

الفصل الثامن

أثر الشخصية على القيادة

أوضحنا في الفصل السابع أن العلاقة بين الذكاء والقيادة هي علاقة غير معادية، وبالتالي فإنه من المعقول أن نتوقع أن يكون للذكاء علاقة قوية مع فعالية القيادة، ولكن كما رأينا فإن التأثير ضعيف ولا يمثل أكثر من 7.5٪ من التباين في فعالية القيادة، فبالنسبة لقضية الشخصية والقيادة، قد نتوقع أن يكون التأثير أقل بكثير من الذكاء، ومع ذلك سنرى هنا أن التأثير أقوى بكثير بالنسبة للشخصية، حيث تمثل الشخصية 23٪ من التباين في ظهور القيادة وفعاليتها و16٪ فقط للفعالية وحدها (جادج وآخرون 2002 ؛ هوجان وكايزر 2005). وعلى الرغم من أن الشخصية لا تمثل غالبية التباين إلا أن الشخصية أكثر قوة بثلاثة أضعاف من الذكاء في تفسير ظهور القيادة (من الذي يصبح قائداً) وفاعلية القيادة، وأقوى مرتين من الذكاء في التنبؤ بفعالية القيادة. سنقوم بشرح ما هي الشخصية من أجل تفسير النتائج الخاصة بالشخصية، ومن ثم النظر في تأثيرها على القيادة. وسوف ندرس نظرية الشخصية المهيمنة التي يطلق عليها نموذج العامل الخامس، وفي الفصل التاسع سنقوم بفحص الأدلة حول كيف تقوم ردود الأفعال المبالغ فيها والضغوطات بإفشال القادة الفعالين خاصة عندما يتصاعد الضغط.

ما هي الشخصية؟

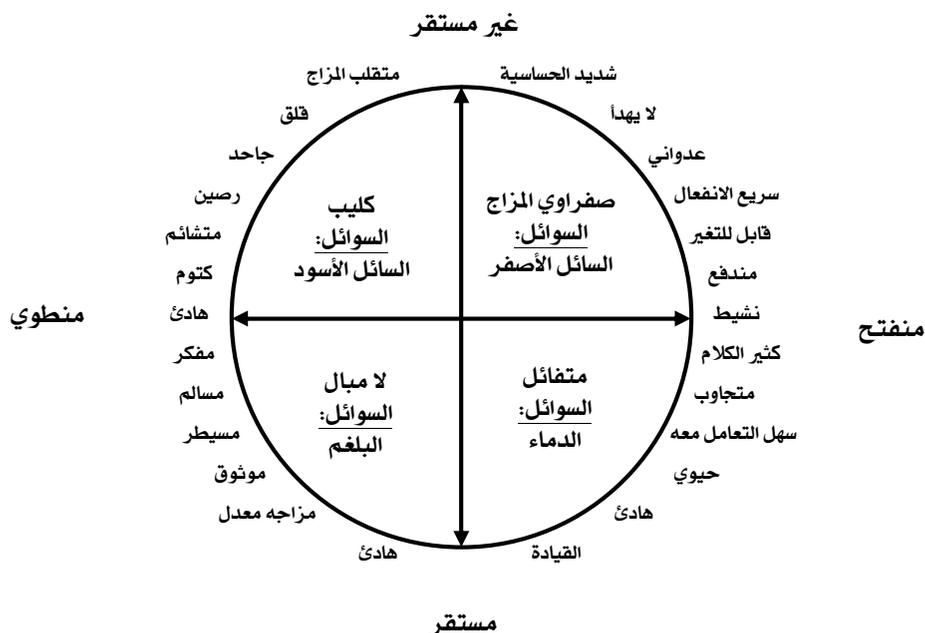
يمكن ببساطة وصف الشخصية بأنها الاستعداد للعمل والتفكير والشعور بطرق معينة.. هناك نوع من الأشخاص عندهم استعداد للعمل بسخاء، وهناك أشخاص اجتماعيون يحبون قضاء الوقت مع الناس، وهناك أشخاص فضوليون يهتمون بالتحقيق والتجارب، وهناك عناصر للشخصية يكاد يكون من المؤكد أن تكون محددة جينيا، مثل القلق، وهناك عناصر من الأرحح أن تكون مكتسبة، مثل الانضباط الذاتي.. ومع ذلك، فإن شخصية البالغين لا تتغير على نحو نسبي، فقد استقر مزيج التأثيرات الجينية والمعرفة والأنماط، فالشخصية ليست ثابتة ولكنها تتغير ببطء.. ومع ذلك فإن الشخصية لا تؤثر على السلوك بطريقة محددة سلفا. فإنها ليست مثل قوانين الفيزياء التي يمكن التنبؤ بتأثيراتها بدقة كبيرة. تؤثر الشخصية على احتمالية اتباع سلوك معين، ولكن الاحتمالية نادراً ما تقترب من 100٪. بالإضافة إلى ذلك، تتفاعل الشخصية مع الوضع الذي يواجهه الفرد مما يؤثر على كيفية رؤيته للوضع وتأثير الوضع على الفرد. فالسلوك في أي موقف هو أداه التفاعل بين الشخص (الشخصية) والوضع نفسه.

يبدو هذا كله بسيطاً ومباشراً على صعيد واحد، ومع ذلك حاول علماء النفس أن يصفوا طبيعة الشخصية على مدى مائة عام.. فهناك ما يقرب من 20,000 كلمة تصف سمات الشخصية في اللغة الإنجليزية.. يتم استخدام بعضها من قبل علماء النفس من منظور "فني"، ويتم تجاهل بعضها من قبل باحثي الشخصية، فكلمات مثل الرواقية والثبات والنزاهة هي غائبة في معظم ملامح الشخصية.. يصف الناس العاديون ويشرحون السلوك الذي يرونه (في الآخرين) باستخدام كلمات السمة، على سبيل المثال، "هو منفتح"، "هي متهورة"، "هم عصبيون"، حتى "ليس لديه شخصية" على الرغم من هذا لا يمكن أن يكون صحيحا من الناحية الفنية.. فبالنسبة لمعظمنا يأتي توصيف الشخصية بشكل طبيعي، وقد كانت محاولة فهم الشخصية جزءاً من كل من العلوم اللغوية والبحث العلمي منذ آلاف السنين.

وقد جادل داروين بأن هناك قيمة للبقاء على قيد الحياة تكمن في القدرة على التنبؤ

بسلوك الآخرين، وأن وصف الشخصية هو جزء من هذه المحاولة، للتنبؤ بالسلوك بشكل دقيق، فالإغريق القدماء قاموا بواحدة من أقدم المحاولات الموثقة لإنتاج نظرية منهجية لما نشير إليه الآن بـ "الشخصية" من قبل جالين (انظر الشكل 1.8).

كان جالين رومانياً من أصل يوناني وواصل النهج التقليدي اليوناني في الطب والتخصصات الأخرى المعروفة باسم "السوائل" التي ترجع إلى أبقرط، كانت الفكرة هي أن الجسد يتكون من أربعة عناصر أو سوائل أساسية، وأن جميع مشاكل الشخصية نشأت نتيجة اختلال التوازن بين السوائل الأربعة، قد يبدو هذا غريباً بعض الشيء، ولم يتم التخلي عن هذه الصيغة إلا في منتصف القرن التاسع عشر مع اكتشاف علم الأمراض الخلوي، وترجع صياغة جالين ودراساته حول المزاجيات إلى عام 200 بعد الميلاد، حيث افترض أن جميع الناس تحكمهم السوائل الجسدية التي أدت إلى أربعة مزاجات، مثل المزاج الصفراوي والكآبة واللامبالاه والتفاؤل، وهي كلمات لا تزال جزءاً من مفرداتنا المعاصرة ولا تزال موجودة في الروايات والصحف، ولكن ليس في الكتب الدراسية.



الشكل 1.8 السوائل الأربعة وفقاً لجالين (م 200) واثنين من سمات الشخصية

يمكن رسم نظريته على نموذج أبعاد الشخصية في القرن الواحد والعشرين، مثل الانطواء والانفتاح والاستقرار وعدم الاستقرار كما في الشكل 1.8. من الواضح أيضًا أن المزاجات الموصوفة في مؤشر ماييرز بريغز للنوع تشبه السوائل، حيث يمثل التفاؤل الاستشعار والإدراك في مؤشر ماييرز بريغز للنوع. ويمثل المزاج الصفراوي الحدس والشعور وتمثل الكآبة الشعور والحكم وتمثل اللامبالاه الحدس والتفكير.

تعد هذه السمات في علم النفس المعاصر هي المفهوم المركزي، حيث تميز السمات الصفات أو الخصائص، ويعتقد أنها أكثر الجوانب الدائمة للشخصية، فهي ليست مجرد سمات عابرة.. لقد كان هناك العديد من الأساليب المختلفة القائمة على السمات، ولكن هناك إجماع متنامٍ على أن أفضل وصف للشخصية هو أنه يشتمل على خمس "سمات فائقة" أو عوامل، وقد هيمنت نظرية الشخصية في الثمانينات بما يسمى نموذج العوامل الخمسة، وكان لهذا تأثير كبير على البحث الذي يدرس العلاقة بين الشخصية والقيادة، وقبل هذا كان التعدد المحير لأوصاف الشخصيات المختلفة أحد الأسباب وراء فشل محاولات التنبؤ بظهور القيادة أو فاعليتها.. ولكن هذه المهمة أصبحت أسهل مع ظهور بما يسمى بـ "الصفات الخمسة الكبرى" (انظر الفصل الخامس).

الصفات الخمسة الكبرى في العمل..

نشر ماكريه وكوستا تصديقاً مهماً لنموذج العوامل الخمسة في عام 1987. أحياناً ما يتم وصف نموذج العوامل الخمسة الخاص بهم باستخدام الأحرف الأولى من كل من الصفات الفائقة، ولكنها تُعرف بشكل أفضل بالمصطلح N E O والذي هو ببساطة اختصار للمقاييس الثلاثة الأولى (الجدول 1.8). فبالنسبة لمعظم الأشخاص الواقعيين، يكون السؤال الأساسي هو: هل تتنبأ هذه الأوصاف بأي شيء مفيد، مثل النجاح في العمل؟ ليس من المدهش أن هناك مجموعة كبيرة من البحوث للمساعدة في الإجابة على السؤال... بشكل عام، الإجابة هي نعم ولكن يجب أن يكون هناك تأهل - أفضل ما يمكن توقعه هو النجاح الوظيفي المحدد من خلال بعض السمات، على الرغم من أن النجاح العام في العمل يتم التنبؤ به من قبل الذكاء (وليس سمة الشخصية)، ويقترح كلٌّ من

الجدول 1.8 السمات الخمسة الكبرى

درجات مرتفعة	درجات متوسطة	درجات منخفضة	السمات (المرادفات)
حساس وعاطفي وعرضة لتجربة مشاعر مزعجة.	هادئ بشكل عام وقادر على التعامل مع الإجهاد، ولكن في بعض الأحيان يعيش تجربة الشعور بالذنب والغضب أو الحزن.	آمن ومرتاح بشكل عام حتى في ظل الظروف المجهدة.	الانفعالية (العاطفة)، التحكم العاطفي، التأثير، الاستقرار
منفتح وسهل التعامل معه، نشط، روح رياضية، يفضل التواجد حول الناس معظم الوقت.	معتدل في النشاط والحماس، يستمتع بصحبة الآخرين ولكنه أيضاً يقيم الخصوصية.	الانطواء، متحفظ وجاد، يفضل أن يكون وحيد أو مع عدد قليل من الأصدقاء المقربين.	الانبساط (التكيف الاجتماعي، الثقة بالنفس، السلطة).
منفتح لخوض تجارب جديدة ولديه مصالح واسعة ومبتكرة.	عملي وعلى استعداد لاستكشاف طرق جديدة للقيام بالأشياء ويبحث عن التوازن بين القديم والجديد.	متواضع وعملي، تقليدي وذات أساليب منظمة ومحددة.	الانفتاح (الاستقصاء، الثقافة، الذكاء، الفكر).
رحيم وطيب وحريص على التعاون وتجنب الصراع.	محبوب وموثوق به ويحظى بالقبول ولكن أحياناً يكون عنيد وتنافسي.	من الصعب أن ترأسه، متشكك فخور وتنافسي، يميل إلى التعبير عن الغضب بشكل مباشر.	التوافق (المطابقة)، الحب، الإعجاب، الصداقة، الالتزام).
ضميري ومنظم جداً، لديه معايير عالية ويسعى دائماً لتحقيق الأهداف.	ذلت ثقة ومنظم تنظيمياً جيداً، لديه أهداف واضحة.	سهل التعامل معه، غير منظم وغير مبالي أحياناً، يفضل عدم وضع الخطط.	الضمير (الإرادة والمسؤولية).

الاستقرار العاطفي والاجتهاد أن النجاح في العمل أصبح أكثر قابلية للتحقيق من خلال صفات مثل الاجتهاد والهدوء في الأزمات والقدرة على حل المشاكل بسرعة وبدقة.

لقد كانت هناك العديد من الدراسات حول هذه المسائل، ولكن تم نشر دراسة قوية من قبل "جيسس سالغادو" في عام 1997. وقد أجرى دراسة تحليلية حول صحة بعثة تقصي الحقائق للتنبؤ بالأداء الوظيفي باستخدام الدراسات التي أجريت في أوروبا، وأظهر الضمير أعلى صلاحية تنبؤية، وكان الاستقرار العاطفي (الانفعالية) يكاد يكون مؤشرا قويا، أما الانفتاح لخوض التجارب يعد مؤشرا سلبيا للقدرة على الاستفادة من التدريب، وكان هناك ارتباط إيجابي بين الانفتاح واثنين من المهن التي من المرجح أن تكون العلاقات الشخصية أمراً مهماً بها.

وأخيراً.. أشارت نتائج الاتفاق إلى أن هذا العامل قد يكون ذا صلة بالتنبؤ بالفائدة من التدريب، ولكن ليس الجوانب الأخرى للنجاح في العمل، وتوصل سالغادو إلى أنه سيكون من الأفضل استخدام مناهج الشخصية التي تستند إلى نموذج العوامل الخمسة من أجل الاختيار، وأن هذا أفضل من استخدام المناهج التي لا تستند إلى نموذج العوامل الخمسة.. بدأ الباحثون والمراجعون يحققون في العلاقة بين سمات "الصفات الخمسة الكبرى" والجوانب المختلفة للسلوك في المنظمات منذ بداية الألفية الجديدة، أما "جارج" وآخرون (2002) فقد اختاروا النظر في دراسة القيادة على وجه الخصوص.

وفي ما يلي أدناه، يبدو واضحاً أن القادة مستقرون ومنفتحون وأصحاب ضمير.. سنتطرق إلى هذا بمزيد من التفاصيل في وقت لاحق.

وعلاوة على ذلك، تم ربط "الصفات الخمسة الكبرى" بالرضا الوظيفي بنتائج واضحة للغاية، يبدو أن أصحاب الضمير والأشخاص الذين يحظون بقبول واسع والمنفتحون، يجتربون ويعبرون عن المزيد من الرضا الوظيفي، ويبدو أن الانفعاليين غير راضين دائماً، في حين أن الانفتاح ليس له تأثير كبير على الرضا. فإنه ليس من الصعب تقديم تفسير (ولو بعد فترة) لهذه النتائج.

يعمل أصحاب الضمير بجهد.. عادة ما يكافأ العمل الجاد بزيادات الرواتب والترقية وأشكال الاعتراف الأخرى التي تضيف إلى الرضا الوظيفي، ويميل المنفتحون إلى الشعور بالسعادة ولديهم شبكات دعم اجتماعي جيدة، كما أن لديهم ذكاء عاطفي عالي مما يساعد على تفاعلهم مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.. بينما يتلقى الأشخاص الذين يحظون بقبول واسع بالحب والتقدير والإعجاب، بتعاونهم وتعاطفهم ورغبتهم في الثقة بالآخرين، فهم من النوع الذي يميل إلى أن يكون مفيدا و"سعيدا بما لديه".

أولئك الذين يسجلون درجة عالية من الانفعالية غير راضين بشكل متعسف: فهم يميلون إلى الكآبة والقلق، وقد أظهرت العديد من الدراسات أنهم عرضة للقلق والاكئاب، وغالبا ما يكونون حساسين وغير راضين تجاه عوامل النظافة في العمل.. ومن بين جميع الصفات الخمسة الكبرى التي تبدو أكثر منطقية وأكثر ثباتاً فيما يتعلق بجميع جوانب سلوك العمل، فإن الضمير (إيجابي) والعصية أو الانفعالية (سلبي) هم الذين يمارسون أقوى التأثيرات.. ومع ذلك، فإن معظمنا يدرك أن السمات المحددة سينتج عنها تأثيرات أكثر تعقيداً عندما تندمج مع الآخرين وقد يكون الانطوائى القلق مختلفا تماما عن الانطوائى المستقر والهادئ، حيث يظهر الشخص المهتم بالآخرين والدؤوب تأثير مختلف تماما في مكان العمل عن الشخص الدؤوب الذي لا يبالي بالآخرين من حوله.. وهناك أدلة بحثية جيدة على هذه المسألة. وقد جادلت أونز وزملاؤها (2005) من خلال تحليلاتهم الفوقية إلى أن وجود مزيجاً من خصائص الشخصية يمكن أن تتنبأ بالنتائج في مكان العمل بقوة أكبر من الخصائص الفردية. عندما يتم الجمع بين تلك السمات التي لها صلاحية تنبؤية مع الآخرين، فإن النتائج تصل إلى أكثر من 40. فهذه نقطة مهمة جداً

تميل خصائص الشخصية المحددة إلى أن تكون عناصر في صورة أكثر تعقيداً، وتعد الشخصية هي مزيج من السمات التي تتفاعل.

وغالبا ما يتم تجاهلها. وتميل خصائص الشخصية المحددة إلى أن تكون عناصر في صورة أكثر تعقيداً وتعد الشخصية هي مزيج من السمات التي تتفاعل. هذا هو المغزى من وجود وصف أكثر اكتمالا للشخصية مثل ملف الشخصية.

يقول باريك وماونت (2005) أن مسائل الشخصية لها فوائد كثيرة، وتقدم توجيهات معقولة حول كيفية التفكير في الأدلة التي تم جمعها حتى الآن بشأن هذه الأمور، فهم يحثوننا على التفكير في السمات التي تقبل بذكاء أن الانفعالية من المرجح أن تتنبأ فقط بالسلوكيات السلبية، مثل (التغيب) بدلاً من السلوكيات الإيجابية مثل الإنتاجية. كما أنهم يدركون أن هناك مقاييس سليمة وغير سليمة للشخصية من وجهة نظر فنية وأيضاً هناك مؤشرات جيدة وسيئة للنجاح في مكان العمل. وليس هناك الكثير الذي يمكن كسبه من السعي إلى ربط التدابير السيئة من أي نوع مع بعضها البعض، وقد تكون المحاولة غير مجدية لأسباب فنية بحتة.. ومع ذلك يشيرون إلى أنه في ضوء الأدلة البحثية، فإنه من غير المجدي الإيحاء بأن العمل الجاد والمثابرة ليس لها أهمية، أو أن التعاون والمراعاة ليس ذات صلة بإعدادات الفريق، أو أن الطموح والتواصل الاجتماعي غير مهم (ص 383).

الشخصية والقيادة

واحدة من أكثر الأسئلة المستمرة حول الشخصية والقيادة هي "هل يتم صنع القادة أم أنهم يولدون كذلك؟" البحث في هذه المسألة واضح من خلال أنواع كثيرة من الدراسات، التي تأتي بعضها دراسات قوية من علم الوراثة السلوكية والدراسات التوأمية، التوائم المتطابقة المفصولة عند الولادة، وكذلك التوائم الأخوية وغيرها من الأشقاء توفر إمكانيات بحثية لا تقدر بثمن.

علم الوراثة السلوكية

قام أرفي وآخرين (2006) باختبار نموذج بسيط يظهر أن الاختلافات الجينية تؤدي إلى مادة كيميائية محددة (هرمونية) وفسولوجية (الطول / الشكل)، والعوامل النفسية التي تؤدي إلى أربعة عوامل مهمة للقيادة: الأداء المعرفي والشخصية والاهتمامات والقيم والقدرات الجسدية.. وقاموا بدراسة الجمعيات المهنية، حيث لعب المشاركون دوراً قيادياً وعدد الأدوار القيادية التي شغلوها.. كما قاموا بإجراء دراسة حول ظهور القيادة بدلاً من الفعالية، وكانت النتائج واضحة: يمكن أن يعزى الثلث (30٪ فعلياً) من القيادة إلى علم الوراثة، حيث يقولون إن هذه النتيجة مهمة وتدعم بقوة السمات القيادية.

عوامل الترتيب العليا

حدد لوك (1997) في مقالة تم الاستشهاد بها على نطاق واسع، العديد من السمات القيادية التي اعتبرها غير محدودة وعالمية، ونظم السمات المرتبطة بالقيادة إلى عوامل ذات مرتبة أعلى، وهكذا.. صمم مفهوم "القدرة الإدراكية وأنماط التفكير" مثل (العقل النشط، الذكاء والرؤية)، "الحافز والقيم والعمل" مثل (الالتزام بالعمل، والطموح والجهد والمثابرة)، والمتغيرات الموقفية وهي "المواقف تجاه المرؤوسين" (احترام القدرة والالتزام بالعدالة). ويسهل رؤية العوامل المؤثرة على الفعالية في مجالات نموذج الألوان الأساسية المقترح في الفصل الثالث.

ترتبط القدرة المعرفية بالفعالية في المجال الاستراتيجي والدافع والقيم والإجراءات بالمجال التشغيلي وتتعلق المواقف تجاه الموظفين بالنطاق الشخصي. تم وصف سمات القيادة الخاصة بـ لوك في الجدول 2.8.

نموذج العوامل الخمسة..

يعود ظهور نهج السمات إلى القيادة والشخصية منذ عام 2000 إلى حد كبير إلى اعتماد نموذج العوامل الخمسة للشخصية، وقد تم إجراء الكثير من الأبحاث في هذا المجال.. ومن المرجح في المنظمات الحديثة أن يكون القادة مستقرين ومنفتحين وواعين أكثر من بقية أعضاء المنظمة الذين يتبعوهم. فالقادة تميل إلى إظهار:

- مستويات أعلى من التوازن العاطفي والتكيف والثقة (فهم يسجلون درجات منخفضة في الانفعالية).
- مستويات أعلى من الهيمنة والحياة الاجتماعية (التي تتميز بالانفتاح بدلاً من الانطواء).
- مستويات أعلى من الذكاء والإبداع (الليدان يشكلان درجات عالية من الانفتاح).
- مستويات عالية من المسؤولية وتحقيق الإنصاف والسلوك الأخلاقي (الذي يشير إلى الفروق الفردية في الضمير).

الجدول 2.8 سمات القيادة، لوك (1997)

المواقف تجاه الموظفين (المروسين)	الدافع والقيم والعمل	القدرة الإدراكية وطرق التفكير
(11) احترام القدرة: توظيف وتطوير الناس من خلال القيادة والمواهب والسلوك الصحيح.	(7) العاطفة الأنانية في العمل: الدوافع الذاتية، الإخلاص في العمل.	(1) التركيز على الواقع: ليس للتهرب والتعلق بالأوهام، ولكن مواجهة الواقع كاملاً.
(12) الالتزام بالعدالة: مكافأة (ومعاقبة) الأشخاص على نحو ملائم.	(8) الالتزام بالعمل: التأدية (ليس مجرد التفكير).	(2) الصدق: تقييم واقعي (دقيق البصيرة) تقييم القدرات ونقاط الضعف الشخصية وتقييم الآخرين أيضاً.
	(9) الطموح: الدافع الشخصي والرغبة في تحقيق الخبرة والمسؤولية.	(3) الاستقلال / الثقة بالنفس: "التفكير بشكل غير تقليدي"، الابتكار، فتح آفاق جديدة.
	(10) الجهد والمثابرة: العمل الجاد، المرونة، لا تثبط عزيمته نتيجة الفشل.	(4) العقل النشط: البحث باستمرار عن الأفكار الجديدة والحلول.
		(5) الذكاء: القدرة على التفكير والتعلم واكتساب المعرفة.
		(6) الرؤية: خطة مبتكرة طويلة الأجل، "التفكير المسبق".

المصدر: مقتبس من لوك (1997) وشامورو - بريموسيك وفورنهام (2005).

العلاقة بين القيادة والاتفاق ليست واضحة.. قد تساعد المستويات العالية من الوعي الاجتماعي والتعاطف (مستويات عالية من التوافق) على القيادة، لكن عندئذ قد تكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات الصعبة والتحدي (مستويات متدنية من التوافق)، وأشار سيلفرستورن (2001) إلى أن القادة الفعالين يميلون إلى تسجيل درجات أعلى بكثير في الانفتاح والاتفاق والوعي وانخفاض في الانفعالية، عكس القادة غير الفعالين في الولايات المتحدة وكذلك في الصين. ومع ذلك، فقد اقترحت الدراسات السابقة استنتاجات مختلفة قليلاً، حيث يميل الضمير والثبات العاطفي (انخفاض الانفعالية) إلى تمثيل سمات مرغوبة اجتماعياً في كل ثقافة تقريباً، في حين أن الانفتاح (مع عناصره التي تشمل الهيمنة والسيطرة) هو أقل احتمالاً لاعتباره فضيلة في الثقافات الشرقية بدلاً من الثقافات الغربية (ريدنج وونج 1986).

ربما كانت الدراسة الأكثر تأثيراً ونقضاً منذ عام 2000 هي تلك التي نشرها تيموثي جادج وزملاؤه في عام 2002. حيث قاموا بمراجعة الكتابات الشاملة حول الشخصية والقيادة، وقد قام عشرة من الكتاب معظمهم من التسعينيات بإدراج ما اعتبروه سمات جوهرية للقيادة الفعالين، لاحظ "جادج" وزملاؤه تداخلاً كبيراً بحيث تضمن معظم الكتاب الثقة بالنفس والتكيف، والمساواة الاجتماعية، والنزاهة، بينما أدرجت أقلية منهم سمات، مثل الذكورة والإصرار. يوضح الجدول 3.8 الدراسات العشرة السابقة التي تم دراستها.

بعد هذا التحليل النوعي للأدب أجرى "جادج" وزملاؤه تحليلاً كمياً على نطاق واسع، شمل 222 ارتباطاً من 73 دراسة، وأظهرت النتائج أن كل من الاستقرار العاطفي والانبساط والانفتاح والوعي مرتبطين ارتباطاً إيجابياً بظهور القيادة (القيادة المتصورة) والفعالية (أداء القيادة). وأظهرت النتائج أن الإنفعالية ترتبط بالقيادة 24، والانبساط 31، والانفتاح 24، والتوافقية 08، والضمير 28. وقد توصلوا إلى أن الانبساط هو أقوى مؤثر على ظهور القيادة وفعاليتها، وهذا بسبب الحزم والهيمنة وحب الاختلاط بالآخرين وهي صفات يتميز بها الأشخاص المفتحون.. وكانت العلاقة المتداخلة بين جميع العوامل

الخمسة هي 0.48، للقيادة والشخصية.. عندما تقاس الشخصية باستخدام نموذج العوامل الخمسة. هذا يمثل 23 ٪ من التباين في ظهور القيادة وفعاليتها معا و 16٪ في الفعالية وحدها.

الجدول 3.8 الدراسات العشرة السابقة

الدراسة	السمات
ستوجديل (1948)	الاعتماد على النفس، حب الاختلاط بالآخرين، المبادرة، المثابرة، الثقة بالنفس، اليقظة، التعاون، التكيف
مان (1959)	التعديل، الانفتاح، الهيمنة، الذكورة، المحافظة
باس (1990)	التعديل، القدرة على التكيف، العدوانية، اليقظة، الأرتقاء، الهيمنة، التوازن العاطفي، السيطرة، الاستقلال، عدم المطابقة، الأصالة، الإبداع، النزاهة، الثقة بالنفس
كيركاتريك ولوك (1991)	القيادة (الإنجاز، الطموح، الطاقة، الثبات، المبادرة)، الصدق / النزاهة، الثقة بالنفس (الاستقرار العاطفي)
يوكول وفان فليت (1992)	النضج العاطفي، والنزاهة، والثقة بالنفس، مستوى طاقة مرتفع، تحمل الإجهاد
هوجان وآخرون. (1994)	الانفتاح، التوافق، الوعي، الاستقرار العاطفي
هوس وأديتيا (1997)	دافع الإنجاز، دافع التأثير الاجتماعي، التعديل، الثقة بالنفس
نورث هاوس (1997)	الثقة بالنفس، التصميم، النزاهة، حب الاختلاط بالآخرين
يوكول (1998)	مستوى الطاقة وتحمل الإجهاد، والثقة بالنفس، السيطرة على النفس، والنضج العاطفي، والسلامة الشخصية، ودوافع القوة الاجتماعية، والتوجه نحو الإنجاز، عدم الحاجة إلى الانتباه

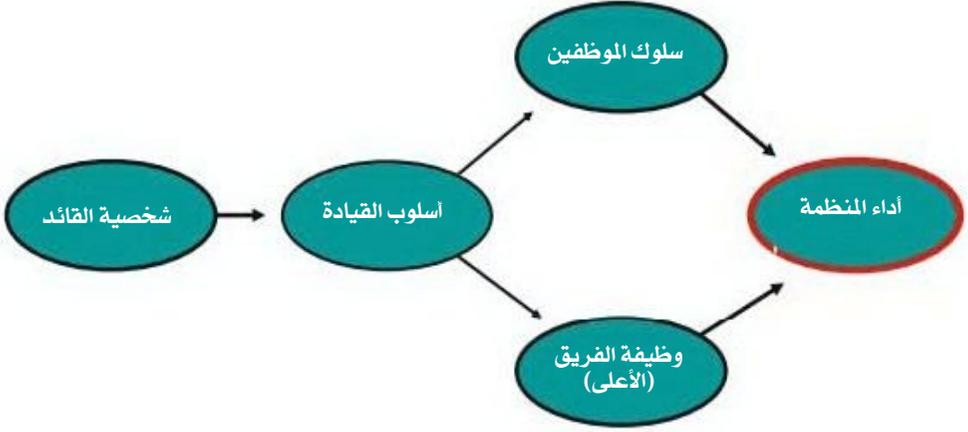
مقتبس من جادج وآخرون. (2002).

ومع ذلك، يقبل المؤلفون أن البحث لا يفسر دائما سبب تعلق هذه السمات بالقيادة.. هل من المحتمل ألا يحاول الأفراد القلقين ممارسة القيادة، لكن من المحتمل

أيضاً أن يكونوا أقل إلهاماً، قد يرتبط الانبساط بالقيادة لمجرد أن الأشخاص المنفتحين يتحدثون أكثر، وأيضاً يمكن أن يكون هذا بسبب أن الناس يتوقعون أن تكون القادة أشخاص اجتماعيون وحازمون أكثر من الآخرين، أو يمكن أن تكون العواطف الإيجابية معدية، خاصة عندما يكون الشخص معبراً للغاية (كلا جانبي الانبساط)؟ وربما يتم تفضيل الانفتاح لأنه يرتبط بزيادة الإبداع أو الرؤية، أو لأنه يرتبط بزيادة المخاطرة؟ في حين يعتبر التوافق هو عائق وأداة مساعدة في آن واحد، وهذا قد يفسر سبب ارتباطه الضعيف بالقيادة.

وأخيراً.. هل الضمير يتعلق بالقيادة لأن الأفراد الواعين وأصحاب الضمير لديهم نزاهة ويولدون الثقة، لأنهم يتفوقون في جوانب عملية للقيادة، مثل تحديد الأهداف، أو لأنهم أكثر احتمالاً أن يقومون بالمبادرة ويستمرون في مواجهة العقبات؟.. وتوصل المؤلفون إلى أن: "دراستنا لا يمكن أن تتناول هذه القضايا المرتبطة بالعمليات، ولكن الأبحاث المستقبلية يجب أن تحاول تفسير الروابط بين الصفات الخمسة الكبرى والقيادة" (جادج وآخرون 2002، ص 774).

وقد ميزت بعض الدراسات الحديثة بين أنواع مختلفة من القيادة، مثل القيادة التحويلية والعمليات (انظر الفصل 1). على سبيل المثال، ووجد بونو وجادج (2004) انبساطاً مستقراً يرتبط بشكل كبير بالقيادة الانتقالية، وكانت الشخصية مؤشراً قوياً على جاذبية القيادة والتحفيز الفكري، فمن وجهة نظرنا، يعتبر "روبرت هوجان" هو المفكر الأكثر تأثيراً وأهمية في هذا المجال، وقد أثرت كتاباته بشكل كبير على العلاقة بين الشخصية والقيادة.. إن النموذج الذي طوره مع روبرت كايزر (2004) (الشكل 2.8) ينص على أن شخصية القائد لها تأثير مباشر على أسلوبه القيادي الذي يؤثر بدوره على سلوك الموظفين وأداء الفريق، والذي له تأثيراً على أداء العمل.



الشكل 2.8 نموذج هوجان وكايزر لأثر شخصية القائد على أداء المنظمة

بالطبع سيكون السؤال هنا هو.. هل يشمل هذا قوة الارتباطات والعوامل الأخرى؟ بالتأكيد هناك دليل جيد لكل من هذه الخطوات، والسؤال هنا هو.. ما مدى قوة هذا الارتباط؟ ومع ذلك، يبدو من المنطقي أن شخصية القائد لها تأثير مباشر على الأشخاص من حوله مما يؤثر بدوره على أداء المنظمة ككل.. من المهم أيضا التأكيد على أن تأثير القيادة على أداء منظماتهم أو فرقهم ليس مباشرة؛ بل غير مباشرة بوساطة تأثير القادة على الذين يقودونهم.. قمنا في الفصل الخامس بتوضيح أنه من الصعب على أي قائد أن يكون بارعاً في جميع جوانب القيادة، والأسباب وراء هذا ترجع جزئياً إلى حقيقة أن جودة ممارسة الجوانب المختلفة للقيادة تتحدد حسب العناصر المختلفة للشخصية.. ومع ذلك فقد ذكرنا هنا أدلة حول فوائد أن يكون القادة مستقرين ومنفتحين وأصحاب ضمير ولديهم إدراك.. ومع ذلك، لا يوجد تناقض لأن 23٪ فقط من التباين في ظهور القيادة وفعاليتها تخضع للمساءلة من خلال خصائص الشخصية هذه و 16٪ فقط من التباين في فعالية القيادة. وهكذا، في حين يبدو أن بعض السمات تساعد في معظم جوانب القيادة إلى حد معتدل، فما زال هناك الكثير حول فعالية القيادة ليتم شرحه. وبالمثل، إذا كان لوك على حق في التمييز بين "القدرة المعرفية وأنماط التفكير" و "الحافز والقيم والعمل" و "المواقف تجاه

المروسين"، فيمكننا أن نرى كيف تلعب هذه الخصائص أدوار مختلفة في مجالتنا الثلاثة للقيادة.

كلمة حول القادة الانطوائيين

في حين أن التوازن بين الأدلة يشير إلى أن القيادة تفضل أن يكون هناك انبساط وانفتاح، إلا أن هناك العديد من القادة الانطوائيين الفعالين، والعديد من الدراسات التي تظهر قوة الانطواء في القيادة. وكثيراً ما يستشهد "غاندي، وأبراهام لينكولن" بأسماء القادة الانطوائيين الذين تعتبر قيادتهم أسطورية.. وهناك آخرون عديدون يستشهدون بهم، ويتم تقييم صفات التفكير والموضوعية والتركيز والسيطرة على النفس والغرور بشكل كبير في القادة، حيث تتجسد هذه الصفات في القادة الانطوائيين أكثر من المفتحين. وفي عام 2001 قام جيم كولينز بالتحدث عن قضية القادة الانطوائيين في مقاله "قيادة

المستوى الخامس" دون التركيز على الانطواء على وجه التحديد، ولكن على التواضع والتصميم في التحول من المنظمات الجيدة إلى المنظمات العظيمة.. يمكن القول بأنه كان يستحضر قوة الانطواء والتوافق والضمير والانفتاح المتدني.

يتم تقييم صفات التفكير والموضوعية والتركيز والسيطرة على النفس والغرور بشكل كبير في القادة.

يبدو أنه من المرجح أن يمارس الانطوائيون أسلوباً تمكينياً للقيادة، نظراً لعدم رغبتهم في أن يكونوا محط الانظار أو الاهتمام، وهم أقل احتمالاً بأن يهيمنوا أو يقوموا بإدارة النقاشات. ولكن يمكن للقادة الانطوائيين أن يقودوا الموظفين الاستباقيين بشكل جيد.

وقد تأكد ذلك في دراسة أجريت في مجلة هارفارد بزنس ريفيو في عام 2010 وفي دراسة حول متاجر البيترز، حيث وجد مؤلفو المقالة أنه في المتاجر التي أظهر الموظفون فيها قدرًا أكبر من الاستباقية، قد قادهم القادة الانطوائيون إلى تحقيق أرباح عالية.. أما في المتاجر التي كان الموظفون فيها أقل استباقية، كان القادة المنفتحون أكثر فعالية من حيث تقديم النتائج النهائية (جرانت وآخرون 2010).

يمكن أن يكون للتوافق والانطواء تأثيرات إيجابية للغاية في سياقات معينة، ففي دراسة لـ224 متجرًا المنظمة تجارة التجزئة الأمريكية، وجدت إميلي هنتر وبعض الزملاء أن توافق القائد يرتبط بشكل إيجابي بما يسمى بالقيادة الخادمة التي ألهمت أتباعها بمساعدة بعضهم البعض في المهام والشؤون الشخصية وجعلتهم أقل رغبة في المغادرة وكان لها تأثير إيجابي على مشاعرهم في المشاركة، بينما يرتبط الانبساط بشكل سلبي بالقيادة الخادمة (هانتر وآخرون، 2013).

تكمّن الصعوبة الكبيرة بالنسبة لكثير من الانطوائيين هي أن عالم الأعمال يفضل الأشخاص المفتوحون. في حين أن نصف السكان هم من الانطوائيين، فإنه يفضل اختيار الأشخاص المفتوحون لتعيينهم كمديرين تنفيذيين وأن أكثر من 90٪ من المديرين التنفيذيين في الولايات المتحدة هم من المفتوحين، ويبدو أن الوضع يصبح أكثر حدة مع تزايد الأقدمية.. وبالتالي فإن الانطوائيين في وضع غير مؤاتٍ عندما يتعلق الأمر بأن يصبحوا قادة وتستمر المؤامرة غير المقصودة بمجرد تعيينهم.

يفكر المفتوحون بصوت عالٍ، بينما الانطوائيون يفكرون دون تحريك شفاههم! ويقال أن المفتوحين لا يعرفون ما الذي يفكرون به حتى يسمعون ما يقولونه!. لذا، فقد يبدو تبادل الأفكار والمكاتب ذات المخطط المفتوح، بل وحتى اللجان، أفكارًا رائعة بالنسبة للمفتوحون، ويفترض أن المفتوحين يمكنهم تحقيق أداء أفضل في بعض المهام الاجتماعية، ولكن يحدث تناقض في هذه الافتراضات السهلة عندما تكون الأدلة متاحة، مثل أن تظهر العلاقة بين المبيعات والانطواء / الانفتاح.. علاقة منحنية الشكل، وبالتالي يتم تفضيل "متوازن المزاج أو متكافئ الشخصية" أي الذين يقعون بين الانطوائي والمفتوح (جرانت 2013).

قامت سوزان كاين بصفحتها محامية فضلاً عن كونها أخصائية نفسية برفع علم الانطواء في كتابها "هادئ" في عام 2012 بعنوان فرعي: قوة الانطوائيين في عالم لا يستطيع التوقف عن الكلام. تقدم كاين رؤى مدروسة حول وضع الانطوائيين في بيئة الشركات المفتوحة على أساس كل من الأدلة المتاحة وتجربتها الشخصية كمنظوية. كما

تقدم إرشادات مفيدة حول كيفية تحقيق أقصى قدر من إمكانيات الانطوائي من خلال اتخاذ خطوات انتقائية حول فرص القيادة التي تقبلها، وكيفية تجديد طاقتك في مكان العمل، والتركيز أكثر على التفاعلات الفردية عند التفاعل مع الآخرين. للعثور على موارد مماثلة عبر شبكة الإنترنت من خلال موقع: www.introvertedleaders.co.uk فهو مصدر قوي للقادة الانطوائيين، لكنه يلقي الضوء أيضاً على الانطواء من أجل مساعدة القادة المنفتحين الذين يريدون فهم زملائهم بشكل أفضل والاستفادة من نقاط قوتهم.

الشخصية والسلوك

فكرة البحث الذي ذكرناه عن الشخصية، هو أن الشخصية تؤثر على السلوك، وهذا ما يشير إليه التعريف البحثي للشخصية.. لذا يجب علينا النظر في احتمالية أن يكون السلوك وحده هو كل ما يلزم قياسه للتنبؤ بفاعلية القائد، ويبدو الدليل على ذلك مقنع للوهلة الأولى، وتشير التحليلات التلوية (مصدرنا المفضل للأدلة حول هذه الأمور) إلى أن السلوك هو عامل تنبؤ مهم بحد ذاته (على سبيل المثال، جادج وبيكالو 2004، جادج وآخرون 2004).

تبين واحدة من أحدث الدراسات التحليلية التلوية أنه من الممكن التنبؤ بفاعلية القائد بصورة كبيرة، من خلال الدمج بين تأثير سمات الشخصية والذكاء وسلوك القائد، يمثل هذا الدمج 31٪ من التباين في فعالية القائد وفقاً لسكوت ديرو وزملائه (2011). وجادلوا بأن العديد من الدراسات حول هذا الموضوع حتى الآن لم تكن شاملة بما فيه الكفاية بالنسبة للمتنبئين المحتملين؛ لتحديد ما إذا كانت التأثيرات المختلفة مستقلة بالفعل. على سبيل المثال، قد يكون أولئك القادة الذين يعتمدون أسلوب المعاملات (بدلاً من التحويلات) لديهم سمات شخصية مختلفة عن القادة التحويليين.

وبعبارة أخرى، من الممكن أنهم كانوا يحسبون التباين نفسه عن طريق قياس السمات من خلال قياس السلوكيات، وقد وضع المؤلفون نموذجاً بسيطاً اقترح أن سمات القادة (الخصائص الديمغرافية والسمات المرتبطة بكفاءة المهام والسمات الشخصية) قد أثرت

على سلوكيات القادة (موجه نحو عمليات المهام، وديناميات العلاقات أو التغيير) والتي تؤثر بدورها على فعالية القائد، ثم اختبروا هذا النموذج تجريبياً عن طريق التحليل التلوي للدراسات البحثية المنشورة، ولدراسة أهمية السمات، قاموا بالتركيز على نوع الجنس والذكاء والصفات الخمسة الكبرى، وتوصل الباحثون إلى أن هناك دعماً كبيراً للدمج بين آثار سمات الشخصية والجنس والذكاء، مع تأثير سلوكيات القائد لشرح فعالية القائد. حيث يقولون: "بشكل عام، ترتبط السمات القيادية المرتبطة بكفاءة المهام بسلوكيات القيادة الموجهة للمهام، والتي تعمل على تحسين نتائج القيادة المتعلقة بالأداء" .. وفي المقابل، تم ربط السمات الشخصية للقادة بالسلوكيات العلائقية التي تحسن المعايير العاطفية، مثل: رضا الموظفين على القائد. وكما كان متوقفاً، فقد تنبأت كل من كفاءة المهام والصفات الشخصية بالسلوكيات الموجهة نحو تغيير القادة على الأقل بشكل هامشي. وأخيراً، ارتبطت سلوكيات القائد بالفاعلية وتوسّطت بعض العلاقات الرئيسة بشكل سلبي (الصفحة 37).

ومن ثم، فإن الجدل في الفصل الخامس - بأنه يصعب على أي قائد أن يتمتع بالكفاءة الكاملة في جميع جوانب القيادة - يجوز على الدعم الأخير.. إن سلوكيات القائد الموجهة نحو المهام، والتي تعمل على تحسين نتائج القيادة المتعلقة بالأداء، هي سمة للقيادة في المجال التشغيلي لنموذج الألوان الأساسية.. أما السلوكيات العلائقية والتي تعمل على تحسين المعايير العاطفية مثل رضا الموظفين، فهي تقع في منتصف مجال التعامل بين الأشخاص الخاص بنا.. تنتمي السمات المرتبطة بمناهج القيادة المختلفة وتأثيراتها إلى أنواع مختلفة من الناس: قادة ذوي توجهات وقدرات مختلفة.

رسم الأدلة على الشخصية معاً

أوضحنا في الفصل السابع أن القادة الناجحين لديهم "ذكاء عاطفي"، وأن من الأفضل اعتبار ذلك كمتغير للشخصية.. وليس أي شيء له علاقة بالذكاء على الإطلاق، فهم يفهمون مشاعرهم وعواطف الآخرين، ويصبحون قادرين على تغيير سلوكهم وسلوك الآخرين بشكل مناسب.. فالقادة الناجحون حساسون، أما القادة الذين

ينحرفون عن مسارهم فهم حساسون أكثر من اللازم.. فالقادة الناجحون يقلقون ويصابون بالاكتئاب، ولكن هذا يحدث فقط في بعض الأحيان، وتكون مشاعرهم مناسبة للظروف والوضع، كما أن لديهم استراتيجيات صحية للتكيف.. أما القادة الفاشلون هم قلقون طوال الوقت، ويسبب مزاجهما المتقلب دائماً مشاكل حقيقية في العمل.

لقد أوضحنا في هذا الفصل أن شخصية المدير ترتبط بقوة بظهوره كقائد ونجاحه في القيادة، ويبدو أن القادة الناجحين يتمتعون بمظهر نموذجي إلى حد ما ويميلون إلى تجنب التطرف في ردود أفعالهم وسماتهم الشخصية:

- القادة الناجحون.. دائماً ما يكونون مستقرين عاطفياً.. أما القادة الذين ينحرفون عن مسارهم ليس عندهم قدرة السيطرة على عاطفتهم.. بالتأكيد الفشل في العمل قد يسبب زيادة الاضطرابات العصبية، ولكن من المرجح أن تكون هذه الاضطرابات هي سبب الفشل.. يجب أن يكون الشخص هادئاً ومرناً ورسيناً للنجاح في العمل.. ولكن هذا لا يعني أن يكون أمياً عاطفياً: فالأمر بعيداً عن ذلك.
- القادة الناجحون.. هم أصحاب ضمير وإدراك، فهم يعملون بجهد وذكاء ويميلون إلى اتباع التعليمات وهم منظمون ومجتهدون وحريصون.. أما القادة غير الناجحين لا يمتلكون أخلاقيات العمل وهم قلقين دائماً، فإن المبالغة في ردود الأفعال والقلق تسبب تراجع فعالية القائد، حيث ترتبط العصبية والانفعالية في العمل بالانحراف عن المسار الصحيح في العمل. تأتي فترة بالنسبة لجميع القادة حيث يتعين عليهم العمل بجهد وأن يكونوا منظمين بشكل جيد ودؤوب، فهناك كمية مثالية من الجهد المطلوب في العمل وغالبا ما لا يصل الناس إلى مناصب عليا إذا لم يكن لديهم ما يكفي من الجهد المطلوب.
- القادة الناجحون.. منفتحون لتجربة تجارب جديدة، وعليهم أن يتوقعوا ويقدروا التغيير، كما يجب أن يكونوا مبدعين ويجب أن يكونوا عمليين أيضاً.. هناك القليل من الأشخاص الذين يصلون إلى الإدارة العليا بالرغم من أن لديهم درجات منخفضة للغاية من الانفتاح، فهم يميلون إلى أن يكونوا تقليديين ويستندون إلى الخيال في

أسلوب قيادتهم، ولكن يمكن للدرجات العالية للغاية أن تعرقل القادة بسهولة.. ربما تناسب الدرجات العالية في هذا البعد، الأشخاص الحالمين وغير العمليين، وقد يكونون عرضة لهدر الكثير من الوقت ومبالغ مالية كبيرة على المشاريع التي دائما ما تنتهي بالفشل، وقد يخطئون في كثير من الأحيان لأنهم ينظرون فقط للأشياء السطحية والجمالية وينسون الوظائف الفعلية والعملية.

- القادة الناجحون.. عليهم أن يتعلموا التصرف كما لو كانوا منفتحين حتى وإن لم يكونوا كذلك، يجب أن يثقون بأنفسهم، وأن يكون لديهم مهارات اجتماعية، وأن يكونوا هادئين، فكلما كبر منصبك في المنظمة، قلت أنشطتك التي تقوم بها بنفسك، وكلما عملت أكثر من خلال الآخرين. لا يتمتع الانطوائيون المتطرفون بالعديد من مهام الإدارة العليا: إدارة اجتماعات لا نهاية لها، وإدارة العلاقات العامة، واستضافة الحفلات. بينما يعرف القادة الجيدون ما يجب القيام به ويقومون به. ويحتاج القادة المنفتحون بشكل كبير إلى "دعم" لتهدئة تصرفاتهم الطبيعية، في حين أنهم قد يتمتعون بالجوانب الاجتماعية للوظيفة، إلا أنهم قد يهملون الاستراتيجية والتحليل اللذان لا يقلون أهمية.

- القادة الناجحون.. يجب أن يكونوا ناجحين متواضعين، ولكن فقط في بعض الأحيان من أجل أن يقوموا بعمل جيد في مجال الأعمال، ولكن يحتاج القائد إلى أن يكون قاسياً في بعض الأحيان: التنافسية، الأنانية، التعجرف، ويكون سياسي في بعض الأحيان وأن يحقق الأهداف باستخدام وسائل غير مباشرة. ربما ما يميز القادة الناجحين هو أنهم يستطيعون التصرف بشكل متوافق مع موظفيهم، لكنهم يعارضون معهم من وقت لآخر بما يتناسب مع المنافسة.

- تنبأ سمات القيادة العامة بظهور القيادة وفعاليتها، ولكن هناك تنبؤات أكثر دقة للقيادة في المجالات الثلاثة من نموذج الألوان الأساسية.

الملخص والخاتمة

- 1- يميل القادة الناجحون إلى أن يكونوا مستقرين أو ذوي مستويات متوسطة أو مرتفعة من ناحية الجهد والانفتاح وذوي مستويات متوسطة إلى منخفضة في التوافق. ومع ذلك، فإن هذه السمات لها تأثيرها على الفعالية من خلال سلوك القادة.
 - 2- أولئك الذين لا تكون مساهمهم مثالية للقيادة، قادرون على تعلم القيام بالعمل بشكل صحيح إلى حد ما، فالشخصية ليست سجنًا أو قيودًا.. إنها أداة مساعدة أو إعاقة يمكن العمل عليها وتعديلها، مع ذلك، إذا كانت العوائق كبيرة جدًا، فقد يكون اختيار الحل البديل أو الإصلاح المؤقت هو الخيار الأفضل.
 - 3- وتظل قضية العمل مع الأشخاص الذين يقدرون وجود اختلافات تكاملية من أجل خلق قيادة كاملة قوية..
- لكن ماذا يحدث عندما يفشل القادة، وعندما تسوء الأمور؟ كيف ولماذا ينحرف القادة عن مسارهم؟ هذا هو ما سنتناوله في الفصل التاسع.