الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

محاضرات: القيادة الإدارية

مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر
تخصص إدارة الأعمال

من إعداد:

الدكتورة علام فاطمة

أستاذ محاضر –ب–

السنة الجامعية: 2025-2026

فهرس المحتويات

المحور الأول	ماهية القيادة الإدارية	14-3
المحور الثاني	أنماط القيادة	21-15
المحور الثالث	نظريات القيادة	36-23
المحور الرابع	صناعة القيادة	43-38
المحور الخامس	قيادة التغيير	52-44
المحور السادس	الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية	59-53
المحور السابع	قيادة المنظمات المتعلمة	64-60
المحور الثامن	قيادة فرق العمل	72-65
المحور التاسع	القيادة الافتراضية	81-73
المحور العاشر	نماذج قيادية رائدة	89-82

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	وظائف الإدارة الرئيسية	7
02	نموذج الشبكة الإدارية حسب Blake et Mouton	29
03	نموذج القيادة حسب هاوس	33
04	النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد	34
05	نموذج Vroom & Jago لاتخاذ القرار	35
06	نموذج النظرية التفاعلية	36

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين القيادة والإدارة	9
02	الفرق بين القيادة والرئاسة	49
03	الفرق بين القيادة والزعامة	53

مقدمة

تعدّ القيادة من أقدم الظواهر الإنسانية وأكثرها تأثيرًا في مسار المجتمعات والحضارات، إذ ارتبطت منذ نشأة الإنسان بحاجته إلى التنظيم والتوجيه وتحقيق الأهداف المشتركة. وقد اختلفت تصورات الشعوب والفلاسفة لمفهوم القائد باختلاف بيئاتهم الثقافية والفكرية، فتراوح بين التقديس المطلق والوظيفة التنظيمية، وبين الحكمة الفلسفية والتمثيل الشعبي. ففي المنظور الإسلامي، تتجلى أهمية القيادة حتى في أبسط صور الاجتماع الإنساني، كما ورد في حديث النبي ﷺ الذي يحث على تعيين قائد في السفر، تأكيدًا على ضرورة النظام وتجنب الفوضى. وفي سياق آخر، يبرز التصور الواقعي للقيادة من خلال مقولة نابليون بونابرت التي تؤكد أن قوة الجماعة لا تكمن فقط في عددها أو شجاعتها، بل في كفاءة من يقودها.

أما في الحضارات القديمة، فقد اتخذت القيادة طابعًا قدسيًا، كما يظهر في نموذج فرعون الذي كان يُنظر إليه كإله أو كائن فوق بشري يمتلك السلطة المطلقة. وعلى النقيض من ذلك، قدّم أفلاطون تصورًا فلسفيًا للقيادة في "المدينة الفاضلة"، حيث اشترط أن يكون القائد فيلسوفًا حكيمًا يجمع بين العقل والعدل، وتكون الفضيلة أساس حكمه قولًا وفعلًا. كما أولت الحضارة الصينية مكانة رفيعة للقيادة، فاعتبرتها في قمة الهرم الاجتماعي لما لها من دور في تحقيق الانسجام والاستقرار، بينما بالغ اليابانيون في تعظيم القائد إلى درجة تقديس الإمبراطور ومنع النظر إليه، في تعبير عن رمزيته المطلقة. وفي المقابل، قدّم الرومان نموذجًا مختلفًا قائمًا على إشراك الشعب في الحكم، حيث اعتُبر القائد مجرد ممثل لإرادة الشعب، مما يعكس توجهًا مبكرًا نحو الديمقراطية والمساءلة.

وهكذا يتضح أن مفهوم القيادة لم يكن ثابتًا عبر التاريخ، بل شهد تطورًا عميقًا انتقل فيه من التقديس والسيطرة إلى العقلانية والمسؤولية، ليصبح في جوهره تعبيرًا عن قدرة الإنسان على التأثير الإيجابي في جماعته، وتحقيق التوازن بين السلطة والعدل، وبين القوة والحكمة.

المحور الأول:

ماهية القيادة الإدارية

المحور الأول: ماهية القيادة الإدارية

1. مفهوم القيادة

تُعدّ القيادة من الموضوعات التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين منذ القدم، وزاد الاهتمام بها نظرا لزيادة حاجة المنظمات لها وذلك لما لها من قدرة للتعامل مع التغيرات والتطورات التي تشهدها المنظمات باستمرار لذا تعتبر من المفاهيم الأساسية في الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد تناولها الباحثون من زوايا متعددة لغويًا واصطلاحيًا.

- من الناحية اللغوية، يُقال في العربية: يقود وهو نقيض يسوق، حيث يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. ويعني الانقياد الخضوع، مما يدل على أن القائد يكون في المقدمة كالدليل والقدوة والمرشد.
- أما من حيث الأصل الأجنبي، فتُشتق كلمة القيادة من أصل يوناني يدل على القيام بالفعل أو أداء مهمة معينة.
- القيادة في المعنى الاصطلاحي وفقا ل Oxford تشير إلى Leadership بأنها: السمات أو الصفات التي من الممكن أن يتحلى يها من يتخذ دور القائد Oxfor, 2003, 403
- حسب « Koontz and Odonnel » فهي "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون"[1]
- القيادة هي "عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة".

[1] كلالده، ظاهر محمود، **"الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص17.

- القيادة هي "عملية التأثير على أنشطة العمال والجماعات من أجل تحريكهم إراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين"[2]
- القيادة هي "عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات التابعين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات بينهم".
- القيادة هي "عملية التفاعل بين القائد والمرؤوسين فهي عملية تحفيز ومساعدة المرؤوسين نحو إنجاز وتحقيق الأهداف".
- القيادة هي "الجهود التي يبذلها القائد للتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف تنظيمية محددة".
- القيادة هي " عملية التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة، فهي تفاعل يتم بين القائد والمرؤوسين للوصول إلى النتائج المرجوة من الطرفين"[3]

➢ من التعاريف السابقة يتضح أن:

- القيادة عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين يجمعهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه.
- تتمثل القيادة في القدرة على التأثير دون الاتكال على السلطة القانونية وذلك من خلال الإقناع والأساليب التحفيزية.

➢ يمكن استيعاب مفهوم القيادة الإدارية من خلال مجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي:

- لا توجد قيادة بلا جماعة أو عمل جماعي.

---

[2] المصري، سعيد محمد، **"التنظيم والإدارة"**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 192

[3] عزات كريم العدوان، **"العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات–دراسة ميدانية–"**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة1، الأردن، 2013، ص.

- لا توجد القيادة في فراغ بل لا بد من وجود موقف يملي الحاجة إلى القيادة.
- القيادة عملة تفاعلية بين القائد والعاملين.
- القيادة هي عملية تأثير وتأثر.
- لا بد من توفر القيادة على سمات ومهارات ومعارف متنوعة.

➢ تنحصر الوظائف الإدارية في أربعة وظائف رئيسية هي:

تتمثل الوظائف الإدارية في مجموع الأنشطة التي تقوم بها جميع المنظمات بغض النظر عن مجال نشاطها، حيث يقوم مدير المشروع بمجموعة من الوظائف التي تمكنه من استغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهداف المشروع، وتشمل هذه الوظائف:

أولا: التخطيط: يعتبر التخطيط العملية التي يتم من خلالها تحديد أهداف المنظمة في المستقبل وكذلك تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

كما يشمل التخطيط كل المعارف التي تمكن المدير من التعامل مع مستقبل المنظمة، وذلك من خلال كيفية تحديد أهداف المنشأة، وصياغة السياسات وتحديد المهام ووضع برامج العمل لتحقيق الأهداف الموضوعية.[4]

ثانيا: التنظيم: هو تحديد الأعمال والمهام والمسؤوليات الرئيسية للمنظمة وتجميعها في وظائف وأنشطة وإسنادها إلى العاملين مع توضيح اختصاص ومسؤولية كل منهم وتفويضهم السلطات اللازمة التي تمكنهم من

[4] باسم الحميري، "**الإدارة، الوظائف والممارسة**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص35.

القيام بها، على أن يتم ذلك بشكل متناسق ومتجانس في إطار واضح يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المقررة[5].

وباختصار فإن وظيفة التنظيم تنطوي على المهام الرئيسية التالية:

- تحديد ما يجب عمله، أي حصر الأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف التي سبق التخطيط لها.
- توفير الاحتياجات من القوى العاملة والتنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية.
- تقسيم وتجميع الأنشطة والأعمال في شكل وحدات تنظيمية.
- بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة بمختلف مستوياته.

ثالثا: القيادة: تمكن القيادة من التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها، كما يقصد بها مجموعة المعارف التي تعين المدير على التعامل الفعال مع العاملين، حيث يعمل عل إقناعهم وجعلهم يتبعونه نحو تحقيق الأهداف[6]، لهذا يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والصفات الحميدة في علاقته بالعاملين في المشروع حتى يتمكن من التوجيه والإشراف الجيد للمرؤوسين وهذا ما سينعكس إيجابيا في النهاية على تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة. وتتكون وظيفة القيادة من أربع أنشطة رئيسية هي:

- تشجيع المرؤوسين على تقديم الأداء الجيد.
- تحفيز المرؤوسين لبذل المزيد من الجهد.

---

[5]ضرار العتيبي، نضال الحواري، "**إدارة المشاريع الإنمائية، دراسة وتقرير الجدوى**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية 2007، ص29.

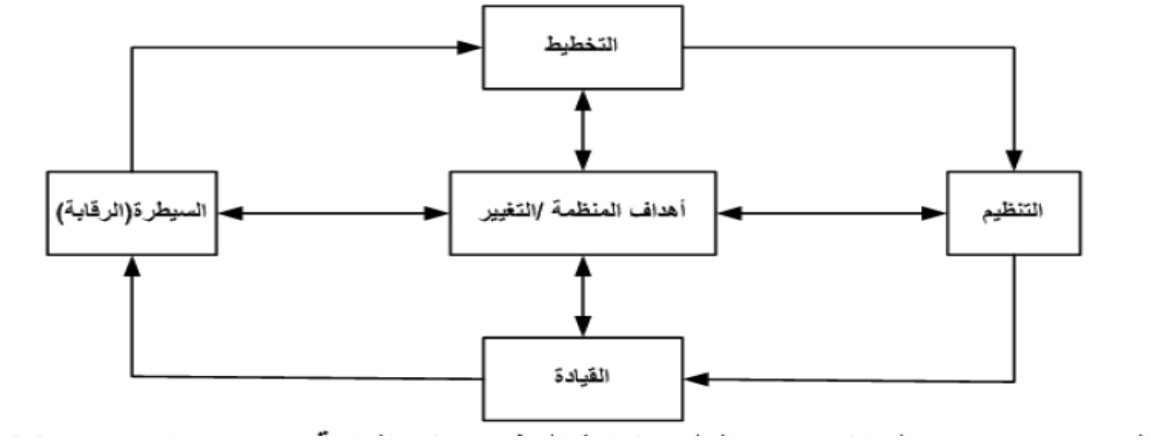
[6]باسم الحميري، "**الإدارة، الوظائف والممارسة**"، مرجع سابق، ص36.

- التعامل مع الأفراد والجماعات.
- تشجيع الاتصالات والعلاقات الشخصية مع الآخرين.

رابعا: الرقابة: تعني متابعة التنفيذ ومقارنته بالأهداف التي وضعت في مرحلة التخطيط للتأكد من أن العمل يسير وفق الخطط الموضوعة وبالتالي اكتشاف أي انحراف سواء سلبي أو ايجابي والعمل على تصحيح الانحرافات[7].

والشكل التالي يوضح الوظائف الإدارية الرئيسية في المنظمة التي أسلفنا شرحها.

الشكل1: وظائف الإدارة الرئيسية



- يعد التوجيه من أهم العناصر التي تحافظ على ضمان سير العناصر الباقية كما خطط لها وذلك لأنه يعتمد على ثلاث مهم رئيسية:
  - القيادة Leadership
  - الاتصالات communications

[7] محمد عبد حسين أبو سمرة، **"إدارة المشروعات"**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص17.

- التحفيز Motivation

2. مفهوم القيادة الإدارية

- "هي القدرة على توجيه الآخرين من أجل تحقيق الأهداف عن طريق التأثير... وهو إما بالتبني وقبول المرؤوسين للقائد أو باستخدام السلطة الرسمية عند الضرورة".
- "هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصداره وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين"[8].

عرف هنري فايول السلطة بأنها: "الحق الذي يمنح لأحد الأشخاص في أن يلزم شخصا آخر أو أكثر بأداء أعمال معينة يطلبها منه أو تحدد له".

- "هي القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة".

إذن القيادة عملية هامة جدا لدى كل مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في تكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة،كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات، وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة.

أ. الفرق بين القيادة والقيادة الإدارية

- القيادة تستمد قوتها من السمات والصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد.
- القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولا في ممارسة الأنشطة، ثم على السمات والصفات الشخصية.

[8] السركانة بلال خلف، "**التطوير التنظيمي والإداري**"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2009

- القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم والأنشطة والاختصاصات.

ب. الفرق بين القيادة وبعض المفاهيم الأخرى

- **الفرق بين القيادة والإدارة:** إن دور كل من القيادة والإدارة هام جدا بالنسبة للمنظمات ولكنهما يختلفان في بعض النقاط سنذكرها في ما يلي:

الجدول 1: الفرق بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
تركز على التأثير	ترتكز على الصلاحيات الرسمية
تعتمد على النفوذ	تعتمد على السلطة الرسمية
السلطة قد لا تكون رسمية	السلطة رسمية
السلطة مستمدة من الجماعة	السلطة مستمدة من التنظيم
شخصية القائد لها دور	قد لا يكون لشخصية المدير دور
الجماعة تمتثل لأوامر القائد	الجماعة تنفذ التعليمات
أحد الأدوار التي يقوم بها المدير	أحد متطلبات العملية الإدارية
العلاقة مبنية على التفاعل	العلاقة حسب التسلسل الوظيفي

المصدر: مريم أرفيس، "الأنماط القيادية في الإدارة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 2، العدد 1، 2021، ص. 42.

- **الفرق بين القيادة والرئاسة:** يمكن إبراز نقاط الاختلاف في:

الجدول 2: الفرق بين القيادة والرئاسة

القيادة	الرئاسة
تستمد السلطة من القوة الذاتية والمهارات الشخصية وقبول الأفراد.	تستمد السلطة من القانون واللوائح.
يظهر من خلال قبول الجماعة	يعين ويفرض بحكم منصبة القانوني.
علاقة القائد مع مرؤوسيه قائمة على التفاهم والتأثير والإقناع.	علاقة الرئيس مع مرؤوسيه قائمة على الأوامر والتعليمات بحكم المنصب.
تركز على التنسيق	تركز على تنفيذ القوانين وتنظيم العمل
تحقيق الأهداف من خلال تحفيز فريق العمل	تحقيق الأهداف وفق الإطار القانوني والتنظيمي

المصدر: المعايطة، خليل عبد الرحمن، "علم النفس الاجتماعي"، دار الفكر للطباعة والنشر، 2000

- **الفرق بين القيادة والزعامة:** للزعامة صفات تختلف عن القيادة نوجزها في الجدول التالي:

الجدول 3: الفرق بين القيادة والزعامة

القيادة	الزعامة
القائد صفاته تتبلور في حياته	الزعيم له سمات وراثية يرثها من الآباء والأجداد
يظهر القائد في مراحل نضجه	يظهر الزعيم منذ صغره بسبب الوراثة
القائد يظهر بغض النظر عن عائلته	الزعامة متأصلة في عائلة الزعيم

المصدر: الحسن، إحسان محمد، "علم الاجتماع السياسي"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص.246-249

3. متطلبات القيادة الإدارية

متطلبات القيادة هي:[9]

- التأثير: القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما.
- النفوذ: القدرة على إحداث أمر أو منعه، وهو مرتبط بالقدرات الذاتية وليس بالمركز الوظيفي.
- السلطة القانونية: وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاع.

4. عناصر القيادة الإدارية

تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية:[10]

أ. وجود الجماعة: تنشأ القيادة بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدودا، يصبح هناك حاجة للقيادة.

ب. وجود هدف مشترك: تسعى القيادة إلى توحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينها.

ت. التناسق والانسجام: لا يكفي وجود الجماعة لإنجاح القيادة، إن نجاح العمل المشترك يتطلب التناسق والانسجام بين أعضاء الجماعة لتوجيه كل الجهود نحو تحقيق الهدف المشترك.

ث. القدرة على التأثير: جوهر القيادة الإدارية هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية في الممارسة الفعلية للقيادة.

---

[9] أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، "**القيادة الإدارية**"، المركز الديمقراطي العربي، برلين-ألمانيا، 2021

[10] بطرس حلاق، "**القيادة الإدارية**"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص. 20

5. أهمية القيادة الإدارية

لقد ذهب الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة.

ويجتمع رأي خبراء الإدارة على أن موضوع القيادة الإدارية من أهم مبادئ العلوم السلوكية ذات الطبيعة الإدارية وذلك نظرا لأن كل مدير أثناء عمله وواجباته اليومية يواجه باستمرار العديد من الأمور المتعلقة بالإدارة ومنها ما أشار إليه Hersy & Blanchard:

- كيفية تفويض السلطة وعلاقتها بالمسئولين.
- تحديد الأهداف الإدارية ووضع أساليب الرقابة وتقويم الأداء.
- كيفية خلق الروح الجماعية.
- كيفية التعامل مع مشكلات النزاع مع أفراد المنظمة.

وتتضح أهمية القيادة من خلال تحليل جوانب العملية الإدارية والمتمثلة في الجانب التنظيمي والجانب الإنساني والجانب الاجتماعي والجانب الخاص بالأهداف ودور القيادة في كل جانب. وذلك على النحو التالي:

- دور القائد في الجانب التنظيمي

لا يقتصر دور القائد على مجرد إصدار الأوامر ولكن الدور الأساسي والمهم للقائد هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون.

- **دور القائد في الجانب الإنساني**

يبرز من خلال كون اهتمام القائد ينصب بصفة أساسية على تنظيم وتنسيق العلاقات بين الأفراد لتوحيد جهودهم وتعاونهم لأداء العمل وإقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل.

- **دور القائد في الجانب الاجتماعي**

يبرز دور القيادة الإدارية المهم من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور مهم في ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فهي أيضا تتأثر بدورها بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي من قيود تنعكس على سلوك القائد داخل التنظيم.

- **دور القائد في الجانب الخاص بالأهداف**

يبرز دور القائد في تحقيق أهداف التنظيم من خلال قيامه بعملية التوازن في تحقيق الأهداف الوظيفية لتنظيم من خلال تحمل المسؤولية في حل ومواجهة المشكلات.

6. وسائل التأثير في القيادة الإدارية:

يستخدم القادة عدة وسائل التأثير على المرؤوسين في المنظمة وذلك يكون حسب الموقف وحسب طبيعة المرؤوسين أو التابعين واتجاهاتهم نحو عملهم، ونذكر فيما يلي الأشكال المختلفة لمصادر قوة التأثير:

- تأثير قوة الشرعية والسلطة: وهي ما يسمى بسلطة المنصب ومصدرها الدور الرسمي الذي يشغله صاحب القوة الشرعية، والتي تقنعه بأن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر وأن يصدر الأوامر، وأن المرؤوسين ملزمون قانونيا بقبول ذلك. فالقوة هنا لا تكمن في العلاقات ولكن في المركز الذي يشغله.

- تأثير المعرفة أو الخبرة: وهي القوة التي يمتلكها الأشخاص والتي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة في عدة مجالات، والتي تؤهلهم للتعامل مع مختلف المواقف وبالتالي تكسبهم قوة على الآخرين، وهنا تزداد القدرة على التأثير كلما كان على دراية بالنشاط الذي يعمل فيه.
- تأثير قوة المكافأة: وتشير إلى قدرة القائد على التأثير على المرؤوسين عن طريق المكافأة أو العقاب بحسب العمل المنجز الذي يقومون به.
- تأثير قوة الإكراه: هي قدرة القائد على التأثير في المرؤوسين من خلال التهديد بالعقاب أو فرضه عند عدم الالتزام بالأوامر. تعتمد هذه القوة على إجبار الموظف على إطاعة الأوامر، حيث يطيع الأفراد لتجنب العقوبة وليس عن اقتناع.
- تأثير قوة الإعجاب: هي قوة تنشأ من العلاقة الإيجابية والإعجاب بالقائد، حيث يتأثر المرؤوسون بشخصيته الجذابة وصفاته المميزة، مما يدفعهم إلى إتباعه والتشبه به طوعًا دون وجود إلزام قانوني.
- تأثير قوة الإقناع: يستطيع القائد التأثير في مرؤوسيه من خلال إقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه يعتبر الأفضل لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم. يعتمد هذا الأسلوب على القدرة على الإقناع.
- تأثير الإلهام وإلهاب الحماس: هنا يعتمد القائد على تقوية روح الحماس لدى التابعين، أو قد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين.
- قوة تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات:
- المشاركة في اتخاذ القرار: يؤثر القائد في سلوك التابعين له من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوب تنفيذها. من شأن المشاركة في اتخاذ القرارات أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به.
- تطويع ظروف البيئة:
- تأثير تطويع القائد للمعلومات:

المحور الثاني:

الأنماط القيادية

المحور الثاني: الأنماط القيادية

1. تعريف النمط

النمط هو سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية وغيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، ومن ثم اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم.

2. النمط القيادي

هو الأسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.[11]

هو الأسلوب أو المنهجية التي يعتمدها القائد داخل التنظيم للتأثير في المرؤوسين وقيادتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وخططها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

عرف عالم الاجتماع المعروف Fiedler النمط القيادي بأنه يشير إلى نوع العلاقة التي يعتمدها شخص ما مستخدما سلطته وطريقته لجعل الآخرين يعملون بشكل جماعي في مهمة واحدة وبالتالي فإنه يمثل الطريقة التي يعتمد القائد عند قيامه بتوجيه الآخرين في مواقف العمل المختلفة.

النمط القيادي باعتباره شكل من أشكال السلوك الإنساني فيه بعدان: بعد إرادي اختياري يعتمد على رؤية الفرد وقناعته وقابليته الشخصية في التعامل مع المواقف المختلفة من جهة، وبعد يمثل مجموعة السمات والخصائص والقيم والقدرات الشخصية التي يتمتع بها.

[11] رياض ستراك، "**دراسات في الإدارة التربوية**"، دار وائل، الأردن، 2004، ص.28.

3. الأنماط القيادية

أ. القيادة الأوتوقراطية (التسلطية أو الاستبدادية)

- **مفهومها:** يدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد هو إخضاع الأمور كافة لسلطة القائد، فهو الذي يحتكر سلطة اتخاذ القرار ويحدد المشكلات، ويضع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين بأوامره دون إتاحة أي فرصة للمناقشة.

ينطلق هذا النمط القيادي من فرضية أن الإنسان كسول بطبعه ويتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تجعله جاهزا للانقياد والاعتماد على الغير لذا يحتاج إلى متابعة وإشراف.

- **أشكالها:** يميز علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية من القيادة الأتوقراطية على النحو التالي:

- القائد الأوتوقراطي المتشدد: الذي يتفرد بشؤون التنظيم، ويعطي الأوامر الصارمة للمرؤوسين، ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لجعل الأمور كافة تحت السيطرة.
- القائد الأوتوقراطية الخير: الذي أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية ويستخدم الإطراء والثناء وقليلا من العقاب حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ قراراته وتحقيق ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.
- القائد الأوتوقرراطي النادر أو اللبق: الذي يوهم مرؤوسيه أن بوسعهم مشاركته صنع القرار في الاجتماعات واللقاءات التي يعقدها معهم، وأن أجزاء العمل معه تتيح لهم حرية المنافسة وإبداء الرأي ولكنه فيما بعد ينفرد باتخاذ القرارات.

- **مزايا النمط القيادي الأوتوقراطي**

يميل الأسلوب الاستبدادي إلى أن يبدو سلبيًا للغاية. من المؤكد أنه يمكن أن يكون كذلك عندما يتم استخدامه بشكل مفرط أو يتم تطبيقه على مجموعات أو مواقف خاطئة. ومع ذلك، يمكن أن تكون القيادة الاستبدادية مفيدة في بعض الحالات، كالحالات التي يتعين على القائد اتخاذ القرارات بسرعة دون التشاور مع مجموعة كبيرة من الأشخاص.

تتطلب بعض المشاريع قيادة قوية لإنجاز الأمور بسرعة وكفاءة. عندما يكون القائد هو الشخص الأكثر دراية في المجموعة، يمكن أن يؤدي الأسلوب الاستبدادي إلى اتخاذ قرارات سريعة وفعالة وبالتالي تمثلت مزايا هذا الأسلوب في:

- يكون هذا النمط ناجحا في التطبيق خلال الأزمات أو في الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة.
- يستخدم هذا النمط في حالة تكون الأعمال المراد إنجازها لا يمكن أداؤها بطرق مختلفة وخاصة الأعمال التي تتطلب معرفة الخبراء وليس فيها مجال للاجتهاد الشخصي أو الابتكار.

- **سلبيات (عيوب) النمط الأوتوقراطي**

القيادة الأوتوقراطية قد تكون مفيدة في بعض الأحيان، لكن في العديد من الحالات قد يكون أسلوب القيادة هذا إشكاليًا. غالبًا ما يُنظر إلى الأشخاص الذين يسيئون استخدام أسلوب القيادة الاستبدادي على أنهم متسلطون ومسيطرون ودكتاتوريون. يمكن أن يؤدي هذا أحيانًا إلى الاستياء بين أعضاء المجموعة. وتتمثل سلبيات القيادة المهنية الأوتوقراطية من خلال ما يلي:

- انخفاض ثقة الموظفين بأنفسهم وقدراتهم ومهاراتهم المهنية، بسبب اعتمادهم الدائم وبشكل كامل على القائد المهني المسؤول عنهم.
- خفض الروح المعنوية للموظفين، وحدوث التوتر والقلق لدى الموظفين بسبب الإشراف المستمر عليهم، مما يؤدي إلى إلغاء الابتكار والإبداع.
- استخدام التحفيزات السلبية مثل خصم الراتب أو الطرد من العمل.

ب. القيادة الديمقراطية

- **مفهومها:** يطلق عليها أيضا القيادة (الاستشارية، الإنسانية، الإيجابية، المشاركة أو التعاونية). يقوم هذا النمط على أساس احترام شخصية الأفراد وحرية الاختيار والإقناع ومشاركة الآخرين في اتخاذ القرار دون تسلط أو إجبار.

يعطي القائد للموظفين في ظل هذا النمط حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي لكي يشعروا أنهم أعضاء فاعلون في المنظمة، فهو يشركهم في صنع القرار ويفتح قنوات الاتصال معهم في جميع الاتجاهات. يهتم هذا النمط بالبعد الإنساني ويسعى لتحقيق أهداف المنظمة.

- **أشكاله**

- القائد الديمقراطي الذي يتيح للموظفين قدرا كبيرا من الحرية في صنع القرار، فهو يطرح المشكلة عليهم ويطلب منهم المشاركة في اتخاذ القرار المناسب.
- القائد الديمقراطي الذي يتخذ القرار بنفسه ولكن على إثارة النقاش لمعرفة مدى قبول الموظفين بالقرار.
- القائد الديمقراطي الذي يترك لمرؤوسيه أمر اتخاذ القرار الذي يوافقون عليه وهو بدوره يوافق على أي قرار تم اتخاذه من قبل المرؤوسين.

- القائد الذي يتيح لمرؤوسيه فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه.

- **مزايا النمط القيادي الديمقراطي**

- تحقيق الثقة المتبادلة من خلال المشاركة بين القيادة والموظفين، وهذا من شأنه الوصول إلى علاقات إنسانية جيدة مع العاملين جيدة مع العاملين وعلاقات حسنة مع الجمهور.
- تحقيق المزيد من التفاهم والانسجام بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه وبالتالي إيجاد نوع من الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين ويدعهم إلى زيادة إنتاجهم.
- تساعد المشاركة في صنع القرار على ترشيد عملية اتخاذ القرار فهي بدورها تساعد في تحسين نوعية القرار من خلال اكتشاف القائد للآراء القيمة التي تنبع من أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة والتي يمكن الاختيار من بينها البديل المناسب في عملية اتخاذ القرار ويحقق ذلك قدرا من الرضا وعدم المعارضة بعد إصداره ومن ثمة الوصول إلى مرحلة الولاء لهذا القرار.[12]

- **عيوب النمط القيادي الديمقراطي**

- بطء عملية اتخاذ القرارات: تتطلب القيادة الديمقراطية مساهمة العديد من الأشخاص في عملية صنع القرار، والتوصل إلى إجماع مشترك كفريق، مما قد يسبب تباطؤ سير العمل وتأخيره.
- انخفاض فعاليته في الأزمات: في هذا النمط يجد القادة صعوبة في اتخاذ قرارات فورية دون استشارة أعضاء الفريق خاصة في حالة الأزمات.

[12] الشلح بشير، عبد الله محمد، "**الأنماط القيادية وعلاقتها بالاختراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية**"، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2015، ص.33.

– نقص الخبرة اللازمة لاتخاذ القرار: تركز القيادة الديمقراطية على مراعاة وجهات النظر، بغض النظر عما إذا كانوا يتمتعون بالخبرة الكافية لاتخاذ القرارات الصحيحة، ما قد يتسبب في اختيارات مضللة لا تحل المشكلة.

ج. النمط القيادي الفوضوي الحر

- **مفهومها:** يطلق عليها أيضا "القيادة الحرة"، "غير الموجهة"، "المتساهلة" يقوم هذا النمط على إعطاء الفرد الحرية كاملة ليفعل ما يشاء وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه ولا يؤثر فيهم، ويرجع هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر، أسلوبا لتوجيه الأفراد ونشاطاتهم.
- **أشكالها:**
- **مميزات القيادة الفوضوية (الحرة)**

– يتصف الجو بالحرية التامة، حيث يترك القائد للجامعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المناقشة أو التنفيذ، ولا يميل إلى حب القائد الفوضوي.

– يشجع هذا النمط على الابتكار والتميز الشخصي والحصول على الخبرة، هذا النمط يؤدي إلى نتائج جيدة إذا تحققت الظروف والمهارات المناسبة القيادية لدى القائد.

– يعتمد نجاح هذا النمط على مستوى الأفراد الذين يتعامل معهم القائد من ذوي المستويات العقلية والعلمية العالية لذلك فهو ينجح في مراكز ومؤسسات تظم ذلك النوع من الأفراد.

- **عيوب النمط القيادي المتساهل**

– في هذا النوع من القيادة يغيب الانسجام لأن العلاقات التي يقوم عليها العمل بين المدير وغيره من الإداريين غير محددة تحديدا واضحا، فكل واحد من هؤلاء يعتقد أنه هو المسؤول عن نجاح البرنامج، ويحاول أن يؤثر في الاتجاه الذي يتخذه.

د. القيادة التحويلية

- **مفهومها:** يعد مفهوم القيادة التحويلية من بين المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري حيث ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد برينز Burns في كتابه " القيادة "سنة 1978 حيث وصف القيادة التحويلية بأنها عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية.

"كما تعني القيادة التحويلية مدى سعي القائد الإداري إلى الارتقاء بمستوى مرؤوسيه من أجل التطوير الذاتي والعمل على تنمية الجماعة والمنظمة ككل".

"ذلك النمط الذي ينمي في الأفراد القدرة لكي يصبحوا أنفسهم قادة، أي أن القائد الفعال يقود الأفراد لكي يقودوا أنفسهم".

- **مزايا القيادة التحويلية:**

- تمكين العاملين لتقديم أفضل ما لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- ترتبط القيادة التحويلية ارتباطا وثيقا بالأخلاق.
- يعد القائد التحويلي نموذجا بامتلاكه للقيم السامية.
- تطوير روح التعاون داخل المنظمة.
- إيثار المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.

المحور الثالث:

نظريات القيادة الإدارية

المحور الثالث: نظريات القيادة الإدارية

احتلت نظريات القيادة مكانة متميزة في آراء الباحثين والمفكرين وذلك راجع لأهمية القيادة من حيث موقعها ومكانتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها. لقد تم تناول القيادة بالدراسة والتحليل من طرف الباحثين من أجل بلورة معايير مناسبة تتجلى من خلالها السبل المثلى في اختيار القادة الإداريين من خلال معايير واضحة ومناسبة تتلاءم مع الأهمية التي تحظى بها هذه الظاهرة والدور الذي تلعبه في المنظمات المعاصرة. لهذا ظهرت عدة نظريات أبرزت الآراء المختلفة في أسباب فاعلية القيادة ونجاحها ومدى تأثيرها على الفرد ومن أهم تلك النظريات نذكر ما يلي:

1. النظريات التقليدية

من مسلمات هذه النظرية أن "القادة يولدون ولا يصنعون وأن القادة العظماء سينهضون عندما تظهر الحاجة لهم وأن القادة الجيدين هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة".

أ. نظرية الرجل العظيم

- **مبادئ النظرية**

ظهرت هذه النظرية في أوروبا على يد الفيلسوف **توماس كارليل** في **القرن التاسع عشر** وتعتبر من أقدم النظريات في القيادة، حيث أكد أنه لا يمكن للفرد أن يكون قائدا دون سمات خاصة تميزه عن غيره من الناس، وأن السمات القيادية موروثة وليست مكتسبة، كما اعتبر أن التاريخ يتشكل بفضل أعمال "العظماء".

في عام 1869 جادل فرانسيس جلتون في كتابه Hereditary Genius بأن فاعلية القيادة إنما تؤسس على الوراثة قبل كل شيء.

تعود جذور النظرية إلى الإغريق والرومان، حيث كان يعتقدون بأن (**القادة يولدون ولا يصنعون**) «leaders are born not made»، وأن السمات القيادة موروثة وليست مكتسبة وأنهم وهبوا من السمات والخصائص الجسمانية والعقلية والنفسية ما يعينهم على هذا، ولقد اختلفت المواقف وتباينت فيما عدا ذلك حول ماهية تلك السمات والخصائص، وأهمية كل منها. عبد الباقي، 2001

وبالتالي فإن القادة محصورون في عدد من العائلات، وأنهم يمتلكون سمات تمكنهم من تغيير مجرى التاريخ، وتنطوي تحت هذه النظرية عدة نظريات فرعية أهمها:

- نظرية الأمير The Prince Theory
- نظرية البطلThe Hero Theory
- نظرية الرجل المتميز The Superman Theory
- نظرية تعليم الصغار (البيداغوجيا) وتعليم الكبار(الأندراغوجيا)

- **انتقادات النظرية**

رغم الأهمية التاريخية لهذه النظرية لكنها تعرضت لانتقادات عديدة من بينها:

- أنها لا تقوم على أساس علمي وتفتقر إلى أدلة علمية تقوي افتراضاتها، إلا أن العلماء لم يهملوها واعتبروها الأساس للانطلاق إلى نظريات أخرى أكثر.
- لا يمكن القول أن القيادة هي خصائص وراثية محضة إلا إذا تحدثنا عن الأنبياء أما عامة الناس فيمكنهم تطوير مهاراتهم القيادية من خلال الدراسة والتجارب والإطلاع.
- تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثر بالنظام السائد في تلك الفترة والذي يقدس الفرد على حساب الجماهير.

- كما أظهرت التجارب أن القيادة لا تقتصر على الأفراد الذين ولدوا بسمات معينة، بل يمكن تعلمها وتطويرها مع الوقت.

ب. نظريات السمات

السمات هي مجموعة من الخصائص لأفراد متميزين يتمتعون بها مثل: الذكاء، الحماسة، الثقة، الحزم، الشعور العالي بالمسؤولية، التصرف الحازم بالمواقف الحرجة، الاندفاعية، القدرة على فهم المعلومات والتفكير الإبداعي، الاستقامة، الأمانة والإلمام بالمعرفة الجيدة.

- **مبادئ النظرية:**

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على مفهوم أساسي، مضمونه أن الفعالية في القيادة تتوقف على سمات معينة، تتسم بها شخصية القائد عن غيره، وأن توافر هذه السمات في شخص ما تجعل منه قائدا فعالا. وعلى ضوء ذلك ظهرت دراسات للكشف عن مجموعة من السمات المشركة للقائد، من أهمها القدرة القيادية، ومهارة الإنجاز، وتحمل المسؤولية، وروح المشاركة، والمكانة الاجتماعية، القدرة على تفهم الموقف.

ترتبط هذه النظرية ارتباطا وثيقا بنظرية الرجل العظيم، التي تقوم على أساس أن القادة ولدوا وهو يحملون عدد من الخصائص الموروثة، حيث تعد امتدادا بمفهوم "نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها.

اعتمد أصحاب هذه النظرية على ملاحظة عدد من القادة والزعماء واستخدموا الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية للكشف عن السمات القيادية في هؤلاء القادة وبواسطتها استطاعوا أن يستنبطوا الصفات الغالبة التي وجدت مشتركة في هؤلاء القادة والزعماء وخرجوا من ذلك بأن هذه الصفات المشتركة تعد صفات ضرورية للقيادة.

قام رالف ستوجديل Ralph M. Stogdil بتقسيم السمات الواجب توافرها في القائد لتجعل منه قائدا إداريا إلى ست مجموعات هي:[13]

- السمات الجسمية: وتشمل العمر، المظهر، يجب أن يكونوا أقوياء، وأن يتمتعوا بصحة جيدة وجسم قوي.
- السمات الاجتماعية: مثل التعليم، المركز الاجتماعي، الطبقة العاملة التي ينتمي إليها، القدرة الإشرافية، التعاون، واللباقة.
- سمات الذكاء: تشير الدراسات التي تناولت علاقة الذكاء بالمركز القيادي إلى أن القادة يتمتعون بالحكم الأصوب والحسم والمعرفة والطلاقة.
- السمات الشخصية: اليقظة، الثقة بالنفس، التكامل الذاتي، التحكم والسيطرة.
- الخصائص المرتبطة بالعمل: أكدت الأبحاث على أن القائد يتميز بالحاجة الشديدة للإنجاز والمسؤولية وحب العمل.
- الخصائص الاجتماعية: المشاركة بفعالية في النشاطات المختلفة، ويتفاعلون بصورة جيدة مع عدد كبير من الناس ويتعاونون مع الآخرين، الاحتفاظ بأعضاء الجماعة ومراعاة مشاعرهم.

إلى جانب هذه السمات والصفات يفترض في القائد أن يلم بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمله وإدارته ويمكن تقسيمها إلى ثلاث مهارات أساسية هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الذهنية.

[13] Stogdill, R. M., « **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research** », New York: Free Press, 1974.

- **انتقادات النظرية**

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها.
- عدم وجود علاقة بين السمات الشخصية والقدرة القيادية واختلاف الأهمية بالنسبة لتلك الصفات من زمن لآخر ومن مكان لآخر ووفقا لطبيعة المواقف القيادية المختلفة.
- لقد وجه نقد عنيف إلي هذه النظرية إذ أن هذه السمات لا يمكن تحديد عددها بصفة دقيقة بمعني أن السمات القيادية تتوزع علي مدى واسع بين غير القادة.
- في بعض الأحيان قد يفقد القائد سمة أو أكثر من السمات المنصوص عليها، ومع ذلك ينجح في قيادته.
- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة.

ومما سبق فإنه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معني، وإن كان من المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد، وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه. خيري، 2013

2. النظريات السلوكية في القيادة الإدارية

جاءت هذه النظرية للرد على ما جاءت به النظريات التقليدية مع توضيحها والتوسع فيها.

تعرف القيادة حسب النظريات السلوكية على أنها عملية التأثير بالآخرين من خلال سلسلة من السلوكيات أو الأفعال التي يتخذها القائد في تأثيره بالآخرين ودفعهم لإنجاز الهدف المطلوب أي التركيز على (المدخل السلوكي في تفسير القيادة)

أ. دراسات ميشيغان

تبلورت هذه الأفكار بناء على مجموعة من الدراسات التي قام بها باحثون من جامعة "ميشغان" بقيادة الأمريكي "رنسيس ليكرت" في أحد الشركات، حيث قاموا بمقارنة الأقسام ذات الإنتاجية العالية مع الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة، وذاك بهدف تحديد الفروقات بين الأنماط القيادية في الأقسام التي عرفت اختلافا في مستويات الإنتاجية حيث تم إجراء مقابلة مع مجموعة كبيرة من المدراء ومرؤوسيهم.

✓ هذه البحوث توصلت إلى وجود نوعين من سلوكيات القادة هما:

- التركيز على العمل.
- التركيز على العاملين.

✓ السلوك الذي يركز على العاملين سلوك قيادي يهتم بتشكيل فرق العمل وتحقيق رضا العاملين.

✓ السلوك الذي يركز على العمل يهتم بكيفية أداء العمل من قبل العاملين وتوضيح إجراءات العمل والاهتمام العالي بالأداء.

في إطار دراسات ميشغان تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق وافترضوا أن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الآخر.

تعتبر نتائج دراسات ميشغان إضافة مهمة لفهم القيادة، حيث أكدت على أن القائد الفعال هو من يوازن بين الاهتمام بالعاملين والإنتاجية بغية تحقيق أفضل النتائج.

ب. نظرية الشبكة الإدارية

ظهرت هذه النظرية الباحثين Robert Blake و jane Mouton عام 1964وهي تعتبر مكملة لدراسات ميشيغان وتهدف إلى تحليل أنماط القيادة من خلال التركيز على بعدين أساسين وهما:

- درجة الاهتمام بالانتاج (الاهتمام بالعمل): ويقيس مدى اهتمام القائد بتحقيق الأهداف التنظيمية وإنجاز المهام.

- درجة الاهتمام بالعاملين (العلاقات): ويقيس مدى اهتمام القائد بالعلاقات الإنسانية مع العاملين (تحفيز العاملين...).

تمثل هذه الشبكة خلاصة مطورة للأفكار السابقة في هذا المدخل

يعرض الشكل التالي الأنماط القيادية وفق هذين البعدين ويمثل كل منهما مقياسا من 9درجات.

الشكل 02: نموذج الشبكة الإدارية حسب Blake et Mouton

نمط 9 –9 التركيز علي الانتاج من خلال اشباع حاجات العاملين و زيادة انتمائهم للتنظيم (القائد المثالي)		نمط 1 — 9 يتركز اهتمام الادارة علي تلبية حاجات العاملين و رغباتهم علي حساب أهداف التنظيم (القائد الاجتماعي)
	نمط 5 — 5 ايجاد نوع من التوازن بين الحاجات التنظيمو حاجات العاملين مما يحقق الاستقرار الانتاجية القائد المعتدل	
نمط 9 – 9 التركيز علي الانتاج فقط دون الاهتمام بحاجات العاملين و رغباتهم (القائد العملي)		نمط 1 – 1 بذل جهود متدنية سواء الارضاء العاملين أو لتحقيق أهداف التنظيم (القائد السلبي)

مدى الاهتمام بالانتاج

المصدر: فاتن عوض، "القيادة والإشراف الإداري"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص.84.

- القائد السلبي: وهو الذي يترك العمل دون تدخل أو اهتمام بالإنتاج أو العاملين، و لا يتشارك في تفاعلات اجتماعية ويبتعد عن المشكلات ويكتفي بنقل الأوامر للعاملين، ويتأكد من عدم تعرضه للمسؤولية عن الأخطاء.
- القائد العملي: وهو الذي يهتم بالإنتاج، ويستخدم القوة لضغط علي المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج، ويقل اهتمامه بالأفراد انطلاقا من أن كفاءة التشغيل تتبع من تنظيم العمل وإتباع الأوامر.
- القائد الاجتماعي: وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل علي خلق جو عائلي وعلاقات طيبة مع العاملين دون اهتمام بزيادة الإنتاجية.
- القائد المعتدل: وهو الذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.
- القائد المثالي: وهو الذي يركز اهتمامه علي الأفراد والإنتاج معا، ويحرص تكوين فرق عمل مترابطة ويدعم شعور الالتزام لدي العاملين، إلي ارتفاع معدلات كل من الإنتاج والرضا الوظيفي.

ت. النظرية الموقفية

- **مضمون النظرية الموقفية**

ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، **و**أكدت هذه الدراسات على أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجيا والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة.

أي تقوم هذه النظرية علي افتراض أساسي أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته.

بمعنى آخر ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المنظمات، أو حتى لمنظمة واحدة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة.

من أشهر رواد هذه النظرية ''جين ويدورد'' التي استطاعت بأفكارها أن تلهم الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تفنيد هذا الاتجاه، وبدأت فعلا مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة.

- تؤكد النظرية الموقفية أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما قد لا يصح لظرف أو مرحلة أخرى... فالقائد الفعال الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف.
- وهذا يعني أن الفكرة الجوهرية للنظريات الموقفية ترى أن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وطبيعة التابعين والموقف السائد إذ يشكل الموقف تأثيرا على قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب.

ث. النظرية الموقفية لفيدلر

صاحب هذه النظرية هو العالم الأمريكي ''فيدلر'' ويرى أن ''فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادية وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب وقد أفرز ثلاثة عوامل موقفية هي:

- علاقة القائد بمرؤوسيه: جيدة أو سيئة.
- درجة هيكلة المهام: قد تكون مهيكلة أو غير مهيكلة.
- قوة القائد: قد يكون قويا أو ضعيفا.

وبين أن قياس السلوك القيادي يكون من خلال نمطين قياديين هما:

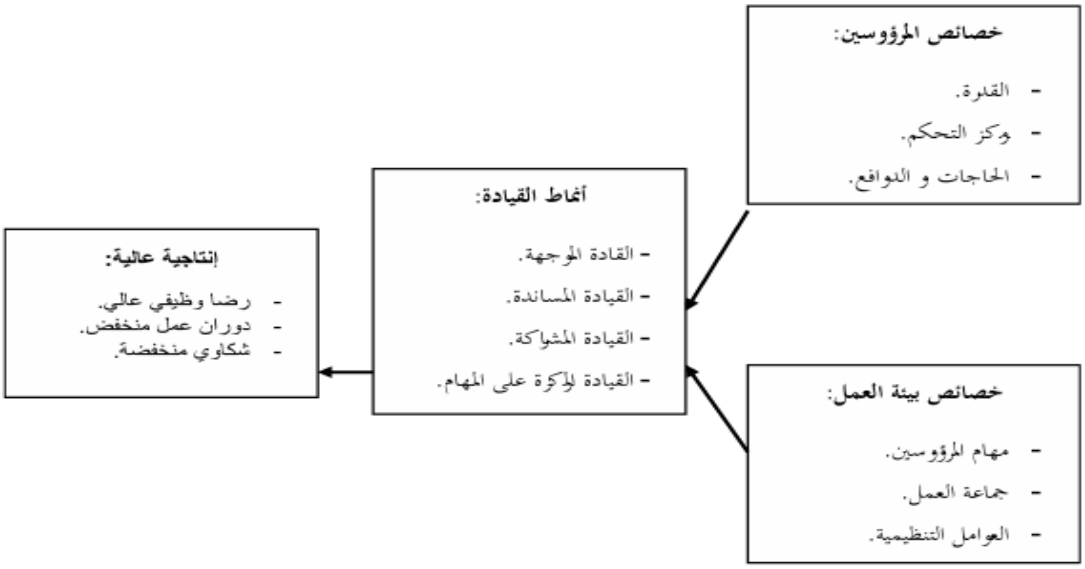
- الموجه نحو المهمات
- الموجه نحو العلاقات

ج. نظرية المسار أو الهدف

- طور هذه النظرية روبرت هاوس، أساس النظرية أن القائد الأفضل يستطيع رسم مسارات واضحة للمرؤوسين لغرض للوصول إلى الأهداف، وذلك بتحفيزهم ومساعدتهم على سلوك هذه المسارات.
- رسم مسارات واضحة تعني أن القائد يوضح الأهداف والطرق والأساليب اللازمة لتحقيقها.
- يوضح هاوس 4 أنماط قيادية:

- قيادة توجيهية: وتمثل مختلف السلوكيات التي توضح التوقعات المطلوبة، وتقوم بتوجيه الأتباع لإتباع القواعد والإجراءات.
- القيادة المساندة أو الداعمة: وهي مجموعة السلوكيات التي تبين الاهتمام بالتابعين وتهدف إلى خلق أجواء ودية في العمل.
- القيادة المتوجهة نحو الانجاز: أو متوجهة نحو الأهداف، وهي مجموع السلوكيات التي تضع أهدافا محددة، وتقوم بالبحث معهم عن الإجراءات التي تمكن من تحسين الأداء، وبالتالي يظهر قدر عال من الثقة لدى التابعين.
- القيادة التشاركية: وهي مجموعة السلوكيات التي تدعم استشارة الأتباع وتستثمر أفكارهم في عملية صنع القرارات قبل اتخاذها.

الشكل 03: نموذج القيادة حسب هاوس



ح. النظرية الموقفية لهيرسي وبلانكارد

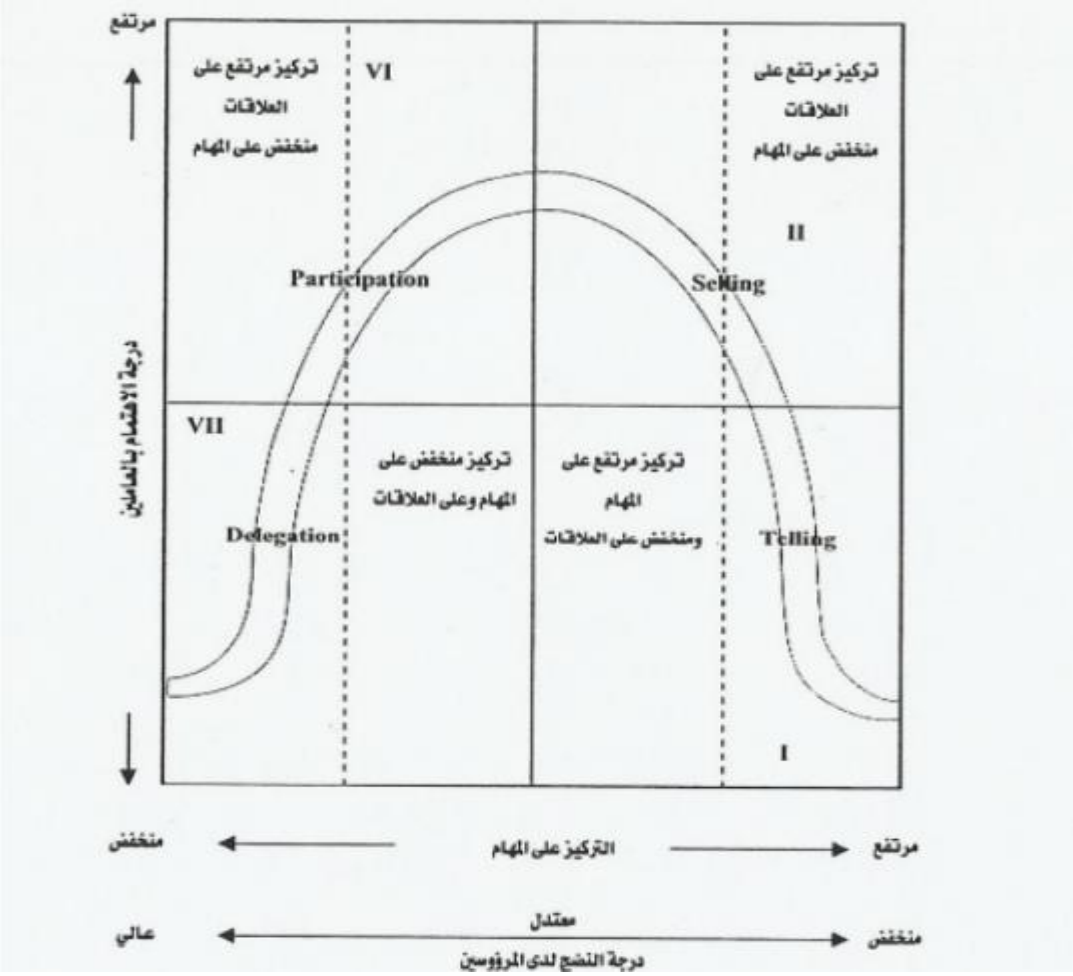
طور هيرسي وبلانكارد هذه النظرية في القيادة الموقفية وذلك خلال أبحاثهم في مركز الأبحاث التابع لجامعة أوهايو الحكومية عام 1972.

- تفترض هذه النظرية أساسا أن نمط فاعلية القيادة تختلف تبعا لدرجة النضج عند التابعين.

- تعني درجة النضج قدرة التابعين على صياغة أهداف واقعية ومدى الرغبة والاستعداد لتحمل المسؤولية ومدى القدرة والخبرة والمهارة التي يملكونها لتأدية المهام الموكلة إليهم.

- ركزت النظرية على خصائص التابعين وأن على القائد أن يقيم خصائص تابعيه باستمرار وأن يختار النمط القيادي الأكثر ملائمة لتلك الخصائص.

الشكل 04: النظرية الموقفية لهيرسي وبلانشارد



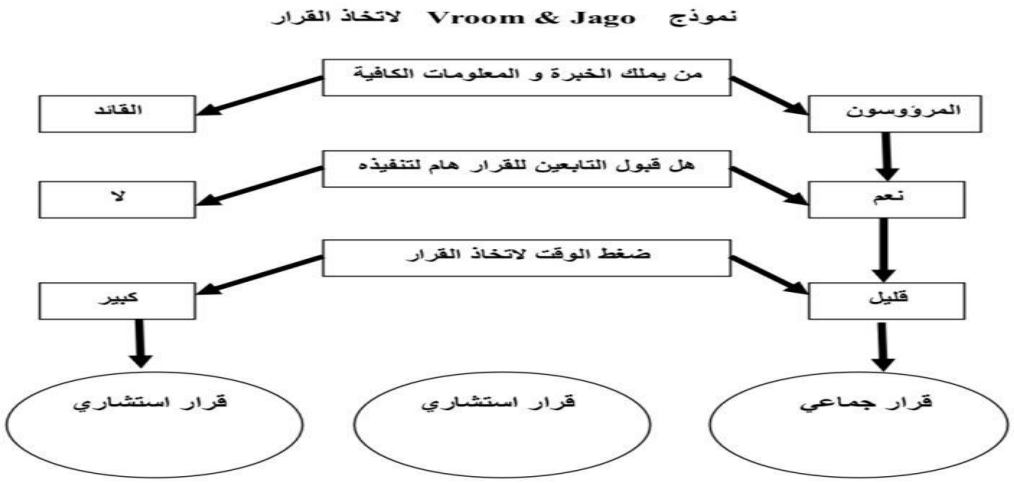
المصدر: Hersey P, and K Blanchard, « Management of Organizational Behavior », New lensey, Prentice-Hall, Inc, 1982, P.152

خ. **نظرية مشاركة القائد**

- ✓ قامت هذه النظرية على أساس ربط السلوك القيادي مع مدى المشاركة بعملية اتخاذ القرار.
- ✓ اقترحت النظرية مجموعة من القواعد والإجراءات الواجب إتباعها لتحديد مدى وطبيعة المشاركة في اتخاذ القرار بما يتلاءم مع المواقف المختلفة.

✓ يوضح الشكل أن هناك ثلاثة أساليب لاتخاذ القرارات في ظل المواقف المختلفة للتابعين فيمكن للقائد أن يتخذ قرارا فرديا أو قرارا استشاريا أو قرارا جماعيا.

الشكل 05: نموذج Vroom & Jago لاتخاذ القرار



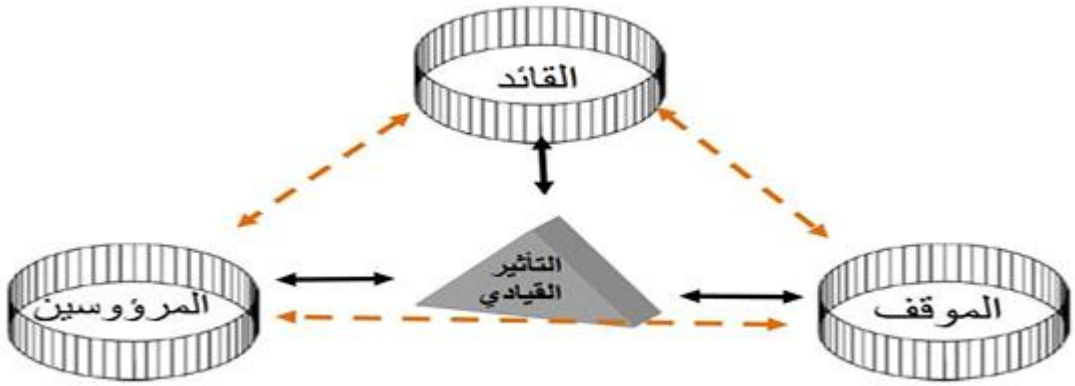
المصدر: بطرس حلاق، "القيادة الإدارية"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص.39

د. النظرية التفاعلية

- **مضمون النظرية التفاعلية**

جاءت النظرية التفاعلية لمحاولة الجمع بين الاتجاهين السلوكي والموقفي وتشير هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التي تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وحشد الجهود حل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي.

الشكل 06: نموذج النظرية التفاعلية



المصدر: صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "الإدارة والأعمال"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص.439

من خلال الشكل يتضح أن مفهوم القيادة التفاعلية يقوم على أساس عملية ناتجة عن التفاعل والتأثير المتبادل بين القائد والمرؤوسين في إطار ظروف الموقف. وقد عبّر الباحثون ضمن هذه النظرية عن هذا التفاعل من خلال مفهوم التبادل الاجتماعي، حيث لا يقتصر تأثير القائد على المرؤوسين فقط، بل تمتد العملية لتشمل استجاباتهم وردود أفعالهم أيضًا.

كما أن العلاقات بين أطراف العملية القيادية تتشكل نتيجة التفاعل المشترك بينهم، سواء من خلال طبيعة العلاقة الداخلية بين القائد والمرؤوسين، أو من خلال تأثير خصائص الموقف المحيط. وبذلك تتبلور القيادة التفاعلية ضمن إطار ديناميكي قائم على التفاعل المستمر والتبادل المتبادل بين جميع هذه العناصر.

المحور الرابع:

صناعة القيادة

المحور الرابع: صناعة القيادة

يعتمد المنظور الحديث في القيادة، على أن القيادة ليست هبه أو سمة يولد بها الفرد، بل هي عملية تطور تتم عبر الوقت في المجتمع من خلال المشاركة الجماعية في الأنشطة الاجتماعية ، بشكل يسمح بتطوير المهارات القيادية للفرد، من خلال التفاعلات النفسية والثقافية للفرد.

أن تصنع قائدا ليس بالأمر السهل الذي يحدث بين ليلة وضحاها، القيادات استثمار طويل الأمد يصنعون في وقت مبكر وتجنى فوائدهم بعد سنين قادمة، القادة الجيدون ضرورة أساسية لا جدل فيها لأي شركة، الشركات بغنى عن القيادات السيئة.

1. ما معنى صناعة القيادة؟

صناعة القيادة تعني بناء القادة وتنمية قدراتهم ومهاراتهم لقيادة فرقهم أو مجتمعاتهم أو منظماتهم بكفاءة وفعالية. وهي عملية مستمرة تهدف إلى تطوير الصفات القيادية الأساسية لدى الأفراد لتلبية التحديات وتحقيق الأهداف المشتركة. يمكن النظر إلى صناعة القيادة على أنها مزيج من التعليم، التدريب، التجارب العملية، وتطوير الشخصية.

هل يمكن تعلم القيادة؟ هل يمكن لأي إنسان أن يتعلم القيادة؟

"فلان يمتلك شخصية قيادية" طالما سمعنا واستخدمنا هذه العبارة، فكرتها أن القائد يولد لا يصنع، وساد هذا الفكر طويلا، وأن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة قليلة من الناس.

قال **وارين بينيس: "لا تستطيع تعلم القيادة... القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما"**.

أما **بيتر دراكر** الذي درس موضوع القيادة لأكثر من خمسين سنة فقال: **"القيادة يجب أن تتعلمها، وباستطاعتك أن تتعلمها"**

وأيده في ذلك **وارن بلاك** وقال: **"لم يولد أي إنسان كقائد: القيادو ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد"**.

هل القيادة تصنع أي تعلم أم لا؟

الإجابة هي نعم ولا نستطيع أن نتعلم الأساليب والمهارات وطرق التخاطب، ونستطيع أن نتقن النظريات والإستراتيجيات والأساليب القيادية من خلال دورات قصيرة أو طويلة. ولكن الذي لا نستطيع إحرازه هو المشاعر وسرعة البديهية والعاطفة والاهتمام والتعاطف...ونحوها من الأمور التي تصنع القائد. يمكن أن يصنع القائد بالتدريب والتعليم وإصقال المهارات والتوجيه.

2. اكتشاف العناصر القيادية وصناعتها

تمر هذه العملية بستة مراحل أساسية هي:[14]

- مرحلة التنقيب: حيث يتم تحديد مجموعة من الأفراد، ودراسة واقعهم من كافة النواحي.
- مرحلة التجريب: يتم فيها اختيار المجموعة المختارة من خلال إخضاعها للمراقبة والملاحظة اليومية لممارساتها ومواقفها المختلفة، وكذلك اختبار قدراتها الإنسانية والذهنية والفنية.
- مرحلة التقييم: يتم فيها تقييم المجموعة المختارة اعتمادا على معايير معدة سلفا، وذلك بغرض الكشف عن جوانب القصور والتميز والتفاوت في القدرات.

[14] بطرس الحلاق، مرجع سابق، ص.65

- مرحلة التأهيل: اعتماد على نتائج تقييم القادة من حيث جوانب القوة والقصور، يتم تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة، وتدريبهم من خلال مدربين مختصين ذوى خبرة وتجربة علمية.
- مرحلة التكليف: بعد تدريب وتأهيل العينة المختارة يتم تكليفهم بمهام قيادية مختلفة متفاوتة المستوى والأهمية وذلك من خلال تنصيبهم في مناصب ومواقع تجعلهم في مواجهة حقيقية مع المواقف القيادية
- مرحلة التمكين: بعد إتاحة الفرصة للممارسة والتجربة العلمية تتضح الملامح الأساسية للشخصية القيادية لكل من هم قيد الاختبار، ثم تفوض لهم المهام حسب قابليتهم لها ومدى انسجامهم معها

3. الإعداد للقيادة

يرى حسن فتح الباب في كتابه مقومات القيادة في الإسلام أن القيادة سمة نفسية اجتماعية من سمات الشخصية الفردية لدى البعض وهذه السمات التي قد تكون لها بذور فطرية إلا أنها لا تنمو إلا بتوجيه إعدادي وعملي مقصود وهكذا فالقائد يصنع أكثر مما يولد[15].

ويشاطره في هذا الاتجاه الدكتور عبد الحميد محمد الهاشمي الذي يرى أنه يجب تدريب وتعليم القائد حيث يقول "أنه توجد عدة طرق لهذا الإعداد التدريبي والتعليم" وأهمها ثلاث:

- **الطريقة الأولى: التعلم بالملاحظة:** ذلك عن طريق دراسة، الحالات القيادية الناجحة وغير الناجحة، فالتعليم بالاستقراء من أهم الطرائق لتدريب القادة تأهيلهم، والإنسان لديه ميل قوي حين يرى غيره في مواقف الفشل أن يبتعد عن تلك المواقف، كما يجب أن يقلد غيره في مواقف النجاح

[15] أحمد قوارية، "**القيادة المتمركزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص.92

والفوز، ولهذا قيل قديما لدى الحكماء وأصحاب الحكمة في الأمور "العقل يتعلم من نجاح غيره كما يتعلم من أخطائه في مواجهه المواقف[16]".

الطريقة الثانية: التعليم الهادف أو التعليم بالمشاركة: هو التعليم الهادف إلى التمرين على ممارسة الأدوار الاجتماعية بصورة مقصودة أو قصدا لتعليم الناشئة أنماط السلوك الخاصة بالأدوار التي تتوقع الجماعة أن يمارسها الفرد مستقبلا، وبالتفاعل مع الآخرين والتعود على ذلك السلوك ، فيصبح ذاك التعلم والتعود وهو الدور الاجتماعي سواء تم ذلك بالمدرسة أو الأسرة أو المجتمع.

الطريقة الثالثة: طريقة التمثيل: ظهر حني يقوم أفراد بتمثيل موقف جماعي مصطنع يمثل مشكلة ذات أهمية في الحياة تلك الجماعة مثل شجار بين فردين أو مشكلة التأخر في الحضور أو مشكلة تتباين فيها الآراء ومثل هذه الطريقة التمثيلية الهادفة تقوم في الخطوات التالية:

- شعور الجماعة بحاجتها إلى قائد كفء وقدير، يتحمل المسؤولية، ويكون مرجعًا لجميع الأفراد المتعاونين.
- وجود مشكلة محددة تكون موضوعًا للمناقشة الجماعية التمثيلية.
- اختيار أفراد الجماعة المؤهلين والراغبين في تمثيل الأدوار، مع حسن توزيع مختلف الأدوار على مجموعة من الأفراد، لإتاحة مجال واسع لكشف المواهب والقدرات الشخصية والإدراكية والانفعالية لدى عدد مناسب منهم
- يفضل أن يكون بعض أفراد الجماعة من ذوي الاتزان والخبرة، وتكون وظيفتهم الإشراف العام على سير التمثيل ومراحله، وتقويم الشخصيات المشاركة، وتحديد المواقف، واقتراح الطرق الملائمة

[16] إبراهيم الفقي، "**سحر القيادة– كيف تصبح قائد فعالا**"، الطبعة الأولى، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

للتمثيل. فهؤلاء أشبه بالمحكمين أو الشهود الذين يجمعون النتائج ويحددون الشخصيات الناجحة في هذا المستوى .

- لكل نوع من القيادة ومستواها أدوار تمثيلية تناسب القيادة العليا في المجال الذي حدده التمثيل.

4. الخطوات العشر لصناعة القائد في كتاب طارق السويدان:[17]

يقول طارق السويدان في *كتابه* :لم نطّلع فيما قرأنا وسمعنا على منهجية واضحة لبناء قائد المستقبل، إلا المحاولة الحديثة التي قام بها العالم الشهير وارن بنيس في كتابه الصادر سنة 2001 تحت عنوان (180 مهارة للقائد الفطري).

ولكننا بعد دراستها والتأمل فيها لاحظنا وجود خلاف مع قناعاتنا وتحليلاتنا وأفكارنا، لذا تبلور لدينا منهج مختصر مقترح لتعليم القيادة، يختلف جذريًا عمّا طرحه بنيس، وإن كنا قد استفدنا مما طرحه هو وغيره.

ولا بد من الإشارة هنا إلى أن الخطوات المطروحة تعني بالقائد المسلم، أي أنها تتبنى الإسلام منهجًا للحياة، وتنطلق من منظور إسلامي محض.

وهنا سنقوم بتقديم هذه الخطوات العشر بشكل مختصر كما عرضها صاحب الكتاب:

1. **الخطوة الأولى** :الأساس العقائدي والأخلاقي .
2. **الخطوة الثانية** :بناء العقل والوعي .
3. **الخطوة الثالثة** :إدارة الذات .
4. **الخطوة الرابعة** :الثقافة الواسعة .

[17] طارق محمد السويدان، فيصل عمر باش راحيل، "**صناعة القيادة**"، دار الأندلس الخضراء، المملكة العربية السعودية، 2003، ص. 262-265

5. **الخطوة الخامسة** :فن بناء العلاقات .

6. **الخطوة السادسة** :فن التأثير .

7. **الخطوة السابعة** :فن الريادة .

8. **الخطوة الثامنة** :تعلم مهارات الإدارة .

9. **الخطوة التاسعة** :أوجد حولك قادة.

10. **الخطوة العاشرة** :التدريب العملي.

المحور الخامس:

قيادة التغيير

المحور الخامس: قيادة التغيير

تعتبر قيادة التحول من أهم جدارات القائد الناجح وهو الجانب الآخر من إدارة التغيير ويعتبر روح التغيير، خصوصا في عصر التحول الرقمي والأزمات والظروف التحولية، كالتي يشهدها العالم في هذا التوقيت.

تبرز أهمية التغيير نتيجة التطور السريع الذي تشهده جميع أبعاد بيئة المؤسسة، مما يقودنا للتساؤل عن مدى قدرة المسيرين والمسؤولين في المؤسسات على قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته، خاصة وأن المؤسسات أصبحت بعيدة عن حالة الاستقرار والثبات، وهو ما يجعل المسيرين والمسؤولين أمام مواقف تستدعي التغيير سواء لأسباب داخلية أو خارجية.

1. مفهوم التغيير

التغيير لغة مشتق من الفعل "غير" ويعني تحويل الشيء أو الانتقال من حال إلى حال، أو استبداله بشيء آخر، يقال: غير الأمر، أي بدله أو أحدث فيه تحولا أو جعله مختلفا عما كان سابقا.

أما اصطلاحا فيُشير التغيير إلى عملية إحداث تعديل أو تحول في مكونات أو خصائص نظام أو كيان معين، سواء كان هذا التغيير ماديًا أو فكريًا أو تنظيميًا، وذلك بهدف تحسين الأداء، والتكيف مع الظروف المستجدة، والاستجابة لمتطلبات البيئة.

حسب Watzalawick هو "الانتقال من مستوى آخر أعلى، الأمر الذي يستوجب تحولا أو انتقالا، أو قفزة، أو قطيعة وعدم استقرار، أو تبديلا ذو قيمة نظرية وأهمية تطبيقية"[18]

[18] Franchisteguy, Isabelle, « **Gérer le changement organisationnel à l'hôpital, Des diagnostics vers un modèle intégrateur** », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin–Lyon 3, Le 19 Octobre, 2001, p.20.

ينتج التغيير حسب fabi و hafsi من الفرق بين الحالة الموجودة والحالة المرغوبة، حيث أن الوعي ناتج من الفائض والزيادة المعتبرة في المعلومات الخارجية أو الداخلية الذي يتسبب في توتر أو قلق تنظيمي.[19]

من التعاريف السابقة نستنتج أن التغيير هو عملية انتقالية واستراتيجية تهدف إلى تحسين الأداء وتطوير النظام أو المؤسسة، ويقوم على إدراك الفجوة بين الواقع الحالي والمستقبلي المرغوب، مع الأخذ بعين الاعتبار تأثيره على الأفراد والهيكل التنظيمي والبيئة المحيطة.

نميز بين نوعين من التغيير، التغيير المخطط ويكون قصديا ويحدث نتيجة جهد وخطة مدروسة المديرين، وذلك نتيجة إدراكهم بفجوة الأداء الموجودة في التنظيم والتي تقتضي إيجاد فرص وبدائل وحلول مناسبة عن طريق أحداث التغيير للرفع من الأداء. أما التغيير غير المخطط فيكون عشوائيا أي دون قصد، وهذا النوع من التغيير لا يمكن التحكم فيه، فربما يكون ضارا وربما يكون نافعا، وهنا يجب على الإدارة أن تكون مستعدة لهذا النوع بالتحرك سريعا للتقليل من سلبياته أو الاستفادة من إيجابياته.

- **مفهوم التغيير التنظيمي**

يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "الانتقال من وضع إلى وضع آخر الهدف من أنه يكون إلى الأفضل وأكثر إنتاجا وأداء. بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه"[20]

كما عرفه Andrew et Mark بأنه "عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"[21]

[19] Hafsi, Taïeb et Bruno Fabi, Les fondements du changement stratégiques. Montréal, Editions Transcontinental, 1997, p.98

[20] زكرياء الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف الكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، "**وظائف وعمليات منظمات الأعمال**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010، ص.22

كما عرفه Skibins بأنه: "الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا"[22]

ويعرفه محمد الصيرفي على أنه: "زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال، وبالتالي لا تستطيع المؤسسة أن تقوم بالمهام الملقاة على عاتقها لفترة طويلة وبشكل فعال دون التخطيط المدروس والعقلاني لطبيعة التغيير الذي يحيط بها، فالتغيير يعني أنه على المؤسسة مواجهة بيئة جديدة من السلوك المناسب حتى تتمكن من التكيف مع ما يستجد عليها من ظروف"[23]

مما سبق نستنتج أن التغيير التنظيمي عملية مخططة تهدف إلى إحداث تحول في مكونات المؤسسة ووظائفها استجابةً لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، من خلال توظيف أساليب علمية، بما يحقق التكيف الفعّال، ويحسّن الأداء، ويدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2. قيادة وإدارة التغيير

أ. مفهوم إدارة التغيير Change Management

"إدارة التغيير هي حسن إدارة جوانب ومحددات التغيير بحيث يكون فعالا ومحققا للأهداف"

"تمثل إدارة التغيير حسب Ivancevich مجموعة الوسائل والأساليب والتقنيات التي تستخدمها المؤسسة بشكل فعال لإدارة التغيير في مجال فرق العمل، والموارد البشرية والمؤسسة"[24]

---

[21] موسى اللوزي، "**التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة**"، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص.17

[22] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، "**نظرية المنظمة**"، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005، ص.103

[23] محمد الصيرفي، "**إدارة التغيير**"، دار الفكر الجامعي، الأسكندرية، 2007.

[24] الأسدي علي، أفنان، عبد، "**قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير**"، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصر والرافدين، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الجزء 6، العدد 17، 2010، ص.

يعرف "ستيف سميث" إدارة التغيير بأنها عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه[25]

تتعدد وتختلف تعريفات مصطلح إدارة التغيير Management Change، بحسب زاوية النظر إليه:[26]

- **نهج التقدم إلى الأمام An Approach for moving forward**

هي عملية منظمة تهدف إلى مساعدة الأفراد والمجموعات والمؤسسات من الانتقال من وضعهم الراهن إلى وضع جديد يرجونه في المستقبل.

- **التخطيط مع مواءمة العملية المؤسسية A Plan & Process Adaptability**

تنطوي عملية إدارة التغيير على إتباع نهج مخطط ومحدد يضمن مواكبة المؤسسة لما يراد من تغيير.

- **علم يستخدم لإحداث عملية انتقال ناجحة A science used for a successful transition**

تتمثل عملية إدارة التغيير في مساعدة أصحاب الشأن والمصلحة في أي مؤسسة في تفهم واستيعاب ماهية التغيير ومدى أثره عليهم ودعمهم في قبول وتبني التغييرات لتمكينهم من الاستمرارية في عملية الانتقال هذه وتجاوز أي تحديات ذات صلة.

---

[25] سقا، رغدة بنت محمد عبد الله، "**المهارات المطلوبة لدى القادة الأكاديميين لقيادة التغيير بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، الأهمية والممارسة**" ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بجامعة أم القرى، السعودية، 2012، ص.41

[26] Mohamed Shaker, « **Change Leadership & Organizational Transformationé** », Transform Model.

- **تعديل السلوكات: A Behavioral Adjustment**

تتطلب إدارة التغيير إحداث تعديلات مؤسسية وسلوكية بما يتلاءم مع التغيير المطلوب والعمل على استمراره.

- **إطار إجرائي محدد: As a Systemaic Process**

إن إدارة التغيير هي الإطار الرسمي لعملية التغيير المؤسسي يشمل إتباع نهج مصمم بموجب خطة موضوعة يصاحبه تطبيق لما لدى المؤسسة من معرفة.

- **مبادرات استراتيجية ومؤسسية A strategic & Structural Initiatives**

"يقصد بإدارة التغيير وضع استراتيجيات ونظم وإجراءات وتقنيات تتبناها الشركة للتعامل مع التغيير الناشئ عن الظروف الداخلية والخارجية"

- **وسيلة لانتقال الأفراد من الوضع الراهن إلى الوضع المرجو As a Means Of Transitioning People**

"تلعب إدارة التغيير دوراً حيويا في أي مشروع ينطوي على قيادة الأفراد وإدارتهم وتمكينهم من قبول ما يستجد من عمليات وإجراءات وتقنيات وأنظمة وهياكل وقيم. تتضمن هذه العملية مجموعة من الأنشطة التي تساعد الأفراد على الانتقال من أسلوبهم الراهن للعمل إلى أسلوبهم المرجو للعمل".

ت. مفهوم قيادة التغيير

حسب سارج راينال قيادة التغيير هي "عبارة عن تفاعلات ديناميكية مرتبطة بقوى التغيير الداخلية والخارجية للحفاظ على ضمان بقاء المؤسسة في بيئة تتغير وتتطور بشكل مستمر"[27]

أكد John Kotter "إن قيادة التغيير ستصبح أكبر التحديات التي سنواجهها في المستقبل وعدم وجود من يتقنها أمر شديد الخطورة".

الفرق بين إدارة التغيير وقيادة التغيير؟

- يميز Kotter في القيادة والإدارة ويؤكد على أن عملية تطوير المؤسسات تحتاج لأجل نجاحها لوجود القيادة، مع التركيز على أهمية كليهما، عبر الفروق المبينة وفق الجدول أدناه:

الجدول 02: الفرق بين القيادة والإدارة حسب كوتر

الإدارة	القيادة
✓ القيام بالتخطيط ووضع الميزانية ✓ القيام بالتنظيم وتوظيف العمال ✓ العمل على الرقابة وحل المشكلات ✓ إعطاء الأوامر والاهتمام بالنتائج قصيرة الأجل وضع التوقعات	✓ تطوير رؤية مستقبلية لما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، ووضع استراتيجيات مناسبة للوصول إليها وتحقيقها ✓ تنظيم العمال لضمان تعاونهم ✓ حث وتشجيع العمال ✓ الاتصال بالعمال وتحفيزهم وإثارة حماسهم ✓ تقديم التغيير

المصدر: رمضان ريم، "إدارة التغيير في التطوير التنظيمي"، رسالة ذكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2004-2005.

[27] بوعلاق سعيدي، "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، 2014، ص.188.

3. خصائص قادة التغيير بالمؤسسات

من أبرز الخصائص والصفات المميزة لقادة التغيير نذكر ما يلي:[28]

- وجود الرؤية والهدف حتى يتمكن قائد التغيير من قراءة التحديات المحلية والدولية؛
- وجود الرسالة أو التصور الذي يعبر عن تفاصيل الرؤية، وتوزيع المسؤوليات، وكيفية تنفيذها؛ وجود القيم المهنية التي تدعم العمل وتيسره؛
- الموارد البشرية اللازمة للتغيير وقيادتها من خلال عمل تعاوني تسوده الأجواء الإيجابية الاتصالية والثقة والتنافس والوضوح؛
- القدرة على الاتصال الجيد، وهي عملية مهمة جدا لتنفيذ برنامج التغيير بشكل مناسب؛
- المبادرة حيث يجب أن تكون قيادة التغيير مبادرة، ومستشرفة لكي تضمن للمؤسسة التنافس والسبق والتميز؛ تحمل المخاطرة فبالرغم من ارتفاع نسبة المخاطرة التي ترافق عملية التغيير لكن لابد من تحمل قائد التغيير للمخاطر المترتبة عليها؛
- التخصص في جمع البيانات؛
- الالتزام والحماس في دعوة وحث الآخرين للقبول بالتغيير؛
- القدرة عمى التعامل بأسلوب سياسي في إنجاز الأعمال والمهام؛
- المعرفة العملية بعمليات وقضايا التغيير في المؤسسة؛
- الاطلاع الحسن على استراتيجيات التغيير؛
- الخبرة العلمية السابقة في مجال التغيير؛

---

[28] العتيبي، تركي بن كديميس، **"قيادة التغيير في الجامعات السعودية –نموذج مقترح رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير"**، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، 25-26 ربيع الأول، إمارة المنطقة الشرقية، 2009، ص.

- الإرادة الجادة؛
- امتلاك القدرة عمى المبادأة، والإبداع، والابتكار؛ القدرة عمى توفير المناخ الملائم للتغيير؛ الارتقاء بقدرات المؤسسة.

4. أهمية دور القيادة في نجاح التغيير

التغيير لا يحدث بشكل تلقائي أو أوتوماتيكي، بل يتحقق عندما تقتنع الإدارة بضرورته. وتلعب القيادة دورًا أساسيًا في نجاح هذا التغيير أو فشله. لذلك يُعدّ التغيير في مجتمعنا المعاصر بمثابة مقياس لمدى كفاءة القيادة الرشيدة، حيث يُظهر قدرتها على استيعاب متطلبات التغيير والاستجابة لها، وكذلك كيفية استثمارها بما يخدم مصلحة المؤسسة وعليه لا بد من:

- تهيئة المؤسسة دوما للاستعداد للتعامل مع ما قد يطرأ من تغييرات.
- وضع إطار لتفهم نوع التغيير المطلوب، وفهم واستيعاب أن لكل تغيير مرجو سماته الخاصة التي تتطلب أسلوبا يناسبها للتعامل معها.
- وضع إطار إجرائي للتعامل مع مختلف متطلبات التغيير المرجو.
- الحصول على رؤية واضحة لما ينجز (أي التعرف على الأسباب وراء التغيير؟)
- خلق حالة من الالتزام بالعمل الجماعي لجذب الأفراد للتعاون معك.
- تقييم أفضل ما انتهينا إليه من ممارسات وسبل متبعة واعتبارها نقاط قوتنا لتعد أساسا لنا لبناء المستقبل داخل المؤسسة.
- وضع إطار محدد للتعامل مع التغيير من خلال مبادئ وأسس لكيفية توجيهه وإدارته.
- تحقيق التغيير الذي من شأنه تحسن حالة ووضع المؤسسة.

5. أدوار قادة التغيير

- **المبادرة**: وذلك بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، ووضع خطة العمل اللازمة لتجسيد تلك الرؤية؛
- **الاتصال**: من خلال الاتصال بالعمال وإقناعهم بأفكار التغيير.
- **القدوة**: حيث يكون القائد قدوة للآخرين في تصرفاته وتفكيره بما يؤكد لهم إمكانية التغيير.

كخلاصة تعد قيادة التغيير من أهم العوامل التي تحدد نجاح أو فشل التحولات داخل المؤسسات، وهو ما أكده John Kotter من خلال دراساته التي أظهرت أن نسبة كبيرة من مبادرات التغيير لا تحقق أهدافها المرجوة. ولا يرجع ذلك إلى ضعف في القدرات الإدارية بقدر ما يعود إلى غياب الدور القيادي الفعّال، حيث يركّز المديرون غالبًا على مهام التخطيط والتنظيم والرقابة، بينما يتطلب التغيير قيادة قادرة على التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو رؤية مشتركة.

وفي هذا الإطار، بيّن كوتر أن فشل التغيير يرتبط بجملة من العوامل، من أبرزها الرضا عن الوضع القائم، وضعف الرؤية أو غموضها، وسوء التواصل، إضافة إلى عدم تحقيق مكاسب قصيرة المدى، والتسرع في إعلان النجاح، وعدم ترسيخ التغيير في ثقافة المؤسسة. وتؤكد النتائج أن التغيير لا يُدار فقط من خلال القوانين والإجراءات، بل يُقَاد من خلال رؤية واضحة، وتحفيز مستمر، وبناء تحالف قوي داخل المؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن نجاح قيادة التغيير يتطلب الجمع بين الكفاءة الإدارية والقدرة القيادية، مع التركيز على التأثير الإيجابي في الأفراد، وضمان استيعابهم لمتطلبات التغيير واستجابتهم له، بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز استمراريتها في بيئة متغيرة

المحور السادس:

الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

المحور السادس: الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية

تعددت النظريات التي تطرقت لموضوع القيادة الإدارية والتي عرضت في نظرية السمات والنظريات السلوكية والنظريات الموقفية، لكن بيئة الأعمال المتغيرة وتعقيد العمليات والتراكيب الجديدة للمنظمات فرضت نظرة متجددة للقيادة الإدارية في منظمات الأعمال. فمنذ السبعينات من القرن الماضي وضع "بيرنز" 1978 أساس نظرية القيادة التحويلية والتبادلية والتي احتلت حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين منذ ذلك الحين.

1. القيادة التحويلية Transformational leadership

أ. مفهوم القيادة التحويلية

لا زال مفهوم القيادة التحويلية يشوبه بعض الغموض، فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين حول مفهوم محدد لها. ظهر هذا المصطلح في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد برينز(Burns) في كتابه "القيادة"سنة 1978 حيث وصف القيادة التحويلية بأنها عملية يقوم فيها القائد والتابع بدعم كل منهما الآخر، للوصول إلى أعلى مستوى من الروح المعنوية والدافعية. وهنا يظهر التمييز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف وتحفيزية مع مرؤوسيهم من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج[29].

حدد (Lethwood) ثلاثة أهداف جوهرية للقيادة التحويلية حث القائد التحويلي على الالتزام بها وهي على النحو التالي:

- مساعدة فريق العمل على تطوير وتحقيق ثقافة مهنية.

[29] العامري، أحمد سالم، "**السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية**"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، 2002، ص.07

- مساعدة العاملين على حل مشاكلهم بطريقة أكثر فاعلية.

- تعزيز تنمية العامل.

ب. أهمية القيادة التحويلية

- ✓ القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى إلى تفويض سلطات مهمة وتمكين الأفراد، وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل معتمدة على نفسها ذاتيا؛

- ✓ صفات القيادة التحويلية يمكن أن تتطور وتتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد أثبتت التجارب والدراسات العملية أن برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن أن تحسن فعالية المديرين، وهي خطوة إلى طريق بناء القائد التحويلي؛

- ✓ تحمل القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تشكل عنصرا فعال في تحفيز الأتباع للعمل إلى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة أو المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛

- ✓ القيادة التحويلية يمكن أن توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها أن تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة إلى تغييرات جذرية.

ث. **أبعاد القيادة التحويلية**

تُعدّ القيادة التحويلية نموذجًا يجمع بين الجوانب الإيجابية لمختلف النظريات السابقة، حيث نجح منظّروها في دمج عناصر القوة في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد، وخصائص العاملين، وتنظيم المهام ووضوحها، ومستوى سلطة القائد. كما استفادت من مبادئ النظرية التبادلية التي تقوم على تبادل المصالح بين القائد والمرؤوسين.

وفي الوقت نفسه، سعت القيادة التحويلية إلى تجاوز أوجه القصور التي ظهرت في تلك النظريات، مما جعلها من أكثر الأنماط القيادية ملاءمة لمتطلبات العصر وقدرة على مواجهة تحدياته.

حددت معظم الدراسات السابقة أبعاد القيادة التحويلية في أربعة أبعاد رئيسية كما صنفها (Bass) وهي كالآتي:

- **التأثير المثالي أو النموذجي**

ويطلق عليه أيضا (التأثير الكاريزمي أو الجاذبية القيادية) ويعني حسب Bass (1994) امتلاك القائد للرؤية والإحساس القوي بالرسالة العليا للمنظمة وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه مما يؤدي إلى تحقيق الثقة والاحترام من قبلهم، وحسب wood, 2003 يحدث التأثير المثالي عند ما يتصرف القادة كأنماط أو رموز للدور أو المنصب الذي يشغلونه، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة تجاههم بجانب ذلك فإن سلوك القائد وممارساته التي تجسد الحرص على المصالح العامة تجعله أكثر تأثيرا على العاملين معه.

- **الحافز الإلهامي**

ويطلق عليه أيضا (الدافع الإلهامي) يراه (Avolio & Bass, 1994) العملية التي تركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تولد في التابعين حب التحدي وأن تلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين وتشجيع روح الفريق في العمل والالتزام بالأهداف التنظيمية.

- **الاستثارة الفكرية أو التحفيز الذهني**

وتعني قدرة القائد على قيادة مرؤوسيه ورغبته في جعلهم يتصدون للمشكلات وخاصة الروتينية بالطرق الجديدة وتعليمهم مواجهة الصعاب بوصفها مشكلات تحتاج إلى الحل والبحث عن الحلول المنطقية لها.

وفيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين، ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل.

- **الاعتبارية الفردية**

وتعني حسب Bass (1994) اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراكه مبدأ الفروق الفردية والتعامل مع كل موظف منهم بطريقة معينة تتناسب واهتمامه، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، ويقصد بها etal, Avolio,1991 إيلاء القائد الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية فحاجاتهم ليست واحدة، وفي نفس الوقت يركز القائد التحويلي على بناء الثقة ومعرفة جوانب الضعف والقوة في أداء العاملين.

2. القيادة التبادلية Transactional leadership

أ. مفهوم القيادة التبادلية

ترتكز القيادة التبادلية على أساس بناء علاقة الاتفاق المتبادل بين القائد والتابعين، ففي مقابل امتثال التابعين للقائد والقبول بسلطته يحصل التابعون على الثناء والمكافآت والموارد إذا نفذوا مهماتهم بنجاح، أو يتلقون الإجراءات التأديبية في حالة عدم قيامهم بمسئولياتهم بالشكل المطلوب[30]

ومنه نستنتج أن القيادة التبادلية هي أسلوب للقيادة يقوم على إحداث اتفاق بشكل علني أو بشكل ضمني بين القائد والتابعين من جهة، ومن جهة أخرى فيما بين المرؤوسين أنفسهم موضوعه تبادل المنافع والخدمات من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن السلوك المؤدي للأداء الجيد سيتم مكافأته، وفي الجانب الآخر ستكون هناك عقوبة على السلوك المؤدي للأداء الضعيف.

ب. أنماط القيادة التبادلية

تساعد القيادة التبادلية المؤسسات على تحقيق أهدافها الحالية بكفاءة من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة وتأمين الموارد اللازمة لانجاز

العمل، فهي علاقة تبادلية طرفاها القائد وتابعوه بحيث يكون لكل منهما منفعة.

يؤكد العديد من الباحثين أن القيادة التبادلية تقوم على الأنماط السلوكية التالية:

[30] Bass, B. « **Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership** ». European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1), 1999.32-9 p ,

- **المكافأة المشروطة**

يتضمن هذا النمط التزام القائد بتقديم مكافآت لمرؤوسيه عندما يكون هناك مبرر لذلك، حيث يحقق القائد من خلال هذه المكافآت التعزيز الايجابي للتفاعل أو التبادل مع المرؤوسين بما يساعد على تحقيق الأهداف المتبادلة المتفق عليها.

يهتم القادة التبادليون أكثر بالعمليات الكفؤة وبانجاز ما تم التخطيط له، فهم يستخدمون تكتيكاتهم الملائمة لسلطتهم بالمكافأة أو العقاب أو تحسين ما يرون أنه عملية مرضية.

- **الإدارة بالاستثناء النشطة**

في ظل هذا النمط السلوكي يتمتع القائد التبادلي بالنشاط ويقضي وقتا كافيا بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها.

تتطلب هذه القيادة قيام القائد التبادلي بعمليتي المتابعة والمراقبة لأعمال المرؤوسين أثناء انجازهم للمهام الموكلة لهم من أجل منع حدوث الأخطاء والتنبؤ بالمشكلات الممكن وقوعها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة مخالفة ما تم الاتفاق عليه.

- **الإدارة بالاستثناء الساكنة**

على عكس النمط السابق، فالقائد في هذا النمط يتابع ما يدور من عمليات روتينية دون تدخل لإعطاء الفرصة للتابعين للاستمرار في أداء مهماتهم، هو بالتالي يشير إلى الموقف الذي لا تتخذ فيه إجراءات تجاه التابعين إلا وقت الحاجة الماسة، وهذا يعني أن القادة الذين يستخدمون هذا النمط من الإدارة يتدخلون عند

حصول الأخطاء في تحقيق معايير الأداء، أو عند تقصير المرؤوسين في بذل جهودهم للوصول إلى الأداء المطلوب.

المحور السابع:

قيادة المنظمات المتعلمة

المحور السابع: قيادة المنظمات المتعلمة

في البيئات التنظيمية المعاصرة، التي تتسم بتقدم تكنولوجي سريع، وتزايد حدة المنافسة العالمية، وتغيّر مستمر في توقعات العملاء، أصبحت القدرة على التعلم عاملًا حاسما للنجاح على المدى الطويل. فوتيرة التحول الرقمي المتسارعة تفرض على المنظمات اكتساب كفاءات جديدة، وتحديث عملياتها التشغيلية، والابتكار بمعدل يفوق ما كان مطلوبًا في العقود السابقة. وفي الوقت نفسه، تفرض الضغوط الناتجة عن العولمة وتقلبات الأسواق على المنظمات أن تكون أكثر مرونة واستجابة، وقادرة على توليد معرفة جديدة للتعامل مع حالة عدم اليقين. وفي هذا السياق، لم يعد التعلم التنظيمي ممارسة اختيارية للتطوير، بل أصبح ضرورة استراتيجية أساسية لبقاء المنظمة وتعزيز تنافسيتها واستدامتها. ومن هنا نطرح التساؤل التالي:

هل المنظمة تتعلم؟

نعم المنظمة المتعلمة تتعلم كما يتعلم الإنسان، فالإنسان يتعلم عن طريق التجربة كذلك المنظمة تتعلم من تعلم أفرادها وتموت عندما يتوقف أفرادها عن التعلم.

1. مفهوم المنظمة المتعلمة Learning Organization

المنظمة المتعلمة نمط جديد انتشر في السنين الأخيرة ليحل محل الأشكال التقليدية، ويعود هذا التحول أساسا إلى تطور الخبرة الإدارية في التعامل مع قدرات العامل. ففي المنظمات التقليدية كان التركيز على المهمة كأولوية (كما عند تايلور مثلا)، على عكس ما هو عليه الحال في النمط الجديد من المنظمات بحيث يتم التركيز على العامل وأهميته بما هو المنطلق الأساس في اتجاه تقوية المنظمة إلى تصور إداري جديد.

المنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي استطاعت أن تنسج في كيانها وحضارتها قدرة متميزة ومتجددة على التعلم والتكيف والتغيير، فقيمها وسياستها وأنظمتها وهياكلها تشجع وتسرع التعلم لجميع العاملين بها،

وينجم عن هذا التعلم تحسن مستمر في مجالات عديدة كالعمليات التي تجري، والمنتجات التي تنتج، والخدمات التي تقدم، وهياكل ووظائف وأعمال الأفراد، وفرق العمل والممارسات الإدارية مما يؤدي بالتالي إلى نجاح المنظمة والتميز في أدائها.

يرى Marquardt, 2002 أن المنظمة المتعلمة: هي المنظمة التي تتعلم جماعيا وبشكل فعال، وتعمل باستمرار على تحسين قدرتها في إدارة واستخدام المعرفة، وتمكين الأفراد من خلال التعلم داخل وخارج المنظمة واستخدام التقنية لتنظيم التعلم والإنتاج.

لجعل المنظمة متعلمة يجب:

ج. تدريب الموظفين.

ح. جعل الموظفين يتناقلون ما تعلموه. (تبادل المعلومات)

خ. التأكد من أن المعلومات المنقولة صحيحة.

د. تحويل المعلومات والمعارف إلى لوائح وسياسات وإجراءات وقواعد خاصة بالعمل.

2. خصائص المنظمة المتعلمة

- اكتساب أفكار ومعارف جديدة وتثبيتها.
- تحويل ونقل تلك المعرفة إلى كافة أقسام المنظمة وأفرادها.
- التبادل الحر والمستمر للمعلومات والمعارف بين أعضاء المنظمة.
- تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعرف الجديدة.
- رصد وقياس نتائج التغيير باستمرار.

- التدريب المستمر للعاملين.
- جعل القرارات لا مركزية قدر الإمكان.
- التشجيع على تمازج الخبرات المختلفة.
- قدرة عالية على تحمل الأخطاء والاستفادة منها.
- الانفتاح على وجهات النظر المختلفة.

3. خصائص المنظمة المتعلمة حسب Peter senge

أرسى العمل الرائد لبيتر سينجي "الانضباط الخامس" « The fifth Disipline » عام 1990 أحد أكثر الأطر المفاهيمية تأثيرا لفهم النظمات المتعلمة. أكد بيتر سينجي بأن التعلم التنظيمي المستدام لا ينشأ من مبادرات تدريبية معزولة بل من تنمية خمسة تخصصات مترابطة وهي: الإتقان الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق والتفكير النظمي. تشكل هذه التخصصات عندما تمارس بشكل جماعي البنية الفكرية والثقافية التي تمكن المنظمة من التعلم والتطور باستمرار.

- **تفكير النظم (التفكير المنظومي)**

تقوم النظرة الحديثة على أساس رؤية المنظمة ككيان واحد متكامل وليس كأجزاء متفرقة ودراسة هذه المنظمة باعتبارها نظام كلي يتفاعل فيه الأجزاء وبيئته الخارجية. (الجميع جزء من نظام واحد مفتوح على البيئة الخارجية)

- **الإبداع أو التحكم الشخصي.**

يرى Senge بأن المنظمات تتعلم من خلال تعلم أفرادها وبالتالي فالفرد يحدد ما الذي يريد إنجازه (الهدف) ومقياس حقيقي يبين له كيفية الوصول إلى ما يريد تحقيقه (الهدف)، والهدف هنا لا يشبه ذلك المستخدم في الإدارة، حيث في الإدارة يضع المديرون أهداف قصيرة وطويلة الأجل

وفق معيار الزمن، بينما هدف الفرد في قاعدة الإبداع الشخصي لا يرتبط بزمن معين يا يستمر طول حياة الفرد، وبالتالي الاعتماد على فكرة التعلم مدى الحياة أي التحسين المستمر.

- **النماذج الذهنية**

هي إحدى الطرق للنظر إلى العالم، إنها إطار للعمليات الإداراكية للعقل البشري. وبكلمة أخرى فإنها تحديد لكيفية التفكير والتصرف، والنماذج الذهنية تأتي من خلال التدريبات والممارسات العلمية والتطبيقية بدلا من استخدام أساليب معتادة في كيفية أداء الأشياء، بالتالي يجب على قائد المؤسسة اختبار هذه النماذج الذهنية من أجل تغييرها حتى تتمكن من مواجهة المواقف الجديدة وتتكيف مع التغيرات الحاصلة.

- **بناء رؤية مشتركة**

تعرف الرؤية المشتركة بأنها "نتيجة عمل إبداعي تعبر من خلاله المنظمة عن طموح جماعي" فدور القائد في المنظمة المتعلمة ليس فرض نظرته وإنما يتمثل في شرح وبناء رؤية جماعية.

- **التعلم ضمن فريق**

لقد قلنا سابقا أن تعلم المنظمة يبدأ من الأفراد، وأداء الفرد لوحده لا يقارن بأداء فريق من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف المنظمة، فالفريق هو الوحدة الأساسية لبناء أي منظمة متعلمة، وتعلم الفريق يكون من خلال الحوار وتبادل الآراء ووجهات النظر حول القضايا والمواضيع المختلفة التي تمس المنظمة.

4. مبادئ قيادة التعلم

- التحسين المستمر وتقاسم رؤية أخرى للمنظمة المتعلمة بتطبيقات إدارية مختلفة.
- خلق داخل كل وحدة تنظيمية سياق عمل للتعلم يتلاءم والتطور المهني للأفراد والفرق.
- الالتزام عند التسيير والتطوير المهني للأفراد.
- تشكيل منظمة عمل تساهم بصفة دائمة في التعلم الفردي والجماعي.
- خلق سياق إداري يتوافق مع إدارة المعارف.
- تنسيق وتطوير الكفاءات الوظيفية للمرؤوسين للمشروع الاستراتيجي للمنظمة.
- إطلاق العنان للقدرات، للحماس للتعلم.

المحور الثامن:

قيادة فرق العمل

المحور الثامن: قيادة فرق العمل

1. تعريف فريق العمل

يعرف كل من (كوسلر وكانغا) على أنه: "مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا وقد يقومون بشكل أساسي بالعمل نفسه، إلا أنهم يعتمدون على بعضهم البعض فيما يخص المعلومات والمهارات اللازمة لإنجاز العمل"[31]

كما يعرف أيضا بأنه: "جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق. ويعتبر الأعضاء مسؤولين عن تحقيق تلك الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين لاتخاذ القرارات، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة"[32]

كما عرفه (جون كاتزنباخ ودوجلاس سميث) بأنه: "مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة، ويلتزمون بالوصول إلى غاية مشتركة، وبتحقيق أهداف الأداء وباعتماد مقاربة يجعلون أنفسهم بموجبها مسؤولين بشكل متبادل"[33]

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن فريق العمل يتكوّن من أفراد يمتلكون مهارات وخبرات تمكّنهم من التعاون والتكامل فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة، حتى وإن كان ذلك على حساب الأهداف الفردية. وتكون المسؤوليات بينهم مشتركة، مما يزيد من مستوى التزامهم وإصرارهم على تحقيق نتائج أفضل.

---

[31] مسعودة شريفي، **'قيادة فرق العمل الافتراضية، القيادة كمحرك دافع لخوض غمار الأعمال الإلكترونية"**، مجلة الراسات الاقتصادية، الجزائر، 2021، ص. 02

[32] نزار أشريفة، عبد الحميد الخليل، "**إدارة فرق العمل**"، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2021، ص.09.

[33] بلغنامي نجاة وسيلة، "**إدارة الفريق**"، مطبوعة مقدمة لطلبة سنة ثانية ليسانس، المركز الجامعي علي كافي تيندوف، السنة الجامعية 2020-2021، ص.30.

كما يسهم العمل ضمن الفريق في تحسين عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين الأعضاء، وكذلك بين الفريق والمؤسسة. وفي النهاية، يُعد فريق العمل وسيلة فعّالة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متكاملة.

وغالبًا ما يُستخدم مصطلح "الجماعة" عند الحديث عن الجوانب النظرية وديناميكيات التفاعل، بينما يُستخدم مصطلح "فريق العمل" عند الإشارة إلى التطبيقات العملية والتنفيذية[34].

2. مواصفات فريق العمل

يتميز فريق العمل بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

- العمل معا لتحقيق الهدف العام ونقصد بذلك عدم وجود منافسة فردية بين أعضاء الفريق نحو تحقيق الهدف العام بل عملهم متكامل يعتمد على تنسيق مهام أعضاء الفريق بحيث لا تتعارض مع بعضها البعض.[35]
- العدد المحدود: الحجم الأمثل يتراوح ما بين 3 إلى 10.
- وحدة الهدف والفريق.
- المهمة: لا يوجد فريق من دون مهمة فهي جوهر الفريق، وهنا يجب التفرقة بين عمل الفريق (تتضافر الجهود لتحقيق هدف محدود ومشترك) وعمل الجماعة (عمل متزامن لمجموعة من الأفراد كل منهم يقوم بعمله).
- الشعور بالانتماء والرضا، والالتزام الشخصي.

---

[34] بلغنامي نجاة وسيلة، نفس المرجع السابق، ص.31

[35] يوسف علي عيسى أبو جربوع، "**واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري**"، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، 2014، ص.46

3. مراحل تشكيل الفريق

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل وهي:

- مرحلة التشكيل: يسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، تعد هذه المرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق العمل التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم أخذ الأمور من منظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.
- مرحلة العصف (الصراع): تمتاز هذه المرحلة بظهور الصراعات بين أعضاء الفريق، ففي هذه المرحلة يكون الاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية. وهنا ينصح القائد أعضاء الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.
- مرحلة التعاون: يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.
- مرحلة المعيارية: لتحقيق الهدف المطلوب، يقوم القائد بتوضيح المعايير التي تحكم سلوكيات الأعضاء، كما يتبلور وجود حس وشعور بزيادة التماسك بين الأعضاء، مما يؤدي إلى تقربهم من بعضهم البعض، وتظهر الثقة بشكل واضح بين أعضاء الفريق.

- مرحلة الأداء: تتسم هذه المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين حيث تستقر الأدوار لكل واحد من أعضاء الفريق.كذلك الهيكل والأهداف التي تساعد الفريق على أداء المهام المنوطة به، ويتم التركيز في هذه المرحلة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

يمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:

- تحديد الحاجة للفريق.
- تعيين قائد للفريق.
- توضيح المهمة، والتوقعات.
- تشكيل الفريق.
- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف.
- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء
- توزيع المهام وتحديد الأدوار.
- المحافظة على الأداء الفعال.
- الإنهاء والاحتفال.

4. قيادة فريق العمل

يقصد بقيادة الفريق "إدارة مجموعة من الأفراد تجمعوا للعمل على مشروع معين أو لأداء وظيفة معينة داخل المنظمة، وعادة تتضمن تحديد الأولويات للفريق وأهداف الأداء، ومراجعة الأداء وتحديد الأساليب المستخدمة، وتقود عملية صنع القرار في الفريق" (A Dictionary of Human Ressource Management).

تتم قيادة فريق العمل من خلال قيام القائد بالمهام الآتية:

أ. تشكيل فريق عمل فعال (المبادئ والآليات):

إن القيادة الفعالة لفريق العمل تتطلب تمهيدا واعيا لأرضية العمل، مما يزيد من فعالية أداء الفريق. فقادة الفرق مطالبون بالنظر إلى خمسة عناصر (مبادئ) عند تشكيل فريق العمل، وهي:

- وضع اتجاه واضح للفريق: يوجد الإحساس الجماعي بالهدف والرؤية المشتركة لدى أعضاء الفريق، ويخلق بيئة يفهمون من خلالها كيف يعمل الفريق، وكيف تلعب مساهمة كل عضو منهم دورا في الفريق.
- الحصول على دعم إدارة المسؤولية: فالفريق يزداد إنتاجه ويرفع مستوى أدائه عندما يعمل في مؤسسة تزوده بالموارد اللازمة.
- جعل البيئة مصدرا قويا لأعضاء الفريق: من خلال توحيد الآمال المنشودة، وتحديد الموارد وتنظيمها، وتوضيح طريق عمل الفريق، مما يجعل الأعضاء يركزون على تحقيق الأهداف.
- تحديد العلاقات الأساسية: لأن بناء العلاقات مع الأفراد والمؤسسات والفرق الأخرى يفسح المجال لتدفق المزيد من الموارد من الفريق وإليه.
- مراقبة العوامل الخارجية: لأن جمع المعلومات اللازمة لفريق العمل من البيئة الخارجية وتحليلها يساعد على تحسين اتخاذ القرارات ودعم أداء الفريق.

ب. قيادة فريق العمل

بعد تشكيل فريق العمل، تمثل هذه المرحلة نقطة الانطلاق الفعلية لممارسة القيادة، حيث تتعدد المهام القيادية التي ينبغي على القائد الاضطلاع بها، ويمكن عرضها على النحو الآتي[36]:

- التعرف على طبيعة عمل الفريق: تمر فرق العمل بسلسلة من المراحل التطورية التي تشمل: مرحلة التشكيل، ومرحلة الصراع، ومرحلة التطبيع، ثم مرحلة الأداء. ويكمن دور القائد في قيادة الفريق خلال هذه المراحل المختلفة، من خلال توجيه أعضائه وإرشادهم، وتقديم الدعم اللازم لهم، بما يسهم في تسهيل انتقالهم من مرحلة إلى أخرى بصورة سلسة.
- تنظيم اجتماع أولي لبدء العمل: يُعد الاجتماع الأولي خطوة أساسية في تأسيس الفريق، إذ يهدف إلى تعريف الأعضاء ببعضهم البعض، وتوضيح الغاية من تشكيل الفريق، إضافة إلى وضع القواعد المنظمة للعمل، وتحديد آليات اتخاذ القرار، فضلاً عن تحديد الإطار الزمني لإنجاز المهام.
- توضيح أهداف الفريق: يُعد وضوح الأهداف عاملاً حاسماً في تحقيق الاندماج النفسي والوظيفي لأعضاء الفريق، حيث ينبغي تحديد الأهداف بدقة، والعمل على تجزئة الأهداف الكبرى إلى أهداف فرعية قابلة للقياس والتنفيذ، بما يعزز من فهم الأعضاء لأدوارهم ويسهم في رفع مستوى أدائهم.
- وضع القواعد الأساسية للعمل: تشكل القواعد المنظمة لعمل الفريق إطاراً مرجعياً يوجه سلوك أعضائه، وتبرز أهمية إشراك الأعضاء في عملية اتخاذ القرار، لما لذلك من أثر إيجابي في تعزيز التزامهم بالقرارات المتخذة. ويمكن أن تتنوع أساليب اتخاذ القرار داخل الفريق، لتشمل اتخاذ القرار من قبل القائد وفق الأسس الآتية:

[36] Donellon, Anne. « **Team Leadership** », Boston: Harvard Business School Press, 1996.

- القائد يقرر وبمداخلات من الفريق.
- الاعتماد على رأي الأغلبية،
- تفويض مجموعة صغيرة من الخبراء تقرر،
- القرار بالإجماع.

- النهوض بالدور القيادي: تعد الأدوار القيادية حجر الأساس في ممارسة النشاط القيادي داخل فرق العمل، إذ يسهم تنوع هذه الأدوار وتكاملها في تعزيز فعالية الفريق وتحقيق أهدافه. ويمكن تحديد أبرز هذه الأدوار على النحو الآتي:

- القائد المبادر: يقوم هذا الدور على قدرة القائد في استشراف فرص التطوير، والمبادرة إلى تطوير وتحسين أداء الفريق.
- القائد المدرب: يؤدي القائد هنا دور المستشار والمرشد، حيث يعمل على تنمية مهارات أعضاء الفريق، وتقديم الدعم الفني والمعرفي لهم، بما يمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى.
- القائد القدوة: يمثل القائد في هذا السياق نموذجاً يُحتذى به في السلوك والأداء، إذ يعكس التزامه بالقيم المهنية والانضباط الوظيفي تأثيراً إيجابياً على سلوك الأعضاء.
- القائد المفاوض: يتجلى هذا الدور في قدرة القائد على إدارة الحوار والانفتاح على أفكار الآخرين، وتقبل وجهات نظرهم المختلفة، ومناقشتها بصورة موضوعية، بما يسهم في توليد أفكار إبداعية، والوصول إلى حلول توافقية تدعم مصلحة الفريق.
- تحسين التواصل بين أفراد الفريق: يُعد التواصل بين أفراد الفريق عاملاً حاسماً في تحقيق الإنتاجية العالية وضمان انسيابية العمل، حيث بفضله يتم تبادل المعلومات وتنسيق الجهود. ولتحقيق ذلك، ينبغي على القائد العمل على ما يلي:

- ضمان وضوح الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء الفريق.
- التعرف على أعضاء الفريق، وأسباب انضمامهم، وتحديد دور كل عضو بدقة.
- الإصغاء الفعال لمداخلات الأعضاء والاستفادة منها في تحسين الأداء.
- تقدير إسهامات الأعضاء وتحفيزهم على الاستمرار في العطاء.
- تشجيع الأعضاء على المشاركة الفاعلة وتقديم مقترحاتهم وآرائهم .
- تطوير فريق الأداء العالي: كما أن تطوير فريق العمل نحو تحقيق الأداء العالي يتطلب تبني مجموعة من الممارسات القيادية، من أبرزها:
- التركيز على تعزيز الأداء الجماعي بدلاً من الفردي.
- تفويض الصلاحيات بما يتيح للأعضاء المشاركة في صنع القرار، ويعزز الثقة والتعاون داخل الفريق.
- توظيف الصراعات المحتملة بشكل إيجابي، بحيث تكون دافعاً للتعاون بدلاً من أن تكون عائقاً.
- الحفاظ على تركيز الفريق وإدراكه المستمر لأهدافه الاستراتيجية.
- بناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التعاون والابتكار والاحترام المتبادل .

وخلاصة القول، فإن ممارسة هذه الأدوار القيادية بفعالية، إلى جانب تعزيز قنوات التواصل وتبني ممارسات التطوير المستمر، تمثل مرتكزاً أساسياً لبناء فرق عمل عالية الأداء قادرة على تحقيق التميز المؤسسي.

المحور التاسع:

القيادة الافتراضية

المحور التاسع: القيادة الافتراضية

يشهد التقدم التكنولوجي المتسارع تحولات عميقة في مختلف مجالات العمل الإداري، حيث فرضت طبيعة متغيرات العصر ومتطلباته تبني أساليب قيادية حديثة تتماشى مع هذا التطور. ولم تعد المؤسسات قادرة على الاعتماد على الأنماط القيادية التقليدية، بل أصبحت تسعى إلى تطوير ممارساتها الإدارية من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة، بهدف تحقيق أهدافها بسرعة أكبر ودقة أعلى، وتعزيز كفاءتها في بيئة تتسم بالتنافسية الشديدة على المستويين المحلي والعالمي.

وفي هذا السياق، برزت الحاجة إلى نماذج قيادية عصرية قادرة على التكيف مع التحولات الرقمية والثورة التكنولوجية المتسارعة، حيث دفعت هذه التغيرات المؤسسات إلى إعادة النظر في أساليب القيادة المعتمدة لديها، والانتقال نحو أنماط أكثر مرونة وابتكارًا تواكب متطلبات العصر الرقمي. ولم يعد نجاح المؤسسات مرتبطًا فقط بامتلاك الموارد، بل بقدرتها على إدارة هذه الموارد بطرق حديثة تعتمد على التقنيات الرقمية ووسائل الاتصال المتطورة.

وقد ساهمت جائحة كورونا (كوفيد-19) بشكل كبير في تسريع هذا التحول، حيث أعادت تشكيل مفهوم القيادة التقليدية، وفرضت واقعًا جديدًا يعتمد على العمل عن بُعد وإدارة الفرق عبر الوسائط التكنولوجية. ومن هنا برز مفهوم "القيادة الافتراضية" كأحد أبرز الاتجاهات الحديثة في الإدارة، حيث يمارس القادة أدوارهم من خلال منصات رقمية وأدوات اتصال متنوعة، مما يتطلب مهارات جديدة تتعلق بالتواصل الإلكتروني، وإدارة الأداء عن بُعد، وبناء الثقة داخل الفرق الافتراضية.

وعليه، أصبحت القيادة الافتراضية ضرورة حتمية للمؤسسات المعاصرة، لما توفره من مرونة في إدارة العمل، وقدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف بكفاءة في ظل بيئة رقمية متجددة.

1. مفهوم القيادة الافتراضية

كلمة "افتراضي" ترجمة مصطلح « virtuel» وهو مصطلح ليس بجديد، ويعني طريقة العمل عن بعد أو ما يسمى بالطريقة الافتراضية (المدارة عبر تقنية اتصال معينة) قد تمت ممارستها منذ ما لا يقل عن عشرين عاما مضت، حيث كانت تعني "التأثير باستخدام الفضائل والقدرات المادية"، وهذا ما دلت عليه بعض الكلمات المشابهة في اللغة اللاتينية القديمة مثل virtualis أو virtus

تعرف القيادة الافتراضية بأنها: "الإدارة، والإشراف على فريق عمل يضم مجموعة من العاملين ممن يعملون في أماكن أو أوقات مختلفة، ولكنهم ينتمون إلى مؤسسة واحدة أو يتبعون خطة عمل واحدة".

سميت أيضا بالقيادة الإلكترونية أي العمليات القيادية التي تتم عبر وسائط الأنترنت، والتواصل عبر الشبكة الالكترونية بين القائد وفريق العمل.

تعرف القيادة الافتراضية على أنها عملية تهدف إلى توجيه السلوكيات نحو أهداف مشتركة ثابتة، ولكن تتوسط تقنيات المعلومات والاتصالات.[37]

كما أنها تعرف أيضا بأنها نوع جديد من القيادة حيث يتوسط القادة التعامل البشري عن طريق تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.[38]

[37] Catehrine Free Man, «**Leading strategies to create success in virtual teams**»,PHD, Walden university, 2017, p. 2

تعرف أيضا أنها "قيادة لفرق افتراضية منتشرة في مناطق جغرافية مختلفة في أنحاء العالم، بشكل متزامن وغير متزامن، في نفس البلد أو خارجها أو حتى في قارات مختلفة وذلك من خلال الوسائل التكنولوجية كالحاسوب أو الهاتف المحمول"[39]

من خلال مختلف التعاريف السابقة يتضح لنا أن القيادة الافتراضية ظاهرة فريدة تختلف عن الأشكال التقليدية للقيادة، يمارس فيها القائد مهامه دون قيود (مكان، زمان، ثقافة، لغة...) وتعتمد بشكل كبير على الوسائل التكنولوجية العصرية وتتيح للموظفين إمكانية إنجاز الأعمال الموكلة إليهم واستلام المهام والحصول على المعلومات في أي وقت.

2. أبعاد القيادة الافتراضية: Virtual leadership dimensions

للقيادة الافتراضية خمسة أبعاد رئيسية وفيما يلي شرح لكل بعد من هذه الأبعاد:

أ. البعد التكنولوجي: Technological dimension

تُعدّ التكنولوجيا بُعدًا أساسيًا من أبعاد القيادة الافتراضية، حيث ينبغي على القائد الافتراضي امتلاك القدرة على استخدامها وتوظيفها في العمل اليومي وحل المشكلات. كما تبرز أهمية الخبرة التقنية في التعامل مع الأعطال، إضافةً إلى ضرورة الإلمام بالبرامج والمنصات التعليمية. ويُسهم الاستخدام الفعّال لتكنولوجيا الاتصال، إلى جانب مهارات التواصل خاصة الكتابي، في تعزيز قدرة القائد على تحقيق أهداف المؤسسة والتفاعل مع الموظفين بكفاءة.

---

[38] Kai-Tang Fan, "**E-learning effectiveness in virtual teams: motivating language perspective**", Industrial management & Data system ,Vol. 114, No. 3, 2014 ; p.422.

[39] Jessica Jonsson, «**To lead from distance virtual leadership**», Master Thesis, Jonkoping university, 2016, p. 7

البعد التكنولوجي في القيادة الافتراضية يشير إلى قدرة القائد على فهم التكنولوجيا واستخدامها بشكل فعّال لدعم العمل وتحقيق الأهداف، ويتضمن:

- **المعرفة التقنية** :الإلمام بالبرامج والمنصات الرقمية وأدوات الاتصال .
- **التوظيف العملي** :استخدام التكنولوجيا في إنجاز المهام اليومية وحل المشكلات .
- **التواصل الرقمي** :إدارة التفاعل مع الفريق عبر الوسائط الإلكترونية بوضوح .
- **التكيف مع التطورات** :مواكبة التغيرات التكنولوجية وتحسين الأداء .
- **مراعاة الفروق** :الانتباه لاختلاف فرص الوصول إلى التكنولوجيا بين الأفراد .

وبذلك يُعد هذا البعد عنصرًا محوريًا في نجاح القيادة الافتراضية داخل البيئات الرقمية.

ب. الإبداع: Creativity

يعد الموظف المصدر الرئيسي للإبداع داخل المنظمات وهو يتأثر بشدة بأسلوب القيادة المتبع مما يحفزه على توليد وتنفيذ الأفكار الإبداعية، لهذا تؤثر القيادة الافتراضية تأثيرا كبيرا وإيجابيا على إبداع وابتكار الموظفين، فهي تقودهم بواسطة التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة.

تتميز القيادة الافتراضية بامتلاكها أفكارًا مبتكرة وقدرة عالية على حل المشكلات، كما تسعى إلى تحقيق الاستقرار في بيئة العمل من خلال تعزيز مهارات التواصل الافتراضي وبذل جهود كبيرة في تطويرها. ويملك القائد الافتراضي مهارات إبداعية تشمل رؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة، وحسن استثمار الوقت، إضافة

إلى دعم العاملين عبر التدريب المستمر على المستجدات في المجال، والعمل على تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم.[40]

فالقائد الافتراضي مبتكر ولديه القدرة على استحداث طرق لأداء الوظائف والمهام.[41]

يُعد إبداع الموظف نتيجة مباشرة لتوجيهات القائد الافتراضي وتحفيزه المستمر، حيث يتمثل هذا الإبداع في توظيف الأفكار لإنجاز العمل والتعامل مع المشكلات بفعالية أكبر، بما يسهم في تحقيق الاستدامة التنظيمية. ويصبح الموظفون أكثر قدرة على الابتكار من خلال إيجاد أساليب جديدة لحل المشكلات، مما يعزز ظهور روح الإبداع لديهم ويزيد من تدفق الأفكار وتطويرها.

ت. الاتصال: Communication

يعد الاتصال عاملا محوريا في عمل الفريق الافتراضي وذلك نظرا لتفرقهم الجغرافي، حيث يتم التواصل بينهم عبر الهاتف والاجتماعات عن بعد باستعمال تكنولوجيا الاتصال. إن القدرة على الاتصال والتواصل بشكل فعال هي الكفاءة الأساسية لأي قائد ولكنها كفاءة خاصة بالنسبة للقائد الافتراضي على وجه الخصوص.

تُعدّ القيادة الافتراضية ضرورة لأي مؤسسة افتراضية ناجحة، إذ من خلالها يتم وضع الاستراتيجيات وتوزيع المعلومات والعمل على تحقيق الأهداف المشتركة.

يتواصل القائد الافتراضي مع الموظفين عبر وسائل متعددة، مثل الكتابة أو الرسائل الصوتية، ويهدف هذا النوع من الاتصال عبر الوسائط الرقمية إلى تقليل شعور الموظفين بالعزلة رغم اختلاف الزمان والمكان.

---

[40] أحمد نجم الدين أحمد عيداروس، ولاء عبد الحميد سعيد عوض الله، "**القيادة الافتراضية كمدخل لإرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية، دراسة تحليلية**"، مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، العدد 12، 2022، ص. 518.

[41] Richard Surungan & et. Al, "The effect of digitalization and virtual leadership on organizational innovation during covid-19 pandemic crisis A case study in Indonesia", Journal of Asian economics and business, Vol. 8, No. 10, 2021, P. 59

وينبغي على القائد الافتراضي وضع معايير واضحة للاتصال الداخلي بين أعضاء الفريق لتجنب سوء الفهم، إلى جانب إعداد مصفوفة مهارات تُعرض في مكان يسهل الوصول إليه من قبل جميع أفراد الفريق، وذلك للتعرّف على خبرات كل عضو. كما يجب على القيادة اختيار وتحديد الأدوار المناسبة للعمل والتواصل، مع توفير قدر من المرونة يتيح للأفراد اختيار ما يناسبهم والتكيّف معه.

ث. الثقة: Confidence

تعرف الثقة على أنها استعداد طرف ليكون عرضة لأفعال طرف آخر بناء على توقع أن الطرف الآخر سيفعل ذلك، وتقلل الثقة من الحاجة إلى التحكم في فريق العمل وتخفف من توقع الطرف الآخر، وهي تشكل الهيكل الأساسي للفريق والتي تبنى عليها الهياكل الأكثر تعقيدا.

ترتبط الثقة ارتباطا وثيقا بتماسك الفريق وزيادة التحفيز، حيث ينبع الدافع في العمل الافتراضي من درجة تماسك الفريق وشعور الأعضاء، وهي ضرورية لاستكشاف السمات والمهارات والأنماط السلوكية المتعلقة بالقيادة التي قد تولد الثقة وتعززها. وهنا يعتمد القادة الإفتراضيون على سلوكهم وأفعالهم بشكل أساسي في تحفيز أعضاء الفريق لخلق الثقة.[42]

ج. المرونة: Flexibility

تتمثل إحدى أبرز الفرص المتاحة للقادة الافتراضيين في مرونة الوقت التي يتمتعون بها، حيث يمكنهم إدارة المؤسسة في أي وقت ومن أي مكان، مما يمكنهم من تحديد توجهاتها وفقًا لاحتياجاتهم. كما يتفق القادة مع الموظفين على آليات العمل وساعاته وتوزيع المهام بعد الحصول على موافقتهم، بما يحقق التوازن والتنظيم داخل المؤسسة.

[42] أحمد نجم الدين أحمد عيداروس، ولاء عبد الحميد سعيد عوض الله، نفس المرجع السابق، ص.523.

وفي المؤسسات الافتراضية، لا يتقيد أداء العمل بزمان أو مكان محددين، بل تتوافر مرونة كبيرة بفضل البنية التحتية التكنولوجية التي تسهّل عملية التواصل. مما يمنح الموظفين قدرًا أكبر من الحرية، مع الحفاظ على تنظيم دقيق للمهام، ويكون التواصل في الغالب إلكترونيًا.

ويُعد القائد الافتراضي قائدًا مرنًا، إذ يتم تحديد أوقات العمل من خلال التشاور مع المرؤوسين، ويتم التواصل باستخدام وسائل مختلفة مثل الهواتف المحمولة، والأجهزة اللوحية، وأجهزة الحاسب الآلي. وهذا يتيح للموظفين تنفيذ مهامهم في الأوقات التي تناسبهم دون التقيد بزمن أو مكان محدد.

3. أهمية القيادة الافتراضية

- تُتيح الفرق الافتراضية للمؤسسات فرصًا متعددة لمواجهة التحديات بطرق مبتكرة، إذ يمنح إنشاء فريق افتراضي المؤسسة إمكانية اختيار موظفين من مختلف أنحاء العالم، مما يسهم في استقطاب أفضل الكفاءات وأكثرها مرونة وموهبة. (davison, Bélanger, Ahuja, &Manju, 2006)
- أصبحت الاتصالات الافتراضية الناجحة مطلبًا متزايد الأهمية في أنماط القيادة غير التقليدية، حيث تفرض القيادة الافتراضية تحديات جديدة على أساليب الاتصال التقليدية. ومن خلال فهم الفروق بين الفرق الافتراضية والتقليدية، يمكن للقادة تقديم قيمة مضافة للمؤسسة عبر تبني أساليب قيادة فعّالة وإيجابية، مما ينعكس على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. (Edwards et al, 2014)
- ازدادت أهمية القيادة الافتراضية مع اتساع الأسواق العالمية، إذ تتطلب استخدام تقنيات فعالة من حيث التكلفة، كما يحتاج المديرون إلى امتلاك مهارات تقنية متقدمة تمكّنهم من إدارتها بكفاءة وتحقيق أفضل النتائج.

- يُعد العمل الجماعي وتبادل المعرفة بين أعضاء المؤسسة من الأولويات الأساسية في الوقت الراهن، حيث يتم ذلك من خلال مشاركة المعلومات عبر الإنترنت، وتوافر بنية تحتية مناسبة تدعم التواصل والتعاون الفعّال بين أعضاء الفريق. (Dragusha, 2012)

4. مزايا القيادة الافتراضية

تتيح القيادة الافتراضية مجموعة المزايا هي:[43]

- تسمح الفرق الافتراضية للمؤسسة بمواجهة التحديات بعدة طرق مختلفة وعند إنشاء فريق افتراضي، واختيار موظفين من مختلف أنحاء العالم، وبالتالي يجمعون أكثر الموظفين والموهوبين.
- توفير الوقت والتكاليف والجهد.
- تسمح البيئة الافتراضية في العمل بزيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الأداء.
- تساهم في التقاء الأفراد معا من مناطق مختلفة وتشكيل فرق متماسكة وبالتالي اتخاذ قرارات فعالة.
- تقديم الحلول والاستجابة السريعة لمتطلبات سوق العمل في أي وقت.
- توظيف الأشخاص الأكثر مهارة وكفاءة وذوي الخبرة والموهوبين وهذا يزيد من إنتاجية المؤسسة.

5. متطلبات القيادة الافتراضية الناجحة

- القدرة على إدارة التنوع الثقافي بفعالية.
- تحديد أهداف وغايات واضحة وقابلة للتحقيق
- القدرة على بناء الثقة بين أعضاء الفريق وتعزيزها.
- امتلاك مهارات تواصل فعالة.

[43] محمد الأنصاري، إبتسام عبد الإله، "**تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوي**ة"، العدد 7، ديسمبر 2021، ص.7

- تحفيز الفريق وتشجيعه على الأداء المتميز.
- القدرة على تقديم التغذية الراجعة
- القدرة على قياس الأداء بشكل دقيق

6. تحديات القيادة الافتراضية

هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق القيادة الافتراضية والتي تجعل منها أمرا صعبا ومنها:[44]

- الحواجز اللغوية التي تحد من فرص الاتصال المعلوماتي والاختلافات الثقافية التي يمكن أن تخلق سوء فهم بين أعضاء الفريق وبالتالي تولد مشاكل في التواصل.
- الاختلافات في تفسير السياق.
- الاختلافات في إدراك ما لا يمكن رؤيته خلال الاتصالات الافتراضية.
- الاختلافات في أعضاء فريق الإدارة.
- الاستدلالات الثقافية وثقافات المؤسسات المختلفة.
- اختلاف المناطق الزمنية، ومراعاة الاختلافات في الاتصالات الافتراضية.

[44] أيت طالب نورة، "**تحديات القيادة عبر الفضاءات الرقمية**"، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر، 2022، ص.92

المحور العاشر:

نماذج قيادية رائدة

المحور العاشر: نماذج قيادية رائدة

تُعد النماذج القيادية الرائدة من أهم المداخل لفهم تطور الفكر القيادي عبر الزمن، حيث تعكس كيفية تعامل القادة مع الأزمات والتحديات في سياقات مختلفة. ولا تنبع أهميتها من بعدها التاريخي فقط، بل من قدرتها على تقديم رؤى عملية قابلة للتكييف مع متطلبات البيئة المعاصرة.

فمن خلال تحليل تجارب قادة مثل ونستون تشرشل خلال الحرب العالمية الثانية، يتضح الدور الحاسم للتواصل القيادي في توجيه الأفراد وتعزيز تماسكهم في أوقات الأزمات. كما تكشف تجارب كل من المهاتما غاندي ونيلسون مانديلا عن أهمية القيادة القائمة على القيم في تحقيق التغيير الاجتماعي والسياسي المستدام.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه المحاضرة إلى التعرف على **كيفية توظيف النماذج القيادية التاريخية في بناء ممارسات قيادية فعالة داخل المنظمات المعاصرة** وذلك من خلال استعراض أبرز هذه النماذج، وتحليل خصائصها، واستخلاص الدروس التي يمكن الاستفادة منها في الواقع التنظيمي الحالي.

1. ونستون تشرشل

يمكن اعتبار تجربة ونستون تشرشل خلال الحرب العالمية الثانية نموذجًا بارزًا في توظيف التواصل كأداة قيادية فعالة. فلم يقتصر دوره على اتخاذ القرارات الإستراتيجية فقط، بل أدرك أن كسب المعركة يتطلب أيضًا التأثير في الروح المعنوية للشعب.

وقد شكّلت خطاباته مثالًا حيًا على التواصل التحفيزي، حيث نجح في بث الأمل وتعزيز الصمود من خلال رسائل واضحة ومشحونة عاطفيًا. غير أن فعالية تواصله لم تكن قائمة على الإلقاء فقط، بل شملت أيضًا قدرته على فهم السياق والتفاعل مع تطلعات المجتمع، مما مكّنه من توجيه الرأي العام وتوحيد الصفوف.

ومن هذا المنطلق، يتضح أن التواصل القيادي لا يقتصر على نقل المعلومات، بل يمتد ليشمل مهارة أساسية أخرى، وهي **تقديم وتلقي التغذية الراجعة**. فالقائد الفعّال لا يكتفي بالتأثير في الآخرين، بل يسعى أيضًا إلى تطوير أدائهم من خلال ملاحظات بنّاءة تستند إلى معايير موضوعية، مثل التركيز على السلوك بدلًا من الشخص، وتقديم أمثلة دقيقة، وتحقيق التوازن بين التعزيز الإيجابي والتصحيح.

وفي المقابل، تبرز أهمية قدرة القائد على تقبّل التغذية الراجعة، باعتبارها مدخلًا للتعلم المستمر وتحسين الأداء القيادي. فالقادة الذين يتبنون هذا النهج يتمتعون بمرونة أكبر وقدرة أعلى على التكيف مع التحديات، مما يعزز من فعالية فرق العمل ويُسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعليه، فإن تجربة تشرشل لا تقدم فقط نموذجًا للتواصل في الأزمات، بل تؤكد أن القيادة الفعالة تقوم على تواصل تفاعلي متكامل يجمع بين التأثير، والاستماع، والتقويم المستمر.

2. المهاتما غاندي

تُجسّد تجربة المهاتما غاندي نموذجًا قياديًا فريدًا جمع بين القيم الأخلاقية والتأثير العملي، حيث قاد الهند نحو الاستقلال عبر الاحتجاجات السلمية مستندًا إلى مبدأ ساتياغراها واللاعنف، مما أسهم في تغيير مفهوم المقاومة عالميًا.

ارتكزت قيادته على الشجاعة الأخلاقية بدل القوة المادية، مع قدرة عالية على التواصل الفعّال الذي مكّنه من تعبئة الجماهير بمختلف فئاتها. كما جسّد القيادة الخادمة من خلال التعاطف العميق مع معاناة الشعب، والقيادة بالقدوة، والالتزام الصارم بالمبادئ، مؤمنًا بأن أي فرد يمكنه الارتقاء أخلاقيًا عبر الالتزام بالقيم. واعتمد كذلك على استراتيجيات تنظيمية واضحة وأدوات سلمية كالعصيان المدني والمقاطعة، مما أدى إلى بناء حركة جماهيرية قوية أحدثت تحولًا عميقًا ومستدامًا. وتؤكد هذه التجربة أن القيادة الأصيلة القائمة على النزاهة واللاعنف قادرة على إحداث تغيير جذري، وهو ما يجعلها نموذجًا ملهمًا للقادة المعاصرين.

3. نيلسون مانديلا

وُلد في 18 يوليو 1918 لعائلة ملكية من شعب الثيمبو ضمن مجموعة الخوسا في جنوب أفريقيا، ويُعد أحد أبرز رموز النضال ضد نظام الفصل العنصري. أصبح أول رئيس أسود لجنوب أفريقيا في مرحلة الانتقال الديمقراطي عام 1994، بعد مسيرة طويلة من الكفاح السياسي.

حُكم عليه بالسجن المؤبد بتهمة التآمر ضد الدولة، وقضى 27 عامًا خلف القضبان، حيث تحول سجنه إلى رمز عالمي للمقاومة والصمود، واستمر خلاله في التأثير على حركة مناهضة الفصل العنصري. وفي عام 1990، وتحت ضغط داخلي ودولي متزايد، أفرج عنه الرئيس فريدريك ويليم دي كليرك، لتبدأ مرحلة جديدة من الحوار السياسي أنهت نظام الفصل العنصري ومهّدت لبناء دولة ديمقراطية شاملة.

يمثل نيلسون مانديلا نموذجًا قياديًا فريدًا ومصدرا دائما للإلهام يقوم على التسامح والوحدة، حيث ساهم بشكل حاسم في إنهاء نظام الفصل العنصري وبناء جنوب أفريقيا الجديدة.

وقد شكلت تجربة سجنه نقطة تحول في رؤيته، إذ عززت لديه قناعة بأن التعاطف والمصالحة والإيثار أقوى من الانتقام، مما جنّب البلاد الانزلاق نحو العنف وساهم في تحقيق انتقال سلمي للسلطة.

ركز مانديلا في قيادته على توحيد المجتمع بجميع فئاته، من خلال تعزيز الشمولية وترسيخ ثقافة الحوار والتعاون، بهدف بناء مجتمع متماسك بعد سنوات من الانقسام.

ويقدم إرثه القيادي درسًا مهمًا للقادة المعاصرين مفاده أن التسامح والشجاعة في بناء الجسور هما أساس تحقيق السلام والاستقرار المستدامين.

تقدّم تجربة نيلسون مانديلا مجموعة مهمة من الدروس لقادة الأعمال اليوم، إذ تعكس مسيرته نموذجًا متكاملًا في القيادة القائمة على التحول الذاتي، والنزاهة، وخدمة الآخرين.

فقد كان تحوله من ثائر إلى رمز للمصالحة نتيجة وعي عميق بالذات، وتواضع، وقدرة على التغيير، ما يبرز أن القيادة الفعّالة تبدأ من التطور الداخلي للقائد وتحويل الأزمات إلى فرص للنمو والتعلم المستمر.

كما جسّد مانديلا قيادة تقوم على النزاهة والتمسك بالقيم، حيث لم تسمح له الظروف الصعبة بالتخلي عن مبادئه، بل ظل متمسكًا برؤية واضحة تهدف إلى بناء مجتمع عادل ومتماسك.

ومن جهة أخرى، يعكس أسلوبه مفهوم القيادة الخادمة، إذ وضع مصلحة الأمة فوق المصلحة الشخصية، وسعى إلى تمكين الآخرين بدل الانتقام أو تعزيز الانقسامات، وهو ما يتوافق مع مبادئ القيادة الحديثة التي تركز على خدمة الفريق وتحقيق النجاح الجماعي.

وبعد وصوله إلى السلطة، أظهر قدرة عالية على إدارة التوازن بين الحزم والتسامح، رافضًا الانتقام من خصومه، ومستخدمًا رموزًا وطنية مثل فريق الرجبي لتوحيد الشعب، مما يعكس قوة الرؤية الاستراتيجية في بناء الوحدة الوطنية.

وبذلك، يظل إرث مانديلا مصدر إلهام للقادة، مؤكّدًا أن القيادة الحقيقية تقوم على القيم، والرؤية، وخدمة الآخرين، وليس على السلطة أو المصلحة الشخصية.

4. مارتن لوثر كينغ

يُعدّ إرث مارتن لوثر كينغ جونيور القيادي إرثًا قائمًا على الخدمة والأصالة والتواصل المؤثر. وقد أسهمت جهوده في مجال الحقوق المدنية في تعزيز قضية المساواة العرقية بشكل أكثر فعالية من أي شيء سبقه. وبفضل شجاعته ورؤيته والتزامه بالقيم، لا يزال يُلهم قادة الأعمال ومدربي القيادة حتى يومنا هذا.

تميزت قيادة مارتن لوثر كينغ بالتزامه بالعدالة عبر الوسائل السلمية، حيث ألهم عبر خطابة الشهير "لدي حلم" جيلا كاملا لتصور مجتمع أكثر عدلا ومساواة.كما تعتبر قيادته أيضا نموذجا للقيادة الخادمة، وتعد مرجعا لقادة اليوم وخبراء تدريب القيادة.

مثل مارتن لوثر كينغ مثالًا بارزًا للقيادة في أوقات الأزمات، حيث واجه تحديات كبيرة وتهديدات مستمرة، لكنه ظل ثابتًا على مبادئه ومستمراً في نضاله من أجل الحقوق المدنية والعدالة الاجتماعية.

وقد تميزت قيادته بتركيزها على خدمة المجتمع أولاً، إذ كان يؤمن بأن رسالته تتجاوز ذاته الفردية، مما منحه قوة داخلية كبيرة للاستمرار رغم الصعوبات. ومن أبرز سمات قيادته[45]:

- القدرة على إلهام الآخرين من خلال التفاؤل وخطاب مؤثر وفعّال.
- القدرة على الصمود أمام النكسات والضغوط المختلفة.
- التحلي بالشجاعة في مواجهة الظلم وتحدي الوضع القائم.
- الالتزام بقول الحقيقة حتى في أصعب الظروف.
- القدرة على التأثير في عقول وقلوب أتباعه.

وقد ساهمت أصالته وصدق رؤيته في جعله قائدًا مؤثرًا في حركة الحقوق المدنية، حيث لم تكن قيادته قائمة فقط على الخطاب، بل على قيم إنسانية راسخة وقدرة عالية على توجيه التغيير السلمي نحو العدالة.

5. ستيف جوبز

يُعد ستيف جوبز أحد أبرز النماذج القيادية الرائدة في العصر الحديث، إذ أحدث تحولًا جذريًا في صناعة التكنولوجيا من خلال رؤية استثنائية قائمة على الابتكار والإبداع. وقد تميز أسلوبه القيادي بقدرته على الجمع بين الرؤية المستقبلية والتعاون العملي، الأمر الذي مكّن شركة Appleمن تقديم منتجات ثورية غيرت سلوك المستهلكين وأساليب التواصل والعمل، مثل iPhone و MacBook وiPad

ولم يكن جوبز قائدًا تقليديًا يكتفي بالإشراف من بعيد، بل كان منخرطًا بشكل مباشر في مختلف مراحل تطوير المنتجات، بدءًا من الفكرة والتصميم وصولًا إلى تجربة المستخدم النهائية. وقد حرص على استقطاب

[45] https://johnmattone.com/blog/the-enduring-legacy-of-martin-luther-king-jr-an-authentic-leadership-model/ 25.04.2026 تاريخ الإطلاع يوم

أفضل الكفاءات، وبناء فرق عمل مبدعة تعمل في بيئة تشجع على تبادل الأفكار والانفتاح على الحلول الجديدة، مما ساهم في خلق ثقافة تنظيمية قائمة على الابتكار المستمر.

كما عُرف بمعاييره العالية واهتمامه الشديد بالتفاصيل، حيث كان يسعى إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة والتميز، وهو ما دفع العاملين معه إلى تجاوز حدود الأداء التقليدي وتقديم أفضل ما لديهم. ورغم صرامته في الإدارة، فقد استطاع أن يلهم موظفيه من خلال شخصيته الكاريزمية وشغفه الكبير بالنجاح.

6. إيلون ماسك

يتميّز أسلوب إيلون ماسك القيادي بالتركيز على إحداث تغيير عالمي من خلال توظيف التكنولوجيا وجعلها أكثر فائدة وإتاحة للناس. وتقوم قيادته على رؤية مستقبلية تسعى إلى بناء عالم مترابط ومستدام، وهو ما يظهر في مشاريعه المرتبطة بالطاقة النظيفة والنقل المتطور واستكشاف الفضاء.

فقد قاد شركات مثل Tesla, Inc في مجال السيارات الكهربائية والطاقة النظيفة، و SpaceX في مجال الفضاء، إلى جانب SolarCity في مجال الطاقة الشمسية، مما يعكس انسجام مشاريعه مع رؤيته الشاملة.

ومن أبرز سمات قيادته:

- **الرؤية الطموحة** :وضع أهداف كبيرة تتجاوز المألوف وتسعى لتغيير المستقبل .
- **التفكير الاستراتيجي الشامل** :التركيز على الغاية النهائية وربط المشاريع بهدف واضح .
- **الانفتاح على الحلول** :الاستماع إلى فريق العمل ومناقشة البدائل الممكنة .
- **معايير الجودة العالية** :توقع أداء متميز والتزام صارم بالمستويات المطلوبة .
- **أخلاقيات العمل القوية** :التفاني والعمل المكثف لتحقيق النتائج ضمن المواعيد المحددة .

من خلال ما سبق يتضح لنا أن قادة اليوم يستلهمون أساليبهم واستراتيجياتهم من إرث القادة التاريخيين، حيث لا تزال مبادئ القيادة القديمة مؤثرة في العالم المعاصر رغم تغير السياقات.

فشخصيات مثل إيلون ماسك تعكس روح الطموح والمخاطرة التي ميزت الرواد التاريخيين، من خلال سعيه نحو الابتكار في مجالات الفضاء والطاقة المستدامة. أما أوبرا وينفري فتجسد القيادة الإنسانية القائمة على التمكين والنمو الشخصي، بينما يمثل ساتيا ناديلا نموذجًا للقيادة الحديثة التي تركز على التعاطف، التغيير الثقافي، والابتكار داخل المؤسسات الكبرى.

وتؤكد المحاضرة أن الصفات القيادية الأساسية مثل الرؤية، التعاطف، التواصل الفعال، الشمولية، والقدرة على التكيف هي صفات خالدة تتكرر عبر التاريخ، وقد ظهرت بوضوح لدى قادة مثل غاندي ومانديلا وتشرشل وغيرهم.

وفي الختام، يمثل الماضي مصدرًا غنيًا لحكمة القيادة، وأن نجاح القادة المعاصرين يعتمد على قدرتهم على توظيف هذه الدروس التاريخية لبناء مستقبل قائم على الابتكار والتعاون والتأثير الإيجابي.

الخاتمة

وفي الختام، يمكن القول أن القيادة تعد من أهم الظواهر الإنسانية والإدارية التي ارتبطت بحياة الأفراد والجماعات منذ القدم، فهي تمثل القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية. ولا تقتصر القيادة على إصدار الأوامر أو ممارسة السلطة الرسمية، بل تقوم أساسًا على قوة الشخصية، والقدرة على الاتصال والإقناع، وحسن التعامل مع الأفراد، بما يجعل القائد قادرًا على كسب ثقة العاملين وتحفيزهم نحو الأداء الأفضل.

وتتعدد الأساليب القيادية بتعدد المواقف والظروف التنظيمية، فمنها الأسلوب الاستبدادي القائم على الانفراد بالرأي وسرعة اتخاذ القرار، ومنها الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة والتشاور وإشراك العاملين في صنع القرارات، ومنها الأسلوب الحر أو غير الموجه الذي يمنح المرؤوسين مساحة واسعة من الاستقلالية. ولا يمكن الجزم بوجود أسلوب قيادي مثالي يصلح لكل زمان ومكان، لأن نجاح الأسلوب القيادي يرتبط بطبيعة العمل، ومستوى العاملين، والظروف المحيطة بالمؤسسة.

كما أن تطور نظريات القيادة يعكس أهمية هذا المجال وعمق تأثيره، فقد بدأت النظريات التقليدية بالتركيز على السمات الشخصية للقائد، واعتبرت أن القائد يولد مزودًا بصفات موروثة تميزه عن غيره، ثم جاءت النظريات السلوكية التي اهتمت بأنماط السلوك القيادي وأساليب التعامل مع العاملين، لتظهر بعدها النظريات الموقفية والتفاعلية التي رأت أن فعالية القيادة تقوم على التفاعل بين شخصية القائد، وخصائص المرؤوسين، وطبيعة الموقف التنظيمي. وهذا يدل على أن القيادة ليست ظاهرة جامدة، بل عملية ديناميكية تتطور بتطور البيئات والمؤسسات.

وقد أصبحت صناعة القيادة في العصر الحديث ضرورة حتمية، إذ لم يعد الاعتماد على المواهب الفطرية وحدها كافيًا، بل أصبح من الممكن إعداد القادة وتنمية قدراتهم من خلال التعليم والتدريب والتجربة العملية، وصقل مهاراتهم في الاتصال واتخاذ القرار وإدارة الأزمات والعمل الجماعي. كما برزت أهمية قيادة التغيير في ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها المؤسسات، حيث أصبح القائد مطالبًا بامتلاك رؤية مستقبلية، وقدرة على التكيف، وتهيئة العاملين لتقبل التغيير والمشاركة فيه.

ومن جهة أخرى، فرضت الاتجاهات الحديثة مفاهيم جديدة للقيادة تقوم على التعلم المستمر، وتمكين العاملين، وبناء فرق العمل، والاعتماد على التكنولوجيا والقيادة الافتراضية، مما جعل دور القائد أكثر تعقيدًا واتساعًا من السابق. فالقائد الناجح اليوم هو من يستطيع الجمع بين المهارات الإنسانية والفنية والفكرية، ويوازن بين تحقيق النتائج والمحافظة على العنصر البشري.

وعليه، فإن القيادة الإدارية تمثل القلب النابض لكل منظمة، ولا يمكن تصور مؤسسة ناجحة أو مجتمع متطور دون قيادة واعية ورشيدة. فهي ليست منصبًا أو امتيازًا، بل مسؤولية ورسالة تقوم على خدمة الآخرين، وتحقيق الأهداف، وصناعة المستقبل. وكلما ارتقى مستوى القيادة، ارتقى معه مستوى الأداء والتقدم والنجاح.

قائمة المراجع

❖ الكتب

- إبراهيم الفقي، "**سحر القيادة– كيف تصبح قائد فعالا**"، الطبعة الأولى، دار اليقين للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- أحمد قواراية، "**القيادة المتمركزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، "**القيادة الإدارية**"، المركز الديمقراطي العربي، برلين–ألمانيا، 2021
- باسم الحميري، "**الإدارة، الوظائف والممارسة**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015
- بطرس حلاق، "**القيادة الإدارية**"، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020،
- الحسن، إحسان محمد، "**علم الاجتماع السياسي**"، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، "**نظرية المنظمة**"، الطبعة 2، دار المسيرة للنشر، عمان، 2005.
- رياض ستراك، "**دراسات في الإدارة التربوية**"، دار وائل، الأردن، 2004
- زكرياء الدوري، نجم العزاوي، بلال خلف الكارنة، شفيق شاكر العملة، محمد عبد القادر، "**وظائف وعمليات منظمات الأعمال**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010
- السركانة بلال خلف، "**التطوير التنظيمي والإداري**"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2009
- صالح محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "**الإدارة والأعمال**"، دار وائل للنشر، الأردن، 2007
- ضرار العتيبي، نضال الحواري، "**إدارة المشاريع الإنمائية، دراسة وتقرير الجدوى**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية 2007

- طارق محمد السويدان، فيصل عمر باش راحيل، "**صناعة القيادة**"، دار الأندلس الخضراء، المملكة العربية السعودية، 2003، ص. 262-265
- فاتن عوض، "**القيادة والإشراف الإداري**"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
- كلالده، ظاهر محمود، "**الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997
- محمد الصيرفي، "**إدارة التغيير**"، دار الفكر الجامعي، الأسكندرية، 2007.
- محمد عبد حسين أبو سمرة، "**إدارة المشروعات**"، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009
- المصري، سعيد محمد، "**التنظيم والإدارة**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999
- المعايطة، خليل عبد الرحمن، "**علم النفس الاجتماعي**"، دار الفكر للطباعة والنشر، 2000
- موسى اللوزي، "**التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة**"، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- نزار أشريفة، عبد الحميد الخليل، "**إدارة فرق العمل**"، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2021
- Stogdill, R. M., « **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research** ». New York: Free Press, 1974
- Hafsi, Taïeb et Bruno Fabi, « **Les fondements du changement stratégiques. Montréal, Editions Transcontinental** », 1997
- Donellon, Anne. « **Team Leadership** », Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Catehrine Free Man, «**Leading strategies to create success in virtual teams**», PHD, Walden university, 2017.
- Hersey P, and K Blanchard**, « Management of Organizational Behavior »,** New lensey, Prentice-Hall, Inc, 1982, P.152.
- Mohamed Shaker, « **Change Leadership & Organizational Transformationé** », Transform Model.

❖ المقالات

- أحمد نجم الدين أحمد عيداروس، ولاء عبد الحميد سعيد عوض الله، "**القيادة الافتراضية كمدخل لإرساء ثقافة مجتمعات التعلم الافتراضية في المؤسسات التعليمية، دراسة تحليلية**"، مجلة شباب الباحثين، جامعة سوهاج، العدد 12، 2022.
- الأسدي علي، أفنان، عبد، "**قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير**"، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصر والرافدين، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، الجزء 6، العدد 17، 2010.
- أيت طالب نورة، "**تحديات القيادة عبر الفضاءات الرقمية**"، المجلة الجزائرية لبحوث الإعلام والرأي العام، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر، 2022
- بلغنامي نجاة وسيلة، "أهمية أنماط القيادة في **إدارة وبناء فرق العمل**"، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 4، العدد 1، 2019
- بوعلاق سعيدي، "دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11، 2014.
- سقا، رغدة بنت محمد عبد الله، "**المهارات المطلوبة لدى القادة الأكاديميين لقيادة التغيير بجامعة أم القرى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، الأهمية والممارسة**" ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية بجامعة أم القرى، السعودية، 2012.
- العامري، أحمد سالم، "**السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية**"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 9، العدد 1، 2002.
- العتيبي، تركي بن كديميس، "**قيادة التغيير في الجامعات السعودية –نموذج مقترح رئيس القسم الأكاديمي كقائد للتغيير**"، دراسة مقدمة لندوة القيادة ومسؤولية الخدمة، 25-26 ربيع الأول، إمارة المنطقة الشرقية، 2009.

- عزات كريم العدوان، "**العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات–دراسة ميدانية–**"، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة1، الأردن، 2013.
- محمد الأنصاري، إبتسام عبد الإله، "**تطبيق القيادة الافتراضية بمدارس التعليم العام بمحافظة قنا: آليات مقترحة، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية**"، العدد 7، ديسمبر 2021
- مسعودة شريفي، "**قيادة فرق العمل الافتراضية، القيادة كمحرك دافع لخوض غمار الأعمال الإلكترونية**"، مجلة الدراسات الاقتصادية، الجزائر، 2021

- Richard Surungan & et. Al, "**The effect of digitalization and virtual leadership on organizational innovation during covid-19 pandemic crisis A case study in Indonesia**", Journal of Asian economics and business, Vol. 8, No. 10, 2021
- Kai-Tang Fan, "**E-learning effectiveness in virtual teams: motivating language perspective**", Industrial management & Data system, Vol.114, No. 3, 2014
- Bass, B. « **Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership** ». European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(1),1999

❖ **المذكرات والأطروحات**

- رمضان ريم، "**إدارة التغيير في التطوير التنظيمي**"، **رسالة ذكتوراه، غير منشورة، كلية الاقتصاد**، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2004-2005.
- يوسف علي عيسى أبو جربوع، "**واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري**"، مذكرة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.

- الشلح بشير، عبد الله محمد، "**الأنماط القيادية وعلاقتها بالاختراق الوظيفي من وجهة نظر الأطباء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية**"، رسالة مقدمة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2015

- Franchisteguy, Isabelle, « **Gérer le changement organisationnel à l'hôpital, Des diagnostics vers un modèle intégrateur** », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin–Lyon 3, Le 19 Octobre, 2001

- Jonsson, «**To lead from distance virtual leadership**», Master Thesis, Jonkoping university, 2016

❖ **مواقع الأنترنت**

- https://johnmattone.com/blog/the-enduring-legacy-of-martin-luther-king-jr-an-authentic-leadership-model/ تاريخ الإطلاع يوم 25.04.2026