

الفصل الثاني

المقدرات الجوهرية القيادية

١. أهداف الفصل
٢. مفهوم المقدرات الجوهرية القيادية
٣. أهمية المقدرات الجوهرية القيادية وضرورتها
٤. محددات المقدرات الجوهرية القيادية
٥. ملخص الفصل
٦. أسئلة الفصل

الفصل الثاني

المقدّرات الجوهرية القيادية

اهداف الفصل

يهدف هذا الفصل الى التعرف على مفهوم المقدّرات الجوهرية القيادية للمورد البشري واهم مصادر بناءها وتتميتها، فضلاً عن محاولة توضيح بعض انواع هذه المقدّرات، كما يستهدف الفصل التعرف على اهمية المقدّرات الجوهرية القيادية واهم الضروريات التي دفعت المنظمات المعاصرة الى الاهتمام بها، واخيراً يحاول تشخيص اهم المحددات التي من شأنها التأثير على هذه المقدّرات.

تشكل المقدّرات الجوهرية القيادية للمورد البشري الاساس لتحقيق اهداف أي منظمة، وذلك من خلال توجيه وارشاد مواردها البشرية لاستغلال مواردها بافضل شكل ممكن ليتسنى لنا البقاء والذمو والاستمرار في العمل، كما تؤثر مقدرة القيادة للمورد البشري على كفاءة وفاعلية وسلوكيات الافراد الاخرين الذي يتعامل معهم، وبالتالي يمكن القول ان نجاح المنظمات يعتمد على مدى توفر المقدّرات الجوهرية القيادية لدى مواردها البشرية والتي لا تنحصر في المستويات العليا فقط وانما تصل الى ادى المستويات الادارية والاشرفية في المنظمة، ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم المقدّرات الجوهرية القيادية للمورد البشري وبعض موضوعاتها:

اولاً: مفهوم المقدّرات الجوهرية القيادية

تم تعريف المقدّرات الجوهرية القيادية للمورد البشري على وفق عدة مداخل استناداً الى وجهات نظر واتجاهات الباحثين والكتاب فضلاً عن طبيعة المتغير نفسه، اذ عرفت بانها: " مقدرة المورد البشري في التأثير على الاخرين باتجاه تحقيق الاهداف"، وبالاتجاه ذاته عرفت بانها: " مقدرة المورد البشري في التأثير والتحفيز وتمكين الاخرين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح"، كما عرفت بانها: " مقدرة المورد البشري على استخدام الصلاحيات والموارد والاتصالات للتاثير في سلوك الاخرين لتحقيق اهداف محددة مسبقاً"، نلاحظ من خلال التعاريف السابقة بان المقدرة الجوهرية القيادية للمورد البشري تتجلى في قدرته على التأثير في الاخرين لبلوغ اهداف محددة. ومن جهة اخرى عرفها بعض الباحثين والكتاب

بانها: " مقدرة المورد البشري على تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق هدف مشترك "، وبالاتجاه نفسه عرفت بانها: " مقدرة المورد البشري على ارشاد وتوجيه الآخرين "، كما عرفت بانها: " فن التأثير في الروح المعنوية للآخرين وحثهم على تحقيق اهداف معينة "، يتبين من التعاريف السابقة ان المقدرات الجوهرية القيادية تتجلى في مقدرة المورد البشري على ارشاد وتوجيه سلوك الآخرين في بيئة العمل. واخيراً ومن وجهة نظر عدد من الباحثين والكتاب عرفت بانها: " مقدرة المورد البشري على ابتكار رؤية عن الحالة المستقبلية المرغوبة للمنظمة، والقدرة على نقل تلك الرؤية لجميع اعضاء المنظمة، واقناعهم بتحويل الرؤية الى واقع ملموس والمحافظة عليه"، وعرفت بانها: " مقدرة المورد البشري على تطوير الافكار والرؤية المؤثرة في سلوكيات الآخرين وجعلهم معتنقيها وتطمينها في قراراتهم المتصلة بالموارد المختلفة "، اذن توضح من هذه التعاريف ان المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري تبرز في قدرته على تطوير الرؤية والافكار اللازمة لاداء مهامه المختلفة. وتوجد مجموعة من المصادر التي تساعد على بناء المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري اهمها:

١. **قوة القسر والاكراه:** والتي تعتمد على الخوف وعلى ادراك التابعين ان المورد البشري يمتلك القدرة على معاقبتهم.
٢. **قوة المكافاة:** تستند هذه القوة على ادراك التابعين ان لدى المورد البشري القدرة على مكافاتهم.
٣. **قوة الشرعية:** يرتكز هذا المصدر على ادراك التابعين ان للمورد البشري الحق القانوني والشرعي في التأثير عليهم.
٤. **قوة الخبرة:** وتعتمد على مدى كفاءة المورد البشري ومعرفته التخصصية وخبرته في مجال معين.
٥. **قوة القدوة:** وتعتمد على مدى اعجاب التابعين بمقدرات المورد البشري القيادية.

وتوجد عدد من اصناف المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري التي تمارس في العمليات اليومية داخل المنظمات يمكن تحديد ابرزها بالآتي:

١. **المقدرة الملهمة:** تتجلى في تمتع المورد البشري بمزايا بطولية أو بقدرات قيادية خارقة يمكن ملاحظتها من خلال سلوكياتهم.
٢. **المقدرة الكارزماتية:** تتجلى في مقدرة المورد البشري على وضع وتحديد رؤية شاملة لمستقبل المنظمة وإيصال تلك الرؤية إلى الآخرين واقناعهم بها.
٣. **المقدرة التبادلية:** وتتجلى في مقدرة المورد البشري على تحفز العاملين بمبادلة أدائهم بالمكافآت التي يقدمها لهم.

٤. **المقدرة التحويلية:** تتجلى في مقدرة المورد البشري على إرشاد أو تحفيز إبتاعهم في اتجاه تحديد الأهداف عن طريق تحديد الدور ومستلزمات المهمة.

ثانياً : أهمية المقدرات الجوهرية القيادية وضرورتها

لقد اهتمت المنظمات بمرور الوقت بمجال المقدرات الجوهرية القيادية وقد تزايد هذا الاهتمام في الوقت الحاضر، وهناك مجموعة من الضروريات التي تدفع وراء ذلك يمكن تحديد أهمها بالآتي:

١. **حروب المواهب:** لقد أدركت العديد من المنظمات أن المفتاح الرئيسة للتنافس والبقاء هو استقطاب واختيار الموارد البشرية الموهوبة ذات المقدرات الجوهرية القيادية.

٢. **التحول البارز في العوامل التي تؤثر في قرارات المستثمر:** أن وجهات نظر المستثمر في بناء المقدرات الجوهرية القيادية ضمن المنظمة تعد من العوامل المهمة جداً.

٣. **المنافسة:** من أجل المنافسة في بيئة سريعة التغير، فإن القدرة على التعامل مع هذا التغير، يعد أمراً حاسماً للنجاح، وهنا تتجلى أهمية المقدرات الجوهرية القيادية.

كما يمكن تلمس أهمية المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري في المنظمات من خلال مساعدتها على تحقيق الآتي:

١. مساعدة المنظمة على تحقيق النمو والبقاء في ظل البيئة التي تعمل فيها.
٢. مساعدة المنظمة على مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق الابداع.
٣. مساعدة المنظمة على تجنب الصراعات بين الثقافات المتعددة التي تتضمنها.
٤. مساعدة المنظمة على كسب حصة سوقية أكبر وبالتالي تحقيق أرباح إضافية.

ثالثاً : محددات المقدرات الجوهرية القيادية

هناك مجموعة من المحددات التي ما شأنها تقييد المقدرات الجوهرية القيادية لدى الموارد البشرية يمكن تقيسها الى:

١. **خصائص المورد البشري:** ويشتمل على مجموعة من المتغيرات والعوامل أهمها:

- **السمات الشخصية:** وهي النواحي الوجدانية المزاجية المكونة لنفسية المورد البشري، قد تكون مكتسبة أو موروثة، والتي تظهر في نوعية الاستجابات التي

يصدرها اتجاه المواقف التي تواجهه، كما تساهم في تكوين الميل النفسي اتجاه بعض الأشياء دون الأخرى.

- **نسق القيم:** تتمثل في التصورات التي من شأنها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي، فهي بمثابة معايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للمورد البشري في الموقف، ومن ثم فإن احتضان المورد البشري لقيم معينة يعني توقع ممارسته لأنشطة سلوكية تتسق وتلك القيم.
- **مستوى الخبرة الفنية:** يعكس مستوى الخبرة الفنية للمورد البشري كلا من مستوى المهارة الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل، ومستوى القدرات العقلية والإبداعية التي تيسر عليه توظيف هذه الخبرات وتنميتها.
- **الدافعية للإنجاز:** وتشير إلى الطموحة، ولكنه الطموح المرتبط بالدافعية للعمل لتحقيق النجاح في مجال العمل.
- **مفهوم المورد البشري عن ذاته:** لكي نفهم شخصاً آخر يجب أن نعي الكيفية التي يشعر بها ويفكر بها عن ذاته، أما عن مفهوم الذات، فإن الباحثين يتفقون على أنه يشير إلى: "تلك التصورات والمعارف والمشاعر التي يتبناها الفرد عن ذاته"، وتتمثل أهمية تلك التصورات في أن الفرد يسعى لأن يكون سلوكه وأسلوبه القيادي متسقاً معها.

٢. **خصائص الوظيفة:** تشير الوظيفة إلى مجموعة من الواجبات والمهام التي تشكل الوحدات الأساسية التي يتكون منها العمل، وهناك جوانب عديدة للوظيفة يفترض تدخلها في تشكيل المقدّرات الجوهرية القيادية للمورد البشري أهمها:

- **غموض الدور:** إذا كان دور الفرد في أداء الوظيفة غامضاً وسبيل إنجازها غير واضحة، فإن هذا الأمر يتطلب من المورد البشري العمل على تنمية المقدّرات الجوهرية القيادية لديه لكي يتمكن من تأدية عمله بأفضل شكل ممكن، وعلى العكس تماماً إذا كانت المهمة واضحة وثمة أكثر من طريقة لتنفيذها.
- **قابلية الوظيفة للتقسيم:** إذا كانت الوظيفة قابلة للتقسيم على عدد من الأفراد لكي يقوم بادائها فإن الأمر سيؤدي إلى إضعاف مقدرات القيادة لدى المورد البشري بسبب توزيع سلطة تنفيذها على عدد كبير من الأفراد، وعلى العكس ذلك إذا كانت الوظيفة من الصعب تقسيمها.
- **الاستقلالية:** يشير هذا العنصر إلى مدى الاستقلال وحرية التصرف المتاحة لدى المورد البشري في تنفيذ الوظيفة، ومن المفترض أن مدى الاستقلالية التي تتيحها الوظيفة للمورد البشري ترتبط ارتباطاً مباشراً بتنمية المقدرات الجوهرية القيادية لديه.

٣. خصائص النسق التنظيمي: يعرف النسق التنظيمي بأنه مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من: "التكنولوجيا، وأساليب الإنتاج، وتقسيم العمل، وفلسفة المنظمة، والهيكل التنظيمي وحجم المنظمة"، وتجدر الإشارة إلى أن هذه العناصر تؤثر إما منفردة أو مجتمعة على المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري، وتسهم في تشكيلها وتوجيهها، وذلك من خلال الآتي:

- **التكنولوجيا:** التكنولوجيا في أبسط معانيها تعني التطبيقات العملية للعلم في المجالات الإنتاجية والخدمية المتعددة، وبمقتضاها يتم تحويل المواد والمعلومات المدخلة في النسق الإنتاجي إلى مخرجات، وتحدد التكنولوجيا إمكانية تنمية المقدرات الجوهرية القيادية لدى الموارد البشري، فحينما يكون مستوى التكنولوجيا المستخدمة مرتفعاً، فعندما يكون مستوى التكنولوجيا مرتفعاً فإن هناك إمكانية لتنمية المقدرات الجوهرية القيادية، والعكس بالعكس.
- **فلسفة المنظمة:** إن للمنظمات مثلاً للأفراد قيمياً وتقاليداً من شأنها التأثير في سلوك أعضائها، وتعد الثقافة العامة المصدر الأساسي لتلك القيم والتقاليد التي تشكل ما يطلق عليه فلسفة المنظمة أو ثقافة المنظمة، والتي تعرف بأنها: كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في الموارد البشرية.
- **الهيكل التنظيمي:** تكمن أهمية الهيكل التنظيمي في أن طبيعة هذا الهيكل تشكل الإطار الذي يتم من خلاله تقسيم العمل، واتخاذ القرارات، وتفويض السلطات داخل المنظمة، كما أن إنجاز أهداف المنظمة يتوقف بدرجة كبيرة على إيجاد الهيكل التنظيمي الذي يتناسب وطبيعة العمل فيها.

ملخص الفصل

عرفت المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشرية بعدة تعاريف أبرزها: "مقدرة المورد البشري في التأثير والتحفيز وتمكين الآخرين بقصد المساهمة في بلوغ الفاعلية التنظيمية والنجاح"، وهناك مجموعة من المصادر التي تساعد على بناءها وتنميتها لدى المورد البشري، ويتضمن عدة أنواع منها: "المقدرة الملهمة، الكارزماوية، التبادلية، التحويلية"، وتتجلى أهميتها في المنظمات المعاصرة في مساعدتها على تحقيق النمو والبقاء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ومواكبة التغييرات البيئة وتحقيق الابداع، فضلاً عن تجنب الصراعات بين الثقافات المتعددة التي تتضمنها. وهناك مجموعة من المحددات التي من شأنها التأثير في بناء المقدرات



الاتجاه المعاصر للتنافسية الاعمال

الجوهرية القيادية للمورد البشري بعضها يتعلق بالمورد البشري نفسه، والبعض الآخر يرتبط بالوظيفية، في حين تتربط العوامل الأخرى بالنسق التنظيمي للمنظمة.

اسئلة الفصل

- س١: ناقش مفهوم المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري في المنظمات.
- س٢: وضع اهمية المقدرات الجوهرية القيادية واهم ضرورياتها في المنظمات المعاصرة.
- س٣: هناك عدد من محددات المقدرات الجوهرية القيادية للمورد البشري في المنظمات، ناقشها وبشكل مختصر.