



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

الكفاءة و القيادة المقولالية

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر علوم تسيير تخصص ريادة أعمال

من اعداد الدكتور :

دباحي يمينه

(أستاذة محاضرة قسم أ)

الموسم الجامعي : 2025/2024

وصف المادة التعليمية

اسم المادة التعليمية: الكفاءة والقيادة المقاولاتية

المستوى: السنة الثانية ماستر

التخصص: ريادة أعمال

السادسي : الثالث

السنة الجامعية: 2025/2024

وحدة التعليم: وحدة أساسية

الحجم الساعي الأسبوعي : 3 ساعات (ساعة و نصف محاضرة ، ساعة و نصف أعمال موجهة)

الرصيد: 6

المعامل : 2

المكتسبات القبلية للطالب:

حتى يتمكن الطالب من استيعاب المادة بفعالية و لضمان فهم أعمق لها، يفضل أن يمتلك الطالب معارف أساسية في :

✚ إدارة الأعمال

✚ إدارة الموارد البشرية

✚ السلوك التنظيمي

✚ تسيير المؤسسة.

✚ أساسيات ريادة الأعمال و التسيير المقاولاتي.

الهدف العام للمادة التعليمية :

تهدف هذه المادة الى:

✚ تعريف الطلبة بمفهوم القيادة ، و فهم الاستراتيجيات القيادية الفعالة في إدارة المشاريع المقاولاتية.

✚ التعرف على النماذج القيادية المعاصرة.

✚ التعرف على الكفاءات المقاولاتية و دورها في نجاح المشاريع

✚ تحليل العلاقة بين القيادة و الكفاءة في بيئة الأعمال.

المهارات المراد التوصل اليها:

في نهاية السداسي يكون الطالب قادرا على :

+ تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالكفاءة والقيادة

+ التمييز بين مختلف الأنماط القيادية

+ التعرف على مختلف الأنواع و النماذج المعاصرة للقيادة

+ تطوير مهارات القيادة الفعالة في السياق المقاوالاتي

+ بناء القدرة على التكيف مع التحديات و تحويلها الى فرص في بيئة الأعمال

الفهرس

7.....	مقدمة
9.....	المحاضرة 1: الإطار المفاهيمي للقيادة
21.....	المحاضرة 2: نظريات القيادة
31.....	المحاضرة 3: القيادة الإدارية
41.....	المحاضرة 4: مبادئ، متطلبات وفنون القيادة
46.....	المحاضرة 5: أساليب القيادة الادارية و أنماطها
55.....	المحاضرة 6: واجبات و حقوق القائد ومشكلة ضعف القيادة
58.....	المحاضرة 7: النماذج القيادية المعاصرة : القيادة التحويلية
74.....	المحاضرة 8: النماذج القيادية المعاصرة : القيادة الاستشرافية
79.....	المحاضرة 9: النماذج القيادية المعاصرة : القيادة الإبداعية
88.....	المحاضرة 10: النماذج القيادية المعاصرة: القيادة الأخلاقية
95.....	المحاضرة 11: مدخل للكفاءات
112.....	المحاضرة 12 : الكفاءات المقاولاتية
116.....	خاتمة
117.....	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	العناصر الرئيسية للقيادة	12
02	المستويات الخمسة للقيادة	19
03	نظريات القيادة	22
04	التغير في الأفكار حول القيادة في القرن 20	30
05	كفاءة القيادة	32
06	مكونات القيادة الإدارية	33
07	مصفوفة القيادة / الإدارة	39
08	أنماط القيادة الثلاثة	48
09	أبعاد القيادة التحويلية	65
10	وظائف القيادة التحويلية	68
11	أبعاد القيادة الاستشرافية	76
12	أبعاد القيادة الإبداعية	84
13	أبعاد القيادة الأخلاقية	90
14	القيادة الأخلاقية و نتائجها	93
15	أقطاب الكفاءة	97
16	أنواع الكفاءات	101
17	محتوى الكفاءات الجماعية	105

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	التساؤلات السبعة عن القيادة	15
02	تطور مفاهيم وأساليب القيادة	28
03	الفرق بين القائد والمدير	37
04	فن الاتصال في القيادة	43
05	خصائص أساليب القيادة	52
06	الفرق بين القائد التحويلي و القائد غير التحويلي أي التقليدي	65
07	خصائص القيادة الإبداعية	85
08	المؤشرات الإيجابية و السلبية للفرد	103

مقدمة :

تتعدد وتباين الاتجاهات و المؤثرات التي تدعم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال خاصة العاملة في النطاق الدولي، و تتباين وجهات النظر حول أي العوامل الأكثر تأثيرا و أهمية ، الا أن هناك اتفاقا عاما على أن القيادة هي العنصر الحاكم لنجاح أي منظمة. و يمكن القول أنه لا توجد منظمة متميزة تنافسيا الا ووراءها قيادة فعالة.

فالقيادة تعني الابتكار و الابداع و التفكير الخلاق، تعني القدرة على تحمل المخاطر و المسؤوليات ، تعني شجاعة اتخاذ القرارات و تحليل المشكلات و بناء القيادات المستقبلية.

القيادة علم وفن شأنها في ذلك شأن الإدارة و نجاح رسم الخطط وصناعة السياسات الإدارية ووضعهاموضع التنفيذ لا يمكن أن يكون الا بتوجيه القيادات الإدارية الحكيمة ورقابتها، وان من أهم تطلعات المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر أن يبرز من بيننا قادة يتميزون بمزايا تجعلهم اقدر على الاسهام الفاعل في تحرك مجتمعاتنا نحو التقدم والنجاح وتحمل المسؤولية والعمل الأخلاقي الاصيل والاخلاص والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية.

فالتطوير والتقدم وزيادة الانتاج الذي تتطلع اليه المؤسسات المختلفة على جميع الأصعدة وفي مختلف المجالات يتطلب توفير قادة أكفاء بمستوى يتناسب وحجم الطموحات والتحديات التي تمثلها وتتضمنها عملية التطوير المنشود.

وتعود أهمية القيادة الى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الاولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الاخرى التي تساهم في تحقيق الاهداف المنشودة، وقد أصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم اداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة موضوعا رئيسيا في دراستهم وأصبح يحتل جزءا بارزا في معظم كتب الإدارة.

فمنذ الثمانينات من القرن العشرين الميلادي بدأت العديد من المنظمات الكبيرة بالعمل على تحسين وتطوير عملية اختيار من يخلف كبار المسؤولين التنفيذيين والتعرف المبكر على المواهب القيادية لهم وذلك لأثرها على سلوك الافراد والجماعات ومستوى ادائهم في التنظيم وبالتالي على تحقيق الاهداف بشكل مباشر.

تعتمد القيادة الفعالة على مجموعة من الكفاءات التي تمكن القائد من اتخاذ القرارات الصائبة، تحفيز الأفراد وادارة الموارد بكفاءة ومن بين هذه الكفاءات تبرز الكفاءات المقاولاتية التي تعكس قدرة القائد أو

رائد الأعمال على الابتكار وتحمل المخاطر و استغلال الفرص والتكيف مع التغيرات مما يعزز من تنافسية المؤسسة واستدامتها.

ان العلاقة بين القيادة والكفاءات المقاولاتية خاصة تقوم على التكامل ، حيث يحتاج القادة الى مهارات مقاولاتية لإدارة الاعمال بمرونة ، كما تتطلب الكفاءات المقاولاتية قيادة رشيدة قادرة على توجيه الموارد وتحقيق أداء متميز.

جاء اعداد هذه المطبوعة البيداغوجية استجابة للحاجة المتزايدة الى فهم أعمق لمفاهيم الكفاءة والقيادة ودورهما في تحقيق التميز في بيئة الاعمال المعاصرة. حرصنا على أن يكون هذا العمل اضافة علمية تساهم في تنمية معارف الطلبة وتعزيز قدراتهم القيادية و المقاولاتية. أمل أن تساهم هذه المطبوعة في اثراء التجربة الأكاديمية للطلبة ، وأن تكون دافعا للتفكير الابداعي في مجال ادارة الكفاءات والقيادة ، وأسأل الله أن يوفق جميع الطلبة في مسيرتهم العلمية والعملية ، ويجعل هذه المعرفة لبنة أساسية في نجاحهم المستقبلي.

والله ولي التوفيق

د. دباحي يمينة

محاضرة 1 : الاطار المفاهيمي للقيادة

تمهيد :

تعد القيادة واحدة من أهم عناصر السلوك الإنساني ، فقد أصبحت عاملا هاما في تعريف الحضارة على مدار العصور ، ونظر لما تمثله القيادة من أهمية كبيرة للبشرية فمن الضروري أن نفهم ما هي القيادة. ومما لا شك فان القيادة ليست قدرة خارقة ، والقادة ليسوا سلالة خاصة من البشر قادرة على تحقيق ما لم يستطع تحقيقه الاخرين ، ولكن في المقابل وفي نفس الوقت فان القيادة توصيفا وظيفيا كالذي نجده في نظام وصف الوظائف أو مركزا اداريا يستطيع تحقيق متطلباتها كل من يوضع في ذلك المركز ، لهذا لا بد من التأكيد على أن القيادة هي ذلك المزيج الفريد من القدرات الخاصة للقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذي يعززون القائد بالقدرة على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتم تحقيقه في السابق.

فلا بد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها وتقيم العدل بينها حتى لقد امر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام "اذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرُوا احدهم" رواه أبو داود ، كما قال الخطابي "انما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف" ، وقديما قال القائد الفرنسي نابليون "جيش من الارانب يقوده أسد أفضل من جيش من أسود يقوده أرنب" وهذا ما يبرز أهمية القيادة باعتبارها ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لاي جماعة أو منظمة أو مجتمع.

1. مفهوم القيادة:

1.1 معنى القيادة وأصولها:

اذا رجعنا الى الفكر اليوناني واللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا ان كلمة قيادة Leadership مشتقة من الفعل "يفعل أو يقوم بمهمة ما". وذلك كما ذكر آرنند Arendt لان الفعل اليوناني (Archein) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني (agere) ومعناه يحرك أو يقود. وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم الى جزئين : بداية يقوم بها شخص واحد ، ومهمة أو عمل ينجزه آخرون. وذهب (Arendt) الى أن العلاقة بين القائد والأتباع تنقسم الى وظيفتين متباينتين: وظيفة اعطاء الأوامر وهي من حق القائد ، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه.

واستنتاجا من هذا التحليل يخلص (Arendt) الى أن كلمة قيادة كانت تنطوي على علاقة اعتمادية متبادلة (Inter dependance relation) بين من يبدأ بالفعل، وبين من ينجزه، وان هذه العلاقة يترتب عليها تمثيل دورين متباينين: يمثل الدور الأول من يتولى القيام بالعمل وهو القائد ووظيفته اعطاء الأوامر، ويمثل الدور الثاني، من ينجزون العمل وهم الأتباع ووظيفتهم تنفيذ الأوامر وهذا واجب عليهم . وأن قوة و مقدرة من يبدأ بالفعل وهو القائد تتجسد في روح المبادرة بالفعل ، والمخاطر التي يتحملها في سبيله أكثر من تجسدها في انجازه لهذه المهمة.

وتعني كلمه قائد (Leader) الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، بمعنى ان هناك علاقة بين شخص يوجه وأشخاص آخريين يقبلون هذا التوجيه ، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفها شخص يوجه ويرشد، وآخرون يتلقون التوجيه والارشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة. (ماهر ، 2014، صفحة 18)

➤ القيادة لغة : من القود : نقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها، فالقود من أمام و السوق من خلف الاسم من ذلك كله القيادة . (علي، 2020، صفحة 106)

➤ القيادة اصطلاحا: يعاني مفهوم القيادة من غياب تعريف متفق عليه من أغلبية الباحثين و الممارسين، وذلك بسبب تباين منطلقاتهم الفكرية والادارية أي أن لكل منهم زاوية ينظر من خلالها للقيادة. ومن هذا المنطلق سوف نعمل على مقارنة مفهوم القيادة من خلال محاولة التقريب بين التعريفات المقترحة و التوفيق بينها في اطار تعريف جامع: (هاشم، 2019، صفحة 33)

✓ تعريف ستوجل Stogdill القيادة هي "عملية التأثير على نشاطات المجموعة من أجل وضع الأهداف وتحقيقها".

✓ تعريف هيمفل Hemphill القيادة هي "سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك".

✓ تعريف روبنز Robbins القيادة هي "القدرة على التأثير على المجموعة نحو تحقيق الأهداف".

✓ تعريف تيد Tead القيادة هي "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين يرغبونه".

✓ تعريف كونتوز و ادونيل Koontz & Odonnel القيادة هي "عملية التأثير التي يقوم بها القائد في تابعيه وحثهم على المساهمة الفاعلة بجهودهم لأداء نشاط تعاوني".

- ✓ تعريف هولاندر و جوليان Hollander & Julian هي "العلاقة التأثيرية بين شخصين أو عادة أكثر حيث يعتمدون بعضهم على بعض من أجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة في وضع تنظيمي معين".
- ✓ تعريف فرنش French القيادة هي "عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف والقيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوكيات الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق أهداف المنظمة".
- ✓ تعريف روبرت ايليو Robert Allio القيادة هي "عملية التأثير في مجموعة التابعين".
- ✓ تعريف هيت Hitt وزملائه القيادة هي "نشاط وفعالية تحتوي على تأثير في سلوك الآخرين كأفراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة".
- ✓ تعريف سالم القحطاني القيادة هي "قدرة القائد على اقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم على أداء واجباتهم ومهامهم التي تسهم في تحقيق الهدف المشترك للجماعة".
- ✓ تعريف سعود النمر وآخرون القيادة هي "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة".
- ✓ تعريف سكيلر هودسون Seckler Hudson القيادة هي "عملية التأثير وشحن همهم الناس للعمل مع بعض بجهد عام لتحقيق أهداف التنظيم".
- ✓ تعريف كنعان القيادة هي "العمل مع الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهداف معينة".
- ✓ تعريف ordway.tead في كتابه فن القيادة 1935 على أنها "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة اليهم"
- تعرف القيادة على أنها :
- ✓ السلوك التي يقوم به فرد حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك"
- ✓ النشاط الذي يمارسه القائد لجعل رؤوسيه يقومون بعمل فعال.
- ✓ الجهود المبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول الى أهداف المنظمة والأفراد معا.
- ✓ القيادة هي تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص الرؤوسين وكذلك المواقف التي يمرون بها أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.
- ✓ مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على انجاز المهام الموكلة اليهم".

✓ هي نسق التأثير الاجتماعي والتي ينشد من خلالها القائد المشاركة التطوعية من مرؤوسيه للوصول الى اهداف المنشأة (الرفاعي، 2008، صفحة 521)

2. العناصر الرئيسية للقيادة: key elements of leadership

من خلال التعريفات السابقة للقيادة يتضح لنا جليا ان هناك عدة عناصر مهمة ومكونة للقيادة يتفق معظمها عليهم وهي: (هاشم، 2010، صفحة 35)

✓ القائد والقدرة على التأثير: قدره القائد على تحريك وتفعيل افراد الجماعة، توجيههم واقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة اليهم وصولا الى الاهداف المرجوة.

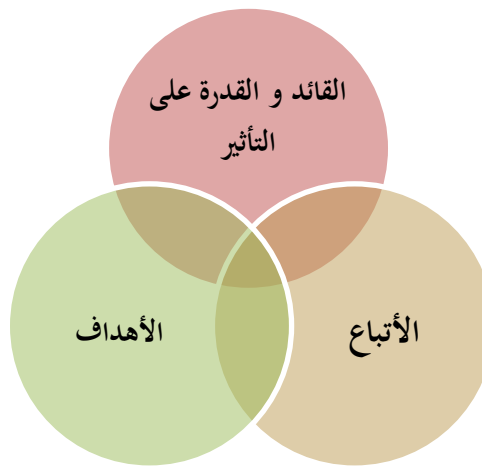
✓ الجماعة: اذ لا بد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسه نشاطات معينة ولتنسيق تلك الجهود والنشاطات لابد من قيادة تقوم بذلك وصولا للأهداف المحددة.

✓ الاهداف: ضرورة وجود اهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول اليها من خلال الجماعة.

و سيتم التفصيل في كل عنصر، حيث أن القائد يتحرك نحو اثاره الأتباع في سبيل تحقيق الأهداف المطلوب تحقيقها (جعبل طعيمان ، صفحة 18)

و الشكل الموالي يلخص العناصر الرئيسية للقيادة :

شكل رقم 01 : العناصر الرئيسية للقيادة



المصدر: صياغة شخصية بالاعتماد على المرجع السابق

1.2 القائد: Leader

يعرف رنسيس ليكرت Rensis Likert القائد بأنه "الشخص الذي يستطيع ان يبني ويحافظ على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة" (هاشم، 2010، صفحة 34)

ليصل القائد الى أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية عليه بشكل أساسي أن يعمل على تطوير ذاته بشكل مستمر في مختلف المهارات التي تساهم بشكل مباشر في رفع قدراته القيادية.

فالكفاءة أساس للبقاء، فلا يجب على القائد الحد من تطوير ذاته أو تعليمها، فعملية التعليم والتطوير عملية مستمرة ولا تنتهي ما بقي الانسان على قيد الحياة، وهي نتيجة أساسية لكل من يثابر للوصول للأهداف على مستوى الشخص أي القائد، أو على مستوى التابعين من خلال التأثير فيهم، ونقل معرفته وخبراته اليهم، وبالتالي على مستوى المنظمة والمجتمع، كما يجب الإشارة الى ان قوة المعرفة والخبرة هي أحد مصادر قوة القائد التي تجعله أكثر تأثيراً وتكسبه الاحترام.

ويجب أن يكون القائد قدوة ونموذجاً تضرب به الأمثلة، و يقتدى به، فمهما بلغت موهبة القائد فان هذه الموهبة لن تحقق أعلى مستويات التأثير والنجاح ان لم يظهر القائد انضباطاً ذاتياً.

تعد قوة شخصية القائد احدى أبرز الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها، فهي معيار ينطلق من خلاله الناس للوثوق بهذا القائد أو ذاك، فهم يثقون بالقائد الذي يرون فيه أملاً لتحقيق أهدافهم.

على القائد أن يمتلك رؤية واضحة المعالم ومحددة، فوضوح الرؤية والشفافية ووضوح الأهداف عوامل مهمة جداً يجب على القائد الاهتمام بها، ونقلها الى من حوله حتى يكسب ثقتهم وتعاونهم، لا أن يحتفظ بها لنفسه.

فالرؤية هي كل شيء بالنسبة للقائد لأنها توجهه وتصبغ هدفه.

2.2 التأثير: The influence

يجب أن ندرك أن القيادة الحقيقية لا تمنح، ولا توهب، ولا تشتري، ولا تفوز، انما تقوم أساساً على التأثير فهنا يمكن القياس على مدى امكانية التأثير في الآخرين.

عملية التأثير عنصر مهم من عناصر القيادة، وتساهم في فاعليتها، بل يمكن القول بأن عملية القيادة في جوهرها قائمة على التأثير في الآخرين. فلا يمكن اجبار الآخرين على التعاون أو الانصات أو اتباع القائد بدون سلطة جبرية ان لم يمتلك القائد نفسه امكانية التأثير، وهنا كلما كان تأثير القائد أقوى وكان التابعون واثقين بهذا القائد، كان القائد أكثر نجاحاً.

كما أن عملية التأثير تركز على ما يمتلكه القائد من صفات وخصائص، و على ما يقوم به من وسائل اقناع وتأثير واستمالة للآخرين لحثهم وتوجيه سلوكهم وتغيير أفكارهم، وكسب تعاونهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ووسائل التأثير كثيرة : كالتأثير القائم على قوة شخصية القائد وما يمتلكه من خصائص "كاريزما" شخصية، تأثير قائم على المكافأة، تأثير قائم على الاكراه في حال كانت للقائد سلطة ، تأثير قائم على الخبرة وما يمتلكه القائد من معارف، تأثير قائم على الشرعية التي يمتلكها القائد، تأثير قائم على المقدرة، على الالهام، وتأثير قائم على الأهداف المشتركة.

وعملية التأثير مع شخصية وخصائص القائد وطبيعة الموقف جميعها هي ما يحدد النمط القيادي الذي يمكن أن يستخدمه ويتعامل معه.

3.2 الأتباع: Followers

ان القيادة ليست كل شيء في المنظمة، فقائد بلا أتباع لا يعني شيئا ، ولن يستطيع قائد مهما أوتي من العلم والخبرة والموهبة أن يعمل بلا آخرين.

والقيادة عملية جماعية تستلزم التكاثف والتعاون والقبول المتبادل بين القائد والأفراد الذين يعملون بالمنظمة.

وبنظرة أخرى، ان وجود قادة للجماعات أمر بالغ الأهمية لاستمرارها وتنظيمها وتوجيهها وتعاونها وتنسيق جهودها، فنجاح القيادة يعتمد بشكل أساسي على التابعين ومستوى ولائهم، واستجابتهم، وقناعتهم. ان القائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة، ويشاركها مشكلاتها ومعاييرها وآمالها وأهدافها، ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم، وتحقيق أهدافهم واشباع حاجتهم، فقد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين ويواجه المشكلات التي تعرقل هذا الهدف والمصاعب المحيطة به. وهو في ذلك يكون ملما بحاجة الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم، وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله، ويتفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم وجهودهم لتحقيق الهدف المطلوب.

يحرص القائد الى أن يبقى تأثيره عاليا وموجها، ولا يهتم بصنع قيادات بديلة لكي لا يثير حالة من التشتت لدى الأتباع ولا يؤمن بعملية التفويض وتوزيع الأدوار القيادية.

ان الاحساس بالمشاركة في الفهم والتفاهم يوفر اساسا للعلاقات القوية والمتينة ومهمة القائد هي صنع صلات قوية تستند الى الاحترام المتبادل بينه وبين مرؤوسيه.

4.2 الأهداف: Objectives

هي مجموعة النتائج المرغوب تحقيقها والوصول اليها فالحياة بشكل عام الخالية من الاهداف تكون عشوائية وتتجه الى مصير مجهول. كما تمت الإشارة الى أن النجاح قائم على التقدم المستمر نحو تحقيق هدف مسبقا ، وهذا التعريف يدلنا على أن الانضباط اللازم لوضع الاولويات والقدرة على العمل نحو تحقيق هدف محدد ضروريان لنجاح القائد.

فعملية وضع الاهداف من الأركان المهمة لنجاح القيادة، فمن يمتلك كل مقومات القيادة دون أن يضع أهدافا محددة وواضحة، لن يصل الى مبتغاه، وسنجد أنه يصرف جهده بشكل عشوائي وغير فعال، ومن ثم يفقد وجهته ويفقد ثقة أتباعه، وقد يفقد امكانية التأثير، وقد يصل الأمر لعواقب وخيمة بسبب خيبات الأمل وأثرها في الارتداد النفسي والسلوكي على القائد والجماعة والمنظمة. لذلك كانت الأهداف عنصرا أساسيا في عملية القيادة، ولتحقيقها يعمل القائد ويوجه أتباعه من خلال التأثير فيهم وتوحيد جهودهم للقيام بكل الممارسات التي تساهم في تحقيق الأهداف، فتحقيقها معيار النجاح.

وكما كانت هذه الأهداف مشتركة بين القائد والاتباع، كان الحماس والتعاون بينهم أعلى حتى انه يمكن توجيه سلوكهم والتأثير عليهم بشكل أسرع.

ويميل بعض المؤلفين عند تناول المفاهيم الواسعة الى تقديمها بأكثر من طريقة لهذا فان ومن أجل تقديم المزيد والإحاطة بمفهوم القيادة نقدم التساؤلات السبعة عن القيادة لتوضيح أبعادها كما في الجدول التالي:

جدول رقم 01 : التساؤلات السبعة عن القيادة

ان التساؤلات السبعة عن القادة تغطي جوانب القيادة الأساسية وهذه التساؤلات ممثلة في الجدول الموالي:

التساؤلات	الإجابة عن التساؤلات
لماذا why؟	لأن القيادة هي وحدة الغرض والاتجاه، ومن ثم وحدة العمل الذي يتم بالقدوة والاقناع بما يحقق الهدف الأساسي للقيادة الذي هو مصلحة الشركة والعاملين.
ماذا what؟	القيادة قدرة ذاتية للقائد تنسجم وتتكامل في مزيج فريد مع خصائص العاملين الملائمة في ظروف الملائمة بما يحقق الأهداف الاستثنائية.

أين where؟	لا مكان محدد للقيادة وانما هي في كل مكان وأينما يوجد العمل البشري الجماعي ،وهي توجد في كل المستويات وكل القطاعات وبين جميع الأفراد.
متى when؟	رغم أن ظروف وفترات الاستقرار والركود تنتج مديرين وظيفيين ،ولكن القيادة عندما توجد حتى في هذه الظروف والفترات تستطيع ان تلهم بالغرض الكبير وتوجد الحركة النشيطة والأداء الاستثنائي.
من who؟	كل الأفراد في داخلهم قائد معين ،ولكن في بعضنا القيادة هي الثقل النوعي الغالب لهذا يصغون بقيادتهم ويتقدمون فيها أسرع وأفضل من غيرهم.
كيف how؟	لا وصفة جاهزة للقيادة ،وانما كل القيادة لها طريقته وخصائصها وقيمها وعلاقتها التي بالمحصلة تتحقق ما لا يحققه الآخرون.
لمن to whom؟	بما أن القيادة يصنعها القادة فان القيادة الاستثنائية يحققها الأفراد المرؤوسون المتميزون في ولائهم ودوافعهم وثقتهم وانجازاتهم.

المصدر: (عبود ، 2015 ، صفحة 25)

3. مصادر قوة القيادة وتأثيرها:

حتى يتمكن الشخص من القيام بعملية التأثير على الآخرين يجب أن يتمتع بقوة أو سلطة معينة تميزه عن الآخرين ، ويمكن تصنيف مصادر القوة للقيادة على النحو التالي: (خيري أ.، 2014 ، صفحة 23)

✓ السلطة القانونية :

مصدرها المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري ، وهذه القوة تنساب من أعلى الى أسفل ، أما قوة التأثير فهي مرتبطة بالشخص نفسه ، وليس بالمنصب ومن مظاهرها : القوة الفنية ، التخصص ، ومصدرها الخبرة والمهارة والمعرفة التي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الافراد .

✓ قوة المكافأة:

مصدرها توقعات الفرد من أن قيامه بعمله على الوجه المطلوب سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية من قبل رئيسه .

✓ قوة الاكراه:

مصدرها الخوف وهي متصلة بتوقعات الفرد من أن قصوره في تأدية واجباته سيترتب عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي من قبل رئيسه.

✓ **قوة الاعجاب:**

يحصل عليها الفرد نتيجة اعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية، بحيث تربطهم وتشدهم اليه نتيجة توافر نوع من السحر أو الجاذبية في شخصية القائد .

✓ **القوة المبنية على الخبرة:**

أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الافراد فالمهندس يمارس نوعا من القوة الفنية على صاحب المشروع تجعل الاخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الأخيرة.

✓ **القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات:**

تنتج هذه القوة نظرا لمتع القادة بصلاحيه الوصول الى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط والسياسات المنظمة والتي تعتبر أمور هامة وسرية في بعض الاحيان .

4. مبادئ القيادة :

مع المنافسة من جهة وتعاقد الأعمال في بيئة اليوم من جهة أخرى، فان القيادة هي قيادة سمات شخصية وقدرات ادارية وفنية وأخلاقية أيضا، ونعرض فيما يلي مجموعة مبادئ القيادة تساعد على تصور ما تستند عليه في تحقيق أهدافها بفاعلية. (Hirigappa, 2009, pp. 203-204)

➤ **أن يكون القائد بارعا فنيا:** القائد يجب أن يعرف عمله ومجال عمله وأن يتمتع بالمهام التي يقوم بها الافراد بمحيطة؛

➤ **أن يبحث عن المسؤولية ويتحملها في عمله:** ان القائد هو المسؤول عن توجيه المنظمة للرؤى الجديدة، وعندما تكون هذه الرؤى خاطئة عليه اتخاذ النشاط التصحيحي والتحرك نحو تحدي جديد؛

➤ **أن يتخذ القرارات الصائبة وبالتوقيت الملائم:** ان القائد يحل المشكلات ويصنع القرارات ويحدد الاهداف المخططة؛

➤ **أن يقدم المثال :** على القائد أن يكون نموذجا للدور الجيد للأتباع ، حيث يجب ان لا يسمعوا فقط لما هو مطلوب فعله ولكن يرون القائد كقدوة؛

➤ **معرفة الأفراد والعمل من أجلهم:** على القائد أن يكون متفهما للطبيعة البشرية وأهمية رعاية الأتباع بإخلاص؛

- إيصال المعلومات اللازمة للاتباع: على القائد أن يكون ذا مهارة اتصالية ملائمة لإيصال المعلومات المهمة للأفراد الاساسيين معه؛
- تطوير تحمل المسؤولية في الأتباع : على القائد أن يساعد في تطوير الخصائص الجيدة التي تقوي تحمل الأتباع لمسؤوليتهم المهنية؛
- ضمان أن تكون المهام مفهومة قابلة للتنفيذ: أن تكون المهام ملائمة لموارد المنظمة وقدرات الأتباع؛
- التدريب كفريق: ان القائد يدعو الافراد ، الإدارة ، القسم لأن يعملوا كفريق ، ولكن هذا غير كافي بدون إشاعة ثقافة الفريق ، وان ينجزوا أعمالهم بطريقة الفريق؛
- استخدام كامل قدرات المنظمة: على القائد أن يعمل بروح الفريق ، أن يوظف قدرات المنظمة الى أقصىها؛
- البحث عن التحسين الذاتي: من أجل أن يعرف القائد نفسه عليه أن يفهم خصائصه الإيجابية وأن يبحث عن التحسين الذاتي وعليه باستمرار أن يقوي هذه الخصائص الإيجابية.

5. المستويات الخمسة للقيادة :

تقوم فكرة هذا المنظور على أساس الدراسات التي قام بها Jim Collins وآخرون حول إمكانية تحويل المنظمات الجيدة الى منظمات عظيمة حقا ، ويقدم الباحثون المستوى الخامس للقيادة باعتباره على مستوى في الهرم قابليات المدراء ويوضح الشكل التالي خصائص المستوى الخامس. ولعل أهم صفة للقيادة في المستوى الخامس هو التواضع وعدم وجود مشاعر الأنانية وهذا يناقض مفهوم القيادة من وجهة نظر نظرية القائد العظيم التي تفترض أنانية عالية وطموح كبير شخصي (علك حافظ، و حسين وليد، 2016، صفحة 62)

شكل رقم 02 : المستويات الخمسة للقيادة



المصدر: (السكرانه، 2014، صفحة 87)

6. خرافات حول القيادة :

يثار حول القيادة العديد من العبارات أو الشائعات التي تحكي عن استنتاجات بعض العامة، وهي ما اعتبرها بينيس Bennis و نانوس Nanus عام 1958 خرافات فقد توصلا اليها من خلال أبحاثهما المستفيضة ايضا الى وجود خمسة خرافات شائعة حول موضوع القيادة وهي: (جعل طعيمان ، صفحة 29)

➤ القيادة مهارة نادرة:

هذا غير صحيح فرغم أن القادة العظماء ربما يكونون شيئا نادرا ، إلا أن كل انسان لديه امكانيات القيادة، والاهم من ذلك أن بعض الأشخاص يمكن أن يكونوا قادة في مؤسسة معينة بينما يلعبون أدوارا عادية تماما في مؤسسة أخرى، وهناك فرص عديدة للقيادة ومعظمها في متناول معظم الناس.

➤ القادة يولدون ولا يصنعون:

هذا غير صحيح، في الحقيقة هي أن معظم القدرات والكفاءات الخاصة بموضوع القيادة يمكن تعلمها ونحن جميعا قادرون على تعلمها شريطة أن تكون لدينا الإرادة اللازمة لذلك.

➤ القادة لديهم شخصية كاريزمية

نعم بعضهم كذلك ولكن الكثيرين منهم ليسوا كذلك

➤ القيادة توجد على قمة المؤسسة فقط:

في الحقيقة كلما زاد حجم المؤسسة زاد احتمال تعدد أدوار القيادة بها

➤ القائد يسيطر ويوجه:

هذا ليس هو الحال ايضا فالقيادة ليست ممارسة للسلطة بقدر ما هي تمكين الاخرين ومنحهم السلطة،
فالدور الحقيقي للقيادة يتمثل فيما يقدمونه من الهام للآخرين، وليس في مجرد توجيه الأوامر اليهم.
فالقيادة هي عملية تمكين للناس من استخدام قدراتهم وخبراتهم وامكانيات المبادرة لديهم .

المحاضرة 2: نظريات القيادة

تمهيد:

تحفل القيادة اليوم بتراث كبير من النظريات والمدارس والمداخل في تفسير هذه الظاهرة التي رغم كل أدبيتها لا زالت تحظى بالاهتمام ومحاولات التطوير ، فما زالت دوريات الإدارة تتناول ظاهره القيادة بطريقة توجي بأن التراث الاداري الواسع في دراستها لا زال غير كافي للإحاطة بها وبتجلياتها المتجددة باستمرار.

لقد قدمت نظريات كثيرة من أجل تفسير القيادة وسلوك القائد وهذه النظريات التي تطورت عبر فترة طويلة بقدر ما تقدم دلائل على تفسير القيادة وفهمها، فان تجارب القادة في المنظمات لا زالت بحاجة الى الدراسة واستخلاص الدروس.

وعليه فان فهم القيادة يتطلب دراسة شاملة لنظرياتها وأساليبها حيث اختلفت المدارس الفكرية في تفسيرها فمنها من ركز على سمات القائد الشخصية، ومنها من ركز على السلوك القيادي ، أو العوامل الظرفية التي تؤثر في فعاليته، كما ان التطورات الحديثة في مجال الذكاء العاطفي والتحول الرقمي ساهمت في اعادة تشكيل مفهوم القيادة.

1. نظريات القيادة :

لقد اكتسبت موضوع القيادة اهتماما كبيرا لدى الباحثين في الفكر الإداري سواء كان ذلك في العصور القديمة أو الحديثة، وتمثل ذلك في الدراسات والتحليل الذي نتج عنه عدد من النظريات والتي أخذت تتطور باستمرار . هناك 4 نظريات شائعة للقيادة كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 03 : نظريات القيادة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مراجع

1.1 نظرية السمات: Traits theory:

تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته، التي تجعله قائدا عليها، فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة، ويرى أصحاب هذه النظرية أن قلة من الأشخاص يتميزون ببعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها.

إن مفهوم القيادة في هذه النظرية يقوم على أساس أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، و أن توافر هذه السمات في شخص يجعل منه قائدا ناجحا (حسن، 2024، صفحة 153)

وعندما نبحث عن ماهية تلك السمات فإن الآراء تختلف ووجهات النظر تتعدد، إلا انه تمكن اجمالها في السمات التالية: (هاشم، 2010، صفحة 43)

- السمات الفيزيولوجية: كالطول، الوزن، الصحة ، قوة الجسم و شكله
- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان،
- الثقة في النفس (يؤمن بقدراته وامكاناته)، و الإيمان بالقيم (يؤمن بقيمة عمله ويقدره).
- المهارة وحسن الأداء

- القدرة على التكيف مع جميع الظروف الصعبة
- السرعة في اختيار البدائل المناسبة
- القدرة على الاقناع والتأثير (أهم ميزة للنجاح في العمل)
- الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية
- القدرة على التنسيق والتعليم وتحقيق الترابط داخل التنظيم
- المهارة في اقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه
- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة والغير مهمة للمشكلة.
- الأمانة و الاستقامة و الإحساس بواجباته الأخلاقية.
- النضج العاطفي والعقلي
- وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه للعمل وتحقيق الانجازات المطلوبة
- حب العمل والامام بجوانبه ونشاطاته (الادراك المعرفي)
- المهارة الادارية التي تتطلب القدرة على التصور والتخطيط والتنظيم والتقدير واختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في نزاعاتهم.

ومما سبق فانه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل وان كان من المحتمل ان يتوافر بعضها البعض في شخص واحد ، الى جانب هذه الصفات والسمات يفترض المام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وهي:

1/ المهارات الفنية:

والتي تتطلب معرفة القائد لفرع من فروع العلم والقدرة على الاداء الجيد في حدود التخصص بالإضافة الى المعرفة المتخصصة وعلمه بطبيعة المنظمة وقدرته على استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص.

2/ المهارة الإنسانية:

هذه المهارة تعني قدرة القائد على التعامل مع الأفراد والجماعات بعكس المهارة الفنية التي تعني المقدرة في التعامل مع الأشياء

إن إدراك القائد لميول واتجاهات مرؤوسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وافساح المجال لهم لإظهار روح الابتكار فيما يقومون به من أعمال ، وخلق الاحساس لديهم بالاطمئنان والاستقرار

في العمل وتلبية طلباتهم و اشباع حاجاتهم، كل هذه الأمور يجب ان تشكل جزءا من سلوكه اليومي من خلال تصرفاته وتعامله مع مرؤوسيه.

3/ المهارة الذهنية: تنقسم الى نوعان:

* المهارة الإدارية : تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعا عادلا ووضع معدلات ومقاييس للأداء، و تحقيق التنسيق بين الوحدات المختلفة واعادة تطوير الكفاءات البشرية والقيام بعملية الرقابة للتحقق من انجاز الاعمال على افضل وجه.

* المهارة السياسية : تتمثل في قدرة القائد على التبصر لمصالح العام و الأهداف العامة للدولة والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المؤسسة وسياستها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة.

1.1.1 مزايا وعيوب نظرية السمات:

قد كان لنظرية السمات عدد من الإيجابيات، كما كان لها عدد من السلبيات التي لم تجعل منها نظرية قادرة على تفسير النهج القيادي الذي يميز القادة عن غيرهم وسنعرض ايجابيات هذه النظرية تم سلبيات

➤ مزايا نظرية السمات:

من بين مزايا نظرية السمات ما يلي: (هاشم، 2010، صفحة 45)

- كانت اول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد؛
- وضعت عددا من الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها أو عن بعضها عند اختيار القادة؛
- ساهمت في تطوير الفكر القيادي وكانت النظرية الأولى التي مهدت السبيل أمام النظريات الأخرى للظهور.

➤ ومن بين عيوب هذه النظرية: (القحطاني ، 2001، صفحة 71)

- نظرية السمات بعيدة عن الواقع (غير واقعية) و لا يمكن تطبيقها عمليا لأنها تنادي بضرورة توافر كل السمات القيادية أو معظمها؛
- حددت هذه النظرية عددا من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس كما أنه من الصعب أن تجتمع في شخصية واحدة ؛

- ركزت هذه النظرية على القائد وأهملت المرؤوسين و الموقف و عناصر التنظيم؛
- لم تحدد هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات الواجب توفرها في القائد و كذلك لم تضع مستويات دقيقة لتلك السمات تصنيفها و أهميتها؛ كما أنها لم تحدد السمات المطلوبة لاكتساب القيادة و السمات المطلوبة لصيانتها

1.2 نظرية السلوك القيادي: Behavioral theory

- تعتبر نظرية السلوك القيادي عن الاتجاه الحديث في القيادة، وتركز هذه النظرية على نمط سلوك القائد وليس على خصائصه وسماته المعينة.
- فتفترض هذه النظرية ان المحدد الاساسي في القيادة هو كيفية تفاعل القائد مع اتباعه، ويتكون هذا الاسلوب من سلوكين رئيسيين هما سلوك العمل وسلوك العلاقة حيث يساهم سلوك العمل في تحقيق الاهداف اما سلوك العلاقة فيساعد الافراد على الشعور بالارتياح مع انفسهم وبعضهم البعض.
- كذلك سلوك العمل يركز اساسا على الاهتمام بالأداء الوظيفي وتطبيق القواعد والالتزام بالتعليمات، وسلوك العلاقة يكون بالتوجه نحو الاهتمام بالعاملين والعمل على تلبية حاجتهم واشباع رغباتهم باعتبارهم العنصر الأساسي في انجاز الأعمال فتلك القيادة تهتم بـ:
- رفع الروح المعنوية بين العاملين؛
 - العطف على المرؤوسين وتشجيعهم وتحفيزهم؛
 - تقدير مباشر للأفراد الذين يقومون بأعمال جيدة ويتقدمون بمبادرات لصالح العمل؛
 - التعامل بناء على قاعدة المساواة بين الجميع؛
 - تقدير ظروف العاملين الصحية والاجتماعية؛
 - حل المشكلات وتقديم المعلومات اللازمة لإنجاز العمل.

1.3/ نظرية الموقف: Situational theory

إن السمات و المهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فرييس مصلحة يحتاج الى مهارات وقدرات تختلف على تلك التي يحتاجها عامل بسيط، وهذا القائد يحتاج الى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائد في مكان آخر، بل انه في التنظيم الواحد يؤدي الاختلاف في المستويات الإدارية يؤدي الى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج الى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير ادارة أو رئيس قسم فنظرية الموقف تربط بين سمات وصفات القائد و الموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، فهي لا تنكر ما تحتاجه القيادة من سمات وخصائص و لكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد وبالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة.

من مزايا هذه النظرية انها قدمت مفهوما ديناميكيا للقيادة فهي لم تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد وانما تربطها بالموقف الإداري.

ونتيجة للنظريتين السابقتين، ظهر اتجاه يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات و نظرية الموقف، على اساس أن القيادة ليست مجرد سمات يمتلكها القائد، كما أنها ليست نتاجا للموقف وحده وإنما هي ثمرة للتفاعل بين سمات وعناصر الموقف وخصائص الجماعة وان النجاح في القيادة يتحقق بتفاعل جميع هذه العناصر. (هاشم، 2010، صفحة 46)

1. 4. النظرية التفاعلية: Interaction theory

تفسر النظرية التفاعلية القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية للقائد، المرؤوسين والموقف سعيا لتحقيق أهداف القائد ذاته والمرؤوسين والتنظيم الإداري. (القحطاني ، 2001، صفحة 75)

فالقيادة الناجحة حسب هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين و لكن على قدرة القائد في التعامل مع افراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء، المهارة الإدارية لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات (اعتراف) والقائد الناجح هو الذي يستطيع ان يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع افراد الجماعة. و هذا لن يتم الا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها، ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات.

و تعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وايجابية في تحليلها لخصائص القيادة فوفقا لهذه النظرية، فان القيادة تعتبر عملية تفاعل اجتماعي تحدد خصائصها على أساس ابعاد ثلاثة هي:

- القائد وسماته الشخصية
 - الموقف
 - الجماعة متطلباتها وخصائصها (المروسين)
- وهنا يظهر دور المروسين كعامل مهم في تحديد صلاحية القيادة، و أهمية تفاعل القائد الناجح مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه.
- وعلى الرغم من مزايا النظرية التفاعلية ودورها الايجابي في تحديد خصائص القيادة الا ان التطورات الحديثة في مجال الإدارة اثبتت عدم كفاية النظريات الثلاثة السابقة فيما يخص إغفالها من أهمية العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في التنظيم.

2. مراحل تطور التفكير في القيادة:

ان القيادة بفعل كونها تمثل الموقع الأول الأكثر تأثيرا في تحديد نجاح أو فشل المؤسسات وكذلك الأمم فقد حظيت باهتمامات واسعة وعميقة في الماضي والحاضر وستكون كذلك في المستقبل. فانه في كل عصر من العصور هناك هيمنة و بروز جانب من جوانب القيادة و النظرية على النظريات الأخرى.

فتطور القيادة في التفكير وأبعاده المرتبطة بالمفاهيم والأساليب كان بشكل كبير الى الحد الذي أصبح البعض يتحدث ليس فقط عن فن القيادة وانما أيضا عن علم القيادة.

ان عصر القيادة الجديد هو نتاج التحرك من السمات الى الأسلوب الى الموقف الى التفاعل ، وذلك بالتركيز على العملية المسؤولة اجتماعيا، و السمة الثانية ان مدخل القيادة الجديد تبني عملية التغيير التحويلي.

فالقيادة في العصر الجديد تتسم بالحيوية والتنوع الكبير ، وهذا يعود الى التنوع في بيئة الأعمال وتعدد المجالات الى جانب تعدد الثقافات والبيئات التي تشارك في عملية المنافسة بطرقها الفريدة وأساليبها الجديدة، لهذا فان تطور القيادة قد اتخذ اتجاهات جديدة متعددة كالقيادة التحويلية ، القيادة الأخلاقية ، القيادة الاستراتيجية والقيادة الاستشرافية وغيرها . (عبود ، 2015 ، صفحة 44)بتصرف.

وفي سياق هذا التطور في عصور وأنماط القيادة كان هناك التحول في أبعاد التفكير في القيادة ، و الجدول الموالي يوضح أبعاد هذا التحول المتمثل في التحول من القيادة التقليدية الى القيادة الجديدة .

جدول رقم 02 : تطور مفاهيم وأساليب القيادة

أبعاد التفكير في القيادة التقليدية: من الماضي	أبعاد التفكير في القيادة الجديدة: الى الحاضر والمستقبل
قيادة موجهة للداخل (حملة الأسهم)	قيادة موجهة للخارج (أصحاب المصالح)
القيادة القائمة على السلطة	القيادة القائمة على العلاقات
القيادة القائمة على الضبط	القيادة القائمة على النتائج
قيادة أعلى - أسفل	قيادة في كل الاتجاهات
القيادة التبادلية	القيادة التحويلية
القيادة القائمة على السمات	القيادة القائمة على الرؤية
ترتكز على الإدارة	تقوم على التأثير كجوهر للقيادة
انها تلهم الخوف في العمل	انها تلهم الحماسة في العمل
تميل للإجراءات والقواعد	تميل للتغيير
التأكيد على الطاعة والامتثال	التركيز على الالتزام والولاء
التركيز على الكفاءة	التركيز على الفعالية
قيادة عمال	قيادة مهنيين
قيادة معلومات	قيادة معرفة
قيادة رشيدة	تفكير قيادي
قيادة في ظروف استقرار	قيادة في ظروف المنافسة والازمات

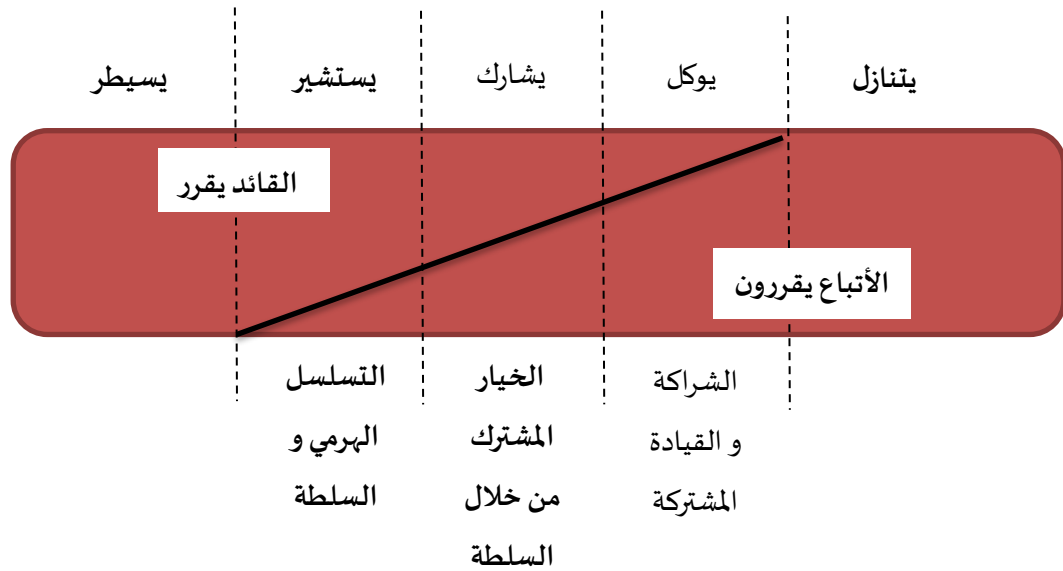
قيادة ربح /خسارة	قيادة ربح /ربح
قيادة الشركة الواحدة	قيادة سلسلة تجهيز القيمة
القيادة للآخرين	القيادة مع الآخرين
القيادة في أعلى الشركة	القيادة في كل مكان من الشركة
قيادة الغير	القيادة الذاتية
التركيز على المهارات التنظيمية	التركيز على المهارات الريادية
القيادة بأساليب مادية	القيادة الإلكترونية
ثقافة الفرد المتميز	ثقافة الفريق المتميز
القائد مختلف	القائد يصنع الاختلاف
قيادة المسؤولية الاقتصادية	القيادة المسؤولية اقتصاديا واجتماعيا وأخلاقيا
قيادة الجنس الواحد (متلازمة ألفا)	قيادة الجنسين
قيادة أولوية الأعمال على البيئة	قيادة الاستدامة (التوازن الاقتصادي، الاجتماعي ، و البيئي)

المصدر: (عبود ، 2015 ، صفحة 46)

3. التحول في الأفكار حول القيادة في القرن 20

شكل رقم 04 : التغير في الأفكار حول القيادة في القرن 20

سلوكيات القيادة



المصدر: (Furnham و Pendleton، 2019، صفحة 48)

نلاحظ من خلال الشكل أن هناك تمييزا واضحا في الحركة من اليسار الى اليمين نحو مزيد من الديمقراطية ، فسلوكيات القيادة تطورت و ذلك من خلال خمس مراحل : (Furnham و Pendleton، 2019، صفحة 48)

- الهيمنة: نهج القيادة الذي يتخذ فيه القائد قراره بشأن كل شيء بدون اهتمامه بوجهات نظر أو ردود فعل الآخرين؛
- المستشار: النهج الذي يحتفظ فيه القائد بحق اتخاذ القرار النهائي ، ولكن يسعى أولا الى فهم وجهات النظر وآراء الآخرين من أجل أخذها بعين الاعتبار؛
- المشارك: حيث يقرر القائد والمتابعون معا؛
- الموكل: حيث يحدد القائد المعايير والأهداف التي يجب تحقيقها (ما هي الأهداف ولماذا يجب تحقيقها) ويترك الطريقة التي يتم اتخاذ القرارات بها الى موكل عنه ، ويتم تسليم السلطة الى حد كبير؛
- المتنازل: نهج يتخلى فيه القائد عن كل ما يدعي بأنه متعلق بالقيادة والسلطة.

محاضرة 3: القيادة الإدارية

تمهيد:

تعد القيادة والإدارة من المفاهيم الأساسية حيث تلعب دورا محوريا في توجيه الافراد وتحقيق الاهداف التنظيمية، فبينما تعني الإدارة تخطيط الموارد وتنظيمها وتوجيهها ورقابتها لضمان تحقيق الكفاءة والفعالية تبرز القيادة كقوة ديناميكية تحفز الأفراد وتلهمهم لتحقيق الأهداف برؤية واضحة وأسلوب مؤثر.

ومع التطورات المتسارعة في بيئة الاعمال الحديثة اصبحت العلاقة بين القيادة والإدارة أكثر تعقيدا وتكاملا حيث لم يعد دور القائد مقتصر على توجيه الافراد بل بات يشمل بناء ثقافة تنظيمية قوية، وتعزيز الابتكار، وإدارة التغيير بفعالية، وعلى النقيض من الصورة التقليدية التي تفصل بين القيادة والإدارة أصبح من الضروري النظر اليهما كعمليتين متكاملتين تساهمان في نجاح المنظمات وتعزيز استدامتها.

1. تعريف القيادة الإدارية:

هناك تعريف عديدة ومتنوعة لمفهوم القيادة الإدارية ومن بين التعاريف يمكننا ذكر ما يلي:

✓ القيادة تعني القدرة على التأثير في سلوك أو مشاعر أو أفكار الجماعة في موقف معين بذاته (صالح حسن، 2004، صفحة 75).

✓ يعرف نورت هاوس NORTHOUSE القيادة الإدارية على أنها عملية توجيهية وتأثيرية على النشاطات والمهام التي تطلب من أعضاء مجموعات العمل (بلوط، 2005، صفحة 416).

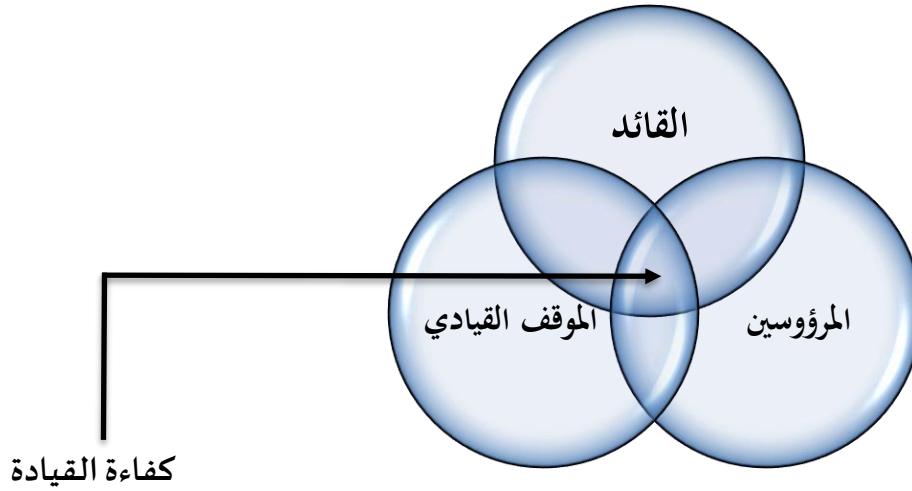
✓ القيادة الإدارية هي القدرة على التأثير على الافراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية (طه، 2007، صفحة 205)

✓ انها القدرة على التأثير في الآخرين سواء كان هؤلاء الآخرين مسؤولين في العمل، أو زملاء أو أعضاء في جماعة أو تنظيم غير رسمي. (ماهر، 2003، صفحة 294).

✓ القيادة تقتضي استراتيجية خاصة للتعليم، ويتعين على القائد أن يشارك الآخرين في مواجهة هذا التحدي، وفي تعديل وتكييف قيامهم وتغيير نظراتهم وتطوير عادات جديدة في السلوك. (شحادة، 2007، صفحة 32).

✓ القيادة الإدارية هي محصلة التفاعل بين القائد والمرؤوسين والموقف كما ان كفاءة القيادة هي مدى فعالية التنسيق بين العناصر الثلاثة حيث يبدو ذلك واضحا من خلال الشكل الذي اورده الرب (جاد الرب، 2008، صفحة 4) في نفس الكتاب والموضح ادناه:

شكل رقم 05: كفاءة القيادة



المصدر: (جاد الرب س.، 2008، صفحة 4)

كما ينظر للقيادة الإدارية على أنها مفهوم مكون من أربعة مسارات في شخص القائد :

✓ مسار السمة الفطري؛

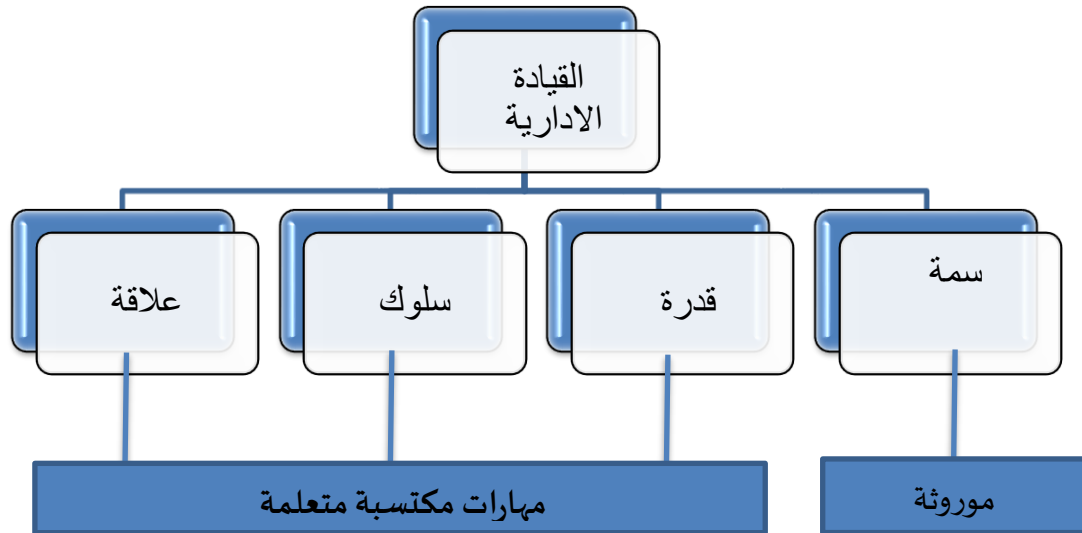
✓ مسارات القدرة؛

✓ مسارات السلوك؛

✓ مسارات العلاقات

والتي تندرج نحو المهارات المكتسبة المتعلمة وفق ما يوضحه الشكل الموالي :

شكل رقم 06 : مكونات القيادة الإدارية



المصدر: (سلمان، 2023، صفحة غير مدونة)

وورد المفهوم من عدة جوانب تعكس شمولية التعريف منها جانب الاهتمام بعملية التأثير على انها القدرة على التأثير في الأفراد لتحقيق المطلوب منهم خلال عملية الاقناع ، ومن جانب الاختيار على أنها النتيجة التي تتوصل اليها من تطبيق الاختبارات الخاصة بالصفات الشخصية الواجب توفرها في القيادة ومن جانب السمات عرفت على أنها ائتلاف مجموعة من السمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على اتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ أهداف المؤسسة ، ومن جانب التابعين عرفت على أنها فن تنسيق الافراد والجماعات لرفع حالتهم المعنوية للوصول الى أهداف محددة. كما ورد أن تبادل الاحترام بين القائد والموظف والشعور به ومراعاة ظروفه من شأنها أن تقوي العلاقات في بيئة العمل وتحقيق أعلى مستويات الانجاز الوظيفي، بينما عرفت القيادة الإدارية على انها تمكن القائد من المهارات النوعية الأساسية اللازمة لفعالية العملية القيادية واتقانها بدءا من تنفيذ العمليات وادارتها وانتهاء بالهام الآخرين والتأثير فيهم الى ما يقودهم لتحقيق التميز، فوفقا للتعريفات الواردة كذلك نجد مفهوم القيادة يتفق ويختلف في بعض الجوانب، الا أن المضمون يوجه نحو التأثير في الآخرين ودفعهم راغبين نحو تحقيق اهداف المنظمة وغايتها، فاذا كان ينظر للقيادة على انها علاقة بين طرفين رئيس /ومرؤوس فرد/ وجماعة فيجدر بنا أن ننوه الى أن حسن الترابط بين الطرفين أساسي لنجاح العلاقة بينهما لتحقيق الاهداف المشتركة، ما يعني ان تكامل التأثير القيادي ونشوة الانجاز تتحقق عندما تكون رغبة الطرفين كاملة لتحقيق الاهداف المشتركة. (سلمان، 2023)

على ضوء ما سبق يمكننا ان نستنتج تعريفا شاملا للقيادة الإدارية هي "قدرة القائد الاداري على التأثير في أفراد منظمته وفق موقف معين بحيث يتم استخلاص أفضل ما لدى الفريق ، وذلك في جميع المستويات والأقسام الإدارية بتطوير وتجديد سلوكهم وتوجيههم من خلال الاتصال الفعال ، وحل النزاعات ، وكذلك خلق وتوجيه الدافع لإثارة السلوك ، وذلك كله نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة ، والمشاركة والغير المجردة ذات قيم قد تكون إنسانية، ثقافية، اجتماعية، وطنية، وكذلك فيما يتعلق مباشرة بمصالح المنظمة".

2. أهمية القيادة الادارية :

القيادة ظاهرة اجتماعية عرفها الانسان منذ القدم، وأصبحت ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها لأية جماعة أو مؤسسة أو مجتمع، فمن النادر ان تجد اي جماعة من الناس دون أن يكون لها نوع أو آخر من القيادة، كذلك لا يوجد مجتمع بدون قائد أو أي منظمة بدون قائد. (مدحت، 2012، صفحة 23)

كما يؤكد علماء النفس الاجتماعي أهمية القيادة والدور الكبير الذي تلعبه في بناء الجماعات المختلفة كما يؤكدون ما للقائد من أهمية بالغة في تماسك و تركيب الجماعة وأهدافها. وتبرز أهمية القيادة في الوظائف التي يمارسها القائد وهي:

● القائد كإداري منفذ :

يكون دور القائد أكثر وضوحا في جماعة من خلال عمله كمنسق لنشاطاتها المختلفة، ومراقبة سياستها، فهو لا يستطيع ان ينهض بها بمفرده، بل يوزعها في صورة اختصاصات ومسؤوليات على أعضاء الجماعة ويبقى له الاشراف والتوجيه العام.

✓ القائد كمخطط :

يقرر القائد الطرق والوسائل التي بها تحقق الجماعة أهدافها، ولا يتضمن هذا الجانب التخطيط للأهداف القريبة بل البعيدة المدى لخطوات المستقبل ويكون هو المقيم للخطة (رؤيا مستقبلية).

✓ القائد كواضع للسياسة :

انها أحد المهام الكبرى للقيادة وهي قيامهم بوضع أهداف الجماعة وغاياتها وسياساتها.

✓ القائد كخبير :

القائد مصدر للمعرفة والخبرة الفنية والادارية للجماعة

يمكن أن تظهر أهمية القيادة أيضا في: (محمد هاني ، 2015 ، صفحة 210)

- ✓ تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية؛
- ✓ تعد البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات الإدارية؛
- ✓ تسهيل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- ✓ تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد والمرؤوسين؛
- ✓ الاخلاص في العمل وخدمة المشروع؛
- ✓ الوصول الى درجة عالية من التناسق بين أجزاء العمل الواحد الذي يشرف عليه بينه وبين غيره من الاعمال الأخرى؛
- ✓ انجاز الاعمال بدرجة أفضل من الدقة و الاتقان مع توفير الوقت اللازم لأداء العمل؛
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، و حسم الخلافات ، و الترجيح بين الآراء؛
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة ، كما أن الافراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم؛

✓ تدعيم القوى الايجابية في المنظمة او المشروع وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان؛

ومن هنا تبرز أهمية القيادة سواء في منظمات الاعمال او فرق العمل او جماعة العمل الواحدة

3. صفات القائد الإداري: (العملة، الدوري، العزاوي، و وآخرون، 2020، صفحة 191)

تعد صفات القائد من أهم المحاور التي تتركز عليها عملية القيادة ، ومن خلال هذه الصفات والمهارات يتحدد النمط القيادي .

قام كلا من داني كوكس Danny Cox وجون هوفر John Hoover بدراسة على مجموعة من القادة الاداريين في بعض المنظمات ، واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة الى 10 صفات هي:

✓ صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:

بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة في حياته العامة (الشخصية) وفي العمل ، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

✓ النشاط العالي:

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجلييلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة.

✓ الإنجاز:

القائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا ما بين اعداد الأولويات وانجازها.

✓ امتلاك الشجاعة:

فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول، فالشخص الجريء المقدم قد يلجأ الى المشي على الحافة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة عنها.

✓ العمل بدافع الابداع:

يتميز القائد الفعال بدوافعه الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا، فالقائد الفعال هو شخص مبدع خلاق.

✓ العمل الجاد بتفان والتزام:

القادة الفعالون يقومون بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير، كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الاعمال.

✓ تحديد الأهداف:

جميع القادة الفعالين الذين تمت دراستهم يمتلكون صفة تحديد الاهداف الخاصة بهم، والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

✓ استمرار الحماس:

ان أغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما، فنمو القائد وتطوره يتطلبان حماسا حقيقيا ملهما، واذ كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس، فما عليه الا اعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات.

✓ امتلاك الحنكة:

القائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.

✓ مساعدة الآخرين على النمو:

القادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات، يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي الى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكامللا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى المهام.

4. الفرق بين القيادة والإدارة :

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهوم القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما ، كما قد لا يكون أيًا منهما، وبصفة عامة، فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالها لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتسمى الجوانب غير قيادية في عمل المدير بالعمل الإداري، بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي. من ناحية أخرى بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد توحد جهودهم وتحثهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل المنازعات بعض نماذج الأبعاد القيادية لوظيفة المدير. وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها، فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير، كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظرة. والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدته التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته. (السكرانه، 2014، صفحة 235)

5. الفرق بين القائد والمدير:

جدول رقم 03: الفرق بين القائد والمدير

المدير	القائد
الاهتمام بالجوانب الإدارية والتنفيذية	يدرب ينصح ويبتكر
الاهتمام بالحاضر وإهمال المستقبل	يركز على الرؤيا بعيدة المدى (الاهتمام بالحاضر والتنبؤ بالمستقبل)
يملك سلطة معينة في المؤسسة	يستمد سلطته من قواه تأثيره في الآخرين
يركز على النظام	يركز على الأشخاص
يحافظ على الوضع الراهن والاستقرار أي لا يميل إلى التجديد والابتكار	يدعو إلى التغيير ويحبذ التجديد أي يعمل خارج الإجراءات التقليدية المتعارف عليها

يثير الخوف	يثير الحماس
يؤنب الآخرين على الفشل	يصلح الفشل
يحمل الآخرين مسؤولية المشاكل	يصلح المشاكل
يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالأفراد اي انه يركز على العنصر البشري ويعتمد على اكتساب الثقة
يتبع أسلوب الأمر	يتبع أسلوب الطلب
يتبع لغة الانا	يتكلم بالصيغة الجماعية
يعمل جاهدا لينتج	يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخرين
المدير ينسب النجاح لنفسه وليس لفريق العمل	القائد ينسب النجاح لفريق العمل
المدير يخلق اهداف	القائد يخلق رؤيا

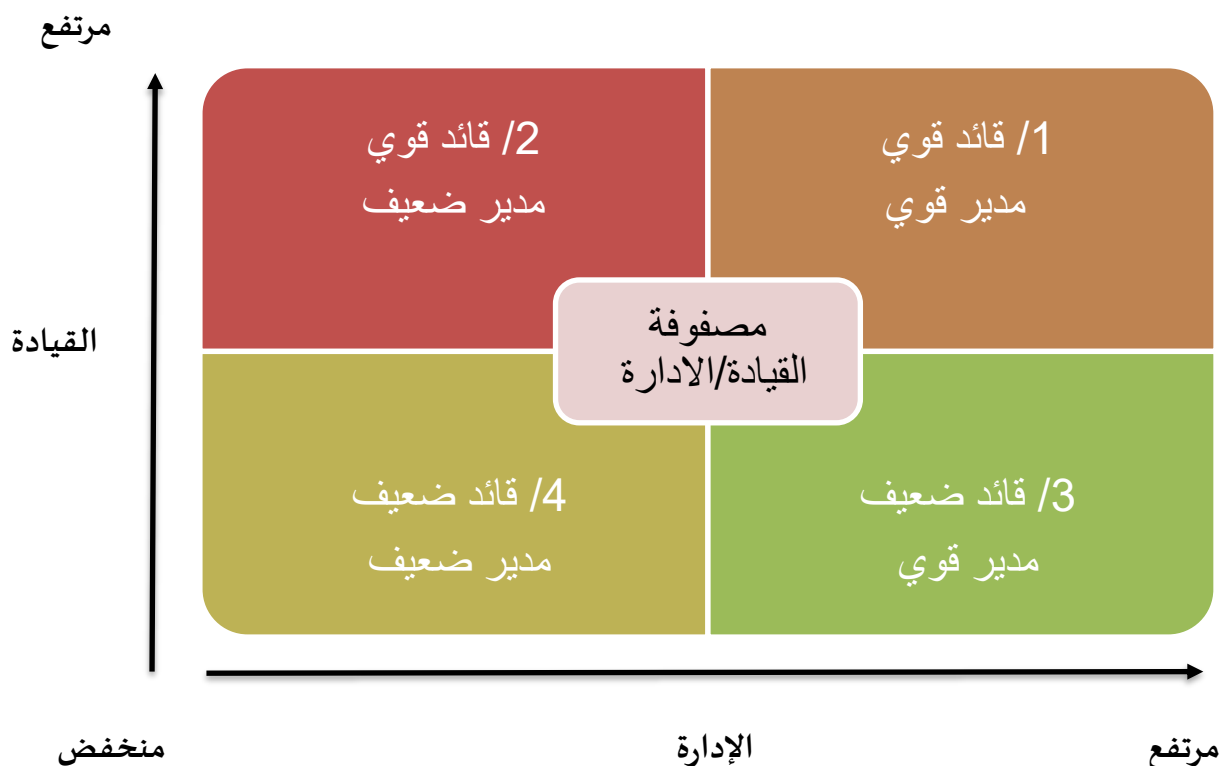
المصدر: صياغة شخصية بالاعتماد على عدة مراجع

6. مصفوفة القيادة/الإدارة :

من خلال دراسة الفرق بين القيادة و الإدارة ، تم تأكيد أنه ليس هناك قائد 100 % أو مدير 100 % و لكن من الممكن أن تزيد نسبة القيادة أو الإدارة عند أي مدير.

ولهذا تم تصوير من طرف John Kotter (1990) مصفوفة القائد/المدير و التي تصور لنا أربعة أنماط في هذا الشأن كما يوضحه الشكل الموالي :

شكل رقم 07 : مصفوفة القيادة /الإدارة



المصدر: (مدحت، 2012، صفحة 89)

7. العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية :

لا شك أن القيادة الإدارية علاقه تبادلي وتأثير بين القادة والتابعين له ، وهذه العلاقة تتم في اطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة الإدارية ايجابا أو سلبا وأهم هذه العوامل: (القطارنة، 2017، صفحة 88)

✓ صفات وشخصيات المرؤوسين (التابعين): وهذه الصفات قد تكون الصفات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.

✓ أهداف المنظمة (مكان العمل) سواء اهدافها الاستراتيجية أو الأهداف قصيرة المدى

✓ نوع منظمة العمل سواء من حيث حجمها أو نوع انتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي أو نوع القرار فيها، ونوع المهام، ونوع الحوافز، وجماعة العمل.

✓ الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمنظمة العمل أي ما تمر به المنظمة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو بيئتها الداخلية، لذلك نجد أن القيادة الإدارية الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل.

المحاضرة 4: مبادئ، متطلبات وفنون القيادة

تمهيد:

تعد القيادة عنصرا جوهريا في نجاح الأفراد والمنظمات ، حيث تمثل القدرة على توجيه الآخرين وتحفيزهم لتحقيق الاهداف المشتركة، فالقيادة ليست مجرد منصب أو سلطة بل هي مجموعة من المهارات أو السلوكيات التي تحدث فرقا في بيئة العمل والمجتمع.

يستند مفهوم القيادة الى مجموعة من المبادئ الأساسية التي تحدد معايير النجاح القيادي مثل النزاهة، والقدرة على اتخاذ القرار، والتواصل الفعال، والمرونة في مواجهة التحديات. وتتنوع متطلبات القيادة بين الصفات الشخصية والمهارات المكتسبة، اذ يحتاج القائد الى مستوى عالي من الذكاء العاطفي والقدرة على ادارة الازمات ، وبناء فرق عمل قوية تساهم في تحقيق الاهداف الإستراتيجية.

اما فنون القيادة فهي تشمل الاساليب والتقنيات التي يستخدمها القائد للتأثير على الآخرين وتحقيق التوازن بين الحزم والمرونة مثل فن التحفيز، والتفاوض، وادارة الصراعات، وكلما استطاع القائد توظيف هذه الفنون بفعالية زادت قدرته على الهام فريقه وخلق بيئة عمل منتجة.

1. مبادئ ومتطلبات ممارسة القيادة الإدارية :

ان ممارسة القائد للقيادة الإدارية محورها التأثير في الآخرين وهذا التأثير يتم من خلال شخص يتمتع بصفات معينة تجعله قادرا على ممارسة هذا التأثير بفاعلية وهو ما يطلق عليه بالقائد .

ان ممارسه عملية التأثير تتطلب من القائد ان يلم بصفات أو مبادئ معينة لابد ان ترافقه طيلة ممارسته لهذه العملية ومن بين هذه الصفات ما اتى به PERRY M. SMITH (سحيمي و بن شيحة، 2016، صفحة 50) في قائمة تضم 20 مبدأ اصيلا في القيادة:

- الثقة هي الأساس؛
- أن يكون القائد معلما ومتصلا جيدا؛
- أن يكون قادرا على حل المشكلات؛
- أن يكون لديه القدرة على الاحتمال ؛
- أن يكون قادرا على ادارة واستخدام الوقت جيدا؛
- أن تتوفر لديه القدرة الفنية؛
- أن لا يفتقر الى الكفاءة؛

- أن يتحمل مسؤولية تابعيه و مرؤوسيه؛
- أن يكون ذا رؤية؛
- أن يساعد المرؤوسين على تحقيق طموحاتهم وذاتيتهم؛
- أن يعرف كيف يجري المقابلات؛
- أن يكون دافعا ومحفزا؛
- أن يكون واضحا ومرئيا وممكن الوصول اليه؛
- أن يكون ذو احساس وادراك لمن حوله؛
- أن يكون حاسما وفي نفس الوقت يكون حليما وصبورا؛
- أن يكون قادرا على الاستبطان اي فحص دوافعه والتعرف على أفكاره؛
- يمكن الاعتماد عليه؛
- أن يكون ذو عقل مفتوح؛
- أن يكون قادرا على الحفاظ على معدلات عالية من الكرامة؛
- أن يكون ذو آمال واسعة.

وقد حدد الأساتذة المتخصصين بعد الصفات من خلال ملاحظة عدد كبير من المديرين العاملين في الادارات العليا في الشركات الأمريكية ويروا انها ضرورية لمن يرغبون في ان يصبحوا ناجحين واهم هذا الصفات: (عليوة، صفحة 52)

- تشجيع المشاركة الكاملة وان يكون قادرا على السماح للأخرين بالمناقشة واتخاذ قراراتهم بأنفسهم بدون ان يشعر بتهديد لكيانه؛
- مساءلة نفسه باستمرار بدون ان يمعن في نقد ذاته؛
- تقبل الفوز بعواطف منضبطة؛
- لا يستهين بالفشل بل عليه ان يتعرف على أسبابه؛
- فهم ضرورة وجود حدود معينة لقراراته؛
- تعريف نفسه بالمجموعات التي تعمل معه لتوفير الشعور بالأمان والاستقرار؛
- فهم القوانين للمنشآت المنافسة وعدم الخوف من تهديدها؛

- صياغة مشاعره الغير طيبة بمهارة حتى لا يبدو عليه الانفعال وقت الأزمات؛
- تحديد الأهداف وجعلها واقعية وعدم الميل للمغامرة غير المحسوبة؛
- قبول اراء الآخرين والتسامح مع المتعارضين بما لا يؤثر على تحقيق الأهداف.

2. فنون القيادة:

القيادة مجموعة من الفنون التي تساعد على نجاح وتميز القيادة، فكل هذه الفنون تتضمن مجموعة من الاجراءات و الخطوات العملية: (العلاق، 2020، صفحة 58)

✓ فن إصدار الأوامر:

يتمثل في الإشراف المباشر ويكمن في الامور الضرورية ، ويتميز القائد الفعال بأن أوامره واضحة، كاملة، موجزة، دقيقة يصدرها بكامل ثقته، ليست الغاية منه تعسفية.

✓ فن الاتصال:

من اهم مهارات الاتصال الانصات حيث يعد الاصغاء للموظفين واعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإبقاء الالتزام عندهم وجعلهم يشعرون بالانتماء.

تضمنت احدى الدراسات الحديثة فوائد الاتصال الناجح كونت من حروفها الاولى الكلمة الإنجليزية Human Touch أي اللمسة الانسانية على النحو التالي.

جدول رقم 04: فن الاتصال في القيادة

عناصر اللمسة الإنسانية HUMAN TOUCH	
H Hear him	استمع اليه
U Understand his feeling	احترم شعوره
M Motivate his desire	حرك رغبته
A Appreciate his efforts	قدر مجهوده
N News him	مده بالأخبار

دربه	Train him T
أرشده	Open his eyes O
تفهم تفردہ	Understand his uniqueness U
أتصل به	Contact him C
اكرمه	Honour him H

المصدر: (حمادي ، 2013) بتصرف

✓ فن التأنيب:

يتمثل في ايصال الملاحظة الضرورية دون تأخير و بنغمة هادئة رزينة، وتجنب اثاره الجروح السابقة.

التأنيب الذي لا يتناسب مع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.

اسأل المخطئ: ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلا؟ والتوصل الى حلول عملية.

✓ فن معالجة التذمر:

- تجنب الاوضاع التي تخلق المشكلات،

- استقبال الشاكي بالترحاب والاستماع اليه وعدم رفض الشكوى مباشرة ثم الاستماع الى وجهة

النظر الاخرى.

✓ فن المكافأة والتشجيع:

- اثن على الأعمال الناجحة واعترف بإنجازات الافراد وشجع معاونيك دائما؛

- عاملهم كخبراء فيما يتقنونه، وتقبل افكارهم التجديدية.

- كلف المتميزين بأعمال أهم و مسؤوليات أعلى.

يجب التذكر انه كم من عبقریات تحطمت لأنها لم تجد في اللحظة الملائمة رئيسا صالحا يثني بعدل و

يشجع بتعقل و يهتم بطريقة تذكي نار الحماسة.

✓ فن المراقبة:

ان الامر شيء واحد ولكن التنفيذ كل شيء و لا تظهر صفات القائد ومقدرته الا عند مراقبة التنفيذ.

- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة و توجيه الانتباه نحو الأخطاء.

- ان الاحتكاك مع الواقع بكل محاسنه ومساوئه يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل بكثير من مئات

التقارير.

✓ فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب والمذنب والظروف المحيطة.
- لا تعاقب الرئيس امام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة و تتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغبا أمام الجماعة.
- من العقوبة تغيير نوع العمل، اللوم.

✓ فن التعاون مع القادة الاخرين:

- لا بد من وجود رغبة في التفاهم المشترك؛
- لا يكن همك مراقبة أخطاء الاخرين فسوف يضيع عملك؛
- لا تترك مجالا لتفاقم سوء التفاهم على دقائق بسيطة ما دامت الفكرة العامة مشتركة.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقا في لفظه وبناءا في غايته.
- يجب التذكر ان غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراضا غير مهمة وانما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.

محاضرة 5: أساليب القيادة الادارية و أنماطها

تمهيد:

يمكن تقسيم القيادة وفقا لأسلوب ممارستها الى أنواع متعددة تختلف كل طريقة عن الأخرى و تستخدم كل منها في مواقف و ظروف معينة، و قد يفرض الموقف استخدام نمط قيادي معين لا يصلح استخدامه في موقف آخر.

يتبنى القادة الاداريون مجموعة متنوعة من الاساليب القيادية تتنوع بين القيادة الأوتوقراطية حيث يتخذ القائد القرارات بشكل فردي مع اشراف دقيق على تنفيذها، والقيادة الديمقراطية التي تشجع على مشاركة موظفين في عملية صنع قرار مما يعزز من التزامهم ورضاهم الوظيفي، بالإضافة الى القيادة الحرة أو الفوضوية و التي تعتبر من أنماط القيادة السلبية.

كما يظهر القادة الناجحون مرونة في تطبيق هذه الاساليب معتمدين على السياق التنظيمي واحتياجات فريق العمل لضمان تحقيق أفضل النتائج.

1. أساليب القيادة الإدارية :

على الرغم من تعدد التصنيفات لأنماط القيادة فان أكثر المعايير شيوعا في الفكر الاداري لتصنيف أساليب القيادة وأنماطها معياران رئيسيان:

➤ **المعيار الاول :** يقوم على تصنيف القيادة من حيث مصدر السلطة الذي يعتمد عليها القائد في توجيه موظفيه.

➤ **المعيار الثاني:** يقوم على اساس عمليه التأثير في موظفيه.

1.1 / تصنيف اساليب القيادة حسب مصدر السلطة: تنقسم القيادة تبعا لمصدر السلطة الى قسمين رئيسيين هما:

➤ القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي يكتسبها القائد بحكم وظيفته الرسمية ، وهي السلطة القانونية التي يستطيع من خلالها توجيه الأوامر واتخاذ القرارات، وهذه السلطة هي التي يتمتع بها القادة الاداريون في التنظيم وتمنحهم حق اصدار الأوامر والتعليمات لمؤسسيهم للقيام بأوجه النشاط الممكنة في التنظيم ، وفي هذه الحالة تكون سلطة القائد فيها نابعة من مركزه الرسمي (النمر و آخرون، 2001، صفحة 316)

ويلاحظ على هذا المنهج لانحصار السلطة الرسمية أنهم خلطوا بين القيادة والسلطة ، اذ أن القيادة لا تمثل السلطة، فالسلطة ليست الا وسيلة من وسائل القيادة يلجأ اليها القادة في أحوال معينة، ذلك أن القيادة

تقوم على أساس عمليه التأثير التي يمارسها القائد على مرؤوسيه ، والحصول على استجاباتهم الطوعية لتوجيهاته .

واذا كان القائد يلجأ في أحوال معينة الى استخدام أدوات السلطة التي تقوم على الاكراه والشده للتأثير في مرؤوسيه وتحقيق استجابتهم لتوجيهاته، فان هذه الاستجابة ستكون سلبية، وتعتبر وسيلته هذه غير كافية لتشجيع المرؤوسين على العمل لأنها تكبت قدراتهم، فضلا على أن طاعة المرؤوسين واستجابتهم في هذه الحالة تكون ذات مدى قصير وتؤدي بالتالي الى عجزهم عن تنفيذ الأوامر.

➤ القيادة الغير رسمية:

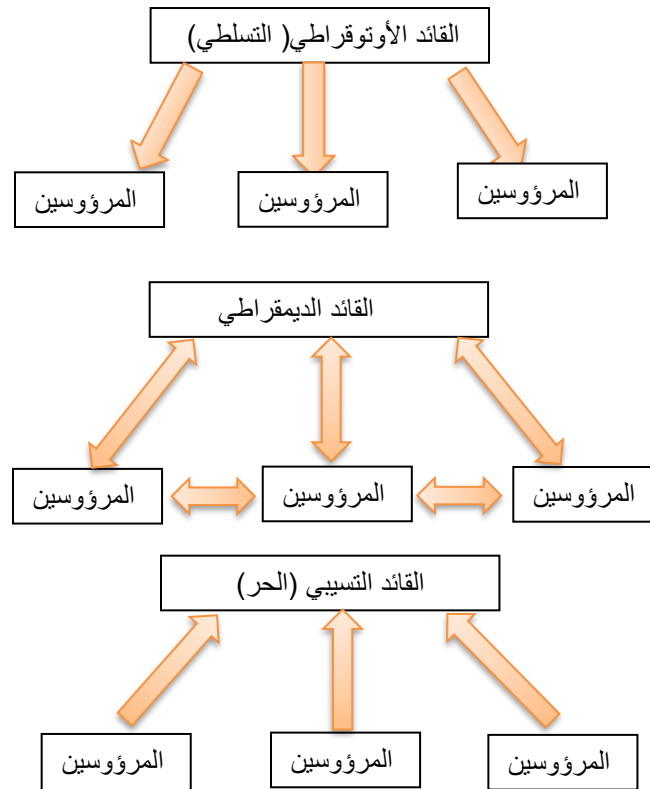
تتمثل في التأثير الشخصي للقائد على مرؤوسيه وولائهم وحبهم له ، فالقائد غير الرسمي يتمتع بسلطة غير رسمية، وهو يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يتمتع بها لدى جماعته، وتنبع السلطة غير الرسمية من قبول أفراد الجماعة لسلطة القائد ، فهي سلطة معطاة عن اقتناع وليس مفروضة على الجماعة كما هو الحال في السلطة الرسمية (النمر و آخرون، 2001، صفحة 316)

2.1 / تصنيف أساليب القيادة حسب تأثير القائد على تابعيه:

يرتكز التصنيف حول ما اذا كان القائد يركز كل السلطات في يده، ويهتم بالإنتاج فقط، ويعتمد على ايجاد الدافع الى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء. أو أنه لا يركز كل السلطات في يده ، ويتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهامه، ويعتمد على ايجاد الدافع الى العمل لدى موظفيه على ما يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة بينه وبينهم ، أو أنه يترك جميع المسؤوليات للموظفين ويعتمد عليهم كلية في الإدارة بدون توجيههم أو الاشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات (هاشم، 2010، صفحة 59)

و يمكن تلخيص أنماط القيادة الثلاثة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم 08: أنماط القيادة الثلاثة



المصدر: (هاشم، 2010، صفحة 59)

صنفت أساليب القيادة الإدارية على أساس معيار تأثير القائد على تابعيه الى ثلاث أساليب هي:

✓ أسلوب القيادة الاستبدادي أو الأوتوقراطي ،

✓ أسلوب القيادة الديمقراطي ،

✓ أسلوب القيادة الحر غير الموجه او التسبيبي

وتأتي أهمية هذه الأساليب كونها تعد أهم التقسيمات الرئيسية والشائعة لكثير من الدراسات الكلاسيكية في القيادة الإدارية.

➤ القيادة الأوتوقراطية : Autocratic leadership

تشير كل الدراسات الى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطاتهم الرسمية اداة تحكم وضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجاز العمل.

ان القائد الأوتوقراطي المستبد انتقاديا يهدد كثيرا، لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين

ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا ، وإذا ما خالفه احد رؤوسيه في الرأي ، فإنه يعتبر ذلك تحديا لسلطته ولا يغفر للموظف المخطئ بسهولة. وان الحصول على نتائج في العمل هو أول اعتبار يهمه، وانه يتخذ كل القرارات بمفرده كما أنه لا يعرف معنى التحفيز ، ويشعر أن التهديدات وحدها هي المحفزات للعمل ، و لذلك فإنه لا يحقق اشباعا دائما لحاجات رؤوسيه، مما يترتب عليه ميلهم الى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده.

ويقسم هذا النمط القيادي الى ثلاثة أشكال رئيسية على النحو التالي: (صالح حسن، 2004، صفحة 72)

- الأوتوقراطي العنيف او المتشدد (hard-boiled) الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون.

-الأوتوقراطي الخير أو المصلح (Lenevolent) : الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الاساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الثناء وايضا العقاب الخفيف وذلك لكي يضمن ولاء المرؤوسين في تنفيذ قراراته.

- الأوتوقراطي المناور (Manipulative) : الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين انه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

وبشكل عام فان القائد في هذا النمط القيادي عديم الثقة بمرؤوسيه ودائم الشك فيهم، ولا يشركهم في مباشرة مهامه او في صنع قراراته فهو يحدد منفردا سياسات المؤسسة وخططها دون مشاورة رؤوسيه في ذلك، وفي استخدامه لسلطته، فالقائد هنا يفهم السلطة على أنها اداة ضغط وتهديد للحصول على العمل فهو يهددهم بالفصل من العمل، او بالخصم من المرتب او الحرمان من المكافآت. ويمكن تحديد اوجه النزعة للقيادة الأوتوقراطية كما يلي: (الشماع ، حمود ، و كاظم، 2000)

- ✓ ضعف العدائية بين أعضاء المجموعة؛
- ✓ ضعف العلاقات الاجتماعية بين أعضاء المجموعة؛
- ✓ لا تتم الأعمال الا من خلال الاشراف المباشر على الأعضاء؛
- ✓ شيوع الفوضى في حالة غياب أو مرض القائد الاوتوقراطي؛
- ✓ انخفاض الروح المعنوية وارتفاع الغياب وظهور المشاكل بين الأعضاء ؛
- ✓ عدم الاندفاع للعمل بالتالي ضعف الإنتاجية؛
- ✓ ان هذا النمط من القيادة لا يشجع على الابداع والابتكار.

إن نمط القيادة الأوتوقراطي لم يعد يتلاءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، بالرغم من أن هذا النمط مازال يمارس حتى الآن ، وأن هناك ظروف تقتضي تطبيقه، وأنه يكون مجدياً في مثل هذه الظروف والمواقف أكثر من الأساليب الأخرى.

➤ القيادة الديمقراطية: Democratic or participative leadership

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة للمرؤوسين، واقتراح البدائل والحلول، مما يتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم.

فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساساً على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه التي تقوم على اشباعه لحاجاتهم ، وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم، وضرورة اشراكهم في اتخاذ القرارات من اجل تحفيزهم على التعاون، هذا ما يشعرهم أن مقترحاتهم وآرائهم مهمة ولها قيمة. في ظل القيادة الديمقراطية تزيد قدرات وامكانيات الافراد وتظهر المهارات الشخصية والابتكارات في حل مشكلات العمل وزيادة الإنتاجية ويسير العمل بصورة منتظمة في وجود القائد أو عدم وجوده.

ويمكن ان تحدد سمات القائد الديمقراطي بما يلي: (العجمي ، 2008 ، صفحة 84)

- ✓ قوة الشخصية مع التواضع وعدم التكبر؛
- ✓ تقبل النقد البناء وذلك بإعطاء الفرصة لكل فرد لإبداء رأيه؛
- ✓ الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع المسؤوليات والواجبات؛
- ✓ احترام العاملين والاهتمام بمشاكلهم الشخصية لمساعدتهم على ايجاد الحلول الملائمة؛
- ✓ الاهتمام بالوقت واحترام المواعيد مع الآخرين والحرص على الالتزام بها؛
- ✓ خلق جو التفاعل الاجتماعي والاتصال المستمر وروح المودة والتعاون من أجل تحقيق الاهداف .

➤ القيادة الفوضوية: Laissez- faire leadership

يسمى البعض قيادة عدم التدخل، فان القائد يتسم بضعف العلاقة بينه وبين المرؤوسين، حيث يتجه القائد الى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق ، وميله الى اسناد الواجبات اليهم بطريقة عامة وغير محددة، مما يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم، لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوباً من أفراد المجموعة، او لعدم قدرته على ادارة المجموعة او لنوع من اللامبالاة.

ومن الآثار السلبية لنمط القيادة الحرة على العاملين هي ان الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة ،وان الحرية الزائدة في العمل تؤدي الى نتائج سيئة تنعكس على الآخرين من زملاء العمل ، كما ان المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة تتميز في الغالب بافتقارها الى الضبط والتنظيم.

ان انتهاج الفرد العامل نهجا مطلقا في اداء العمل بعيدا عن اشراف وتوجيه قائده قد يؤدي الى محاولة السيطرة على زملائه لعدم وجود قيود ، وهذا يؤدي الى تفكك مجموعة العمل ، وفقدان روح التعاون فيما بينهما ، كما كشفت نتائج هذه الدراسات ان أعضاء المجموعات العاملة في ظل القيادة الحرة لا يؤدون عملهم كاملا ، ولا يكون هناك ضبط في العمل ، سواء كان القائد موجودا أو غير موجود.

ويمكن ابراز سمات هذا القائد الفوضوي بما يأتي: (العجي ، 2008 ، صفحة 87)

- ✓ ضعف الشخصية؛
 - ✓ التذبذب الدائم في اتخاذ القرارات؛
 - ✓ عدم الاهتمام بالمواظبة في الحضور للعمل مما يسبب نوع من التسبب والفوضى داخل المؤسسة؛
 - ✓ عدم القدرة على اتخاذ القرار وتطبيق اللوائح والقوانين؛
 - ✓ قلة التوجيه؛
 - ✓ التهرب من محاولة ابداء الآراء والملاحظات حول العديد من الامور والموضوعات التي تفرض عليه؛
 - ✓ عدم الاهتمام بحل المشكلات الشخصية للعاملين على الرغم من ترك الحرية لهم في العمل .
 - ✓ عدم المشاركة في الأعمال الخاصة بالأفراد الا في حدود ضيقة جدا ، وذلك يبرز ظاهرة تدني مستويات الاداء وضعف العلاقات القائمة بين الافراد: ضعف التماسك وضعف العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في انجاز المهمات.
- بناء على ما تقدم ، تقوم القيادة الإدارية في جوهرها على التأثير الذي يمارسه القائد في المرؤوسين ، وتعكس اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد لتوجيه مرؤوسيه تباينا في أساليب القيادة وانماطها.
- وهناك معيار رئيسي في تصنيف اساليب القيادة وهو يقوم على تصنيف القيادة من حيث أسلوب القائد وطريقته في ممارسه عملية التأثير في موظفيه . وتصنف القيادة الإدارية وفق هذا المعيار الى ثلاث أساليب لها فوائد وعناصر احباط كما يبرزها الجدول التالي :

جدول رقم 05 : خصائص أساليب القيادة

الأسلوب	الخصائص	عناصر الاحباط	العناصر المفيدة
الأسلوب الديمقراطي	يعتمد على العلاقات الإنسانية، المشاركة وتفويض السلطة.	يسبب احباط للمرؤوسين الراغبين في العمل السريع، ويعتبرون الحوار ضياع للوقت ويعيق التقدم	يشجع الجميع للمساهمة بمهاراتهم ومواهبهم للحصول على مزيد من العمل وبنوعية أفضل.
الأسلوب الاوتوقراطي	يتخذ فيه القادة من سلطتهم الرسمية اداة تحكم وضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على انجاز العمل.	يسبب الاحباط لبعض المرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقديم الأفكار والمعلومات.	يوفر سرعة في العمل ، ووضوح الاتجاه الثابت. واحيانا يستفيد الموظفون من الاوامر التي تبلغهم ما يجب عليه فعله.
الأسلوب المتسامح او الحر	يمنح حرية اكبر للمرؤوسين ، تفويض واسع للسلطة ، اتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في الاتصالات.	يجبر المدير المرؤوسين على قبول الكسل بسبب النقص في التعليمات والتوجيه.	أسلوب أفضل للأفراد الذين يتحلون بقدرات إبداعية ابتكارية، ويتجاوبون جيدا مع جو الحرية. مفيد عندما لا يكون التنسيق القوي بين أفراد المجموعة مطلوبا.

المصدر: (محمد هاني ، 2015، صفحة 181)

2. اختيار أسلوب القيادة ودوره في نجاح القيادة الادارية:

ان من أهم العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي تخص القائد واخرى تخص المرؤوسين انفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة (مساعدته، 2016)

1.2 العوامل التي تتعلق بالقائد:

- ✓ وجوب اخذ القائد بعين الاعتبار مدى امكانية اعتماده على الاخرين في مواجهه اي موقف؛
- ✓ القيم التي يؤمن بها القائد اذ ان هناك من يؤمن بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية التي تحكم تصرفاتهم واخرون لا يؤمنون بالدور الذي يلعبه المرؤوسون في المشاركة
- ✓ اعتماد القائد على اسلوب قيادي معين يتفق وفلسفته القيادية؛

2.2 العوامل التي تتعلق بالمرؤوسين:

يمكن ان يتباين القدرة عند المرؤوسين على مواجهة المواقف واتخاذ القرارات الإدارية فقد يميل البعض الى الاستقلال والبعض الاخر الى الاعتماد او التردد في اتخاذ القرارات وقد يتباين البعض في درجه تحملهم للمسؤولية

3.2 العوامل التي تتعلق بالموقف والبيئة:

يقصد بذلك بيئة العمل عموما وبيئة المنظمة والقيم والتقاليد التي تسير عليها وتؤمن بها على وجه الخصوص، اذ تلعب هذه العوامل اثرا كبيرا في نوع النمط القيادي المتبع حيث لا يستطيع القائد ان ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي والا واجه كثيرا من المتاعب والصعاب والى جانب بيئة العمل او المنظمة يلعب موقع المنظمة الجغرافي دورا مهما اذ ان بعد المنظمة او طبيعة حجمها يلزم المدير بتوفير جزء من صلاحياته والسماح للمرؤوسين بالمشاركة له في اتخاذ القرارات.

وما دما نتكلم عن البيئة والمنظمة فان نوع الجماعة يمثل عاملا مهما في اتباع النمط القيادي فكلما استطاعت الجماعة خلق عادات وتقاليد مشجعه على التعاون والتماسك وكلما توافقت بين اعضائها صفات شخصية مثل مستوى التعليم والخبرة شجع الرؤساء على الخط ونحو اشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

يؤثر الموقف على نوع الاسلوب المتبع في القيادة ، اذ لا تشجع المواقف الصعبة القادة على اتاحة المجال للمشاركة خاصه ان كانت تلك المواقف خارجة عن نطاق امكانات المرؤوسين في تقديم ما يمكن ان يفيد لحلها.

محاضرة 6: واجبات و حقوق القائد و مشكلة ضعف القيادة

تمهيد:

تعد القيادة ركيزة اساسية لنجاح أي منظمة، حيث يتولى القائد مسؤولية توجيه الفريق نحو تحقيق الاهداف المشتركة، و يتطلب هذا الدور من القائد الالتزام بواجبات محددة مثل ضمان أمن الافراد، توزيع المهام بما يتناسب مع قدرات كل عضو، تعزيز ثقافة الحوار والعدل في المعاملة، في المقابل يتمتع القائد بحقوق تسانده في اداء مهامه أبرزها الحصول على الطاعة في المعروف، والتأييد من الفريق وتقديم النصح البناء عند الحاجة.

مع ذلك قد تواجه بعض المنظمات مشكلة ضعف القيادة التي تتجلى في انعدام الانضباط، التردد في اتخاذ القرارات وضعف التفاعل مع أنشطة المؤسسة. كما تعود أسباب هذه المشكلة الى عوامل عدة منها تأثير التربية والبيئة المحيطة، وعدم الاقتناع بالأهداف، وغياب الحوافز، ولمعالجة هذا الضعف يوصى بتشجيع الاستماع لوجهات النظر المختلفة، اتخاذ القرارات بشكل جماعي، بناء الثقة بين القائد والفريق، وسنركز على استعراض واجبات وحقوق القائد بالتفصيل بالإضافة الى تحليل مشكلة ضعف القيادة، أسبابها، استراتيجيات فعالة لمعالجتها بهدف تعزيز الكفاءة القيادية وتحقيق النجاح المستدام للمنظمات.

1. واجبات القائد وحقوقه:

يتمتع القائد بجملة من الحقوق كما يترتب عنه جملة من الواجبات نذكرها كالآتي: (العلاق، القيادة الادارية، 2010، صفحة 62)

1.1 الواجبات :

- ✓ اتخاذ الاحتياطات اللازمة لأمن الافراد والعمل؛
- ✓ تقسيم العمل بحيث يتناسب مع قدرات العاملين وتحقق الأهداف المرسومة؛
- ✓ تطهير الأفراد من عناصر الفتنة والتخديّل؛
- ✓ العدل بين الأفراد في المعاملة واسداء النصح لهم دائما؛
- ✓ المشاورة؛
- ✓ زرع ثقافته الحوار وتقبل الرأي الآخر عند الأفراد؛
- ✓ اعداد قادة المستقبل.

2.1. الحقوق

- ✓ الطاعة له بالمعروف؛
- ✓ مناصرته وتأييده؛
- ✓ مناصحته وتسديد رأيه؛
- ✓ الالتزام برأيه النهائي؛
- ✓ الالتزام بإنجاح فريق العمل الذي كونه.

2. مشكله ضعف القيادة وحلها: (الخطيب و الخطيب، 2014، صفحة 62)

1.2 تعريف مشكلة ضعف القيادة :

هي ضعف التأثير في سلوك مجموعة بشريه لتحقيق هدف معين

3. مظاهر ضعف القيادة:

- ✓ انعدام الانضباط في المجموعة؛
- ✓ التردد والخوف من التوجيه؛
- ✓ ضعف مستوى الطاعة؛
- ✓ عدم تحقق الاهداف بدرجة مقبولة أو تحققها في زمن غير مقبول؛
- ✓ بقاء الصفات السلبية في الافراد او زيادتها؛
- ✓ ضعف التفاعل مع أنشطة المنظمة؛
- ✓ عدم الاستماع لوجهات النظر الأخرى؛
- ✓ بقاء المجموعة من غير نمو كما و كيفا.

4. أسباب ضعف القيادة :

من العوامل المؤثرة في نجاح القيادة: (الخطيب و الخطيب، 2014، صفحة 62)

- ✓ تأثير تربية الابوين في صياغة الشخصية؛
- ✓ تأثير البيئة المحيطة ؛
- ✓ عدم الاقتناع بالأهداف الموضوعة؛
- ✓ عدم حب العمل المكلف به وعدم اتقانه؛
- ✓ عدم وجود قيادات سابقة كقدوة؛

- ✓ غياب الحوافز عن نشاطات المنظمة؛
- ✓ تراكم الاخطاء دون التبليغ عنها؛
- ✓ التسرع في تكليف القائد قبل اعداده.
- 5. علاج ضعف القيادة :
- ✓ الاستماع لوجهات النظر المختلفة؛
- ✓ اتخاذ القرار جماعيا؛
- ✓ كسب الافراد وكسب ثقتهم؛
- ✓ التعرف على مزايا الافراد واستثمار طاقاتهم؛
- ✓ اللقاء الفردي والمصارحة في جو من الطمأنينة؛
- ✓ الاحتكاك بالقياديين والاستفادة من خبراتهم؛
- ✓ اعتماد مبدا الحوافز والتقدير للأفراد؛
- ✓ تربية جيل ثاني من القادة؛
- ✓ وضع البدائل في كل تكليف.

محاضرة 7: النماذج القيادية المعاصرة

The Transformational Leadership القيادة التحويلية

تمهيد :

يتسم هذا العصر بأنه عصر اختصار الزمن وتقريب المكان، فالتغيرات متلاحقة ومتزامنة في جميع جوانب الحياة ، مما جعل المراجعة الدائمة والمتكررة للإدارة وأساليبها أمرا حتميا للبقاء والتطور ومواكبة التجديد، الأمر الذي يبرز الحاجة الماسة لتجديد القيادات الإدارية للتكيف مع المتغيرات ضمن ما يدخل في دور القيادة في ادارة التحول والتعامل معها بكفاءة ، وتحقيق الاستمرارية في عصر مليء بالتحدي وعدم الاستقرار.

ويفرض هذا على القيادات وعيا متجددا، وتطوير المهارات يؤهلها للتعامل مع الرؤوسين والتأثير في سلوكياتهم ومشاعرهم وتحفيزهم ،وزرع الثقة المتبادلة بينهم، وبناء رؤية واضحة توجههم لتحقيق الأهداف المرسومة.

وتعد القيادة التحويلية اليوم مدخلا جديدا للتغيير والتطوير ، ومن أكثر الأنواع القيادية شهرة لتحويل المنظمات من الأساليب القيادية التقليدية الى الأساليب الحديثة.

ان الاستفادة من تطبيقات القيادة التحويلية بحاجة الى قيادات من نوع خاص، تتوفر لديها القدرة على رسم رؤية مستقبلية واضحة ذات شخصية الهامية تحويلية كون أن القائد التحويلي هو الحل الأمثل للمنظمات الطموحة.

1. نشأه القيادة التحويلية:

يعد داونتون (Dawnton) أول من طرح فكرة القيادة التحويلية وذلك عام 1973 ، واستخدم مصطلح القيادة التحويلية في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين وبالتحديد على يد العالم التاريخ والسياسي الأمريكي جيمس ماكريجور بيرنز James Macgregor Burns عن القيادة التحويلية في خطاب سياسي عن القادة السياسيين ، وفي كتابه الموسوم "بالقيادة" الذي صدر في عام 1978.

وقد نشأت فكرة القيادة التحويلية مع التاريخ السياسي ، وربما كان بيرنز Burns أول من درس فكرة القادة السياسيين من منظور القيادة التحويلية Transformational والقيادة التبادلية Transactional، فالقائد

السياسي التبادلي يقدم وعودا للناخبين بالتعيين في الوظائف او اعطاء اعانات مقابل الأصوات التي يحصل عليها اذا نجح في الانتخابات ، أما القائد السياسي التحويلي فهو يسعى الى رفع مستوى حاجات المرؤوسين ورغباتهم الى مستوى أعلى في سلم حاجات ماسلو Maslow من اجل الاستحواذ على الشخص الناخب ، وبالتالي تحدث استثارة مشتركة يتم تحويل المرؤوسين على أثرها الى قادة.

وفي عام 1985 قدم باس Bass نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نموذجا ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي ، ثم راجع أفوليو وباس Avolio & Bass نظرية القيادة التحويلية وتنقيحها وتطويرها، ووضعوا لها نموذجا وبرنامجا لتدريب القيادات على هذا الأسلوب الحديث. (شايح ، الجبني، و آخرون، 2018، صفحة 67)

2. تعريف القيادة التحويلية:

تعددت التعاريف المتعلقة بالقيادة التحويلية و كان أبرزها ما يلي:

عرف بيرنز Burns (1978) القيادة التحويلية على أنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض بكل منهم بالآخر للوصول الى أعلى مستويات الدافعية و القيم الأخلاقية. (Marshall, 2011, p. 03)

يرى كونجر Gonger (2002) أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب الى تطوير و تشجيع المرؤوسين فكريا و ابداعيا و تحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا من الرسالة العليا للمنظمة .

وتسعى القيادة التحويلية الى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام الى افكار وقيم أخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والإنسانية. فسلوك القيادة التحويلية يبدأ من القيم والمعتقدات الشخصية للقائد وليس على تبادل المصالح مع المرؤوسين. (Conger, 2002, p. 47)

كما عرفها Bass على أنها عملية الالتزام المتبادل بين الرئيس و المرؤوسين من خلال تمكين العاملين على أداء المهام و تحقيق الأهداف المشتركة مع قادتهم، على أساس التمسك بالرؤية و القيم المشتركة المقترحة من القائد. (Remoussenard-Pourquier & Jean-Guillaume , 2015, p. 49)

كما عرف Tichy and Devanna على أنها العمليات التي تتضمن خطوات متتالية ، و تشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة ، و جعل التغيير عمل مؤسسي (خيرى، 2012، صفحة 95)

فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمة راسخة كالعدالة والاستقامة ويسعى بيرنز تلك القيم الداخلية وهي قيم لا يمكن التفاوض حولها أو تبادلها بين الأفراد ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية يوحد القائد التحويلي اتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم.

وقد ميز بيرنز بين نوعين من القيادة: القيادة الإجرائية والقيادة التحويلية، فالمبدأ الرئيسي لنمط القيادة الإجرائية تبادل المنافع بين القائد و الأتباع، اذ يؤثر كل منه في الآخر وذلك بأن يحصل كل من الفريقين على شيء ذي قيمة، وبعبارة أخرى فالقائد يقدم للأتباع حوافز مادية كزيادة في المكافآت مثلاً وفي المقابل يحصل القائد على أشياء يرغب بها كزيادة الإنتاج مثلاً.

فالقيادة التحويلية تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير وإيجاد رؤية جديدة وجعل التغيير عمل مؤسسي. (حمادي، 2013، صفحة 195)

3. مكونات القيادة التحويلية:

هناك مجموعة من المكونات التي يعترف بها الخبراء اليوم للقيادة التحويلية في المؤسسة وهي: (أبو عيادة و العتري، 2022، صفحة 302)

- ✓ الرؤية: يتعين على القائد أن يكون قادراً على الإفصاح عن الرؤية حول المستقبل ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات؛
- ✓ أسلوب الاتصال الفعال: قدرة القادة التحويليين على توليد الثقة والاحترام اذ أن أسلوب القادة التحويليين يجب أن يحفز ويثير المرؤوسين ذهنياً؛
- ✓ التمكين: ينبغي أن يكون القائد التحويلي قادراً على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم بأن يعطيهم الاحساس بأنهم يعاملون كأشخاص مميزين؛
- ✓ تنفيذ الرؤية: على القادة التحويليين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين و تركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.

4. أهمية القيادة التحويلية:

- ✓ تعتبر القيادة التحويلية قيادة مرتبطة بالتغييرات التي تهدف الى تحسين اداء المنظمة
- ✓ التركيز على التفكير الإبداعي

- ✓ ابراز اهميتها من خلال سلطتها الأخلاقية المستمدة من القدوة الحسنة والمبادئ الثابتة كالعدل والحكمة والصدق، وفي نفس الوقت تأخذ على عاتقها مهمة التغيير كأولوية استراتيجية في أحداث نقلة نوعية في تنفيذ الخطط والبرامج
- ✓ هي أداة فعالة للقيادة خاصة في مكافحة الفوضى في أماكن العمل ; في تطوير المناخ الاخلاقي حيث تهتم بان يكون مكان العمل خال من حالات الفوضى والنزاع بين العاملين
- ✓ قيادة فنية حيث تساهم في وضع معايير الاداء المؤسسي ضمن نسق متكامل يجعلها قادرة على الاستجابة للتغيرات الداخلية والخارجية
- ✓ وضع قيما للمؤسسة ودعمها واحداث تغيرات في ثقافتها ومعتقداتها
- ✓ تعزيز الدافعية ونشرها بين العاملين مما يحدث تغيرات في مناخ العمل والاستجابة لها
- ✓ رفع ثقة العاملين وزيادة ولائهم والانتماء للمنظمة
- ✓ السعي الى تطوير قدرات العاملين وتمكينهم وجعل هدفهم مشترك مع هدف المنظمة مما يحسن وضع
- العاملين نحو مستويات متقدمة من خلال اشباع الحاجات وتطوير المهارات

5. أهداف القيادة التحويلية:

تسعى القيادة التحويلية الى تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن تلخيصها كما يلي: (مكيد و تومي، 2013، صفحة 89)

- ✓ المشاركة بين القائد والمرؤوسين في محاكاة ومضاهاة وتبادل الرؤى المستقبلية الجذابة؛
- ✓ توفير الفرص الفردية للمرؤوسين في مجال القيادة والتطوير؛
- ✓ الارتقاء بحاجات المرؤوسين الى أعلى المستويات؛
- ✓ خلق شراكة في العمل؛
- ✓ تحقيق الاندماج بين مصالح المرؤوسين ومصالح القائد واهتماماته؛

6. تعريف القائد التحويلي:

هو القائد الذي يمتلك القدرة على بناء رؤية ورسالة لدى الفريق والمنظمة، والوعي بها، واثارة دافعية المرؤوسين لإعادة النظر في عملهم من منظور جديد، وحث المرؤوسين على تجاوز المصلحة الذاتية الى المصلحة العامة، وتطوير مستوى قدراتهم وإمكاناتهم.

ومن هنا فالقائد التحويلي يسعى لتغيير القيم الأساسية واتجاهات التابعين، وبالتالي يكون لديهم استعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التي حددتها المنظمة.

7. خصائص القائد التحويلي:

يتمتع القادة بخصائص عامة تختلف عن الخصائص التي يتمتع بها القادة العاديون وهي كالتالي: (مدحت، 2012، صفحة 129)

- ✓ ينظر القادة التحويليون الى أنفسهم على أنهم عوامل مساعدة على احداث التغيير، فهم يسعون الى تغيير واحداث تحول في المؤسسة التي يتولون مسؤوليتها.
- ✓ يتصفون بالجرأة والشجاعة واتخاذ الموقف والاقدام على المخاطر، ومواجهة الحقائق.
- ✓ لديهم ايمان عميق بالناس و لديهم معتقدات متطورة وايجابية حول الدافعية والثقة و تمكين العاملين ومنحهم بعض السلطات.
- ✓ لديهم مجموعة قوية من القيم تدفعهم الى تحقيق أهدافهم.
- ✓ يؤمنون بالتعليم المستمر مدى الحياة، وينظرون الى الأخطاء سواء كانت أخطائهم أم أخطاء الآخرين على أنها فرص للتعلم.
- ✓ يستطيعون التكيف مع التعقيد والغموض.
- ✓ لديهم بصيرة ورؤية مستقبلية.
- ✓ اكتساب ثقة العاملين من خلال الاهتمام بهم، والوقوف الى جانبهم، والتضحية من أجلهم. ويعتبر هذا الاهتمام أساسا راسخا في بناء الثقة داخل المنظمة وفي الحياه بصفة عامة. وحينما يكون هناك تطابق بين أقوال القادة وأفعالهم أي عندما تتفق مشاعرهم و تصرفاتهم مع أهدافهم وأهداف منظماتهم، تبرز الثقة بشكل واضح. و الثقة أقوى رابطة تجمع بين القائد والعاملين.
- ✓ السعي الى تمكين العاملين من خلال تفويضهم الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بالطريقة التي يرغبونها مع توفير الموارد الكافية وبيئة العمل المناسبة لهم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا لأداء العمل.

✓ ثقافة تنظيمية تشجع التعلم والاكتشاف والتجريب، وتعتمد على التعاون والعمل المشترك وذلك في مناخ تنظيمي قابل للتطور باستمرار. اذ يؤمن القادة بأهمية الثقافة ومدى تأثيرها على الطريقة التي يتصرف بها العاملون، ولا يستطيع القائد تحقيق تحويل حقيقي لرؤية المنظمة وأهدافها الا اذا وجدت قواسم مشتركة بين قيم المنظمة وقيم العاملين فيها.

✓ بناء فرق العمل كوسيلة أساسية لحجز وتنسيق واستثمار الطاقات الفكرية والخبرات العملية للأفراد وتوجيهها نحو تحقيق انجازات في العمل لا تتوافر للفرد المنعزل فرص متكافئة لتحقيقها.

8. الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي:

يختلف القائد التحويلي عن باقي أنماط القيادة على مستوى العديد من المواقف والسلوكيات والتي يمكن إبرازها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 06 : الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي أي التقليدي

القائد التحويلي	القائد غير التحويلي	الابعاد السلوكية
يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب في ابقاء الوضع كما هو دون تغيير	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن
رؤية ثابتة متطلعة الى التغيير الجوهري للوضع الراهن	تنبثق من الوضع القائم دون احداث تغييرات جوهريّة	الأهداف المستقبلية
توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأفضل	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين
تكريس الجهود واثارة الحماس والرغبة في تحمل المخاطر	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم	الثقة بالآخرين

الخبرة	الخبرة في استخدام المتوفر له من الوسائل وما هو محدد من أساليب عمل لتحقيق الأهداف	الخبرة في استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليد في أساليب العمل
السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
التحسس البيئي	لا يركز الى التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحسس والتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن
وضوح الألفاظ	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم الوضوح في استخدام الوسائل القيادية	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية
أساس القوة ومصدرها	قوة الموقع وقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي	قوة شخصية معتمدة على الخبرة واعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية
العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الاجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة	تحويل اتجاهات التابعين الى دعم وتنفيذ التغييرات الجذرية

المصدر: (عباس، 2004، صفحة 30)

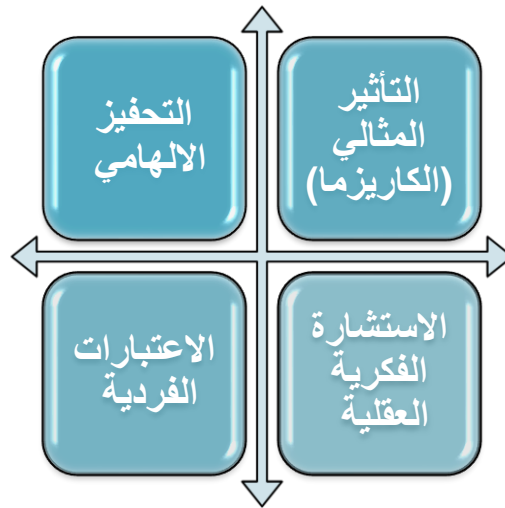
يلاحظ مما سبق بأن القائد التحويلي يغير المنظمة من خلال تمييز الفرص المتاحة واغتنامها، وتطوير الرؤية ومناقشة هذه الرؤية مع أعضاء الجماعة مع بناء ثقة في هذه الرؤيا، وهذا يتم عن طريق تحفيز الجماعة حيث يساعدهم في تحديد حاجتهم والحاجات التنظيمية الخاصة بإجراء التغييرات المناسبة، وتشجيعهم على بناء شبكة اتصالات خارج المنظمة لغرض الكشف عن خطط وتوجهات المنافسين من جهة، والتعلم منهم من جهة أخرى، لذلك فإن القائد التحويلي يخلق رؤية جديدة مشتركة بينه وبين أعضاء الجماعة، هذه الرؤية تؤدي الى زيادة مستويات الولاء للمهمة التي يؤديها أعضاء الجماعة والمنظمة التي ينتمون اليها.

ان القائد الملهم التحويلي يمكنه تغيير تشكيلة الفريق ويساهم في اعادة تأطير طريقة التفكير وهو يفوض الصلاحيات المناسبة للمساعدة في انجاز الاهداف وتحقيق التغيير الجذري من خلال الربط بين المهمات الفنية والسياسية والثقافية وتكاملها. (عباس، 2004، صفحة 31)

9. أبعاد القيادة التحويلية:

تتضمن القيادة التحويلية أربعة أبعاد: (سيار، 2014، صفحة 183) كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم 09: أبعاد القيادة التحويلية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصدر أعلاه

➤ التأثير المثالي (الكاريزما) Idealized influence charisma:

هذا العامل يصف سلوك القائد الذي يكون قدوة حسنة للمرؤوسين ويحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين ، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد ، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي. ويحدث التأثير المثالي عندما يكون القائد قائدا عظيما كاريزما ، حيث أن هذا النوع من القادة هم قادة استثنائيين غير عاديين، يظهرون وقت الأزمات أو عند احداث التغيرات الرئيسية، حيث تظهر قدراتهم وصفاتهم ويقومون بتوحيد الجهود في المنظمة لإنجاز الأهداف المشتركة.

➤ التحفيز الالهامي أو الدافعية الالهامية: inspirational motivation

يركز هذا العامل على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على ايضاح توقعات للتابعين وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، وتستثير روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية. ويحدث التحفيز الالهامي عندما يتصرف القائد التحويلي بطرق تشجع الأفراد المحيطين به، وتثير فيهم حب التحدي، بالإضافة الى أن التحفيز الالهامي هو نتيجة لقدرة القائد التحويلي على تزويد الأتباع بصورة واضحة للأهداف العامة للمنظمة، وتشجعهم وتولد عندهم الرغبة في العمل على تحقيق أهداف المؤسسة.

➤ الاعتبار الفردية individualized consideration

تتضمن الاعتبار الفردية اهتمام القائد التحويلي بأهداف ورغبات العاملين الشخصية وحاجاتهم للإنجاز والنمو المهني، وكذلك يولي القائد أهمية كبيرة الى شكاوي العاملين وتظلماتهم، ويحاول تقديم العون والمساعدة، ويستمع بهدوء الى وجهات نظرهم، ومحاولة الوصول الى حلول فيما نوع من الوسطية بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين ليحوز القائد في النهاية على رضا العاملين والذي يؤدي الى الحماس والاندفاع نحو العمل المنتج.

➤ الاستشارة الفكرية العقلية Intellectual stimulation

فيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشكلات بطرق إبداعية من قبل التابعين، ويقوم كذلك بحث التابعين وتشجيعهم على البحث عن طرق وأفكار جديدة مبدعة لتحسين أداء العمل في المنظمة وتحقيق أهدافها.

تحدد هذه الابعاد الأربعة مفهوم القيادة التحويلية، وتشدد على انها ليست محدودة ولا مقتصرة على المستوى الاداري الأعلى، بل يمكن أن تكون في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، فكل رئيس قسم أو اداري أو مشرف في وحدة ادارية يمكن أن يمارس القيادة التحويلية الا أن وجودها في المستويات الإدارية العليا بما يكون أقوى حيث أن الفرصة أكبر لطرح الرؤية وايقالها للآخرين.

10. وظائف ومهام القائد التحويلي:

ان وظيفة القائد التحويلي أو المبرر من وجوده هو التغيير وأن أهم ما يميزه عن غيره من القادة الآخرين هو أنه وكيل للتغيير وداعي له ومن أجل هذه الوظيفة فإنه يقوم بعدة مهام: (خيري، 2012، صفحة 98)

➤ إدراك الحاجة للتغيير:

يدرك القائد التحويلي الحاجة للتغيير، وهو قادر على اقناع الأفراد والجماعات في المنظمة بالحاجة للتغيير من خلال جاذبيته الشخصية أو قدرته الالهامية.

➤ صياغة الرؤية والرسالة :

القائد التحويلي ينظر الى وظيفته الثانية على انه صاحب رؤية واضحة وطموحة تمثل الصورة المستقبلية الممكنة والمرغوب فيها للمنظمة، ويشجع العاملين في المنظمة بكل الطرائق والوسائل لتبني هذه الرؤية والالتزام بها.

➤ اختيار نموذج التغيير ومساراته:

يختار القائد التحويل نموذج التغيير الملائم لمنظمته من بين النماذج الفكرية المتاحة التي تثبت فعاليتها ضمن ظروف معينة، والتي تكون ملائمة للظروف التي يعمل من خلالها.

➤ تكوين الاستراتيجية الجديدة:

ان الاستراتيجية هي المسار الرئيسي الذي تختاره المنظمة بين اختيارات رئيسية أخرى لتحقيق أهدافها من خلال تحليل الفرص والتهديدات المتوقعة في السوق ، لذا فإنه في ظل الجو التنافسي بين المؤسسات والمنظمات ، فان القائد التحويلي الذي يتبنى التغيير يقوم بتكوين استراتيجية جديدة تتفق مع الرؤية والرسالة الجديدة ونموذج التغيير ومساراته من ناحية، ومع التحليل الاستراتيجي المتمثل في الفرص المتاحة، والتهديدات المتوقعة من السوق، ونقاط القوة الذاتية ونقاط الضعف الذاتية من ناحية أخرى.

➤ تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة:

ثقافة المنظمة هي طريقه التفكير والسلوك والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين ، لذا فان أهم ما يجب أن يتصدى له القائد التحويلي هو اعادة تشكيل ثقافة المنظمة لتعبئة الالتزام بالرؤية الجديدة اذ يوجه العاملون باتجاه الأهداف المطلوب تحقيقها ، اذا فالقائد التحويلي هنا هو مسؤول عن:

- بلورة رسالة المنظمة من خلال رؤية فكرية واسعة؛
- ادخال منظومة القيم والقناعات الجديدة وترويجها؛

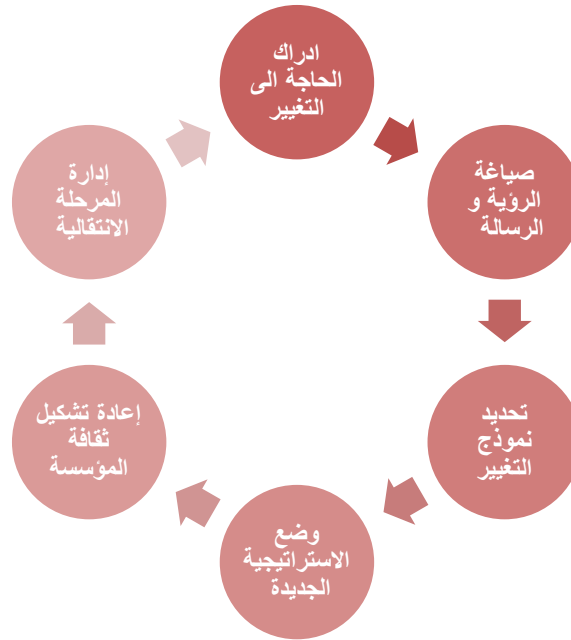
- صيانة النسيج الروحي للمنظمة وتدعيمه عن طريق حل الصراع بين القيم الشخصية للعاملين وبين قيم المنظمة.

➤ ادارة المرحلة الانتقالية:

يهتم القائد التحويلي بالمرحلة الانتقالية التي يعيش فيها الأفراد ابتداء من التحرر من القديم الى تنفيذ عملية التغيير ونجاحها، أنه يتأكد أن الأفراد قد تحرروا من القديم، وأنهم تخلصوا أيضا من انتمائهم للقديم.

و يمكن تلخيص وظائف القيادة التحويلية كالآتي: (علك حافظ، و عباس، 2016، صفحة 95)

شكل رقم 10 : وظائف القيادة التحويلية



المصدر: (علك حافظ، و عباس، 2016، صفحة 95)

11. القيادة التحويلية وإدارة التغيير:

تشير الدراسات الى وجود علاقة ارتباط وثيق بين القيادة الإدارية التحويلية ومتغيرات عديدة في المنظمات ومنها التغيير اذ يؤكد Kotter 1998 امكانية ايجاد بيئة تتكيف مع التغيير ، ورعايتها اعتمادا على توافر قيادة ادارية تعد بدورها مؤشرا للتميز بين المتغيرات الثقافية الناجحة وتلك الفاشلة، اذ ان القيادة

التحويلية التي تلهم وتحفز التابعين وتهتم بمشاعرهم الفردية تساعد على تكوين ثقافة التكيف مع المتغيرات التي تحدث في المنظمة.

ويعد تحقيق التغيير سمة أساسية للقيادة التحويلية، وتحديد التغيير الذي يجلبه القائد التحويلي يركز على أسلوبين من التغييرات هما التغيير الذي يتم أحداثه في سلوكيات التابعين واتجاهاتهم ، فضلا عن تغيير الثقافة التنظيمية، الا ان التركيز الأساسي هو على دور القائد التحويلي في تحفيز التابعين.

كما حدد Higgs et Rowland 2001 مجموعة من الكفاءات الأساسية لقيادة فعالة لإحداث التغيير و تتضمن تلك الكفاءات مايلي: (عاطف ، 2013 ، صفحة 454)

✓ ايجاد حجة مقنعة لتبني التغيير: حيث يشرك القائد جميع العاملين في ادراك حاجة المنظمة للتغيير؛

✓ مشاركة العاملين وادماجهم في المنظمة لتحقيق الالتزام بعملية التغيير؛

✓ التنفيذ والمحافظة على التغييرات اذ يجب بناء خطة فعالة وتطويرها لتنفيذ التغيير والتأكد من وجود خطه للمتابعة؛

✓ احداث تغيير في البناء التنظيمي: التأكد من أن التغيير بني على أساس تفهم عميق لاحتياجات المنشأة و دعم بمجموعة من الأدوات و العمليات؛

✓ تطوير القدرات : التأكد من تطوير قدرات الافراد للعمل على مواجهه التغيير ودعمهم ومساندتهم خلال مراحل عملية التغيير كلها؛

اما Burns في 1978 فقد اتخذ موقفا متوازنا في نظريته للقيادة التحويلية والتي ربطها بتغييرات في الجوانب التنظيمية إضافة للتغييرات في فكر وحفز التابعين، ومن خلال مراجعة أدبيات القيادة يمكن الخروج بعدد من الادوار الحاسمة للقيادة التحويلية في عملية إدارة التغيير وتتمثل الادوار فيما يلي: (طه مداني، 2017 ، صفحة 217)

➤ صياغة الرؤية:

تتطلب القيادة رؤية وتمثل الرؤية القوى التي توفر معنى وغاية للعمل التي تقوم به المنظمة، وقادة التغيير قاعده لهم رؤية تشكل أساس عملهم الفعلي، وتشكل صياغة وايصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير، اذ تعتبر صياغة وايصال الرؤية من قبل القادة أحد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح، حيث يحتاج الافراد لمعرفة كيفية تبني التغيير و آثاره المحتملة. وتعتبر

الرؤية المشتركة أساس التغيير الفعال. و يؤكد (Kotter 1997) أهمية الرؤية المشتركة للتغيير التنظيمي ، و يقول أن الرؤية : (السكرانه، 2014، صفحة 343)

✓ توضح الاتجاه للتغيير؛

✓ تحفز الأفراد لاتخاذ التصرفات السليمة، في ضوء أن التغيير في صورته الأولية قد يسبب الألم لبعض الأفراد؛

✓ تساعد لربط الأفراد ببعضهم البعض ، و توحيد جهودهم بأسلوب فعال.

➤ الإستراتيجية:

أوضحت ادبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير ، فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية والاهداف المستقبلية للمنظمة، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه ، فالإستراتيجية عبارة عن أداة لتحقيق الرؤية والرسالة، فالخطط الإستراتيجية عبارة عن خطط الطريق التي تحتاجها الرؤية و تستلزم القيادة الفعالة القدرة على البناء والالتزام لتنفيذ استراتيجيات عقلانية للأعمال على ضوء التحديات المستقبلية لاحتياجات المنظمة،

➤ الاتصال:

يعتبر الاتصال احد العناصر الرئيسية لنجاح تنفيذ التغيير، و يبرز دور القيادات في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير لمختلف المستويات الإدارية، حيث تشكل قناعة الموظفين خلال المراحل الأولية للتغيير اساس لتقبلهم للتغييرات اللاحقة، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة القيادات على تبني استراتيجيات الاتصال الفعال والمستمر مع اصحاب المصالح داخل المنظمة وخارجها، فالفشل في تبني استراتيجيه للاتصال يقلل الفرصة في تسهيل الافراد للتغيير ومن ثم يضعف الفرصة لتقبل التغيير.

➤ التزام وقناعة القيادة:

يتوقف نجاح التغيير على مدى التزام وقناعة القيادة الإدارية في المنظمة بضرورة الحاجة لتبني برنامج للتغيير، من أجل تحسين الوضع التنافسي للمنظمة وهذه القناعة يجب ان تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وايصالها لجميع العاملين في المنظمة، والحصول على ولاء والتزام المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ التغيير، حيث أن من أسباب فشل العديد من مبادرات تغيير يرجع لمقاومة التغيير لذا يبرز دور القيادات في تحفيز حدة مقاومة التغيير.

➤ التحفيز والالهام :

يعمل القائد الفعال على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل وفي اي عملية تغيير ، يجب أن يكون قائد التغيير ذو مصداقية والتي تأتي من الشعور بأمانة وكفاءة القائد وقدرته على الالهام ، وينشأ التحفيز والالهام من خلال ربط أهداف المنظمة باحتياجات الأفراد وقيمهم واهتماماتهم والاحتكام للغة اقناع إيجابية حيث تتجلى أهمية مساعدة العاملين خلال مرحلة التغيير عن طريق التقدير والاعتراف ومكافأة المشاركين في التغيير.

➤ التمكين:

احدى السمات الجوهرية للقيادة التحويلية هي التمكين والافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية ، لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم و احتياجاتهم ، وهذه تتطلب التخلي عن النموذج التقليدي للقيادة الذي يركز على التوجيه الى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور .، و هذا بدوره يتطلب تغيير جذري في أدوار العمل و من تم العلاقة بين المدير والمرؤوسين. فبالنسبة لدور المدير يتطلب التحول من التحكم و التوجيه الى الثقة و التفويض ، أما بالنسبة لدور المرؤوسين فيتطلب التحول من أتباع التعليمات و القواعد الى المشاركة في اتخاذ القرارات مما يشجعهم لطرح أفكار جديدة و إبداعية .

12. متطلبات نجاح القيادة التحويلية في عملية التغيير

من أهم متطلبات نجاح القيادة التحويلية في عملية التغيير التي تحدث في المنظمة ما يلي: (بهاء، 2018، صفحة 194)

1. لقد أكدت الابحاث أن القادة التحويليين ليحققوا النجاح في قيادتهم لابد من بعد التأثيرات المهمة لهم من حيث وجود الأصدقاء المدعين ، زملاء العمل المخلصين ، ود ومحبة المرؤوسين. فالقادة التحويليين يستمتعون بالعمل مع المرؤوسين الذين يتميزون بالنزاهة والخبرة والرؤية والذين يستحقون الثقة.

2. وجود قيادة تحويلية ذات ذكاء عاطفي قادرة على انشاء التمازج وخلق التجاوب داخل المنظمة تساهم في تهيئة ثقافة المنظمة لقبول التغيير من خلال دراسة ثقافة المنظمة الحالية، وتحديد السلوك المرغوب لأداء الأعمال في ظل التغيرات المزمع تطبيقها ، ووضع برامج مكثفة للتعليم والتدريب، مما يعطي قوة اضافية لعملية التحول.

3. ادخال التغيير في الوقت المناسب الذي يشعر فيه العاملين بالأمن والاستقرار، وتدريب العاملين على التغييرات التي تدخلها الإدارة، وكذلك تدريب الرؤساء على طريقة التنفيذ وكيفية التعامل مع المرؤوسين حتى يحدث التكيف مع التغير المستهدف.
4. ان تقوم قيادة التغيير بمشاركة العاملين في التخطيط وتنفيذ التغيير، واطاحة الفرصة لهم لمعرفة أسباب التغيير وأهدافه وتشجيعهم للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، كما ان العاملين يتأثرون بالقرارات التي شاركوا في صنعها وتجعلهم اكثر رضا عن المنظمة، كما ان المشاركة تدعم جو الثقة بين العاملين والإدارة.
5. تشجيع الاتصال بين الإدارة والعاملين والحديث عن التغيير ومزاياه لمختلف الوحدات والأقسام والادارات التي يتكون منها التنظيم عن طريق الاجتماعات أو النشرات المكتوبة أو بعض الرسائل المرئية بالمنظمة أو بكل الوسائل السابقة بهدف قبول التغيير ليشعروا ان التغيير لمصلحتهم، والحرص على ادخال التغيير كتجربة في أحد الاقسام فاذا نجحت أمكن تعميمها، واذا فشلت ينصرف النظر عنها، أو أن يتم ادخال التغيير تدريجيا لتهيئة العاملين لقبول التغيير.
6. وجود الاستقلالية في العمل لأنها يمكن ان تدعم و تقوي الابداع في المنظمة، ولكن في نفس الوقت فان الاستقلالية تنفي عملية الترابط الجماعي. لذا فالقادة التحويليون يفضلون البدء في المهمة بالاعتماد على الذات ومن ثم اشراك الآخرين عندما يطبقون عملية التغيير.
7. الاستجابة للتغيير وهي مقياس استعداد وقدرة المرؤوس على التعلم من خبراته، وبالتالي تكيف سلوكه على أساس الدروس المستفادة، والأفراد الذين لديهم استعداد عادي وقدرة على التعلم من خبرته يستجيبون بإيجابية للتغيير، فهم يتعرفون بسرعة على المتطلبات الجديدة في مكان العمل المتغير، ويتبنون مشروعات تجعلهم يعملون ويقودون بطرق مختلفة.
8. القدرة على التحول: يركز في التغلب على المستقبل وهو مقياس يستطلع قدرة المرؤوس على لعب دور كما يمليه التغيير، وبخلاف استجابة التغيير، يكون تركيز معدل القدرة على التأقلم على التخمين البارع وكيفية تصرف المرؤوسين في بيئة متغيرة.
9. الاخذ بنظر الاعتبار البيئة الخارجية وتطوير مناخ العمل للتأكيد على فريق العمل، الثقة، التعاون والمشاركة مع وضع الاستراتيجيات المخططة موضع التنفيذ، وأن تشمل عملية التحويل الهيكل التنظيمي والأنظمة والثقافة.

لقد تبين ان التعاون بين جميع الاطراف المشتركين في المهمة سيخلق انجاز عالي على مستوى الأفراد وعلى مستوى المنظمة ككل.

المحاضرة 8: النماذج القيادية المعاصرة

القيادة الاستشرافية (Visionary Leadership)

تمهيد :

تعد القيادة الاستشرافية من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، حيث تمثل نهجا استراتيجيا يركز على استشراف المستقبل واستباق التحديات والفرص لضمان استدامة المنظمات ونجاحها في بيئات ديناميكية متغيرة.

فالقائد الاستشرافي لا يقتصر دوره على إدارة الواقع الحالي واتخاذ القرارات بناء على المعطيات الراهنة فحسب، بل يتعدى ذلك إلى التنبؤ بالتغيرات المحتملة وصياغة رؤية مستقبلية تمكن المنظمة من التكيف والابتكار.

تستند القيادة الاستشرافية إلى عدة مرتكزات أبرزها التفكير الاستراتيجي والقدرة على تحديد الاتجاهات المستقبلية واتخاذ قرارات مبنية على البيانات وتحليلات معمقة. كما تعتمد على تعزيز الابداع والتغيير داخل المنظمة، مما يساهم في بناء فرق عمل قادرة على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات. ففي ظل التحولات المتسارعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة أصبح تبني القيادة الاستشرافية ضرورة ملحة لضمان التنافسية والاستدامة، فهي لا تقتصر على قطاع معين بل تمتد إلى مختلف المجالات من الحكومات إلى المؤسسات الخاصة وحتى ريادة الأعمال، مما يجعلها عاملا حاسما في تحقيق النجاح والتقدم في القرن الواحد والعشرين.

1. تعريف القيادة الاستشرافية :

تعتبر القيادة الاستشرافية للمستقبل من الاتجاهات الحديثة وتشير إلى أسلوب قيادي يتميز بالقدرة على صياغة رؤية جديدة للمستقبل، والحدس، والتخيل الدقيق لمستقبل المؤسسة التنظيمية من منظور يتميز بالجرأة، والفهم الكامل لتحديات الواقع والمستقبل. (حمدي، 2023)

2. أهمية القيادة الاستشرافية:

تكمن أهمية القيادة الاستشرافية فيما يلي: (Boal & Hooijberg, 2001)

- ✓ بلورة معالم منظور مستقبلي طويل المدى للمؤسسة التنظيمية وبيئتها المحيطة؛
- ✓ صياغة رؤية مشتركة ذات طابع مادي ملموس تعبر بدقة عن حالة مثالية مرغوب فيها تشكل أساسا ما يستند اليه في صياغة الإستراتيجية والاهداف التنظيمية المنشودة،
- ✓ الارتباط الوثيق بين الرسالة و الرؤية للمؤسسة التنظيمية؛

- ✓ التركيز على اقتناص الفرص الإيجابية ، و مواجهة التحديات السلبية مستقبلا.
- ✓ توقع العوامل المؤثرة أو التوجهات المستقبلية التي تؤثر في نظرة المؤسسة التنظيمية لرؤيتها المستقبلية؛
- ✓ تساهم القيادة الاستشرافية في زيادة مستويات الشعور بالالتزام والثقة والدافعية والتجانس والتناغم في العمل على نحو ينعكس ايجابا في تعزيز وتطوير أداء المؤسسات.
- ✓ تنمية سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين داخل بيئة العمل؛
- ✓ العمل على توفير بيئة تنظيمية جاذبة وداعمة للعمل من خلال مشاركة العاملين وتنمية الالتزام بالقيم والمبادئ الإيجابية والاستماع الى الآخرين.
- ✓ تأسيس مبدأ العمل الجماعي والالتزام بمبدأ الشفافية في التعامل مع الآخرين لتحقيق الأهداف والتطلعات المستقبلية للمؤسسة.

3. تعريف القائد الاستشرافي:

يعرف القائد الاستشرافي بأنه القائد الذي يكون لديه السبق والقدرة على التخيل والتصور المستقبلي وأيضا بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغير الاستراتيجي الضروري والمطلوب في المنظمة (جاد الرب س.، 2012، صفحة 49)

4. سمات القائد الاستشرافي:

على القائد الاستشرافي أن يتمتع بجملة من السمات يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (العامري، 2021، صفحة 16)

- ✓ الوعي بالمستقبل: التكوين الدقيق للرؤية المستقبلية التي يرغبون في تحقيقها والاستناد اليها في تطوير مؤسساتهم التنظيمية المختلفة؛
- ✓ الجرأة في تحقيق الاهداف المنشودة والثقة بالنفس وعدم الشك والاستعداد لمواجهة المخاطر المحتملة؛
- ✓ القدرة على تحفيز الدافعية للعمل الجاد ، و التعاون مع الآخرين في تحقيق الأهداف المنشودة؛
- ✓ القدرة على تحويل الرؤية النظرية الى واقع عملي ملموس؛
- ✓ الايمان بالقيم الأخلاقية والالتزام بها على نحو يساهم في جعلهم قادة أخلاقيين؛
- ✓ بناء العلاقات الإيجابية على نحو فعال؛
- ✓ التركيز على المستقبل والتخيل العقلي؛

✓ الشجاعة والمبادرة والمخاطرة والابتكار وسيادة روح ريادة الاعمال؛

✓ الوضوح في الرؤية والأفكار التطويرية.

5. خطوات تطبيق القيادة الاستشرافية :

يتطلب تطبيق القيادة الاستشرافية جملة من الخطوات متمثلة في: (يوروماتيك للتدريب و الاستشارات)

✓ تطوير رؤية استشرافية : صياغة رؤية ملهمة تستند الى تحليل معمق للاتجاهات المستقبلية.

✓ اجراء تحليلات بيئية: مراقبه العوامل المؤثرة على المنظمة بما في ذلك التكنولوجيا والسوق والمجتمع.

✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية: وضع أهداف قابلة للتنفيذ تساهم في تحقيق الرؤية المستقبلية.

✓ اشراك اصحاب المصلحة: تعزيز المشاركة الجماعية لضمان دعم الرؤية وتحقيقها.

✓ قياس الأداء : تطبيق مؤشرات الاداء الرئيسية لمتابعة التقدم وتحديد التحديات.

✓ التعلم المستمر: دمج التعلم من النجاحات والاختافات لتحسين الإستراتيجيات المستقبلية.

6. أبعاد القيادة الاستشرافية:

تشمل القيادة الاستشرافية عددا من الأبعاد التي لا بد من توفرها لدى القائد الاستشرافي ونذكر منها: (بنت

عبد الله الشريف و علي سعد الزهواني، 2022، صفحة 607)

وهي ممثلة في الشكل الموالي :

شكل رقم 11 : أبعاد القيادة الاستشرافية



المصدر: صياغة شخصية اعتمادا على المرجع السابق

من خلال الشكل نلاحظ أن أبعاد القيادة الاستشرافية كالتالي:

➤ كفايات التفكير الاستشرافي:

تشمل كفايات التفكير الاستشرافي في القدرة على التفكير الاستباقي في المستقبل بهدف تمكين القادة من احداث التغيير بمؤسساتهم التنظيمية، كما يتميز القائد الاستشرافي بالميل الى التفكير التوسعي والابداعي والابتكاري، والتحلي بقدرات التخيل الإبداعي، والرغبة في التعبير عنه للآخرين، وتوليد الأفكار، مع تميزه بدرجة أكبر في توظيف أدوات التفكير الواعي والهادف بدلا من الحدس. ومن جانب آخر فان كفايات التفكير الاستشرافي تتمثل في قدرة القائد على التفكير بعيد المدى والتفكير الابداعي القائم على صناعة وتوليد الأفكار الناجحة وتطبيقها وامتلاك القدرة الخيالية والبصيرة لمواجهة التحديات المستقبلية.

➤ كفايات بناء الرؤية الاستشرافية:

تتمثل كفايات بناء الرؤية الاستشرافية في المشاركة في أنشطة صياغة وتنفيذ الرؤية المنشودة للمستقبل وفهم الابعاد الرئيسية لمحتوى الرؤى التنظيمية والتحلي بالقدرة على نشر وتوصيل هذه الرؤية المستقبلية الى بقيه التابعين ومن جانب اخر، تتمثل كفايات بناء الرؤية الاستشرافية في مساهمة القادة في صياغة الرؤية المستقبلية وتحديد توجهات مؤسساتهم الواجب التركيز عليها مستقبلا، اضافة الى اشراك العاملين في التطبيق وتحفيز دافعيتهم اضافة الى اقناعهم بأهمية المساهمة في انجاز الرؤية ودعم المشاركة في كاهه مستويات الجهود المبذولة للوصول الى المستقبل المنشود.

➤ كفايات بناء الثقافة الاستشرافية:

تتمثل كفايات بناء الثقافة الاستشرافية في القدرة التي يظهرها القائد على الالتزام بالقيم المؤسسية القادرة على دعم الاداء التنظيمي الفعال حتى تتمكن المؤسسات من الوصول الى المستوى المطلوب من الأداء من خلال بناء نظام متكامل من القيم والمعتقدات المشتركة على المستوى المؤسسي. ومن جانب آخر فان الثقافة الاستشرافية عاده ما توصف بسيادة نوع من الشعور العام بالسعي نحو تحقيق هدف مشترك، والانضمام الى عضوية فريق عمل موحد في ظل توفر مناخ تنظيمي ايجابي داعم لإنجاز الاهداف يتميز بتوافق السلوكيات المطبقة عمليا مع الرؤية المنشودة للمستقبل.

➤ كفايات الاتصال الاشرافي:

تتمثل كفايات الاتصال الاستشرافي في القدرة على الاتصال الفعال مع العاملين بهدف تقديم التوجيه والارشاد والتشجيع المطلوب وتحفيز الدافعية للعمل والانتاج وصولا الى أعلى مستويات الكفاءة والفاعلية

والجودة، ويمكن اضافة على أنها القدرة على توظيف أدوات الاصغاء النشط وتقديم وتلقي التغذية الراجعة على نحو فعال .

كما انها القدرة على بدل الجهد بهدف بناء قنوات الاتصال التي تسمح بحدوث عملية التفاعل والمشاركة البناءة في تبادل الآراء مع الآخرين، وتعتبر كفايات اقناع الاتباع بالرؤية المنشودة التي تتبناها القيادة من أهم كفايات الاتصال الاستشراقي، بالإضافة الى القدرة على اظهار رؤية بفاعلية عبر صياغتها في قالب الأهداف القابلة للإنجاز والمبادرة بالتطبيق وحث الآخرين على المشاركة ودفعهم الى انجاز الرؤية الاستشرافية المنشودة.

➤ كفايات القائد الاستشراقي وكيل التغيير:

تشمل كفايات القائد الاستشراقي وكيل التغيير في القدرة على أخذ زمام المبادرة والالهام وتوجيه وتمكين المرؤوسين فضلا عن عدم الجمود وتغيير الوضع الراهن والتوجه باستمرار نحو الاصلاح والتطوير، وفي سياق متصل فان كفايات وكيل التغيير تتمثل في القدرة على مواجهه التحديات المعقدة واحداث التغيير المطلوب بحيث لا يتم الاكتفاء بمجرد التكيف والموائمة مع الواقع، بل يتم ايضا بلورة صورة مستقبلية منشودة التغيير والاصلاح والتطوير والأداء الفعال، كما أن لابد أن يمتلك القائد الاستشراقي القدرة على التركيز على اقتناص الفرص الإيجابية ومواجهة التحديات السلبية مستقبلا، كما تتمثل كفايات استشراف المستقبل كما ذكر في القدرة على تيسير مهمة حدوث التغيير وتقليل حدة المقاومة اضافة الى المرونة في احداث التغيير.

محاضرة 9: النماذج القيادية المعاصرة:

القيادة الإبداعية Creative Leadership

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم لم تعد القيادة التقليدية كافية لمواجهة التحديات المتزايدة، بل أصبح من الضروري تبني نهج جديد يقوم على الابداع والتفكير الخلاق، فالقيادة الإبداعية لا تقتصر على ادارة الفرق وتحقيق الأهداف، بل تتجاوز ذلك الى استشراف المستقبل وتحفيز الابتكار وايجاد حلول غير تقليدية للمشكلات.

تتميز القيادة الإبداعية بقدرتها على خلق بيئة عمل محفزة تعزز التفكير النقدي والتجريبي، وتشجع الموظفين على تقديم افكار جديدة دون الخوف من الفشل، كما ترتبط ارتباطا وثيقا بالمرونة والتكيف مع المستجدات، حيث يسعى القائد المبدع الى تحويل التحديات الى فرص واعادة تشكيل الاستراتيجيات وفقا للمتغيرات. وبذلك تعد القيادة الإبداعية عاملا حاسما في نجاح المنظمات سواء في القطاع العام أو الخاص اذ تمكنها من تحقيق التميز التنافسي والاستدامة في بيئة العمل التي تتسم بالديناميكية والتعقيد.

1. تعريف القيادة الإبداعية :

تعددت التعاريف المقدمة للقيادة الإبداعية بتعدد المناهج والتخصصات، حيث عرفت بأنها المبادرة التي يبدئها القائد بقدرته على الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير، ويتم التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها القائد حساسا للمشاكل والنواقص والعناصر المفقودة فيتم التوجه نحو التفكير الإبداعي. (السكرانه ب..، 2011، صفحة 18)

القيادة الإبداعية هي مجموعه سمات وصفات ومهارات وقوة مؤثرة، ويستدل عليها من خلال سلوكيات ديناميكية مبدعة في شكل مبادرات غير مألوفة تقدم للأتباع وتحثهم على التمثل بها وتحسينها والاتيان بأفضل منها. (زرقوط و بسة، 2021، صفحة 266)

2. مهارات القيادة الإبداعية:

على الرغم من اختلاف الباحثين في تحديد مهارات القيادة الإبداعية في مجال الإدارة وغيرها من المجالات الاخرى فان غالبيتهم يتفقون على أن أهم مهارات القيادة الإبداعية تتمثل فيما يلي: (هالة، 2024)

➤ الرؤية والإلهام:

يتمتع القائد الإداري المبدع برؤية واضحة لمستقبل فريقه، ويؤمن بأن أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل هي صناعته من الآن؛ إذ يبذل قصارى جهده لتحقيق الرؤية التي يطمح إليها وجعلها واقعاً ملموساً؛ من خلال التفكير الإبداعي والاستراتيجي، والتخطيط بطريقة تُعزز النمو والإنتاج على المدى البعيد، كما يُلهم الآخرين بشغفه وطاقته الإيجابية، ويُحفّزهم على الإبداع والتقدم، ويساعدهم على اكتشاف إمكاناتهم وتحقيق أفضل ما لديهم.

➤ حل المشكلات:

يتميز القائد المبدع بالقدرة الكبيرة على تجاوز التحديات وحل المشكلات من منظور مختلف، وبطرق مبتكرة وغير تقليدية، إضافة إلى اتخاذ قرارات صائبة؛ بالاعتماد على مهارات التحليل، والتفكير المنطقي والنقدي، وتقييم نقاط القوة والضعف في الحلول المُحتملة، وكذلك تقييم المخاطر مقابل الفوائد؛ فعلى سبيل المثال، إن واجهت شركة ما مشكلة انخفاض المبيعات، فيمكن للقيادة الإبداعية أن تطرح حلولاً وطرقاً مُبتكرة للتسويق؛ بهدف جذب العملاء، وزيادة المبيعات.

➤ المرونة والقدرة على التكيف:

تُشكل المرونة والقدرة على التكيف ميزة مهمة تُساعد القائد المُبدع على قيادة فريقه بنجاح، وتحقيق أهدافه في بيئة العمل الديناميكية والمتغيرة؛ فمن خلالها يُمكن التعامل مع المواقف الصعبة والتغيرات غير المُتوقعة بطريقة إيجابية وبنّاءة، إلى جانب التكيف مع التغيرات الطارئة والاستجابة بفعالية، وتغيير الأفكار والسلوكات والاستراتيجيات بسهولة، وإيجاد حلول مُبتكرة، وتحقيق النجاح.

➤ التفكير خارج الصندوق:

يُدرك القائد المُبدع أنّ القيادة الفعّالة تتطلب الخروج من منطقة الراحة، وتجربة أساليب وطرق جديدة مُبتكرة وإبداعية؛ لتحقيق الأهداف، وتوليد أفكار جديدة، كما تتطلب قدرة عالية على النظر إلى الأمور من منظور مختلف وخارج عن المألوف، وتحدي الافتراضات السائدة، وإيجاد حلول غير تقليدية للمشاكل والتحديات.

➤ الانفتاح والتعاون :

يتميز القائد المُبدع بالانفتاح والحماس لاستكشاف كل ما هو مجهول وغير تقليدي؛ فهو يمتلك رغبة قوية في التعلم، واكتساب المعارف الجديدة، وتنمية القدرات والمهارات، كما يبذل قصارى جهده للتعاون مع

فريقه، وتوفير بيئة عمل داعمة تُشجّع على الإبداع والابتكار، وطرح الأفكار الجديدة وتبادلها بحُرِّية، مع تقديره لأيّ جهد إبداعيّ يصدر منهم.

وعلى سبيل المثال، إن كانت إحدى المؤسسات ترغب في تطوير مُنتجاتٍ جديدة، فالقائد المبدع يُشجّع فريقه على طرح أفكارٍ مُبتكرة، ويوفّر لهم البيئة المناسبة لتحويل هذه الأفكار إلى مُنتجاتٍ حقيقية، كما يُحاول دائماً طرح الأسئلة المفتوحة عليهم، مثل: ما هي الأفكار الجديدة التي يُمكن تجربتها لتحسين منتجاتنا؟، أو ما هي أفضل الطرق المبتكرة لتجاوز هذه المشكلة؟، بدلاً من إعطاء الأوامر، أو تقديم الحلول الجاهزة.

➤ التواصل الفعال والذكاء العاطفي:

يتمتع القائد المبدع بمهارات تواصل ممتازة، تُمكنه من نقل أفكاره ورؤيته إلى الآخرين بوضوح، وإقناعهم بدعمها وتأييدها، بالإضافة إلى تمكّنه من بناء علاقات أقوى، وحلّ النزاعات بطرق أفضل، كما أنّه يتمتع بذكاء عاطفي عالٍ يُمكنه من فهم مشاعره وإدارتها بطريقة مناسبة، إلى جانب فهم مشاعر الآخرين، والتعاطف معهم، وفهم دوافعهم وسلوكياتهم.

3. أهمية القيادة الإبداعية:

للقيادة الإبداعية أهمية كبرى تتمثل فيمايلي:

- ✓ العمل على التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع وتدعيم طرح الافكار الإبداعية؛
- ✓ تشجيع وتحفيز المبادرات الإبداعية للأفراد المختلفة في المؤسسة؛
- ✓ تسهيل عمل المؤسسة مع الجهات الخارجية باعتبار أن القائد له مهارات تمكنه من الانصاح والتفاهم مع مختلف الاطراف التي تتعامل معها المؤسسة؛
- ✓ قراءة التوقعات بشكل متميز عن المنافسين وامتلاك رؤية دائمة للإبداع والقدرة على اكتشاف منتج جديد أو خدمة جديدة؛
- ✓ تحسين وتطوير أداء العمال وتحفيزهم على اخراج ما لديهم من ابداعات كاملة؛
- ✓ تراكم المهارات الشخصية في التفكير و التفاعل الإبداعي الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- ✓ زيادة جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات و المواقف على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها و اداراتها في المجالات المختلفة الفنية، الإدارية و المالية. (لعمور، 2021، صفحة 39)

4. أهداف القيادة الإبداعية:

تساعد القيادة الإبداعية على: (بن غالية ، 2024 ، صفحة 199)

✓ تعزيز حل المشكلات :

عندما يقترب الفريق من عقبة ما ، فان قيادتهم بعقلية ابداعية تساعدهم على حل المشكلة بكفاءة عالية؛

✓ التشجيع على بيئة عمل ايجابية:

تساعد القيادة الإبداعية في الهام الاشخاص للتعبير عن وجهات نظرهم والتواصل مع بعضهم البعض لذلك فان كونك قائدا مبدعا قد يساعد على تطوير ثقافة عمل بناءة ومقبولة؛

✓ المساعدة على التنقل عبر التغيير:

تساعد القيادة الإبداعية على ابتكار أفكارا جديدة تتوافق مع أفضل الممارسات في مجال الاعمال، وتساعد على الاعداد للتغيرات المستقبلية في مجال العمل؛

✓ توليد النمو المالي:

تساعد القيادة الإبداعية في تعزيز قدرة المنظمة على ابتكار ممارسات تجارية جديدة وايجاد فرص ربح فريدة مما يزيد من الإيرادات في المستقبل

5. مهام القيادة الإبداعية:

يجب على القيادة الإبداعية ان لا تنحصر في مجرد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، بل يجب ان تتسع وتتكامل ضمن اطار عريض يشمل الاتي: (قهيري و بوزيدي ، 2017 ، صفحة 154)

✓ رؤية مستقبلية شاملة للمنظمة وبيئاتها؛

✓ بناء ادراك مشترك لرسالة المنظمة عبر مستوياتها التنظيمية وقطاعاتها ؛

✓ تصميم رسالة المنظمة بناءا على قراءة واستشراف البيئة؛

✓ زراعة الابتكار اتجاهات وسلوكيات وقيم المنظمة وتعهدها بالتمكن والحفز والتعزيز الإيجابي؛

✓ تقليل اعتماد العاملين على القادة الرسميين وتحفيزهم على المبادرة؛

✓ أن يكون العمل مثيرا وممتعا ومساعدة على بلوغ اعلى مستويات الابتكار و الإنتاج؛

✓ أن تكون رؤية انتقالية هادفة للتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير ؛

✓ اقتراح تصور عالمي لأهم الاحتياجات والبرامج التدريبية لتحويل المديرين الى قادة مبدعين وتشجيع الابداع الجماعي.

6. أبعاد القيادة الإبداعية:

هناك مجموعة من الابعاد للقيادة الإبداعية نلخصها فيما يلي: (الشيخي و مجلد، 2023، صفحة 22)

➤ الحساسية للمشكلات:

تعني الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة، والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة اولى في عملية البحث عن حل لها ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد ، أو إعادة توظيفها واثارة تساؤلات من حولها، والأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، لذا فان الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الابداع.

➤ الطلاقة:

تعني القدرة على انتاج كمية كبيرة من الأفكار تفوق المتوسط العام، خلال فترة زمنية محددة ، فالفرد المبدع يمتاز بالطلاقة في التفكير ، وتحدد الطلاقة في حدود كمية محددة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها.

➤ المرونة:

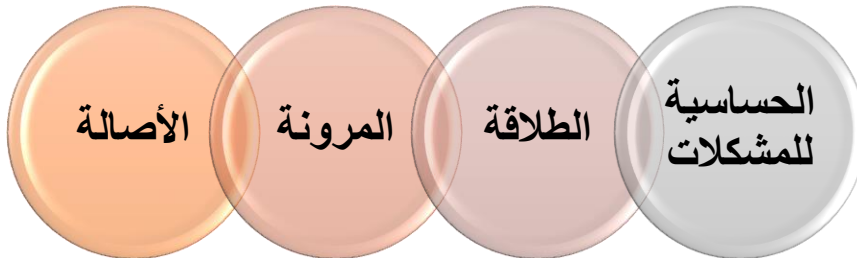
تعني القدرة على التفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة وهي درجة السهولة التي يغير بها الفرد موقفا، أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما تعني النظر الى الأشياء من عدة زوايا وتعني أيضا تغييرا من نوع معي، ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة، والتغيير في المعنى أو التفسير أو الاستعمال، أو فهم المهمة أو استراتيجية العمل، أو تغييرا في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيرا جديدا للهدف.

➤ الأصالة:

تعني القدرة على توليد الافكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المترابطة بتكرار أفكار سابقة، وهي انتاج غير المؤلف وبعيد المدى، وأن الأصالة هي القدرة على انتاج استجابات أصيلة، اي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي اليها الفرد أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة ازدادت درجة أصالتها.

و الشكل الموالي يلخص أبعاد القيادة الإبداعية :

شكل رقم 12 : أبعاد القيادة الإبداعية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع السابق.

7. تعريف القائد المبدع:

هو ذلك الشخص الذي يستطيع اكتشاف نقاط الضعف في المنظمة و ابتكار أساليب التغلب عليها ، و ادراك نقاط القوة و التميز في المنظمة و استحداث وسائل تفعيلها و استثمارها. (كركود، 2021، صفحة 144)

8. خصائص القادة المبدعون :

يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم فهم يمتلكون قدرات ابداعية فريدة تقودهم الى النجاح والتميز ومن أهم هذه الخصائص: (دزاير ، 2022 ، صفحة 979)

- ✓ الانفتاح نحو التغيير؛
- ✓ الرغبة في التعرف على المشكلات والقضايا الداخلية ؛
- ✓ القدرة على التحكم في البيئة التي يعيش فيها؛
- ✓ الثقة في قدرة غيره على الانجاز وتحمل المسؤولية؛
- ✓ احترام اختيار الغير؛
- ✓ الاكتفاء نحو العلم واستخدام الثقافة؛
- ✓ تقدير انجازات الاخرين؛
- ✓ التوجه نحو المستقبل؛

كما نجد سمات اخرى للقيادة المبدعين من أهمها:

✓ انهم لا يقبلون جميع الآراء والانماط السلوكية السائدة؛

✓ يرفضون الرتابة في التفكير ويميلون للتجديد والتغيير؛

✓ استقلاليتهم من الآخرين في أفكارهم؛

✓ يمتلكون الأصالة في التفكير وطرح أفكار جديدة غير معروفة؛

ومما سبق نجد أن هذه السمات هي التي تميز القائد المبدع التي تمكنه من التطور والابداع والابتكار، وبأن غياب بعض هذه السمات لا تدل على عدم قدرته القيادية الإبداعية.

والجدول الموالي يلخص النقاط الأساسية لخصائص القيادة الإبداعية:

جدول رقم 07 : خصائص القيادة الإبداعية

الخصائص القيادية	القائد المبدع
التعلم	يتعامل مع مجموعات العمل والموظفين
الاستماع	يستمع جيدا لجميع الأفكار
التفاعل مع العاملين	يعمل بأسلوب مختلف وأفضل
التفاعل مع الموردين	يطلب المشاركة في وضع حلول إبداعية
السلوك	يقوم نفسه وهو شخص نشط ، متحمس وإيجابي
التغذية العكسية	يكافئ النجاح ويتفهم مراحل الفشل ويشجع الاجراءات التي تعزز وتحفز العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية، فهي مبادئ قائمة على المعاملة الحسنة والقيم المحبة

المصدر: (المغربي، 2008، صفحة 340)

9. معوقات القيادة الإبداعية:

يمكن حصرها فيما يلي: (دزاير , 2022) p. 983 ,

➤ معوقات شخصية:

تتعلق بنمط الشخصية وما تتضمنه من خصائص ومورثات مثل الميل للمجازاة والمسايرة والتبعية مما يشوه التفكير الابداعي المستقل؛

✓ التفكير بعشوائية في حل المشكلات؛

✓ عدم القدرة على تحمل المخاطر؛

✓ انخفاض شعور القائد بأهمية الأعمال التي يقوم بها.

➤ معوقات تنظيمية:

تتمثل في عدم القدرة على ادراك جوانب المشكلة بشكل صحيح بسبب عزلها عن سياقها او تضيق نطاقها أو صعوبة ادراك العلاقات غير المباشرة، بالإضافة الى التفكير غير المتعمق أو النظر الى الافكار على أنها مسلّمات غير قابلة للنقاش والبحث مما يجعلها عقبة أمام الابداع؛

✓ الاستعجال في حل المشكلة حيث أن هذا الاستعجال يجعل القائد ينظر الى المشكلة نظرة سطحية

وتقديم الحلول بناء على ذلك دون أن يلم بها من جميع الجوانب؛

✓ الخوف من الفشل حيث يؤكد الكثير من الباحثين أن الخوف من الفشل هو أكثر تحديات اعاقة

للإبداع، حيث أن هذا الخوف يميل بالفرد الى التمسك بالمألوف، وعدم الخروج عنه باعتباره القيمة الحقيقية لنجاحه؛

✓ ضعف الثقة بالنفس:

ان أكبر عائق يحول دون تحقيق القيادة الإبداعية هو ضعف ثقة القائد بنفسه وبقدراته حيث يؤدي ذلك الى انزواء القائد وتبعيه للتقليد دون التجديد؛

✓ التفكير النمطي والامتثال الزائد للقوانين والأنظمة والمعايير والعادات والتقاليد:

حيث ان مثل هذه السلوكيات تدفع القائد الى اعتبار انه حلا معيناً وهو الأنسب لكل المشكلات والجزم بفشل الحلول الأخرى، كما تجعله يرى أن الحفاظ على المألوف والسير وفق ما تم التخطيط له من قبل أنسب، وأن التحدي والتطور يقود الى المجهول ويعرض للنقد، وبالتالي يحجم على المغامرة واطلاق الخيال ومن ثم الابداع؛

✓

- ✓ التبلد الذهني لدى الرئيس الاداري والتخصص الدقيق وعدم الرغبة في ممارسة التأثير على الآخرين والتعامل مع الأمور بجدية مفرطة والمبالغة في مكافحه النجاح؛
- ✓ ضعف المستوى المعرفي للقائد الاداري وضعف المستوى الفني والفهم اللازم للأنشطة ومتطلبات العمل وانعدام رغبته في تطوير ذاته؛
- ✓ الصراع بين المدراء أو غياب الانسجام والتوافق مع الرؤوسين من قبل الرئيس الاداري يمثل عائقا مهما من معوقات القيادة الإبداعية؛
- ✓ غياب الدوافع الداخلية للإبداع و الابتكار لدى القائد الاداري وضعف نظم الحوافز والتشجيع.

محاضرة 10: النماذج القيادية المعاصرة

القيادة الأخلاقية : Ethical leadership

تمهيد:

ان تجارب الشركات المبررة جراء القيادات الرديئة والغير مسؤولة، أعاد طرح مسألة أخلاقيات القيادة، وضرورة أن تكون القيادة ليس فقط ذات خصائص شخصية أو أدائية تستجيب لحاجات السوق في التميز، وانما أيضا أن تكون قيادة أخلاقية وقيادة ملهمة بالأخلاقيات وقيادة تطوير مدونة أخلاقيات الشركة، وأن تكون هي نفسها القدوة الأخلاقية في الالتزام بها، لكي تستطيع أن تكون ذات تأثير في كل أخلاقيات قطاع الأعمال وهذا ما جعل شركات الأعمال والمؤسسات العامة تتجه أكثر فأكثر نحو جعل نزاهة القيادة الشرط الأخلاقي المسبق لوجود وتولي القيادة.

1. تعريف القيادة الأخلاقية :

تعد القيادة الأخلاقية من المداخل الحديثة للقيادة حيث تم التركيز عليها في بداية الألفية الثالثة من أجل خلق بيئة عمل مناسبة وسليمة ضمن اطار أخلاقي .

✓ القيادة الأخلاقية هي عملية تنظيم الأفراد وتوجيه موارد المنظمة بأسلوب يتوافق وينسجم مع القواعد والمعايير المجتمعية ويصنف الانماط السلوكية الصحيحة والخاطئة للأفراد (عليوط و بوجعدار، 2022، صفحة 187)

✓ هي سمات و قدرات فائقة تمكن القائد من التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة وفق رؤية ملهمة في اطار موقف محدد، بمراعاة دقيقة للأبعاد الأخلاقية و القانونية و المصالح المختلفة (الكبير، 2016، صفحة 85)

✓ تعريف Brown 2005: اظهار السلوك المناسب من الناحية المعيارية من خلال الإجراءات الشخصية والعلاقات الشخصية، وتعزيز مثل هذا السلوك للمتابعين من خلال التواصل ثنائي الاتجاه والتعزيز واتخاذ القرار

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن القيادة الأخلاقية هي قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه مع التزامه بالقيم و المبادئ الأخلاقية في التعامل داخل المنظمة.

2. أهمية القيادة الأخلاقية :

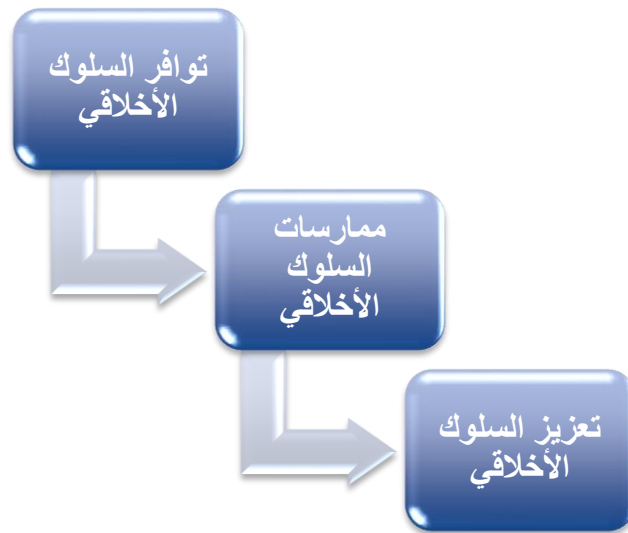
يرجع الاهتمام الكبير بالقيادة الأخلاقية في مؤسسات الأعمال المختلفة الى عدة عوامل منها: (لعموري و بوبكر ، 2022 ، صفحة 228)

- ✓ أصبحت المؤسسات الخاصة والعامة أقل أخلاقية في القرن 21 في تصرفاتها وصفقاتها؛
- ✓ تركيز المؤسسات على الربحية دون الاهتمام بالاعتبارات الأخلاقية المادية والمعنوية؛
- ✓ صعوبة التمييز بين السلوك الأخلاقي الجيد والسيء في هذه المؤسسات في ظل وجود القرار ذي المردود المادي؛
- ✓ ازدياد انتشار جرائم الفساد الإداري: الاختلاس، الرشوة، استغلال النفوذ في المؤسسات نتيجة البعد عن أخلاقيات الإدارة؛
- ✓ تؤثر سلبا في توجه ونية العمال لمغادرة المؤسسة لكون العلاقة بين القادة الاخلاقيين والموظفين تخلق بيئة عمل ممتعة مما يؤدي الى التزام أعلى والتقليل من معدل الدوران؛
- ✓ التقليل من النزاعات الداخلية و الممارسات الغير أخلاقية؛
- ✓ تؤثر على أداء العمال من خلال العلاقات الجيدة مع الرؤوسين مما يتيح لهم الحصول على دعم بشكل متزايد ؛
- ✓ تعزيز بيئة عمل إيجابية و ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة؛
- ✓ سبب مباشر للرضا الوظيفي للموظفين التنفيذيين في حالة استعمال القادة السلطة بشكل صحيح وعادل وتسهيل العمليات، حل الصراعات ، التعامل غير متحيز، ومنحهم امكانية الدفاع عن أنفسهم في حالة الشكاوي؛
- ✓ يمكن للقيادة الأخلاقية حسب نظرية التعلم الاجتماعي من خلق مناخ أخلاقي يتميز بقواعد العمل الاخلاقي والتصورات المشتركة وهذا من خلال الدور النموذجي ، حيث يميل الموظفون الى محاكاة هذه النماذج ويتعلم الموظفون السلوكيات المرغوبة من خلال مراقبة كيفية تصرف القائد.

3. أبعاد القيادة الأخلاقية:

تعتبر أبعاد القيادة الأخلاقية بمثابة رسالة من القائد تبين أن الأبعاد الأخلاقية تساهم بشكل مباشر وغير مباشر في نجاح المنظمة وقد تم ذكر ثلاث أبعاد وهي كالتالي: (الهزام & عيساوي, 2022, p. 155), كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 13 : أبعاد القيادة الأخلاقية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصدر أعلاه

تتمثل أبعاد القيادة الأخلاقية في العناصر التالية:

✓ توافر السلوك الأخلاقي:

يعد توافر السلوك الأخلاقي مكونا رئيسيا للقيادة حيث تمت الإشارة الى أن السلوك الأخلاقي ضروري لنجاح الفرد كقائد في المنظمة، وأن النماذج المتعددة للفاعلية التنظيمية والقيادة أكدت بأن الاهتمام بالقضايا الأخلاقية يعد أحد العناصر الأساسية للقيادة، ويؤكد بأن القائد الإداري ينبغي أن يوجه الاهتمام الى المبادئ الأساسية: الاحترام، النزاهة، العدالة، والأمانة حيث يتضمن الاحترام تقدير أفكار الآخرين واحترامهم باعتبارهم بشرا، وتستلزم العدالة أن يضع القائد قضايا العدالة محور اتخاذ قراراته، عند توزيع المكافآت أو توجيه العقوبات، اما بالنسبة للصدق، فإن القائد الأخلاقي بحاجة الى أن يكون صادقا اذ ان عدم الأمانة شكل من أشكال الكذب الذي يخلق عدم الثقة

بالقائد. اضافة الى كل هذا فيجب أن يتمسك القائد بالقيم الأخلاقية والتسامح والشجاعة والجدارة بالثقة.

✓ ممارسات السلوك الأخلاقي:

ان العاملين يتعلموا القيم والمعتقدات والاهداف من مشاهدة ومراقبة سلوكيات القائد، ولذلك ينبغي على القائد أن يراعي قواعد السلوك التي تتطابق مع القيم الأخلاقية، فالتصرفات لها وقع أكبر من الكلمات، وأن القائد يمكن أن يوضح السلوك الاخلاقي عمليا عندما يفعل ما هو صحيح وعادل وجيد أخلاقيا، اذ ينبغي على القائد أن يجعل الاخلاق حجر الزاوية لطريقة عمل المنظمة من خلال ممارسة السلوك الاخلاقي في حياته الشخصية وفي منظمته وفي علاقاته. أما أهم المكونات التي تميز السلوكيات وممارسات القائد الأخلاقي هي وأن يتجنب أذى الآخرين ويحترم حقوقهم، وأن لا يكون مخادعا أو كاذبا وأن يلتزم بما يتعهد به، ويساعد الآخرين في احتياجاتهم.

✓ تعزيز السلوك الأخلاقي:

يمكن للمدراء تعزيز السلوك الأخلاقي من خلال ما يلي:

- التصرف أخلاقيا فالقائد الذي يمكن أن يكون نموذجا قويا للدور هو الذي تكون سلوكياته الفعلية ومهاراته تعطي رسالة واضحة بأهمية التصرف بالأخلاق؛
- مراقبة العاملين ومعاينة الذين يبتعدون عن السلوكيات الأخلاقية؛
- تطوير مدونات أخلاقية قيمة؛
- توفير التدريب الأخلاقي؛
- توفير نظام مكافئات يعزز السلوك الأخلاقي.

4. تعريف القائد الأخلاقي:

القائد الأخلاقي شخص يتسم بالثبات والاهتمام والنزاهة ويشعر بالمسؤولية عن كل عمل يقوم به.)

(Pertiwi,, Mukhneri , & Supriyati, 2019)

5. صفات القائد الأخلاقي :

قد أورد عدد من الباحثين صفات وسمات للقائد الأخلاقي منها: (نجم عبود، 2011، صفحة 337)

✓ الرؤية الأخلاقية:

اضافه الى ما يمتلكه القادة من رؤية استراتيجية، فان القائد الأخلاقي يمتلك رؤية استراتيجية ذات أبعاد أكثر من الابعاد العادية للرؤية الاستراتيجية، فيضيف البعد الأخلاقي والقيمي الى خياراته الإستراتيجية، وتعتبر مقياسا و معيارا مميزا لما يريد أن يصل اليه سواء في الأهداف أو في الوسائل والأساليب.

✓ امتلاك الحس الأخلاقي:

اذ يمتلك القائد الحس الاخلاقي في التعامل اليومي مع الأنشطة والمهام اليومية، ويطبق الممارسات الأخلاقية بتعامله الانساني الخلاق مع افراده مما يؤثر ايجابا على العملية الإدارية و على تحسين الأداء.

✓ امتلاك القيم الأخلاقية:

وهي التي تتسم بانها ذات بعدين أساسيين: الأول يتمثل في كونها قيما أخلاقية، تصلح لأن تكون مرشدة للقرارات السلوكيات في كل الأوقات والظروف، فاحترام الآخرين قيمة أخلاقية تصلح في كل الظروف. الثاني يتمثل في كون القيم تتطور في ضوء القضايا الأخلاقية التي تتعرض لها المؤسسة في مجال عملها، فالمنافسة العادلة والشفرة قيمة أخلاقية في العلاقة بين المتنافسين.

✓ وجود مقاييس أخلاقية واضحة:

ينشئ القائد قواعد ومعايير أخلاقية توضح ما هو الصحيح من الخطأ و بموجها يصبح من السهل الحكم على السلوك ، فلا يمكن للكفاءة وحدها أن تحدد من هو الأفضل من الأفراد، وانما القيم والاخلاقيات أيضا ، فالمقياس الاخلاقي في تقييم الاداء على المدى الطويل هو الأكثر أهمية في رؤية المنظمة ونجاحها المستدام.

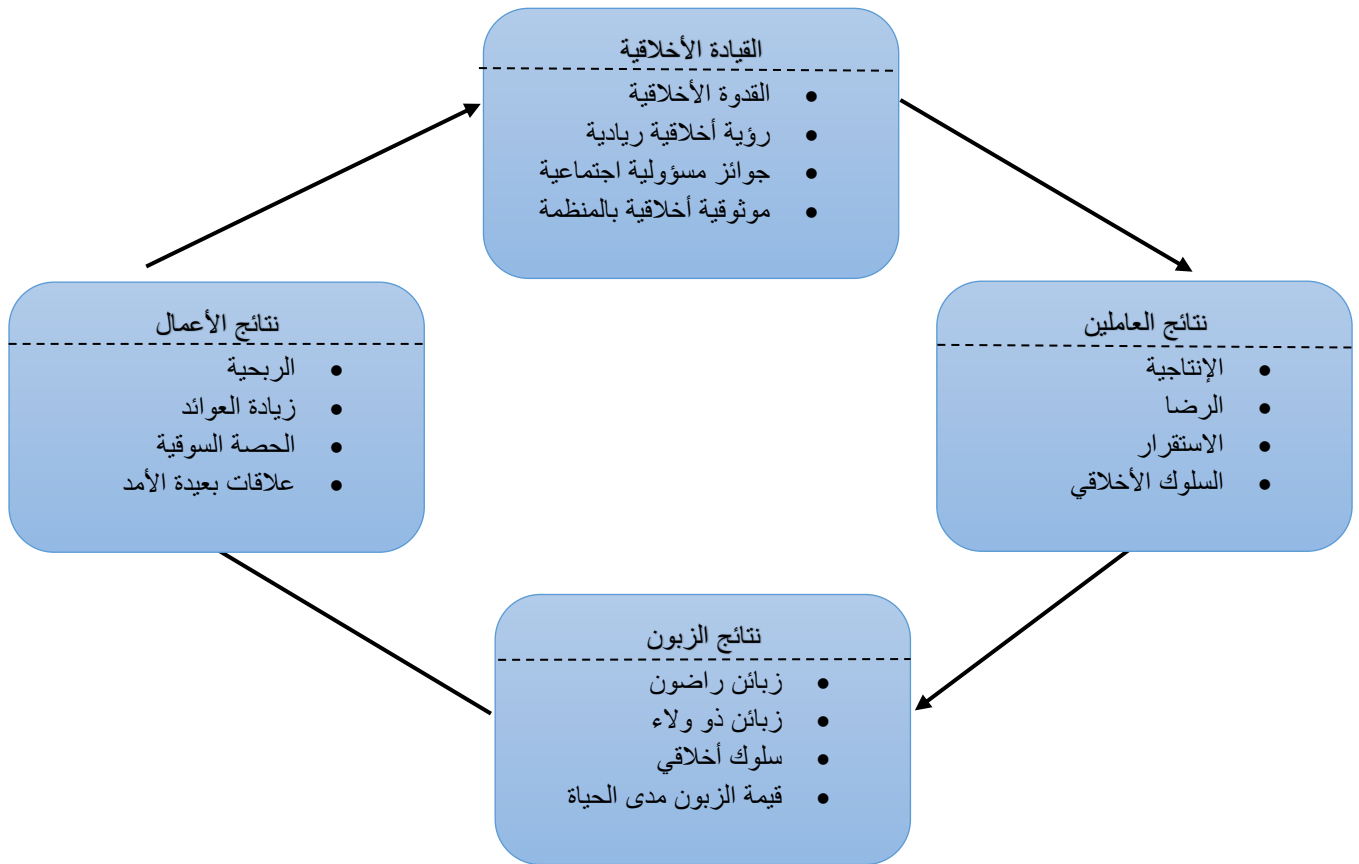
✓ العلاقات الأخلاقية المتميزة:

يكون للقائد الأخلاقي علاقات أخلاقية متميزة مع جميع الاطراف سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية من زبائن وموردين ومنافسين وغيرهم وهي تعمل على بناء سمعة ممتازة للمنظمة.

6. نتائج القيادة الأخلاقية :

يبين الشكل الموالي القيادة الأخلاقية و نتائجها على عدة مستويات :

الشكل رقم 10: القيادة الأخلاقية و نتائجها



المصدر: (عبود ، 2015 ، صفحة 127)

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن نتائج القيادة تظهر في عدة مستويات :

عل مستوى العاملين من خلال زيادة الولاء و الانتماء و ذلك لشعور الموظفين بالأمان و الاحترام، إضافة الى زيادة الرضا الوظيفي بسبب التقليل من الفساد، التمييز و التحيز داخل بيئة العمل هذا ما يولد الثقة بين القائد و الموظفين

أما على مستوى الزبائن فنلاحظ أن القيادة الأخلاقية لا تؤثر على الموظفين و المنظمة، بل تمتد نتائجها الإيجابية الى الزبائن مما يعزز نجاح المؤسسة و استدامتها ، فمن خلال تقديم منتجات و خدمات ذات

جودة عالية مبنية على مبادئ الصدق و النزاهة ستكسب المؤسسة ولاء الزبائن و ستزيد معدلات الاحتفاظ بهم، إضافة الى ذلك يفضل الزبائن التعامل مع مؤسسات مسؤولة أخلاقيا.

ومن نتائج القيادة الأخلاقية على المؤسسة زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، زيادة الأرباح و الحصة السوقية ، و تحسين سمعتها و صورتها بحيث تصبح أكثر جاذبية بسبب التزامها بالأخلاقيات و هذا ما ينعكس إيجابا على الأداء العام.

محاضرة 11: مدخل للكفاءات

تمهيد:

تعتمد تنافسية المؤسسة بالدرجة الاولى على مدى كفاءة مواردها البشرية، وذلك باعتبار أن تلك الكفاءات هي جوهر الموارد البشرية وبما تحوزه من معارف وخبرات و تعتبر مقوما أساسيا للميزة التنافسية وعاملا مهما في عملية خلق القيمة للمؤسسة واحداث التغيرات الملائمة لتحقيق أهدافها، وعلى هذا الاساس تعتبر كفاءة ومهارة الموارد البشرية للمؤسسة أهم العوامل مسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها.

1. الكفاءة: مصطلح متعدد المفاهيم:

تعتبر الكفاءة مصطلحا لا يمكن اهماله أو تجنبه فمما لا شك فيه فان الكفاءة تنتج عن الخبرة المهنية والممارسة اليومية في وضعية مهنية والتي تجعل الفرد المتعلم يترجم قدراته المعرفية الغير ملاحظة الى سلوك ملاحظ من الطرف الآخر.

هذا ما تجعل الكفاءة تتضمن قطب باطني يمثل العمليات العقلية وقطب مرئي كالسلوك أو الأداء الملاحظ من الطرف الاخر.

ولهذا قد صعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل ومتفق عليه لمفهوم الكفاءة من قبل المختصين جميعا.

ونظرا لحدثة الموضوع والغموض التي يدور حول تعريف الكفاءة سنعرض بعض التعاريف التي ساهمت بشكل كبير على تحديد مفهوم الكفاءة وتقريب وجهات النظر في هذا الشأن.

2. تعريف الكفاءة:

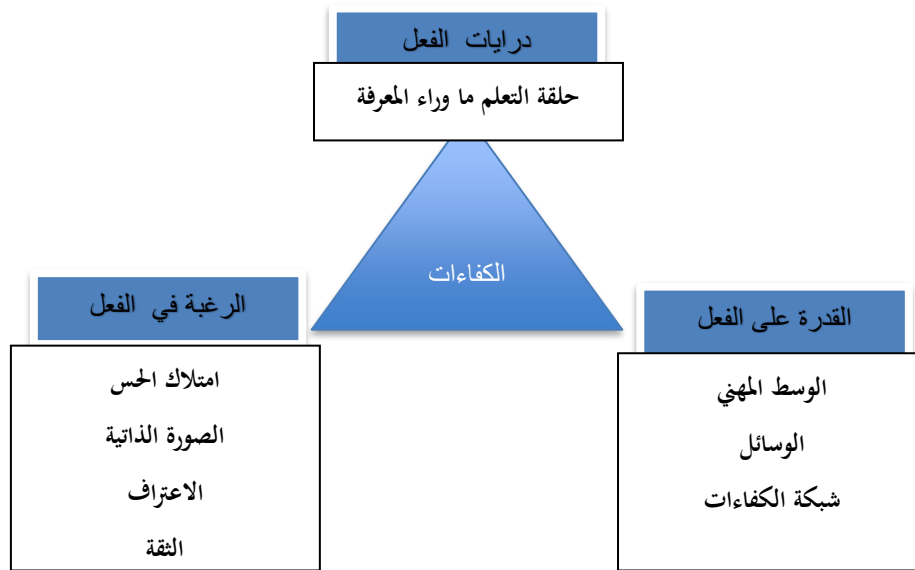
لقد غير اقتصاد المعرفة التوجه العام الذي سلكته المؤسسات الاقتصادية من كثافة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات الى كثافة المعرفة المرتكزة على الكفاءات، حيث أدركت المؤسسات أن قدرتها التنافسية مرتبطة بإمكانية الاستفادة مما تعرفه وتتعلمه، وقد قدمت لمفهوم الكفاءة عدة تعاريف نذكر منها:

➤ الكفاءة هي القدرة على التعبئة وهذا بتجميع وتنسيق الموارد في اطار سيورة عمل محدد من أجل

تحقيق النتائج المحددة مسبقا. (Lorion, 2003, p. 67)

- الكفاءة هي القدرة على حل مشكل معين في سياق معين. (Cadin, Guerin, & Pigeyre, 2002, p. 127)
- هي القدرة على استخدام المعارف المهارات والسلوكيات في حاله التنفيذ. (Labruffe, 2003, p. 05)
- لعل أهم تلك المحاولات المبادرة التي أقدم عليها المجلس الفرنسي لأرباب العمل الفرنسيين التي أعيدت تسميته منذ 1998 بحركة المؤسسات الفرنسية (MEDEF) والتي تجمع ممثلي المؤسسات الاقتصادية من جنسيات وقطاعات مختلفة بهدف توسيع التشاور بشأن المفاهيم والاليات المتعلقة بهذا المصطلح.
- الكفاءة المهنية هي "تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة والسلوكيات التي تمارس في اطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني و الذي يعطي لها صفة القبول ومن ثم فإنه على المؤسسة تحديدها، تقييمها، قبولها وتطويرها" (دودين، 2020، صفحة 375)
- تعرّف الجمعية الفرنسية للمعايير الفرنسية (AFNOR) الكفاءة على أنها "استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط." (ثابتي و بن عبو ، الاسكندرية، صفحة 112)
- تعرف كذلك على أنها "القدرة على انجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في اطار الدور المنوط له في المؤسسة او المجتمع فهذا التعريف يضع الكفاءة في موقع إلتقاء بين الأفراد وقدراتهم من جهة والهياكل التنظيمية والنشاطات الواجب انجازها من جهة اخرى." (زواتيني و حاج الله ، 2021، صفحة 123)
- تعريف Philippe Zarifian (مختص في علم الاجتماع)، "الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله المسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه." (زواتني، صفحة 98).
- ويعرّف Guy Le Boterf (مستشار في تسيير الموارد البشرية) الكفاءة على أنها نتيجة بين معرفة التصرف ، الرغبة في التصرف والقدرة على التصرف (حجازي و معاليم ، 2013 ، صفحة 91) كما هو موضح في الشكل الموالي :

شكل رقم 15 : أقطاب الكفاءة



المصدر: (حجازي و معاليم ، 2013 ، صفحة 91)

معرفة التصرف (درائيات الفعل): (Le Savoir – agir)

معرفة التنسيق على اساس الحالات التي تواجهها كالمعارف والمهارات وطرق العمل الوثائق يعني ان الفرد يعتبر كمقاوم لكفاءته بنفس الطريقة التي ينسق بها مقاول ما وسائل مختلفة لإنتاج السلع والخدمات يسعى اي فرد الى تنسيق موارد مختلفة من اجل انجاز نشاط ما بكفاءة.

➤ رغبة التصرف (الرغبة في الفعل): (Le vouloir - agir)

تعني قبول التصرف في الوضعية المتلقاة هذا يعني :

✓ الاعتراف بمدى مساهمته.

✓ الملائمة لقيمته المهنية وما ينتظر منه

فهي وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة.

القدرة على التصرف (القدرة على الفعل) : (Le pouvoir - agir)

يعني توفر كل الوسائل الضرورية للمباشرة في التعامل مع الحالة والتي تتوفر على تحسين ظروف العمل، تقليل الاخطار العملية، بيئة عمل مناسبة التي تمكن الكفاءات ان تعمل وتبرز دون عوائق. من خلال التعاريف السابقة حاولنا رسم صورة تقريبية لمفهوم الكفاءة، كما أنه من خلال التعاريف السابقة حاولنا استخراج أبعاد ومكونات الكفاءة كما يلي:

3. أبعاد ومكونات الكفاءة:

تستمد الكفاءات خصائصها من ثلاث مكونات أساسية هي: (قسول و حمول، 2021، صفحة 176)

✓ المعرفة:

وهي المعلومات المستوعبة، المهيكلية والمدمجة في اطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في اطار خاص، فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص الى آخر. أو بعبارة أخرى هي مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على الفهم او الاحاطة بشيء او مجموعة من الاشياء فهي مجموعة المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثل تقنيات المحاسبة السكرتارية وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.

✓ المهارة: (المعارف العملية، الممارسات)

هي القدرة على التصرف بصفه ملموسة، وهذا حسب الاهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الاجراءات ومعلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية....الخ وتختلف هذه المهارات من مستوى اداري الى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه. أو أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد وهي قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب.

ونلاحظ مما سبق أن هناك تداخل بين مفهوم المهارات، الكفاءات والمعرفة فالكفاءات ترتبط بالمهارات وبالطريقة التي تستخدم بها المؤسسة جزءا من معارفها، كما تشير المهارات الى المعرفة الممكن استخدامها وتوظيفها، أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة، أما المعرفة فهي مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين اذا تظل حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر

معهم، ففي أحيان أخرى تهتمياً لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها وإظهارها.

✓ السلوكيات: (المعارف العملية)

تسمى المعارف الذاتية وهي مجموعته المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني فهي مجموعته الصفات الشخصية كروح المبادرة الدقة وكيفية التعامل مع الزملاء ومع كل من له علاقة به أثناء العمل (التواصل، التعاون الجماعي، المثابرة، قبول النقد، الثقة بالنفس، الوعي، الصرامة، السرية، التحكم في النفس، سواء كان سلوك الإنسان في علاقته بالمؤسسة إيجابياً بحيث يتفق مع توجهات المؤسسة ويساعد على تحقيق أهدافها أو سلبياً أي يكون عكس توجهات المؤسسة أو محايداً فهو يتميز بمجموعة من الخصائص هي:

✓ السلوك الانساني يسعى الى تحقيق أهداف يريدتها الانسان؛

✓ السلوك الانساني يتشكل بفعل تأثير مجموعة متنوعة من العوامل؛

✓ السلوك الانساني متجدد ومتغير بحسب تغير الأهداف والظروف المحيطة.

4. مميزات الكفاءات:

هناك عدة مميزات للكفاءة نذكر منها: (قسول و حمول، 2021، صفحة 177)

✓ التجرد:

هي مفهوم مجرد فالكفاءة غير مرئية وتحديدتها يتم من خلال تحليل الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة.

✓ الاكتساب:

الفرد لا يولد كفئاً لأداء نشاط معين فهو يكتسبها من خلال تدريب موجه. لسنا أكفاء بصورة طبيعية ولكن يمكننا أن نصبح كذلك عن طريق البناء الشخصي والاجتماعي الذي يجمع التعلم النظري الناتج عن الخبرة. فالكفاءة تكتسب من خلال القدرات والتدريب الموجه والخبرات التي تحصل عليها الانسان على مدار حياته العملية أو الدراسية.

✓ الارتباط بهدف:

ذات هدف أو غاية محددة، فاكتمالها دون توظيفها لا يعطي معنى لها حيث لا يمكن تحليل واقع الكفاءة الا من خلال الفعل اليومي الذي يمارسه الفرد لتحقيق نشاط معين في موقف معين أو تحقيق هدف معين. أما من الجانب الاستراتيجي فهي تتميز بخاصية أساسيتين هما:

- القدرة على خلق القيمة والتي تكون ممثلة اما في المنتج النهائي أو الخدمة النهائية
- صعوبة التقليد والتميز والتفرد عن المنافسين
- ✓ الكفاءة غير ملموسة: لا يمكن ملاحظتها او ادراكها او قياسها الا في السياق المهني اي أداء العمل أو النشاط وعليه هناك ارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية.
- ✓ الكفاءة مركبة : حيث أنها الترابط الحركي لمجموع العناصر المختلفة التي تشكلها (المعارف، المهارات، وحسن التصرف)
- ✓ الكفاءة هي عملية بناء دائم الكفاءة تتطور بمرور الوقت وطيلة الحياة المهنية للفرد.
- ✓ الكفاءة ديناميكية: للإستمرار في الوجود والتطور وتفادي تقادمها تتطلب الكفاءة تعلم مستمر وتطوير دائم اضافة الى أن عدم السماح للأشخاص الذين يشكلون مصدرا للكفاءة بإظهارها سيؤدي ذلك الى تلاشيتها بمرور الوقت.
- ✓ الكفاءة قابلة للتقييم : وذلك بعد القيام بالنشاط او المهمة المسندة للفرد او النتائج المحققة.

5. أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات ولعل أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفقا لثلاثة مستويات، هي المستوى الفردي ووافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي وأخيرا المستوى التنظيمي ووافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية (قسول و حمول، 2021، صفحة 180) كما يذهب الاستاذ Cécile Dejoux في تعريفه للكفاءات من مقرب تصنيفها الى 3 أقسام كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم 16: أنواع الكفاءات



المصدر: من اعداد الباحثة بناء على المصدر السابق

1.5 الكفاءات الفردية:

يقصد بالكفاءة الفردية "أخذ المبادرة وتأكيد المسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة" . (Beyou, 2003, p. 34)

وهناك من يرى على انها "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة" (Levey , 1997, p. 42)

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تحقق اهداف المؤسسة.

وهناك عناصر عديدة تحدد الكفاءة الفردية حسب Dejoux هي : (خيرى، 2012، صفحة 223)

- لا نجد لها معنى حقيقي إلا في الفعل، ولا نجدها الا عند الانطلاقة في الفعل.
- الكفاء هو الذي يملك البرهنة والقادر على الفعل واكتساب المعلومات للوصول الى هدف معين، وهو بناء مستمر.

- تكتسب الكفاءات عن طريق عملية التكوين وتتواجد الكفاءات عن طريق معلومة تتبعها الاخرى حيث ان للكفاءة جهة خفية، فالظاهر منها متكون من القدرات والمعارف والدور الاجتماعي، أما الخفي منها يتمثل في الأوصاف المعنوية والقيم وجزء من المعارف.
- للكفاءة منفعة اقتصادية بالنسبة للعامل (الفرد) وصاحب العمل وحسب هذا التعريف مستوى الكفاءة يقيم عن طريق النتائج المحصل عليها بمقارنة القدرات المستعملة بالقدرات الموجودة فعليا والفوارق تبين العجز الموجود.
- الكفاءة الفردية هي عملية بناء مستمرة.
- الكفاءة الفردية هي اساس العمل.

وفيما يلي أهم الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:

✓ ان يكون الفرد حيويًا، يقوم بما تجيب القيام به، سريع التعلم، تملك فكرة اتخاذ القرار، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة، أن يكون الفرد قادرا على التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، المثابرة، التعامل الايجابي مع فريق العمل.

ويمكن للمؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذلك تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر وفيما يلي بعض المؤشرات الإيجابية والسلبية للفرد.

جدول رقم 06: المؤشرات الإيجابية والسلبية للفرد

مؤشرات إيجابية	مؤشرات سلبية
✓ مستعد للعمل في أي مكان يتم وضعه فيه ✓ ينجح في التحديات الجديدة ✓ ينتقل بين المهام الجديدة بسهولة ✓ يستجيب للتغيير على نحو إيجابي. ✓ يبحث عن أساليب جديدة على نحو فعال.	✓ يشتكي إذا حدث تغيير في النموذج العملي. ✓ يستغرق وقت للتأقلم مع التحديات الجديدة ✓ يفضل الأساليب المختبرة والمجربة ✓ يفضل العمل على شيء واحد في وقت واحد. ✓ يركز على ما يحدث هنا والان.

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على عدة مصادر

وعليه يمكن القول ان الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد كالمعارف ، القدرات ، السلوكيات والقيم الاجتماعية والتي تظهر أثناء العمل والتي يجب التنقيب عليها واكتشافها ، وتطويرها بما يخدم المؤسسة ، حيث يمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد الى معايير موضوعية ودقيقة في عمله التوظيف وكذا تأهيل الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها.

2.5 الكفاءات الجماعية:

تعتبر الكفاءات الجماعية أهم انشغال المنظمات المعاصرة وتعرف على انها :

✓ تراكم بين الكفاءات التي يملكها الافراد فتزيد بمفعول جماعي الصادر من ديناميكية العمال

(تعريف Cécile Déjoux)

✓ يعرفها O - Nordhaug على أنها حلقة وصل بين المعارف ، القدرات و الاستعدادات التي يمتلكها أفراد المجموعة. و بعبارة أخرى تمثل الكفاءة الجماعية حصيلة للكفاءات الفردية المتزايدة من أثر جماعي متحصل عليها من الحركة الجماعية للمساهمين. (براف و عامر ، 2019 ، صفحة 364)

✓ تعرف على أنها تلاحم الكفاءات الفردية باستخدام المعارف المتعددة وتعبئتها في اطار المواقف المهنية المختلفة. فالكفاءات الجماعية تتمثل في تحويل الكفاءات الفردية في المشروع الجماعي حيث تعتمد على:

- جماعية العمل.
- مبدأ التعاون
- تبادل المعلومات
- تنامي التأزر والتضامن

فهي تنشأ من خلال تأزر وتعاون الكفاءات الفردية ويتميز ذلك من خلال عملية الاتصال بينهم وتبادل المعلومات والتعاون ومعالجة الصراعات.

فالكفاءات الجماعية ذات طبيعة تنسيقية ولا تكون من مجموع الكفاءات الفردية، بل تركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة، فهي عملية المزج بين القدرات الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء و الذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للكفاءات الفردية حيث تعكس عملية التداخل والتشابك المستمر بين قدرات الأفراد والتداخل بين جملة المعارف.

هي محصلة التعاون والتأزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحليل النتائج، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم ، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي اذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة.

➤ محتوى الكفاءات الجماعية

حسب Guy Le Boterf يمكن أن نعرف وجود كفاءات جماعية من خلال: (فليون ، 2018 ، صفحة 43)

شكل رقم 17 : محتوى الكفاءات الجماعية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصدر أعلاه

✓ معرفة الاتصال Savoir Communiquer

يسمىها Falzon اللغة العملية المشتركة وهي الاعدادات المنحرفة عن اللغة الطبيعية الى لهجة خاصة بالفريق.

ان اللغة المشتركة تختلف حسب الوضعيات التي تواجه الفريق جماعيا. فاللغة العملية تستخدم خاصة في الوضعيات العادية الروتينية وهي مرمزة وذات تركيب محدد، اما في الوضعيات الاستثنائية فان أعضاء الفريق يميلون للعودة الى اللغة الطبيعية لأنها قادرة على الاقناع.

✓ معرفة التعاون (savoir coopérer)

ترتكز الكفاءة الجماعية على تعاون اعضاء الفريق الذين لديهم، ثقافات موارد ومسارات معرفية متميزة، هذا التعاون والمساعدة المتبادلة اليومية تتم من اجل الوصول الى الحلول لمشكل ما عن طريق توحيد الصفوف، كما يجب توفر معرفة الاستماع لمعرفة وجهات نظر الاخرين ويشير Zarifian إلى أهميه ان يعرف كل فرد بوضوح تأثير المساهمة الشخصية في أداء المجموعة لان معرفة مساهمته تعد شرطا للمشاركة والتحفيز الدائم.

✓ حسن التعلم من التجربة Savoir apprendre de l'expérience

ينبغي على كل فرد وكذلك المجموعة على حد سواء أن يستفيد من فرصة التعلم المعاشة.

3.5 الكفاءات التنظيمية:

تسمى كذلك كفاءات المؤسسة وهي تضبط على المستوى الكلي وهي تتناسب مع ما تتقن المؤسسة انجازه مقابل ما تكسبه فهي عامة تمثل الحد الأدنى من المهارات التي يمكن أن تمتلكها المؤسسة ولا تحقق لها ميزة تنافسية

فكرة كفاءة المؤسسة كعنصر محدد للاستراتيجية نهضت بمفعول نظريه الموارد، حيث أن الكفاءة التنظيمية تعود لأنواع النشاطات والروتينات التنظيمية التي فيها يمكننا دمج معارف و مهارات جميع الأفراد، والكفاءة التنظيمية تتجه نحو قطب الجماعية مما يزيد من دعم الكفاءات لتكون المؤسسة أكثر صلابة مقابل المؤسسات المنافسة. وفي اطار الكفاءات التنظيمية، تسجل الكفاءات الاستراتيجية، والمسماة ايضا الكفاءات المتميزة ، الكفاءات الأساسية، المفتاحية ، الكفاءات الجوهرية ، (compétences distinctives /compétences (core competencies/clés

وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيط المؤسسة، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر، اذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار بالإضافة الى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد. اذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها الموظفين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي الا اذا كانت متغيرا ضروريا لتكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، فالتغير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجه تعقده وعدم استقراره يفرض على هذه المؤسسات ان تتصف بالمرونة قصد اعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الابداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول أن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفؤة.

و تعرف الكفاءات الاستراتيجية على أنها القدرات التي تضمن تفوقا في كتلة الانتاج او الخدمات او كمجموعة المعارف والتكنولوجيات التي تسمح للمؤسسة باقتراح منفعة خاصة بالزبون كما تعرف ايضا على انها مهارة او تقنية خاصة بمؤسسة ما والتي تمدها بمنفعة تنافسية دائمة في قطاع اقتصادي ما.

و الكفاءات الاستراتيجية لا ترتبط فقط بالموارد البشرية ، لأن كفاءة الفرد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية : المعرفة ، المهارة ، و السلوك ، في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، و انما تقوم على اليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل. و بعبارة أخرى فان الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية و آليات تنسيق معينة، و يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية من ثلاث أنواع من الموارد : (خيري، 2012، صفحة 228)

✓ الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني...الخ)

✓ الموارد البشرية (القدرات، المهارات، و المعرفة...الخ)

✓ الموارد التنظيمية (الهيكل، الرقابة ، الخ)

انطلاقا من التعريفات السابقة، نستنتج ان الكفاءات الاستراتيجية عليها ان تكون فريدة وبدون مكافئ في السوق، هذا لا يعني ان الكفاءات المفتاحية هي ملك حصري فقط بالمؤسسة ولكن تلك التي تتحكم فيها بمستوى ممتاز و عال مقارنة بمنافسها.

ومن بين مميزات الكفاءات الاستراتيجية:

- قليلة العدد (نادرة)؛

- صعبه التقليد من قبل المنافسين؛

- وحيدة وخاصة بالمؤسسة؛

- غير واضحة بالنسبة للمنافسين؛

- ذات منفعة تنافسية؛

- ذات أهمية رئيسية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ومن بين الكفاءات الاستراتيجية التي من خلالها تبني المؤسسة مزايا تنافسية:

- تميز المنتج او الخدمة المقدمة ، بحيث يكون المنتج يتسم بالتميز بصورة واحدة عن المنتجات المنافسة

من خلال اتسامه وتميزه بجودة فائقة، سهولة الاستخدام؛

- تخفيض التكلفة بشكل جوهري : حيث تتميز المؤسسة عن المنافسين من خلال تخفيض التكلفة

الكلية بصورة واضحة وحقيقية مما يجعل المؤسسة تتمكن من بيع المنتج او تقديم الخدمة بأقل سعر

ممکن في مقابل وجود الجودة؛

- التخصّص في منتج او خدمة معينة، حيث يمكن للمؤسسة أن تركز على قطاع سوقي وتخصص فيه وبالتالي يمكنها تحقيق نوع من التميز المؤسسي؛
 - الريادة في تقديم المنتجات الابتكارية: فعلى المؤسسات الذكية استراتيجيا ان تتميز بالريادة في انتاج الخدمات والمنتجات الابتكارية التي تفوق سقف توقعات العملاء والمستهلكين اكثر من غيرها، وذلك بسبب القدرات الفائقة لذلك المنشآت في مجالات البحوث التسويقية؛
 - استباق الأفكار وقطع الفرص على المنافس: تتميز المؤسسات التي تنتهج استراتيجيات ذكاء الأعمال بالاستباق في الافكار في تقديم الخدمات والمنتجات الابتكارية التي تنشأ الاحتياج لدى المستهلك اكثر من غيرها بتقديم منتجات وخدمات مختلفة للسوق بهدف منع المنافسين من تقليدها بحيث تتميز بإنشاء مساحة سوقية لا نزاع عليها وجعل المنافسة عديمة الأهمية؛
 - فعالية الإدارة: تظهر فعالية الإدارة في التشغيل المتميز والاستثمار الامثل لموارد المؤسسة مما يشكل للمؤسسة ميزة تنافسية؛
 - تدعيم العلاقة الودية مع العملاء، حيث تسعى المؤسسات الناجحة في بذل الجهود اللازمة واتخاذ التوجهات المنافسة من أجل تدعيم علاقتها بعملائها و ذلك بهدف تنمية ولائهم للعلامة التجارية (بحوث التسويق الدورية التي تستهدف قياس الاتجاهات النفسية للعملاء، برامج اتصال ذات الفعالية للتأكد من أن المنتج أو الخدمة تقوم بإشباع احتياجات العملاء.
 - التحكم في التكنولوجيا
 - اليقظة الاستراتيجية
6. أهمية الكفاءات :

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي الى المستوى الجماعي فمستوى ادارة الموارد البشرية وأخيرا على المستوى التنظيمي : (بويحياوي و بن أحمد ، 2016، صفحة 18)

➤ أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد وأهم الاسباب التي ادت بالأفراد الى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- ✓ زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
- ✓ تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة؛
- ✓ أمام تضخم الشهادات وبالرغم من أهمية المعرفة المحصل عليها عن طريق الدراسات الجامعية فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة؛
- ✓ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية الا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الاخير لا يؤتى الا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛
- ✓ تشكل الكفاءة التصورية أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفؤة للفريق ، وحسن و ضمان سيره على النحو المراد؛
- ✓ ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية
- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:
- تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة حيث تتجلى أهميتها على المستوى الجماعي فيما يلي:
- ✓ العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط ، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده؛
- ✓ نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة ادت بهذه الأخيرة الى الاعتماد على نظام شبكة كفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في اثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم؛
- ✓ المساهمة في حالة الصراعات والنزاعات بين الافراد دون اللجوء للسلطة أو المدير كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمه اهداف المؤسسة.

➤ أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- ✓ تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء؛
- ✓ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة التوظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد؛

- ✓ لابد على إداره الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا ان أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، اعداد تقارير الترقية، المسار المهني، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما يفرض على إدارة الموارد البشرية اعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات؛

- ✓ قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يأتي ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية، وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.

➤ أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

- أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

- ✓ تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين؛

- ✓ أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق اعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابداع،

- ✓ والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها؛
- ✓ أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة والذي يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يدير عوائد معتبرة سواء عوائد ملموسة (أرباح ، انتاجية جيدة) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء ، ضمان الولاء ، والعلاقات الجيدة مع العملاء) ، لذلك فان المؤسسة تولي اهتماما بالغاً بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة؛
- ✓ يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وادراكهم كيفية التوفيق لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن اولوياتها باعتباره السبيل الوحيد امامها لاستغلال موارد عمالها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، اذ وكما هو معلوم أن هذه الموارد اذا لم تشتغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه بالكفاءة الميتة

محاضرة 12 : الكفاءات المقاولاتية

تمهيد:

تلعب الكفاءات المقاولاتية دورا حاسما في نجاح واستدامة المشاريع ، فامتلاك رواد الاعمال لمهارات سلوكية ، تسييرية وتقنية يعزز من قدرتهم على مواجهة التحديات وتحقيق النمو المستدام. بالإضافة الى ذلك ، فالمقاولون الذين يطورون هذه الكفاءات يتمكنون من ضمان ديمومة مشاريعهم و تحقيق أهدافهم بفعالية. ان الاستثمار في تطوير الكفاءات المقاولاتية للمقاولين خطوة استراتيجية نحو تعزيز نجاح واستمرارية المشاريع في البيئات التنافسية.

1/ تعريف الكفاءات المقاولاتية:

هي المهارات التي تظهر من خلال الصفات النفسية والخصائص الشخصية للمقاول وهي التي لقيت اهتماما من طرف الباحثين، حيث كفاءة المقاول تعطي شخصية مميزة وهي القاعدة لنجاح النشاط المقاولاتي. وعموما تحتاج الكفاءات المقاولاتية إلى عمليات تطوير وتنمية والتي ينظر لها على أنها مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد (مرفوعة و نعيمات، 2024، صفحة 96)

أنواع الكفاءات المقاولاتية:

يجب أن تتوفر لدى المقاول مجموعة من الكفاءات المقاولاتية التي تنقسم الى ثلاث أنواع: (ناصرى & بن عيسى , 2022) p. 426 ,

✓ كفاءات تقنية (تكنولوجية): Technical skills

هي القدرة المتعلقة بتنفيذ الأنشطة العملية المتعلقة بالمشروع و تشمل الكفاءات التقنية مجموعة المهارات التي تساعد المقاول على التحكم في تكنولوجيا الاتصال ومواكبه التطور التكنولوجي ، والتي تتمثل في الخبرة والمعرفة بالدرجة الاولى والقدرة التقنية العالية بالأنشطة في مختلف المجالات، كما يستوجب توفير مهارات الكتابة، تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتكيف مع متغيراتها ، والتعامل مع الادوات التكنولوجية المختلفة وبناء الشبكات والتدريب والعمل ضمن فريق وغيرها.

✓ كفاءات تسييرية (إدارية): Managerial skills

تتعلق بقدرة الفرد على تنظيم وإدارة موارد المشروع حيث على المقاول أن يتمتع بمجموعة من الكفاءات الإدارية ليكون قادرا على إدارة موارد مشروعه المالية والبشرية بكفاءة عالية، وهي تساعد على صنع القرار وبناء استراتيجية واضحة المعالم في المؤسسة وتضم الكفاءات الإدارية التخطيط، التنظيم، الرقابة، التنبؤ والتنسيق وتحديد الاهداف واتخاذ القرارات وتسيير العلاقات الإنسانية والتسويق وإدارة المبيعات ومختلف المشاريع، وكذا المهارات المحاسبية والمالية والقدرة على التفاوض وتقييم الفعالية والأداء.

➤ كفاءات شخصية: Personnel skills

تتمثل في السمات الفردية التي تساهم في نجاح المشروع حيث يتميز المقاول بمجموعة من الكفاءات أو الصفات التي يرثها من أسلافه أو من بيئته والتي تسهل عليه اختيار توجهه المقاولاتي كالإبداع والابتكار والتجديد والتمتع بالمغامرة والالتزام بروح القيادة والمثابرة والجدية في العمل والرؤية المستقبلية. إضافة الى الكفاءات المقاولاتية السالفة الذكر يمكن إضافة أنواع أخرى من الكفاءات و المتمثلة في الكفاءات المقاولاتية المكتسبة من التعليم المقاولاتي، و الكفاءات المقاولاتية المطلوبة خلال الفعل المقاولاتي.

1/ الكفاءات المقاولاتية المكتسبة من التعليم المقاولاتي:

على المقاول عند الاندماج في عالم الأعمال اكتساب بعض المهارات الشخصية والتقنية والتي يمكن تلخيصها في العناصر التالية: (هاملي و حوحو ، 2022، صفحة 28)

➤ القابلية للعمل الجماعي:

لا يمكن للفرد المقاول ان يمارس عمله منفردا ، وعليه فان مهارات العمل الجماعي التعاوني من اكثر المهارات المطلوبة فأغلب المهام تتطلب روحا جماعية.

➤ التواصل والعلاقات الشخصية:

على المقاول اكتساب مهارات التواصل والقدرة على الاستماع الجيد ، حيث أن مهارات التواصل جزء أساسي في نجاح أي فرد مستقبلا في مجال عمله.

➤ القدرة على حل المشاكل:

من متطلبات سوق العمل أن يمتلك المقاول مهارات عالية في التفكير وذلك بفعل سرعة التغيرات التي تشهدها البيئة الاقتصادية، وبالتالي على المقاول السعي لاكتساب المهارات اللازمة لمواجهة التحديات من خلال التدريب على حل المشكلات واتخاذ القرارات بصفه إبداعية.

➤ ادارة الوقت:

يعني ذلك القدرة على تتبع عدة مشاريع بطريقة فعالة ومنظمة، وكذلك تحديد الاولويات وترتيبها بما يقلص من ضغوط العمل وتحقيق الاهداف المسطرة بشكل فعال.

➤ القيادة:

تعتبر القيادة أهم صفة يجب على المقاول اكتسابها لما لها من خصائص داعمة على غرار التأثير في الآخرين وامتلاك الرؤية الجيدة والاخذ بالمبادرات ودفع فريق العمل لتحقيق أفضل النتائج.

➤ الميول نحو المخاطرة:

يجب على المقاول امتلاك نزعه أكبر لتحمل المخاطر واقتناص الفرص المحتملة في السوق خصوصا وأن التوجه نحو فكرة انشاء مؤسسة جديده يفرض وجود مستوى عالي من المخاطرة.

➤ القدرة على تحديد الأهداف:

تعتبر من أهم المهارات المطلوبة في الفعل المقاولاتي ، حيث لا يمكن من دونها لاي رائد أعمال تحديد المكان الذي يريد بلوغه، وهذا يفرض عليه ان تكون له قدرة عالية على التخطيط والمتابعة .

2/ الكفاءات المقاولاتية المطلوبة خلال الفعل المقاولاتي:

اقترح الباحثون ضرورة الاهتمام بمختلف الكفاءات المقاولاتية اللازمة خلال المراحل التي تمر بها عملية انشاء مؤسسات جديدة حيث تم تحديد هذه المراحل فيما يلي: (هاملي و حوحو ، 2022 ، صفحة 28)

➤ خلال مرحلة النية:

أين يكون المقاول لم يحدد بعد الفرص المتاحة، لكن له نية في خلق مؤسسة ، فالكفاءة الأساسية المطلوبة لدى الفرد في هذه المرحلة هي الإرادة والحماس في مباشرة المهام المرتبطة بإنشاء المؤسسة، حيث تدفع هذه الكفاءات الفرد للبحث عن مزيد من المعارف والكفاءات.

➤ خلال مرحله تحديد الفرص:

يتمثل دور الفرد في قدرته على تحديد الفرص المتاحة بمقارنه بالآخرين ، فالقدرة على تحديد الفرص تفرض شرطين أساسيين هما: امتلاك سلوك موجه نحو البحث عن المعلومات ، وكذلك امتلاك عقل يقظ يسمح بادراك الفرص المتاحة. وبالنسبة للكفاءات الواجب توفرها في هذه المرحلة فتتمثل في القدرة على الادراك بما يتوافق مع هذه المرحلة من خلال اعتمادهم على مختلف مصادر الحصول على المعلومات اما من خلال خبراتهم الشخصية وعلاقتهم وشبكاتهم الاجتماعية.

➤ مرحله التقييم:

بعد تحديد الفرص المتاحة ، فان المرحلة الموالية بالنسبة للمقاول تتمثل في التقييم من أجل أن تكون له القدرة على اختيار القرار الانسب الذي بإمكانه تجسيده ، حيث يكون دور المقاول في قدرته على اصدار حكم مسبق مقارنه بقيمة الفرص، الامر الذي يفرض وجود الكفاءات المطلوبة خلال هذه المرحلة من انشاء المؤسسة وهي قدرات متعلقة أساسا بعملية اتخاذ القرار الأمثل.

➤ مرحله استغلال الفرص:

عندما يقرر المقاول استغلال الفرص المتاحة ، فانه يجب عليه أن يواجه عدة عوامل متعلقة بعدم التأكد في البيئة. ففي هذه المرحلة يجب على المقاول البحث عن الحلول لمواجهة المشاكل غير المتوقعة وكذلك البحث عن قنوات للتسويق وفرص أخرى للتمويل. كما يجب على المقاول خلال هذه المرحلة أن تكون له القدرة على مواجهه قيود التغييرات الحاصلة في البيئة من أجل تقليص حدة الغموض الذي يواجه المؤسسة قيد الانشاء . فهذه المهام موجهة أساسا للاستغلال الامثل للموارد اللازمة لإنشاء المؤسسة، فالحصول على الموارد سواء كانت ملموسة (موارد مادية ومالية) وكذلك غير ملموسة (مواد بشريه ، معلومات) هي المهمة الأساسية للمقاول في هذه المرحلة.

خاتمة :

يقال دائما أن المنظمة الناجحة خلف قيادة ناجحة ، و القيادة كعملية و ليست كموقع وظيفي تعتمد على الوصول الى النتائج من خلال تفاعل القائد مع جميع الأفراد و مجموعات العمل داخل المنظمة. بمعنى آخر فالقيادة هي مساهمة كل فرد في المنظمة في تحمل جزء من المسؤولية ، والمنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملته القيادة الإدارية للأفراد العاملين ، فكلما كانت القيادة كفئة وجيدة ينعكس ذلك بشكل ايجابي على المنظمة وتستطيع أن تحقق أهدافها ، فالقادة أفراد مبدعون يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافئات.

تعد القيادة والكفاءة المقاولاتية عنصرين حيويين في تحقيق التميز والنجاح في بيئة الاعمال المعاصرة، فالقيادة الفعالة تساهم في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الاهداف الإستراتيجية، بينما توفر الكفاءة المقاولاتية الأسس اللازمة لاستغلال الفرص، مواجهة التحديات وتحقيق الابتكار والاستدامة في المشاريع في بيئة الأعمال المتغيرة

ان تعزيز هذه المفاهيم من خلال التعليم والتدريب والممارسة يعد ضرورة لمواكبة التغيرات المتسارعة في عالم الاعمال، حيث يعتمد نجاح المؤسسات على قدرتها على التكيف مع التحديات واستثمار الفرص المتاحة بفعالية. ومن هنا تبرز أهمية تكامل القيادة مع الكفاءة المقاولاتية في بناء مؤسسات قوية قادرة على المنافسة في الاسواق المحلية والدولية.

و عليه فان دراسة موضوع القيادة و الكفاءة المقاولاتية يعد من المواضيع المهمة في مجال الإدارة و ريادة الأعمال.

قائمة المراجع :

- اسامة خيرى. (2012). *الجديد في القيادة الادارية*. عمان، الأردن: دار الياض للنشر والتوزيع.
- عزات كريم العدوان . (2013). *العلاقة بين خصائص القيادة واداره/الازمات*. عمان الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- Lorion Philippe. (2003). *édition d'Organisation .méthode et pratique des performances*.
- امل عمر بسيم الرفاعي. (2008). *معجم مصطلحات اداره الاعمال*. حلب سوريا: شعاع للنشر والعلوم.
- بشير العلاق. (2020). *القيادة الإدارية*. عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.
- خلف بلال السكارنه. (2014). *القيادة الادارية الفعالة*. الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
- هلال محمد عبد الغني حسن . (2002). *مهارات قياده الآخرين*. السويدس: مركز تطوير الاداء والتنمية.
- وليد شحادة. (2007). *القيادة للجميع كيف تطبق المهارات السبع الاساسية لتصبح قائدا ومحفزا*. مكتبه العبيكان.
- Furnham Adrian ، و Pendleton David. (2019). *كل ما يجب أن تعرفه عن القيادة = Leadership: All you Need to Know*. عمان، الأردن: المنهل.
- Labruffe Alain. (2003). *mesure des compétences*. Paris: édition afnor ، Saint- Denis le plain .
- B Hirigappa. (2009). *Organizational Behavior*. New Delhi: new age international publishers .
- Cathrine Remoussenard-Pourquier ، و Ditter Jean-Guillaume. (2015). *De la coordination au leadership*. revue d'économie industrielle (152)، صفحة 49.
- Claire Beyou. (2003). *manager les compétences*. Paris: édition Liaisons .
- Elaine Sorensen Marshal. (2011). *Transformation leadership in Nursing*. united States of Amerca: Springer Publishing company .
- Jay Conger. (2002). *Leadership: Learning to share the vision*. *Organizational dynamics* .Journal ، 19 (03)، صفحة 47.

K.B Boal و R. Hooijberg. (2001). *Strategic leadership research. moving on the leadership quarterly*, 4 (11), صفحة 515.

Leboyer Levey. (1997). *la gestion des compétences*. Paris: édition Organisation.

Guerin Francis، Cadin Lorion و Pigeure Frédérique. (2002). *gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie*. Edition Dunod :Paris.

ابراهيم بويحياوي، و نوال بن أحمد . (01 06, 2016). أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات. مجلة التنمية و ادارة الموارد البشرية، 02 (06)، صفحة 18. تاريخ الاسترداد 14 02, 2023، من file:///C:/Users/CATECH/Downloads/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9-%D8%AF%D8%A7%D8%AE%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%86%D8%B8%D9%85%D8%A7%D8%AA

أحلام كركود. (12, 2021). القيادة الابداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن. المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي، 09 (01)، صفحة 144. تاريخ الاسترداد 24 10, 2024 من

file:///C:/Users/CATECH/Downloads/(enap)%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9-%D9%83%D8%A3%D8%AD%D8%AF-%D9%85%D8%AA%D8%B7%D9%84%D8%A8%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%85%D9%8A%D8%B2-%D8%A7%D9%84

أحمد ماهر. (2003). *السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

أحمد المغربي. (2008). *الابداع في القرن الواحد والعشرين*. مصر: دار الفجر للنشر.

أحمد حسن الشيعي، و أسامة عبد الرحمن مجلد. (30 12, 2023). دور القيادة الابداعية في تحقيق التميز المؤسسي/دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بجدة. *Journal of Economic*,

Administrative and Legal Sciences (JEALS) ، 07 (13)، صفحة 22. تاريخ الاسترداد 06 17،

2024، من <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeals/article/view/7225/6810>

أحمد يوسف دودين. (2020). *إدارة التغيير و التطوير التنظيمي*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

أسامة خيرى. (2014). *القيادة الاستراتيجية*. الأردن: دار اليازة للنشر و التوزيع.

اسماعيل حجازي، و سعاد معاليم. (2013). *تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع.

الحبيب ثابتي ، و الجيلالي بن عبو . (الاسكندرية). *تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية*. مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية.

الزهرة ناصري، و ليلي بن عيسى . (15 12، 2022). دور الكفاءات المقاولاتية في استدامة المشاريع ذات الطابع المقاولاتي من وجهة نظر موظفي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة بسكرة-مجلة إيليزا للبحوث والدراسات ، 07 (01)، صفحة 426. تاريخ الاسترداد 25 12، 2023، من <file:///C:/Users/CATECH/Downloads/%D8%AF%D9%88%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%AF%D8%A7%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7>

بشير العلاق. (2010). *القيادة الادارية*. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع.

بلال خلف السكارنه. (2011). *الابداع الاداري*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر و التوزيع.

تغريد عبده حمدي. (2023). *الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية. المجلة التربوية الالكترونية*. تاريخ الاسترداد 19 05، 2024، من

https://educationmag.net/2023/08/18/eduleadership/#google_vignette

جابر طه عاطف . (2013). *قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية*. الأردن: المنهل.

- حسن ابراهيم بلوط. (2005). *المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات*. بيروت: دار النهضة العربية.
- خليل الشماع ، محمد حسن حمود ، و خيضر كاظم. (2000). *نظرية المنظمة*. عمان: الشماع خليل محمد حسن حمود خيضر كاظم نظرية المنظمة دار الميسره عمان 2000 صفحه 226.
- رداح محمود الخطيب، و أحمد محمود الخطيب. (2014). *القيادة دراسة حديثة*. الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- رميلة لعمور. (01 06 2021). مدى تأثير القيادة الابداعية في تنمية المهارات الادارية للعاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر /دراسة حالة فرع غرداية. *مجلة آفاق علمية*، صفحة 39. تاريخ الاسترداد 13 05 2023، من <https://asjp.cerist.dz/en/article/1523119>
- زكي محمد بهاء. (2018). *قلم/المدير العام*. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر و التوزيع.
- زياد حمد القطارنة. (2017). *أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة*. عمان: المنهل.
- سارة زرقوط، و سامي بسة. (20 07 2021). القيادة الابداعية للتمكين و دورها في تحقيق الابداع مقارنة مفاهيمية. *مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة*، 04 (02)، صفحة 266. تاريخ الاسترداد 24 06 2024، من <https://asjp.cerist.dz/en/article/160031>
- سالم بن سعيد القحطاني . (2001). *القيادة الادارية: التحول نحو نموذج قيادي عالمي*. الرياض: مرامر للطباعة والتغليف.
- سعود النمر ، و آخرون. (2001). *الإدارة العامة الاسس والوظائف*. الرياض: مطابع الفرزدق.
- سفيان قسول، و طارق حمول. (2021). *النظرة الحديثة لادارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار الايام للنشر والتوزيع.
- سهيلة عباس. (2004). *القيادة الابتكارية والاداء المتميز*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- سيد أحمد جاد الرب. (2012). *القيادة الاستراتيجية*. مصر: مراجع ادارة الأعمال.
- سيد محمد جاد الرب. (2008). *100 سؤال وجواب في القيادة الإدارية كيف تكون قائدا ناجحا وفعلا*. جامعه قناة السويس.
- طارق طه. (2007). *السلوك التنظيمي في بيئه العولمه والانترنت*. الاسكندريه: دار الجامعة الجديدة.

- عبد الله بن محمد العامري. (2021). *مهارات القيادة الاستشرافية*. المكتبة الرقمية السعودية.
- عبد الناصر علك حافظ ، و حسين وليد حسين عباس. (2016). *الأنماط القيادية طريق لبناء الميزة التنافسية /المستدامة*. الأردن: دار غيداء للنشر و التوزيع.
- عبد الناصر علك حافظ ، و حسين عباس حسين وليد. (2016). *الأنماط القيادية: الطريق لبناء الميزة التنافسية /المستدامة*. الأردن: المنهل.
- عدي عطا حمادي. (2013). *القيادة الادارية الحديثة في استراتيجيات التنمية*. دار البداية ناشرون وموزعون.
- عدي عطا حمادي . (2013). *القيادة الادارية الحديثة في استراتيجيات التنمية*. عمان / الأردن: دار البداية ناشرون و موزعون.
- علي مكيد، و حسينة قديرة تومي. (2013, 04 01). القيادة التحولية كآلية تغيير لتحقيق التميز و التفوق للمنظمات. *مجلة دراسات اقتصادية* ، 7(1)، صفحة 89. تاريخ الاسترداد 15 11 2022، من <https://asjp.cerist.dz/en/article/86442>
- عليوة. (بلا تاريخ). *تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد*. ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- فاطمة الزهراء مرفوعة، و عبد الحميد نعيمجات. (2024, 01 01). أثر الكفاءات المقاولاتية في نجاح الشركات العائلية دراسة حالة لشركة مولاي للمشروبات الغازية واللاغازية بالأغواط. *مجلة الميادين الاقتصادية*، 06(01)، صفحة 96. تاريخ الاسترداد 12 12 2024، من <file:///C:/Users/CATECH/Downloads/%D8%A3%D8%AB%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D9%83%D9%81%D8%A7%D8%A1%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%82%D8%A7%D9%88%D9%84%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA-%D8%A>
- فايزة سحيمي ، و صحراوي بن شيحة. (2016). *القائد الافتراضي ودوره في تنفيذ استراتيجيات المنظمة*. الاردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- كمال هالة. (2024, 01 31). فن القيادة و المهارات المطلوبة للقيادة الابداعية. *الشارقة* 24. تاريخ الاسترداد 12 10 2024، من <https://sharjah24.ae/ar/Articles/2024/07/31/NJ234>

- كنزة بن غالية . (19 07, 2024). دور القيادة البداعية في تعزيز الابداع الابتكاري بمنظمات الأعمال – دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف (2024). *مجلة معهد العلوم الاقتصادية*، 27 (01)، صفحة 199. تاريخ الاسترداد 25 02, 2024، من <https://asjp.cerist.dz/en/article/250716>
- ماجد عبد المهدي مساعده. (2016). *السلوك التنظيمي*. عمان الاردن: دار المسيره للنشر والتوزيع والطباعة.
- ماهر محمد صالح حسن. (2004). *القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم*. الاردن: دار الكندي.
- محمد أبو النصر مدحت. (2012). *قادة المستقبل : القيادة المتميزة الجديدة*. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- محمد حسنين العجوي . (2008). *القيادة الادارية والتنمية البشرية*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- محمد محمد هاني . (2015). *السلوك التنظيمي الحديث*. عمان، الأردن: دار المعزز للنشر و التوزيع.
- مراد فليون . (2018). *القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين*. مركز الكتاب الاكاديمي.
- منى جواد سلمان. (2023). *القيادة الملهمه و صناعة التميز الوظيفي*. الشارقة، الامارات العربية المتحدة : أوستن ماكولي للنشر.
- مها بنت عبد الله الشريف، و انتصار علي سعد الزهواني. (11, 2022). القيادة الاستشرافية و علاقتها بالمواطنة التنظيمية من وجهة نظر الموظفين الاداريين بجامعة أم القرى. *مجلة كلية التربية*، 77 (4)، صفحة 607. تاريخ الاسترداد 14 03, 2024، من https://mkmgmt.journals.ekb.eg/article_278669_02f859254c11b3a4ab621fee4d56acd8.pdf
- نجم عبود . (2015). ، *القيادة وادارة الابتكار* (المجلد الطبعة الثانية)، عمان،: دار صفاء للنشر والتوزيع،.
- هبة توفيق عودة أبو عيادة، و طلال غربي العتري. (02 06, 2022). القيادة التحويلية مبادئ و تحدياتها " دراسة تحليلية". *مجلة أبحاث*، 7 (1)، صفحة 302. تاريخ الاسترداد 26 10, 2023، من <https://asjp.cerist.dz/en/article/190001>

- هريو دزاير . (01 06, 2022). القيادة الابداعية ودورها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة. *مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية*، 8(01)، صفحة 979. تاريخ الاسترداد 12 12, 2024، من file:///C:/Users/CATECH/Downloads/%D8%A7%D9%84%D9%82%D9%8A%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%A8%D8%AF%D8%A7%D8%B9%D9%8A%D8%A9-%D9%88%D8%AF%D9%88%D8%B1%D9%87%D8%A7-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%8
- يزيد براف ، و بشير عامر . (2019). دور تسيير المسار المهني في تنمية الكفاءات البشرية في إدارات العمومية. *مجلة المالية و الأسواق*، 06(01). تاريخ الاسترداد 23 11, 2024، من file:///C:/Users/CATECH/Downloads في-الإدارات-العمومية20(3).pd
- يوروماتيك للتدريب و الاستشارات. (بلا تاريخ). *القيادة الاستشرافية : التخطيط للمستقبل و توجيه الفرق نحو النجاح*. تم الاسترداد من <https://euromatech-me.com>