعددية الثقافية والتنوع. متعدد الثقافات

Figure 16.1 Country Clusters According to GLOBE



SOURCE: House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V., Culture,

نموذج الاستبيان:

الاسم	الشركة	القطاع
الوظيفة	مجال الخبرة	المدينة

م	السؤال	مؤيد بشدة	مؤيد	غير مؤيد	غير مؤيد بشدة
1	للقائد أهمية كبيرة في المنشأة لتحقيق الأهداف				
2	الإدارة الناجحة تحتاج الى قيادة وليست إدارة لتحقيق الأهداف				
3	القائد يحمل رؤية شاملة بينما الإدارة تحمل رؤية محدودة				
4	يستطيع القائد أن يحقق الأهداف للمنشأة من خلال الفريق				
5	القائد الناجح هو صاحب رؤية تعبر عن كل الأفراد بالمنشأة				
6	اهتمام القائد في التنظيم وإعطاء الصلاحيات يحقق الأهداف				
7	إذا قام القائد بتحقيق العدالة والمساوات يساهم في التطوير				
8	القائد يهتم بجودة الأعمال والتدريب والتطوير وتنوع المهارات				
9	القائد يؤمن بعمل الفريق بالتواصل المرن لتحقيق الأهداف				
10	يساهم القائد في تنوع المورد المالي والبشري الإبداعي				
11	الشهادات العلمية والعملية للقائد من أهم أسباب النجاح				
12	الشخصية الثابتة والواقعة والكاريزما تساهم في نجاح المنشأة				
13	النشاط والحيوية والقوة الجسمانية للقائد عوامل لنجاح الشركة				
14	يهتم القائد باختيار للفريق ويقوم بالرقابة والتوجيه والمتابعة؟				
15	مهارات الفكر الاستراتيجي والتخطيط للقائد تساهم في النجاح				
16	مراجعة الخطية الاستراتيجية الدورية للمنشأة هي أهداف القائد				
17	القائد الناجح حين يصل للقيمة يرجع النجاحات للأفراد بالشركة.				

تحليل الاستبيان:

استبيان عن القيادة، الغرض من هذا الاستبيان هو قياس الخصائص الشخصية للقيادة. تم عمل أكثر من نسخة وزعت على بعض الموظفين في شركات الاتصالات والشركات الأخرى،

معد رسالة الماجستير

عارف فرحان الحمالي القحطاني

المصادر:

- احمد عبد الله خريسات ، أساليب ونظريات القيادة ، مجلة الأقصى ، العدد 766، 1987، ص41
- (1) للمزيد عن هذه النظرية وغيرها من نظريات القيادة يمكن مراجعة : نواف كنعان ، مصدر سابق ، ص 308 – 314 .
- عبد المعطي محمد عساف ، مبادئ الإدارة ، المفاهيم والاتجاهات ، مكتبة المحتسب ، عمان ، 1994، ص 211- 218 .
- (1) للمزيد عن هذه النظريات راجع : إبراهيم عبد العزيز شيحا ، مصدر سابق ، ص 210 .
- (1) للمزيد انظر: علي محمد منصور، مصدر سابق ، ص 211- 216 .
- إبراهيم عبد العزيز شيحا ، مصدر سابق ، ص 204 – 208 .
- مجلة الكلية العسكرية ، العدد 19 ، 1982، ص 30- 32 .
- مجلة الأقصى، العدد 764 ، آذار 1986 ، ص 52- 57 .
- ايضا : ج. كورتوا ، الطريق إلى القيادة ،
- (1) يعتبر (ليونارد هويت) هو الرائد الأول لعلم الإدارة العامة ، وهو الذي قام بإدخال مادة الإدارة لأول مرة في المناهج الأميركية ووضع أول كتاب مدرسي (مقدمة في دراسة الإدارة العامة) عام 1929
- (1) محاضرات في الإدارة العامة ، مصدر سابق .
- Richared I . Daft , 2000 , p503 (1)
- (1) محمد عبد الفتاح ياغي ، الأخلاقيات في الإدارة ، عمان ، 1995، ص 43 .
- للمزيد من المعلومات يمكن الرجوع الى : علي السلمي ، مصدر سابق ، ص 273- 288 .
- أيضا : . Leonard , R . Syles , p 91
- للمزيد من المعلومات يمكن مراجعة : عبد المعطي محمد عساف ، مصدر سابق ، ص14 .
- أيضا : Leonard r. sayles p91
- أيضا : مهدي حسن زويلف ، محمد القريوتي ، مصدر سابق ، ص 104
- أيضا : علي عباس ، عبد الله بركات ، مصدر سابق ، ص 19 – 21 .
- أيضا : علي محمد منصور ، مصدر سابق ، ص 27 .
- أيضا : صامويل هيز ، مصدر سابق ، ص 112
- أيضا : Leonard r. sayles , p13
- (1) للمزيد من المعلومات راجع : أكرم ديري ، مصدر سابق ، ص 13- 17 .
- (1) عمران أمين ، نحو فهم أفضل للاستراتيجية العسكرية ، مجله الأقصى ، العدد 775 ، تاريخ شباط 1987، ص 16 – 19 . زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية ، دار اليازوري ، عمان ، 2005 ، ص 24 ، 25 .
- عبد الله العتوم ، مبادئ الإستراتيجية الإسلامية ، مجلة الكلية العسكرية الملكية ، السنة 1985، ص 74 .
- (1) ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد مرسى ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2003/2002 ، ص 22 .
- قائمة المراجع
- الكتب العربية :
- بيتر. ف، دراكر ، ممارسة الإدارة ، مكتبة جرير، الرياض، 2000 .
- إبراهيم مدكور، المعجم الوجيز ، منشورات مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، 1989 .
- عبد المعطي محمد عساف ، مبادئ الاداره ، المفاهيم والاتجاهات أحدثته، مكتبة المحتسب ، عمان ، 1994 .
- علي السلمي وآخرون ، أساسيات الاداره ، القاهرة ، 1991 .
- مهدي حسن زويلف ، محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة نظريات ووظائف، عمان ، 1984 .
- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم والإدارة ، دار أجامعه الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .
- عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية القاهرة ، 2002 .
- ثابت عبد الرحمن إدريس ، جمال الدين محمد المرسى ، الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم ونماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2003/2002 .
- بيتر دراكر، الإدارة – المدير ، ترجمة محمد عبد الكريم ، مراجعه ناديه الهادي ، الدار الدولية لنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1995 .
- علي عباس ، عبد الله بركات ، مدخل إلى علم الإدارة ، دار النظم ، عمان ، 2000 .
- زهراء الدين عبيدات ، القيادة والإدارة التربوية في الإسلام ، دار البيارق ، عمان ، 2001 .
- مهدي الحسيني ، مسؤوليات القيادة الاسلاميه ، دار المشرق العربي الكبير ، لبنان ، 1978 .
- علي محمد منصور ، مبادئ الإدارة (الأسس والمفاهيم) ، مجموعه النيل العربية ، القاهرة ، 1999 .
- إبراهيم عبد العزيز شيحا ، الإدارة ألعامه ، مؤسسه شباب أجامعه للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، (ب ت) .
- نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار العلوم ، الرياض ، 1980 .
- سنان الموسوي، رضا صاحب أبو احمد ، مفاهيم أداريه معاصرة ، دار الوراق ، عمان ، 2002 .
- عبد الكريم درويش وليلى تكلا ، أصول الإدارة ألعامه ، مكتبة الانجلو مصريه ، القاهرة ، 1977 .
- ماهر محمد صالح حسن ، القيادة ، أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي ، اريد ، الأردن ، 2004 .
- من كتاب قوة من أجل التغيير: كيف تختلف القيادة عن الإدارة (الصفحات 3-8)، بقلم جي بي كوتر، 1990، نيويورك: فري برس كيليرمان: في كتابها نهاية القيادة
- كتاب قارن بين وظائف الإدارة ووظائف

القيادة، رأى كوتر (1990)

القيادة: النظرية والتطبيق الطبعة السابعة بيتر ج. نورثوس جامعة غرب ميشيغان
المراجع الاجنبية:

Hill .Inc. by McGraw ، 1979 ، What Effective Managers really Do?And How They Do It، Leadership، 1. Leonard R. Sayles
New Delhi ، McGraw- Hill Publishing Company Limited ، 5th ed ، Essentials Of Management ، 2. Harold Knouz & Heinz Weirich
، 1991 ، Krishan Nager ، publishers & Distributors ، 8th ed ، Principle Of Management ، 3. George K. Terry & Stephen G Franklin ،
، 2000 ، Dryden Press ، Management ، 4. Richard I. Daft
1998 ، new Delhi ، prentice – hall of India private limited ، management ، 5. Stephen Robbins & Mary coulter

المجلات :

_ مجله الأقصى ، القوات المسلحة الأردنية ، أعداد مختلفة.

_ المجلة الثقافية ، العدد 70 ، أيار 2007 ، الجامعة الاردنية ، عمان .

- مجله اليرموك ، العدد 92 ، 2007

الخاتمة:

بدأت الرحلة في الدراسة بالجامعة على مدار فصول دراسية طويلة وتشرفت وتعاملت مع نخبة من الأساتذة والدكاترة الذين كانوا لهم اثرء على النفس والروح والعقل في التعليم، والتخصص في الجامعة على طريقة الدراسة كانت جميلة ومثيرة جدا، ورغم العمل والسنوات الا أننا نعيش في كطلاب الجامعات والمدارس وهذا الأمر له نكهة أثمرت ي أن نلتحق ونكمل بفضل الله ثم الجامعة ومنسوبيها، وأخيرا شكرا لله وللجميع، هذا والحمد لله أولا وآخرا وأخيرا، على فضله ونعمته التي أسبغ علنا الظاهرة والباطنة، وان نعد أنعام الله لن نحصي العدد والمدد والفضل من الله الواحد الأحد، فالحمد لله من قبل ومن بعد حتى يرضى ويحمد، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين،

الطالب: عارف فرحان عواد الحمالي القحطاني

المملكة العربية السعودية – المنطقة الشرقية

الدمام،