

القيادة  
الذكية

الطبعة الأولى

1446 هـ

2025 م

اسم الكتاب: القيادة الذكية  
جمع وإعداد: محمد البلاسي  
موضوع الكتاب: تنمية ذاتية  
عدد الصفحات: 248 صفحة  
عدد الملزم: 15.5 ملزمة  
مقاس الكتاب: 24 x 17  
عدد الطباعات: الطبعة الأولى  
الترقيم الدولي: 978-9921-815-399

القاهرة - جمهورية مصر العربية



.١.١٢٣٥٥٧١٤

.١١٥٢٨.٦٥٣٣



elbasheer.marketing@gmail.com

elbasheernashr@gmail.com



دار النشر



جميع حقوق الطبع والنسخ والترجمة  
محفوظة لدار البشير للثقافة والعلوم.  
حسب قوانين الملكية الفكرية، ولا  
يجوز نسخ أو طبع أو اجتزاء أو إعادة  
نشر أية معلومات أو صور من هذا  
الكتاب إلا بإذن خطي من الناشر

# القيادة الذكية

جمع وإعداد وترتيب وتقديم

**محمد البلاسي**

المدرّب الدولي، وخبير تطوير الذات  
والمهارات الحياتية  
مدرّب لأكثر من 40000 متدرّب  
على مستوى الوطن العربي



دار النشر



## المقدمة

في عالم متسارع التغيّرات، تبرز الحاجة إلى نوع جديد من القيادة، قيادة قادرة على التكيف مع التحوّلات، وإيجاد الفرص في التحدّيات، وقيادة الفرق بذكاءٍ واستراتيجية، هذا النوع من القيادة، الذي نسّميه "القيادة الذكية"، لا يقتصر فقط على تحقيق الأهداف، بل يتجاوز ذلك لخلق بيئة عمل متكاملة ومُستدامة تتسم بالابتكار والتميّز.

فالقيادة الذكيّة تتطلّب القدرة على التواصل بفعالية وفهم لاحتياجات الآخرين، حيث يجب أن يكون القائد الذكي قادراً على الاستماع بعناية، والتعبير عن أفكاره بوضوح، وذلك لبناء علاقات قائمة على الثقة والاحترام مع الجميع، فالقائد الذكي لا يقتصر دوره على تحقيق الأهداف وإدارة الفريق، بل يسعى لبناء بيئة عملٍ إيجابيّة تحفّز على التفوّق والإبداع.

إن استكشاف عالم القيادة الذكيّة يتطلّب منا النظّر إلى الداخل قبل النظر إلى الخارج، حيث يبدأ القائد الذكي رحلته بتحليل نفسه وقيمه وقدراته، ليصبح قادراً على

توجيه الآخرين بحكمة واقتدار، فالقيادة الذكية تجمع بين العديد من العناصر الأساسية التي تشمل الفهم العميق للنفس والآخرين، والتواصل الفعال، واتخاذ القرارات بناءً على تحليل دقيق للبيانات، والرؤية المستقبلية الثابتة، هي قيادة تعتمد على التوازن بين الذكاء العاطفي والذكاء العقلي، وتستخدم التكنولوجيا كأداة لتمكين الناس وتحقيق أهداف المنظمة.

هدفنا من هذا الكتاب هو تمكين القادة والمدراء من تطوير مهاراتهم القيادية وتحقيق تأثير إيجابي ومستدام في منظماتهم، سواء كنت قائداً محنكاً تسعى لتعزيز قدراتك، أو قائداً ناشئاً تبحث عن أسس قوية للنجاح، ستجد في هذا الكتاب الأدوات والرؤى التي تحتاجها للارتقاء بقيادتك إلى مستويات جديدة.

ومن هنا انطلق معنا في رحلة الإلهام والتميز، واكتشف القائد الذي بداخلك واجعله يبهر العالم بحكمته وإبداعه وتميزه، من خلال طيات هذا الكتاب وتطبيقاته العملية والمقاييس العلمية.

معاً، نستطيع أن نبني مستقبلاً مزدهراً من خلال القيادة الذكية.

الفصل الأول:

# القيادة

(مفاهيم ومهارات)







## المبحث الأول: القيادة والإدارة

### (1) مفهوم القيادة:

القيادة هي العقل والقلب النابض لكل المنظمات والمؤسسات، والحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، حيث تعددت مفاهيم القيادة بتعدّد الاتجاهات والأطر النظرية عبر مراحل تطوره، وللقيادة تعريفات متنوعة وصلت أحياناً لأكثر من ٩٥ تعريف لدى الكتاب والباحثين لهذا المصطلح والأكثر تداولاً حول العالم ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

## « تعريف وايت للقيادة:

« هي التأثير على الآخرين في تنفيذ قرارات أشخاص آخرين».

## « ويفرق وايت بين نوعين من القيادة:

القيادة التي تعتمد على الإقناع: وهي تستمد قوتها من شخصية القائد، والكاريزما الخاصة به.

القيادة القائمة على التهديد والتخويف: وهي تستمد قوتها من السلطة والصلاحيات الممنوحة للقائد.

## « وهناك ثلاثة مصطلحات رئيسية مرتبطة مباشرةً

### بالقيادة، وهي:

القوة power، التأثير Influence، والسلطة Authority.

**أما القوة:** فهي القدرة الكامنة على التأثير في سلوك الآخرين حيث ترتبط القوة بشكلٍ عام بالسيطرة على الموارد القيمة أو النادرة.

**أما التأثير:** فيظهر عندما يمارس شخصٌ ما قوته بوعي أو غير وعي في التأثير على سلوك واتجاهات شخصٍ آخر.

**أما السُّلطة:** فهي القوة الناتجة أو الممنوحة من قبل المنظمة.

“

ولا شك أن القيادة التي تعتمد على التأثير بالإقناع هي الأفضل، ولكن لا يمنع هذا أن هناك بعض المواقف القيادية التي تتطلب الحزم والحسم، واستخدام السلطة والصلاحيات خصوصاً مع غير المنضبط والمهمل، أو من يظن أحياناً أن القائد بالإقناع ضعيف، ويمكن تجاوزه والتمرد على قراراته، والتنصل من الالتزامات تجاهه.

#### « تعريف جليك للقيادة:

« القيادة هي مجموعة من السلوك والتنظيمات والتصرفات من طرف الرئيس أو المدير يقصد بها التأثير على الأفراد من أجل تعاونهم في تحقيق الأهداف المطلوبة».

#### « تعريف كورت لوينر وجيريميش سومر:

« القيادة هي العلاقة بين شخصين تتضمن تأثيراً يمارسه شخصٌ واحدٌ على الآخر بطريقةٍ معينةٍ ويؤدي إلى تحقيق أهدافٍ مشتركةٍ أو متنافرةٍ».

#### « تعريف كرت ليونارد:

« القيادة هي العملية التي يستخدمها الأفراد لتوجيه الآخرين وتحفيزهم في سياق العمل لتحقيق أهداف محددة».

### « تعريف كونترودنيل :

« قدرة المدير على التأثير في المرؤوسين للعمل بحماس وثقة لإنجاز الأعمال المكلفين بها».

### « تعريف هايمان وهليوبن :

« القدرة التي يمتلكها شخصٌ على التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وميولهم».

“

ولعلنا نلاحظ من التعريفات السابقة أن لبّ القيادة هو التأثير؛ ولهذا لا تجد قائداً غير مؤثر، وقد نتنازل عن الكثير من الصفات في القائد، ولكن لا يمكن التنازل أبداً عن صفةٍ وِسْمَةِ التأثير، فهي المميّزة للقائد والمعبّرة عن وجوده.



## (2) مفهوم الإدارة:

للإدارة أيضاً تعريفات متعدّدة ومتنوّعة ومنها  
على سبيل المثال لا الحصر:

- أنها عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وفق منهج مُحدّد، وضمن بيئةٍ معيّنة، والإدارة هي فرعٌ من فروع العلوم الاجتماعية.
- أنها عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة على الموارد الماديّة والبشريّة؛ للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقل التكاليف المادية.
- أنها فن إنجاز الأعمال من خلال الآخرين.
- أنها فن صناعة واتخاذ القرارات.
- أنها البوصلة التي تستخدمها الشركات لتنظيم العمل وإتخاذ كافة القرارات المتعلقة بالمؤسسة، ومراقبة تنفيذ هذه القرارات والتأكد من تطبيقها بشكل صحيح ومناسب للخطة المحددة.





### 3 الفرق بين الإدارة والقيادة:

يرى هوارد كارليس Howard Carlisle أن مفهوم القيادة أقل من مفهوم الإدارة في المعنى، حيث يؤكد أن الإدارة Management ترتبط بكل العمليات التي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة التي تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والرقابة.

أمّا القيادة فيعدها وظيفة إشرافية فرعية من وظائف الإدارة، وإن كانت ذات أهمية عالية، حيث إن الإدارة تركز على معرفة الأشياء التي يجب أن تتم لجعل التنظيم ناجحاً، في حين أن القيادة تركز على جعل الآخرين يؤدّون هذه الأشياء بنجاح من خلال الاستراتيجيات التي يرسمها القائد لتحقيق الأهداف.

## « ومع ذلك فهناك فروقات متعددة بين الدور الإداري والدور القيادي تتضح من خلال:

1 - **الغرض الرئيسي:** يركز الدور الإداري على الإدارة اليومية والتشغيلية للمؤسسة أو المنظمة، بينما يركز الدور القيادي على وضع الرؤية والاستراتيجية وتوجيه المؤسسة أو المنظمة في الاتجاه المناسب.

2 - **النطاق الزمني:** يعمل الدور الإداري على إدارة الأمور بشكل يوميّ ودائم، بينما يعمل الدور القيادي على توجيه المؤسسة أو المنظمة بشكلٍ استراتيجيٍّ وبعيد المدى.

3 - **الهدف الرئيسي:** يتركز الدور الإداري على تحقيق الأهداف الفورية للمؤسسة أو المنظمة، بينما يتركز الدور القيادي على تحقيق الأهداف الطويلة المدى للمؤسسة أو المنظمة.

4 - **الطريقة المستخدمة:** يتم استخدام الأساليب الإدارية المعتادة في الدور الإداري، مثل التنظيم والتخطيط والمراقبة، بينما يتم استخدام الأساليب القيادية المختلفة في الدور القيادي، مثل التحفيز والتوجيه والإلهام.

5 - **الاهتمام بالتفاصيل:** يركز الدور الإداري على القضايا التفصيلية والمشاكل العملية، بينما يركز الدور القيادي على التغييرات الاستراتيجية والتحويلات الكبرى في المؤسسة أو المنظمة.

6 - العلاقات مع الموظفين: يتركز الدور الإداري على إدارة الموظفين وتحفيزهم وتطويرهم، بينما يتركز الدور القيادي على توجيه الموظفين.

7 - الإبداع والابتكار: يركز الدور القيادي على الابتكار والإبداع وتطوير الأفكار الجديدة والتغيرات، بينما يركز الدور الإداري على تطبيق الأفكار والخطط القائمة.

8 - الاتجاهات الإدارية: يعمل الدور الإداري على تطبيق الاتجاهات الإدارية والسياسات المتبعة في المؤسسة أو المنظمة، بينما يعمل الدور القيادي على تطوير الاتجاهات الإدارية وتحديثها.

9 - التعاون والتواصل: يركز الدور الإداري على التواصل مع الموظفين والتعاون معهم، بينما يركز الدور القيادي على التواصل مع جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك الشركاء والمستثمرين والمجتمع المحلي.

10 - التأثير على النتائج: يركز الدور الإداري على تحقيق الأهداف اليومية وضمان النتائج الجيدة في المؤسسة أو المنظمة، بينما يركز الدور القيادي على تحقيق التأثير الإيجابي على الأهداف الكبرى للمؤسسة أو المنظمة والمساهمة في تطويرها.



#### 4) عناصر القيادة:

1 - تحكّم بمسار الوقت، وأمسك بزمام أوقاتك، ولا تدعها تتحكّم بك، وأنفق كلّ ثانيةٍ في خدمة العمل الهادف، فالمقياس الحقيقيّ للقائد الناجح قدرته على إدارة وقته، والاهتمام بالمهم غير العاجل، وهو بعد المتعة في تنظيم وإدارة الوقت.

2 - ركّز على الإنجازات الحقيقية الملموسة، اهتمّ بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته، وحاول ألا تفقد الصّورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلّع نحو الخارج والأهداف الكبرى، فليس كل إنسان مشغول منتج، فالكثير يدّعي للقريب والبعيد أنه مشغول ولا يجد وقتاً لهم ولو نظرت في حياته ما وجدت إنجازات حقيقية ملموسة تعبر عن هذا الادّعاء بالانشغال.

3 - نمّ عوامل القوة ولا تنمّ عوامل الضّعف، سواء في ما يتعلّق بك شخصياً أو في ما يتعلّق بغيرك، وتعرّف على نقاط القوّة والضعف لديك، واقبل بها، وتعلم دائماً التركيز على تمّين نقاط قوّتك والانشغال فقط بنقطة الضّعف التي تضيع عليك الفرص وتعيدك للوراء دائماً، وكن قادراً على تقبّل أفضل ما عند الآخرين في فريق عملك أو إدارتك دون الشّعور بأنهم يهدّدون مركزك، وهذا العنصر من أكثر الأمور تمييزاً للقائد عن غيره، كما أنّه يعبر عن السواء النفسي للقائد، وأن عقليّته هي عقلية الوفرة وليست عقلية النُدرة وشتان بينهما.

4 - تمحور في عملك حول مجالات رئيسية محدّدة وقليلة، والتي من شأن العمل الجاد المتسق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة، افعل ذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها، وفنّ ترتيب الأولويات من أكثر المهام الصّعبة التي يشعر الجميع دوماً بعدم القدرة عليها، ولا سيما في ظلّ متغيّرات سريعة وتحديات كبرى وتطوّر تكنولوجي رهيب، ولكن الأمر بكل بساطة يتوقف عليك أنت واستجابتك لما يحدث حولك وتحديد الأهمّ ثم المهم، ثم الأقل أهمية واستبعاد غير المهم، حتى لو كان في نظر غيرك أنه مهمّ، كما يتطلّب إعادة النظر في هذا

الترتيب بين الحين والآخر فما كان اليوم غير مهم سيكون غداً مهمّ ومهمّ جداً، وأقرب الأمثلة على ذلك الرقمنة والذكاء الاصطناعي القادم بكلّ قوةٍ إلى بيئة الأعمال والإدارة.

5 - ضع ثقتك الكاملة بالله - سبحانه وتعالى - وكن طموحاً في ما تصبو إلى تحقيقه، ولا ترضَ بالسَّهل الممكن القليل، وطالما كنت تعمل في سبيل الله فلا تخشَ غير الله، وهذا من أهمّ عناصر القيادة، فلولا توفيق الله لك ما وصلت وما تميّزت وأبدعت فلا تغتر بقدراتك وقيادتك للآخرين فتطغى وتهلك.

## نشاط

« من وجهة نظرك هل القيادة فطرية أم مكتسبة؟ »

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## 5) تطور مفهوم القيادة:

القيادة ارتبطت في العصور السابقة بمفهوم القيادة الحربية، حيث كان القائد في الحروب والغزوات من أهم محفزات الانتصار ورمز قوة لتلك الجيوش، وتطور المفهوم وأصبحت القيادة من المفاهيم الإنسانية والإدارية التي تحفز نجاح المشاريع وتُسهم في صنع قيمة مضافة.

وكان تطور دور القيادة خلال الفترات الزمنية الماضية بشكل كبير من حيث تأثيرها المباشر على مجريات العمل، حيث ظهرت:

## القيادة التحويلية:

تعدّ من أبرز أنواع القيادة وأكثرها تأثيراً، وتهدف إلى تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى من الأداء والالتزام.

القيادة التحويلية تركز على تطوير الأفراد والجماعات من خلال تحفيزهم، إلهامهم، وتمكينهم لتحقيق رؤى وأهداف أعلى، والقائد التحويلي يسعى دائماً إلى الابتكار وتحقيق تغييرٍ إيجابيٍّ ومُستدامٍ داخل المؤسسة.

## القيادة التبادلية:

التي بُنيت أفكارها على الالتزام النفسي بإنجاز كل طرفٍ (الأفراد والمنظمة) ما يتوجب عليه تجاه الآخر بناءً على تبادل المصلحة، فهي نوعٌ من القيادة يعتمد على تبادل المنافع بين القائد وأتباعه، ويركّز هذا الأسلوب على التّحفيز من خلال المكافآت والعقوبات، حيث يتمّ تحديد الأهداف بوضوح، ويقوم القائد بتقديم مكافآت لفريق العمل عندما يحققون هذه الأهداف، وفرض عقوباتٍ في حالة عدم تحقيقها.

« ومن هنا تتضمّن السمات الرئيسية للقيادة التبادلية:

1. الوضوح في الأهداف: تحديد الأهداف والمتطلبات بوضوح، وإعادة التأكيد عليها في حال تدني النتائج أو

حدوث مشكلات؛ حتى يعرف فريق العمل ما هو متوقع منهم.

2. **المكافآت والعقوبات:** استخدام المكافآت لتعزيز الأداء الجيد، وفرض العقوبات عند عدم الالتزام أو الأداء الضعيف.

3. **الرقابة والإشراف:** المتابعة المستمرة للأداء والتأكد من أن الموظفين والعاملين وفريق العمل يعملون وفقاً للمعايير المحددة.

4. **العقود النفسية:** حيث يتم الاتفاق بين القائد وفريق العمل على ما سيحصلون عليه في مقابل أداء مهام معينة.

تعتبر القيادة التبادلية فعالة في البيئات التي تكون فيها الأهداف واضحةً ومحددة، وتحتاج إلى انضباط عالٍ وأداءٍ يمكن قياسه بشكلٍ مباشر.

## القيادة التطويرية:

والذي يعدّ نموذجاً متطوراً للقيادة التحويلية وهو يُشير إلى تلك السلوكيات التي يكون من شأنها أن تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد أو تعقيد، فهي نوعٌ من القيادة يركّز على إلهام وتحفيز الأتباع لتحقيق إمكاناتهم الكاملة وإحداث تغييراتٍ إيجابية داخل المنظمة، ويتميّز

القائد التطويري كذلك بقدرته على التأثير الإيجابي على الأتباع، مما يعزز الابتكار، الإبداع، والتغيير.

### « كما تتضمن السمات الرئيسية للقيادة التطويرية:

1. الرؤية والإلهام: وضع رؤية مُلهمة للمستقبل ومشاركة هذه الرؤية بفعالية مع فريق العمل لتحفيزهم.

2. التحفيز الذاتي: تشجيع فريق العمل على تحقيق مستويات أعلى من الأداء من خلال تحديهم وتقديم الدعم اللازم.

3. الاعتبار الفردي: الاهتمام بأفراد الفريق على مستوى شخصي، وتقديم التوجيه والدعم حسب احتياجاتهم الفردية.

4. التحفيز الفكري: تشجيع فريق العمل على التفكير النقدي والإبداعي، وحل المشكلات بطرق جديدة.

5. النمو والتطوير: التركيز على تطوير مهارات وقدرات فريق العمل لمساعدتهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة.

وتعتبر القيادة التطويرية فعالة بشكل خاص في البيئات التي تتطلب الابتكار والتكيف مع التغيرات المستمرة، حيث تُساهم في تعزيز الولاء والالتزام من فريق العمل وتحقيق نتائج استثنائية.

## القيادة التكيفية:

نمطٌ قيادي فعال يمكن القائد الإداري على التكيف مع البيئة الديناميكية المتغيرة والاستجابة بفاعلية مميزة لتلك المتغيرات البيئية.

“

هذا النمط القيادي يوفر (نهجاً عملياً أكثر لتحديد الممارسات الشخصية والتنظيمية المتعلقة بتعبئة المنظمات حول التحديات التكيفية).

القادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التكيفية (يميلون إلى رؤية المنظمات ليس كهياكل ميكانيكية جامدة وإنما كنظم حيث يتفاعل الجميع بشكل مستمر ويؤثر بعضهم على بعض، فعندما يتغير مناخ الأعمال يجب أن يطال هذا التغيير كل من الموظفين والعمليات وأسلوب المدراء في القيادة).

ضماناً لتأثير القيادة التكيفية على نشاط الأعمال، توجد أربعة بدائل لها تشكل إطاراً قيادياً يمكن للقائد اتباعها بنجاح وهي:

1 - التنقل ضمن بيئات العمل.

2 - القيادة مع التعاطف.

3 - التعلم من خلال التصحيح الذاتي والتفكير.

4 - إيجاد حلول ترضي الجميع.

## القيادة الملهمة

القيادة الملهمة هي نوعٌ من القيادة يتميز بتحفيز وتشجيع الآخرين على تحقيق أهداف مشتركة من خلال إثارة الحماس والإلهام فيهم.

تسعى القيادة الملهمة إلى بناء علاقات إيجابية وتعزيز الثقة بين القائد وفريقه، مما يساعد في تحفيز أعضاء الفريق على تقديم أفضل ما لديهم وتحقيق أقصى إمكاناتهم. تعتمد القيادة الملهمة على القدوة والمثالية الذي يقدمه القائد، وتحمله القيم والرؤية التي تلهم الفريق وتدفعه نحو التفوق والإبداع.

### « وتعد القيادة الملهمة مهمة للغاية بما تحققة من:»

**تحفيز الفريق:** القادة الملهمون يستطيعون تحفيز أعضاء الفريق وتشجيعهم لتقديم أفضل أداء، من خلال تقديم الرؤية والهدف الذي يلهم الآخرين، يمكن للقائد الملهم أن يدفع الفريق نحو تحقيق أقصى إمكاناته.

**تعزيز الروح الجماعية:** القيادة الملهمه تساعد في بناء روح جماعية قوية داخل المؤسسة، عندما يشعر أعضاء الفريق بالانتماء والتحفيز، يكونون أكثر عرضةً للعمل بشكلٍ تعاوني وتحقيق الأهداف المشتركة.

**تطوير القدرات:** القادة الملهمون يسعون لاكتشاف وتطوير مهارات أعضاء الفريق. من خلال تقديم التوجيه والتشجيع، يمكن للقائد الملهم أن يساهم في تطوير قدرات الفريق وزيادة مستوى كفاءتهم.

**بناء الثقة:** القادة الملهمون يبنون علاقات قوية مع أعضاء الفريق بناءً على الثقة والاحترام، هذا يؤدي إلى تعزيز الروح الإيجابية وخلق بيئة عمل مشجعة ومستدامة.

**تحقيق الابتكار:** من خلال تحفيز الإبداع والتفكير الجديد، يمكن للقيادة الملهمه أن تساهم في تحقيق الابتكار داخل المؤسسة، القادة الذين يشجعون على التفكير المبتكر يمكنهم تحفيز إيجاد حلول جديدة ومبتكرة للتحديات.

**الاستدامة والاستقرار:** القائد الملهم يساهم في بناء ثقافة مؤسسية تستند إلى القيم والرؤية القوية، هذا يعزز استدامة المؤسسة على المدى الطويل ويؤدي إلى تحقيق نجاح مستدام.

القيادة الرشيقة المرنة: السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة، وتخفض مستويات هدر الأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض التعاون، وتعتمد على المهارة والسرعة في فهم متطلبات الشركاء الخمس « الموظف والقيادة والزبون والمجتمع والموردين »، مع التركيز على الأولويات واستمرارية الفحص والتقييم والتحسين المستمر للمنتج والخدمة، لتنتقل المشاريع والمؤسسات الخاصة والحكومية بنجاح في زمنٍ قياسيٍّ في ظلِّ التحديات.

القيادة التعاونية: القيادة التعاونية هي واحدةٌ من أشكال القيادة، والتي تقوم على تمكين الجميع لتحقيق الأهداف والخطط المرسومة وتعزيز الابتكار والعتاء، أي أنّ كل شخص من فريق العمل مسؤول وله دوره الفعال في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات.

“

القيادة التعاونية تحتاج إلى قدرٍ كافٍ من الإحساس بالمسؤولية فهي تنطوي على المشاركة في كل شيء، وبالتالي تتطلب الوضوح والثقة والشفافية منهم جميعاً قادةً وموظفين.

تُقدر القيادات التعاونية التواصل والانفتاح على الآخرين وتشجع على التعامل مع الجميع باحترام، يتوجب على القائد التعاوني العمل بجدٍ بشأن وضع رؤية وخطة فريق

العمل عن طريق التواصل الدائم مع كل عضو من الأعضاء ليكونوا على اطلاعٍ دائمٍ بما يجري في المؤسسة الكبرى.

تتطلّع القيادة التعاونية إلى بناء فريقٍ قويٍّ ذي إحساس بالانتماء للمجتمع، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق زيادةٍ في الإنتاجية وتحسين الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعمل بجودةٍ أكبر، كما أنّ القادة التعاونيون أكثر نجاحاً من القادة الاستبداديين نظراً لمستويات المشاركة الأعلى بين أعضاء فرقهم، هنا تبرز أهمية حصول الموظفين على أفضل تدريبٍ على القيادة التعاونية.

القيادة العابرة للثقافات: مفهوم متعدد الأوجه يتجاوز الفهم التقليدي للقيادة. ويشمل القدرة على قيادة وإلهام فرقٍ مكوّنة من أفرادٍ من خلفيات ثقافية مختلفة، كل منهم لديه القيم والمعتقدات والتقاليد الفريدة والمتنوعة، كما يمتلك القادة متعدّدو الثقافات الوعي والكفاءة الثقافية اللازمة لإدراك هذا التنوّع وتسخيره لتحقيق النجاح والابتكار والشمولية داخل مؤسّساتهم.

تعد القيادة الفعّالة في البيئات المتعددة الثقافات أمراً ضرورياً لبناء الجسور وتعزيز العلاقات الدولية وضمان تحقيق التعاون بالعمل عبر الحدود، إن القادة الذين يستطيعون

فهم الأعراف والممارسات الثقافية المتنوعة واحترامها والتكيف معها، يكونون مجهزين بشكل أفضل من غيرهم لبناء الثقة، وإدارة المفاوضات، وسدّ الفجوات الثقافية، مما يؤدي في النهاية إلى مشاريع دولية ناجحة.

كما يقدم كل عضو في الفرق المتعددة الثقافات منظوراً فريداً ومجموعة من الخبرات إلى الشركات. وتكون وجهات النظر المتنوعة هذه قادرة على الخروج من التفكير التقليدي إلى أفكار جديدة، تؤدي إلى حلول مبتكرة غالباً ما تكون أكثر تناسباً وقدرة على التكيف مع تعقيدات عالمنا المترابط. ولذلك فإن القيادة المتعددة الثقافات تعمل كمحفز للاستفادة من التنوع باعتباره ميزة استراتيجية.

القيادة الاستراتيجية: القيادة القائمة على تصور المكان الذي تريد أن يتجه عملك إليه، وإنشاء خطة عمل دقيقة لتحقيق تلك الأهداف، ثم إيصال هذه الخطة لبقية موظفيك للتأكد من أنهم يعملون من أجل تحقيق نفس الأهداف.

“

بهذه الطريقة، يمكنك الاستمرار في إنشاء منتجات أو خدمات جديدة تفيد عملاءك وتساعد في تنمية شركتك بطريقة مستدامة في المستقبل.

- وتكمن أهمية القيادة الاستراتيجية ودورها الرئيسي في المنظمات في أنها تنفذ عدداً من الأهداف المنشودة منها:
- تساعد القيادة الاستراتيجية الناجحة على تبسيط العمليات وتعزيز الإنتاجية والابتكار.
  - تتيح للموظفين أن يكونوا منتجين مستقلين وقادرين على خلق الأفكار الجديدة.
  - يكمن دور القيادة الاستراتيجية في تصميم برامج المكافآت والحوافز للموظفين المثاليين.
  - دمج الرؤية والإبداع والابتكار الضروريين للنجاح على المدى الطويل.
  - يمكن للقائد الاستراتيجي التواصل مع الأشخاص من حوله من خلال مهارات الاتصال القوية.
  - الدور القيادي والرؤية الشاملة أثناء العمل تُساهم في تحقيق أهداف الشركة.
  - تنمية عقلية الإنتاجية والإدارة وتحقيق ما يسمى بـ المرونة الاستراتيجية.



## 6) أدوار القيادة

### 1 – القائد كمعلم:

حيث يقوم القائد بفهم مقومات نجاح الفريق، ومن ثمّ يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية Training need للمرؤوسين أو أعضاء فريقه سواء كانت تتعلق بمعلومات Knowledge، مهارات Skills، واتجاهات Attitudes، وعليه أن يعمل باستمرار على تزويد المرؤوسين بهذه الاحتياجات التدريبية سواء كان بنفسه إذا كان لديه القدرة على ذلك، أو توجيههم إلى داخل المنظمة أو خارجها.

ذكر ستيفن ساوندرينج في كتابه مبادئ الإدارة هذا الموقف الذي يُبرهن على هذا الدور الهام للقيادة: ” قامت شركة صغيرة للبرمجة بتوظيف شخص يدعى «ميجيل» لتولي

مهّمات العلاقات العامّة، حيث اختارته الشركة؛ لأنه ماهرٌ في تبسيط المفاهيم التّقنيّة لغير المختصّين في أمور التّقنيات، لكن «ميجيل» لم يستغلّ مهاراته في كتابة محتويات التّسويق، وكان أوّل ظهور له في الوظيفة غير جذّاب، والحقّ أنه كان ظهوراً كئيباً بعض الشيء.

ولقد استدعت المديرية «ميجيل» إلى مكتبها، بعد أن ظلّت محاولاته الأولى بقلمها الأحمر، ثم تحوّلت - طيلة ما تبقى من فترة الظهيرة - إلى معلّمته في الصّحافة؛ حيث قامت بشرح وتوضيح أساسيات الصّحافة، كما عرفته كيف يُطبق هذه المبادئ - مع مَنْ، وفيمْ، وأين، ومتى، ولماذا - في أوّل فقرة يُقدم على كتابتها في أية مادة مكتوبة، كما أوضحت له الكيفيّة التي يصيغ بها الاقتباسات التي وُردت على لسان المديرين التنفيذيين لمؤسّسة ما، وكذلك علّمته كيف يصوغ العبارات بشكل يُعجبهم، وكيف يصوغ الكلمات بشكل يجعلهم يتمنّون لو أنّهم قد قالوها بالطريقة نفسها، ( والتي قد يقولونها بعد قراءتهم المقالات الواردة بالنّشرة الصّحفية).

الآن كان من الممكن أن توبخه مديرتّه بمنتهى السهولة، فنحن نعلم أنه قد تم تعيين «ميجيل» لكتابة النشرات الصحفية، وأنه لم يؤد تلك الوظيفة على النحو المطلوب،

وكانت تستطيع أن تَلْفَت انتباهه إلى أدائه الوظيفي غير المرضي، بوضعها مذكرة بين طيّات ملفه الوظيفي.

لكن مديرة «ميجيل» بوصفها قائدة ذكية لم تفعل ذلك، بل تقمّصت دور المُعلّمة، وأحالت مكتبها إلى فصل، ولم تُفصّل لـ «ميجيل» ما تريد منه فحسب، وإنّما درست له المهارات المطلوبة كي يُطبّقها في المواقف الأخرى.

وبعد أسابيع قليلة التقت مديرتَه به لوضع خطةٍ لكلِّ بيانٍ صحفِيٍّ جديد؛ لذا كان «ميجيل» يتوجّه إلى مكتبه للكتابة، ثم يذهب إلى مديرتَه كي تراجع ما أنجزه، وفي غضون أشهر قليلة، صار «ميجيل» يتلقّى عبارات الإطراء والتقدير من كبار المسؤولين التنفيذيين، وبعدها لم ترتق مهاراته عالياً فحسب، وإنّما زادت ثقته بنفسه أيضاً؛ حتى إنّهُ سجّل في فصلٍ ليليٍّ للتعلّم المستمرّ في كليةٍ محليةٍ كي يصقل مهاراته الكتابية.

## 2 - القائد كمرشد وموجه:

حيث يقوم القائد بالاستماع للمرؤوسين ومن ثم يجب أن يتوافر لديه مهارات الاستماع والإنصات الفعال حتى يتعرّف على مشاكلهم، أحاسيسهم، مشاعرهم، أفكارهم، آرائهم،

وكذلك مشكلاتهم الشخصية، ويكون مستعداً دائماً لتقديم المساعدة والتّصحّح Advice للمرؤوسين أو أعضاء فريقه وحلّ المشكلات التي تواجههم؛ وبالتالي يجب أن يتوافر لدى القائد أساليب التفكير الخلاق الابتكاري حتى يمكن أن يجد لديه المرؤوس دائماً حلاً للمشكلات التي تواجهه.

### 3 - القائد كمحكم ومقيم:

حيث يقوم القائد في هذا الصدد بتقييم أداء المرؤوسين وإبلاغهم بمواطن القوة في الأداء ومجالات التحسين المطلوب في حالة الأداء المتدني؛ وعليه أيضاً التأكد من إتباع الإجراءات واللوائح ونظم العمل وحل المنازعات التي تحدث بين المرؤوسين وعدم تجاهلها، ودائماً ما يقوم بوضع حلول بناءة لذلك.

### 4 - القائد كمتحدث باسم الفريق:

يقوم القائد في هذا الصدد بالتعرّف على أفكار الفريق، آراء الفريق، مشاعر ومشاكل الفريق، ورغبات الفريق ونقلها بأمانة - حتى ولو لم تكن تتماشى مع آرائه - إلى المستويات الإدارية العليا والعمل على مساندة هذه الآراء، ولكي يمكن القائد أداء هذا الدور فإنه يحتاج إلى مهارات تتعلّق بالاتصالات وحسن التعبير والإقناع.





## 7) الأسس الست للقيادة

**رؤية:** توفير التوجيه والسياق على المدى الطويل.

**تشاركية:** بناء الالتزام واستحداث أفكار جديدة.

**تدريب:** دعم التنمية طويلة المدى.

**انتماء:** خلق الثقة والوثام.

**تحديد السرعة:** إنجاز المهام بمعايير عالية.

**توجيه:** اكتساب الامتثال الفوري.

ومن هنا فالقيادة تتطلب رؤية مستقبلية طويلة الأمد، يصاحبها تعاون وتشارك في طرح الأفكار من كافة الأطراف، يدعمها تدريب وتطوير وتحسين مستمر للأفراد؛ مما يعزز الولاء والانتماء والثقة، ما يجعل المهام تنجذب بأعلى المعايير وبالسرعة المطلوبة، ولا سيما مع توجيه وتحفيز دائم من الإدارة يحقق الامتثال الفوري والالتزام الدائم



## 8) أساليب القيادة

تتعدّد أساليب القيادة التي ينتهجها القائد لقيادة مرؤوسيه وحفزهم للقيام بالعمل بحسب اتجاهاته الفكرية والثقافية وتفاعله الاجتماعي والخبرة العملية والظروف البيئية داخل وخارج المنظمة، مع العلم أنه:

ليس هنالك أسلوبٌ مثالي واحد في القيادة، يجب عليك التّبديل بين الأساليب بحسب الحالة.

ليس عليك أن تفعل كلّ شيءٍ لوحدك، إنّ كونك قائداً لا يعني أن يقع كلّ شيءٍ على عاتقك، اطلب من فريقك مساعدتك. مكّن الموظّفين ليصبحوا قادةً أيضاً، كلمة قائداً لا تعني دائماً مدير.

قم بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب في الزمان المناسب، وتأكد بأنك ستحصل على أفضل النتائج بأقصر الطرق الممكنة.



## (9) مفهوم ومهام القيادة الإدارية:

### مفهوم القيادة الإدارية:

النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين.

فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

### مهام القيادة الإدارية:

« تتعدد مهام القيادة الإدارية ومن أهمها ما يلي:

وضع الرؤية والاستراتيجية: تحديد الهدف الرئيسي للمؤسسة ووضع استراتيجيات لتحقيقه.

**اتخاذ القرارات:** اتخاذ قرارات مهمة بناءً على معلومات متاحة وتقدير المخاطر.

**تنظيم الموارد:** توزيع الموارد المادية والبشرية بفعالية لضمان تحقيق الأهداف.

**توجيه الموظفين:** توجيه الفرق وتحفيزهم لتحقيق الأداء الأفضل.

**مراقبة ومتابعة:** متابعة أداء المشاريع والأنشطة لضمان التقدم وتحقيق الأهداف المحددة.

**تطوير الموظفين:** تقديم التدريب والتطوير للموظفين لزيادة مهاراتهم وكفاءتهم.

**بناء العلاقات:** بناء علاقات إيجابية مع مختلف أفراد الفريق والشركاء الخارجيين.

**قيادة أخلاقية:** اتباع مبادئ وقيم أخلاقية في اتخاذ القرارات والتصرفات.



المبحث الثاني:

## قوانين القيادة والنمط القيادي

### 1) قوانين القيادة تتميز بخاصتين أساسيتين:

**أولهما:** أنها قوانين يمكن تعلّمها، ولا تكتسب بالميلاد، ولا يتحتم أن ينتظر الإنسان حتى يطعن في السنّ كي يتعلّمها ويُتقنها، بل يمكن تعلّمها من خلال القراءة والتصوّر الذهنيّ ومن ثم الممارسة العملية.

**ثانياً:** أن احترام قوانين القيادة بجديّة، وعدم انتهاكها يؤدي إلى تحقيق نتائج إيجابية كثيرة، والعكس صحيح.

وتتمثل هذه القوانين والتي ذكرها جون سي ماكسويل في كتابه « ٢١ قانوناً لا يقبل الجدل في القيادة »، فيما يلي:

### قانون رقم 1: السقف

يشير هذا القانون إلى أن قدرة الشخص على القيادة لها دور كبير في تحديد إمكانيته وسقف قدراته، فيرى أن السبيل لزيادة إمكانياتك ومهاراتك المختلف يتعلّق بزيادة قدرتك القيادية، مما يجعلك قادرًا على النجاح والتأثير بشكل أكبر ومجهود أقل.

### قانون رقم 2: قانون التأثير

يؤكد على أن قدرة الأفراد على إحداث تأثير هو المقياس الفعلي للقيادة، فتأثير القادة يتمثل في قدرتهم على بلوغ النتائج المنشودة، ويرى أن بذرة التأثير تعتمد على قدرة إقناع القيادي بمختلف الأفكار والآراء، هذا مع وجود بعض العناصر التي تزيد من تأثير القادة مثل شخصياتهم، وشبكة علاقاتهم، وقدراتهم المعرفية وتجاربهم السابقة، ونجاح حدسهم، وما هي الأمور القادرين على تحقيقها.

### قانون رقم 3: النمو

يوضح القانون الثالث من قوانين القيادة أهمية التعلم المستمر للقياديين، وأن القادة الجيدين هم القادرين على تطوير قدراتهم وتحسينها بشكل مستمر، فهم بمثابة المنارة والمرشد لفريقهم، ويؤكد على أن المشاركة والبدء في اتخاذ خطوات هو السبيل للمزيد من التعلم والتطوير، مشيراً إلى أن القدرة على القيادة ليست موهبةً بل هي أمرٌ مكتسب يتم تطويره يوم وراء يوم نتيجة لتراكم الخبرات وتضاعفها.

### قانون رقم 4: الملاحظة

يختصر هذا المفهوم مصطلح أن القادة هم القادرين على الرؤية أكثر من غيرهم، وأبعد منهم على المدى الطويل، بل هم القادرين على رؤية الأمور قبل غيرهم، فبإمكان أي شخص تولي دفة القيادة ولكن الوصول بها لهدفها هو ما يحتاج إلى ريان جيد للسفينة، وحتى تتمكن من ذلك يجب أن تكون قادراً على:

- التعلم من أخطائك السابقة.
- دراسة المناخ المحيط بك قبل الإقدام على أي خطوة.
- معرفة العوائق والتقلبات التي يمكنها التأثير على وجهة سفينك.

## القانون رقم 5: الإضافة

في خامس قوانين القيادة يرى أن القادة هم من ينجحون في تقدير المحيطين لهم ودعمهم، ومعرفة احتياجاتهم المختلفة والعمل على الوصول لها، بالشكل الذي يُضيف لهم قيمةً وفائدةً حقيقية.

“

القائد الحقيقي هو من يسأل دائماً كيف يمكنني خدمتك؟

## القانون رقم 6: قانون الأرض الصلبة

شخصية القائد هي المحرك الأساسي لثقتة في نفسه، وثقة الفريق به، فهي بمثابة الأرض الصلبة التي تقوم عليها علاقة القائد بفريقه.

تعدّ الثقة ركيزةً رئيسيةً تقوم عليها أسس القيادة، وحتى يتمكن القائد من نيل ثقة الآخرين، وزيادة ثقته في ذاته ينصح باتباع القواعد التالية:

- التزام الصدق.
- عدم التكلّف والتّصنع.

- اتخاذ الخطوات الصحيحة مهما كلف ذلك.
- القدرة على الاعتذار عند الخطأ.
- العمل على إصلاح الأخطاء عند حدوثها.

### القانون رقم 7: قانون الاحترام

يميل الأشخاص لاتباع الفرد الأكثر احتراماً، فتساعد القدرات القيادية على اكتساب المزيد من الاحترام، وتلعب شجاعة الفرد وتمسكه بمبادئه دوراً كبيراً في نيل احترام وولاء المحيطين به، فينظر الأشخاص للقادة الجديرين بالثقة والاحترام بإعجابٍ ويسرون على نهجهم دون بذل مجهودٍ يُذكر من قبلهم.

### قانون رقم 8: قانون الحدس

يُعرف الحدس بأنه قدرة القيادين على التنبؤ بمستقبل الأحداث، وقراءتهم الجيدة للأمور والمواقف والأشخاص من منظورٍ قيادي ورؤية تهدف صالح أعمالهم.

يظن أغلب الأشخاص أن الحدس عطية يحصل عليها القائد، وأنها هبة من الله لأشخاص دون غيرهم، ولكن حقيقة الأمر عكس ذلك فيمكن للقادة توقع مجريات الأحداث

وردود فعل الأشخاص تجاه مواقف وأفكار بالتدريب، وعند زيادة ثقتهم في أنفسهم وفي رؤيتهم للأمور.

### قانون رقم 9: قانون المغناطيسية

ببساطة يُشير هذا القانون إلى أن الشخص يجذب مثله، فإذا أردت أن تجذبَ فريقاً ناجحاً أو شركاء عظماء يجب أن تصبحَ ناجحاً وعظيماً، فتلعب شخصيتك دوراً في اجتذاب أقرانك، وهناك عدّة عناصر من الممكن أن تكون السبيلَ لجمعك بآخرين منها الجيل الذي تنتمي إليه، الخلفية الخاصة لحياة كل شخص، المبادئ والقيم والمواهب المختلفة، وبالطبع القدرة على القيادة وتوحي زمام الأمور.

### قانون رقم 10: قانون الاتصال

القائد الجيد هو من يتمكّن من ربط الآخرين به والاتصال معهم، ففي حالة تقديم القائد للمساعدة ويد العون للمحيطين به قبل طلبهم ذلك، فهو بذلك يسير على النهج الصحيح، ويمكن أن تلعب عدّة عوامل دور في خلق رابطٍ قويّ بين القائد وفريقه منها:

- المعرفة الجيدة للفريق.

- الحرص على التواصل الفعال والجيد معهم.
- التركيز على الفريق واحتياجاته وليس على الاحتياجات الذاتية للقائد.
- ثقة القائد في الفريق وتوفيره الدعم المستمر لهم.

### قانون رقم 11: قانون الدائرة الداخلية

في القانون الحادي عشر من القوانين التي لا تقبل الجدل لماكسويل، استعار عبارة شهيرة للأمم تيريزا حين قالت: يمكنني فعل ما لا تقدر عليه، وبإمكانك فعل ما لا أستطيع القيام به، فبإمكاننا القيام بأمورٍ عظيمة معاً.

تختصر تلك العبارة قانون الدائرة الداخلية والذي يرى فيه جون سي ماكسويل أن إمكانياتك كقائد تتأثر بالمحيطين بك ودوائرك الخاصة، فحدود قيادتك تتأثر بأكثر الأشخاص قرباً لك وتأثيراً عليك، لذا يجب أن تحرص على وجود الأشخاص الأكثر سلطة ونفوذاً وموهبة في دوائرك المحيطة، احرص على خلق مناخٍ محفّزٍ من الأشخاص الإيجابيين من حولك، واهتم بقضاء الوقت الجيد مع دائرتك ولا تتردد في الشناء عليهم وشكرهم أو مراجعتهم في قراراتهم عندما يتطلّب الأمر ذلك.

## قانون رقم 12: قانون التمكين أو التفويض

تظهر ثقة القادة في أنفسهم عندما يكونوا قادرين على إعطاء السلطة أو الوسائل للأشخاص؛ ليقوموا ببعض المهام التي يقوم بها ذوي السلطة، ويكون على القائد متابعة المهام وإدارتها، ويواجه بعض القادة مشكلة في تفويض سلطاتهم رغبةً في اكتناز أكبر قدر من المعرفة، أو لشعورهم بالأمان عند استئثارهم بالمعلومات، هذا بجانب شعور بعضهم بالدونية عند مشاركتهم الخبرات مع الآخرين.

## قانون رقم 13: قانون الصورة

يؤكد الكاتب في تلك القادة على أن العاملين هو انعكاس لموظفيهم، فلن ينتبه العاملين إلى التعليمات أو الإرشادات الموجهة إليهم، ولكنهم بالطبع سيحذون حذو قائدهم ويسرون على خطاه.

لا بد أن يحرص القادة على مراقبة أفعالهم قبل غيرهم، واتخاذ القرارات الأصوب بغض النظر عن مدى صعوبتها، وأن يكون مثالاً للأسوة الحسنة لفريقه، وإذا أردت لمس تغيير ما في سلوم الفريق عليه أن يقوم به في المقام الأول.

## قانون رقم 14: قانون الاقتناع

على الرغم من أهمية الاستراتيجية التي تتبعها كقائد، ومدى ثبات الخطى التي تسير عليها وتأثير ذلك على اقتناع الفريق بك وبرؤيتك، إلا أن شخصية القائد هي المحرك الأساسي في عملية إقناع الفريق به، فقد يتخلى الفريق عن رؤية أو استراتيجية ما أو حتى يعملون على تعديلها، ولكنهم لن يتخلوا أبداً عن القائد الجيد.

قبل أن تطرح رؤية جديدة للعمل تأكد أن معدلات قبولها أو رفضها تتأثر بقبول الفريق لك؛ لذا ستساعدك الثقة والصدقة والعلاقات الجيدة مع الفريق على تكوين رؤية جيدة في أذهان المحيطين بك.

## قانون رقم 15: قانون النصر

من الرائع أن تكون قائداً جيداً، ولكن لن يكون ذلك كافياً عند عدم تحقيقك للنصر أو أهدافك المرجوة، فيجب أن يمتلك القائد شغفاً تجاه النصر ورغبةً في تحقيقه مهما تطلب ذلك من وقت ومجهود.

حتى تتمكن من الوصول لأهدافك يجب أن يمتلك فريقك مهارات متنوعة ورؤية واحدة، تدفع عجلة الإنتاج.

## قانون رقم 16: قانون القوة الدافعة

إذا أراد القائد البحث عن صديق مقرب له فلن يجد أفضل من الحماس والشغف كمحركين أساسيين له، فعند امتلاكك للحماس لن تواجه مشكلةً في تقبّل الأمور بحجمها الطبيعي، وإدارتها بالشكل الصحيح، دون تهويل الأمر أو رؤيته كعقبة كبيرة تقف في طريقك؛ نتيجة لامتلاك القائد لهدف واضح يخلق بداخله الحماس المستمر.

## قانون رقم 17: قانون الأولويات

قد تمتلك كافة المحفزات والعناصر التي تجعلك قادراً على النجاح، ولكن مع ذلك لا تحصل على النتائج المرجوة، ربما يكون السبب الرئيسي في ذلك عدم التركيز وعدم تحديدك لأولوياتك بالشكل الصحيح، فالنشاط ليس دلالة على الإنتاجية أو الإنجاز، حتى يكتمل هيكل القائد الناجح ينبغي أن تمتلك القدرة على معرفة أولوياتك، والتركيز عليها والانتهاؤها منها واحدة تلو الأخرى.

## قانون رقم 18: قانون التّضحية

تنعكس العلاقة بين المسؤوليات والتّضحية، كلما زادت مسؤوليات القادة وأدوارهم، أصبحت مساحة الحرية المتاحة لديهم أقلّ، ووجب عليهم التّضحية أكثر من غيرهم لاستمرار النجاح وعلو المكانة، فيرى ماكسويل أن انتقالك من فشل إلى نجاح أسهل من انتقالك من عذر إلى نجاح، فكل مرة تعجز فيها عن الاستمرار لأسباب ما، اسأل نفسك هل أختلق الأعذار أم أرفض التّضحية؟

## قانون رقم 19: قانون التوقيت

يدرك القائد الجيد أهمية التوقيت، ويعي جيداً متى عليه المضيّ قدماً ومتى يكون التراجع الخيار الأمثل لك، فعند اتخاذ قراراتك تأكد من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب؛ لتجنّب وقوع الأخطاء.

## قانون رقم 20: النمو المتفجر

يساعد الحصول على أتباع جديدين في نموّ العمل وتقدّمه، بينما عند حصولك على قادةٍ في فريقك يتضاعف نمو العمل بشكلٍ ملحوظ، فبالرغم من صعوبة الحصول على قادةٍ إلا

أنّه أمرٌ يستحقّ العناء، فهم القادرين على النمو بمؤسستك وتطويرها بشكلٍ يفوق توقّعاتك.

### قانون رقم 21 من قوانين ماكسويل : الإرث

ينهي ماكسويل قوانينه في القيادة مؤكداً على أن الأثر هو مقياسُ القائد، فالميراثُ المنتقل من القائد لفريقه يعبرُ عن قيمته الحقيقية، لذا ينصح كاتبنا بضرورة التفكير في الميراث الراغب في تركه واختيار القادرين على حمل راية القيادة من بعدك، بل ومساعدتهم في اكتشاف قدراتهم والسَّير أولى خطواتهم.



## 2) الأنماط القيادية باعتبار السلوك القيادي:

حسب نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين: 5 أنماط .

مرتكزات السلوك:

1 - الاهتمام بالعمل.

2 - الاهتمام بالعاملين .

« أ - القائد السلبيّ (المنسحب).

- لا يقوم بمهام القيادة، ويعطي المرؤوسين حرية منفلة في العمل .

- ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين على حدٍ سواء .

- لا يَحَقِّقُ أي أهداف، ويغيب الرضا الوظيفي عن العاملين معه .

- تكثر الصِّراعات والخلافات في العمل .

#### « ب - القائد الرسمي (العلمي). »

- شديد الاهتمام بالعمل والنتائج.

- ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين،  
ويستخدم معهم السُّلطة والرقابة.

#### « ج - القائد الاجتماعي (المتعاطف). »

- اهتمام كبير بالعنصر الإنساني من حيث الرِّعاية والتنمية.

- يسعى حثيثاً للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين.

- اهتمام ضعيف بالعمل والإنتاج وتحقيق الأهداف.

#### « د - القائد المتأرجح: »

- يتقلَّب في الأساليب؛ فأحياناً يهتمُّ بالناس والعلاقات  
وأحياناً يهتمُّ بالعمل والإنتاج.

- يمارس أسلوب منتصف الطريق.

يفشل هذا الأسلوب في تحقيق التوازن وفي بلوغ الأهداف.

## « هـ - القائد الجماعي (المتكامل) .

- يهتمّ بالبعدين الإنساني والعملي، فاهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج.
- روح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان محوراً مهماً في ثقافتها.
- يحرص على إشباع الحاجات الإنسانية.
- يحقق المشاركة الفعالة للعاملين.
- يستمد سلطته من الأهداف والآمال، ويربط الأفراد بالمنظمة، ويهتم بالتغيير والتجديد

## ـ حسب نظرية النظم الإدارية: 4 أنماط

مرتكزات السلوك:

- 1 - الثقة بالعاملين.
- 2 - قدرة العاملين.

## « أ - القيادة المستغلة (المتسلطة) )

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة جداً.
- التركيز على أساليب الترهيب والترغيب.

- ضعف التداخل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.
- استخدام الأساليب الرقابية الصارمة.
- يستخدم هذا النمط في الأزمات والقرارات الحساسة.

### « ب. القيادة الجماعية (المشاركة).

- درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم.
- استخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة.
- درجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد وكذلك الاتصال بجميع أنواعه.
- مشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.
- يستخدم هذا النمط مع أصحاب المهارات والخبرات وفي حالات التدريب

### « ج. القيادة المتسلطة العادلة:

- درجة الثقة في المرؤوسين منخفضة.
- تضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
- يشبه القائد الأب الذي يؤمن باستخدام سلطته الأبوية.

### « د. القيادة الاستشارية:

- درجة مرتفعة من الثقة بالمرؤوسين.
- درجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً.
- يسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور؛ لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.

### - حسب نظرية الفاعلية والكفاءة: 8 أنماط

#### مرتكزات السلوك:

- 1 - الاهتمام بالعمل.
- 2 - الاهتمام بالعاملين.
- 3 - درجة الفاعلية.

#### « أ. القائد الانسحابي.

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعالٍ وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعدّ من أكبر المعوّقات دون تقدّم العمل والعاملين.

### « ب . القائد المجامل :

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ودّ الآخرين

### « ج . القائد الإنتاجي (أوتوقراطي) :

- يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

### « د . القائد الوسطي (الموفق) :

- يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادرٍ على اتخاذ قرارٍ سليم.
- الحلّول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل؛ فقد يطبب زكاماً لكنه يحدث جذاماً.
- تركيزه موجهٌ على الضغوط الآتية التي يواجهها، أي سياسة إطفاء الحريق أو سيطرة الإسعاف، ولا يضع أي اعتبارٍ للمستقبل.

### « هـ . القائد الروتيني (البيروقراطي) :

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.

- يتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- يُظهر درجةً عاليةً من الفاعلية نتيجة اتباعه التعليمات.

#### ◀◀ و. القائد التطويري (المنمّي).

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم، ويهيئ مناخ العمل المؤدّي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين.
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل.
- ناجحٌ في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

#### ◀◀ ز. القائد الأوتوقراطي العادل:

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخٍ يساعد على ذلك.
- تركز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.

#### ◀◀ ح. القائد الإداري (المتكامل).

- يوجه جميع الطاقات تجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.













### (3) نظريات الشخصية:

هناك العديد من النظريات التي حاولت تفسير الشخصية ومن أهمها:

#### أولاً: النظرية النمطية:

تصنّف النظرية النمطية الأفراد إلى أنماط، بحيث يكون لكلّ نمط مجموعة من الصفات المشتركة، وتعدّ هذه النظرية أحد أساليب دراسة الشخصية القديمة جداً، إذ تقوم على تقسيم الشخصيات إلى أنماط بناءً على مجموعة من الأسس الجسدية والنفسية والمزاجية من أجل التعرف على خصائص شخصياتهم وسلوكهم.

وتتضمّن هذه الأنماط ما يلي:

### 1 || الأنماط المزاجية:

المزاج الدموي: نشاط وتفاؤل.

المزاج السوداوي: التشائم والحزن.

المزاج الصفراوي: سريع الانفعال والغضب.

المزاج البلغمي: الخمول والشرهة.

### 2 || الأنماط الجسمية:

النمط البطني: الشخص القصير والسمين والذي يعتبر محباً للحياة ومرحاً واجتماعياً.

النمط العضلي: الشخص حُسن القوام وبارز العضلات ويُعتبر هذا الشخص محباً للسيطرة ويميل للعمل وبذل النشاط.

النمط العقلي: الشخص النحيل والذي يعدّ خجولاً محباً للوحدة ولكنه ذو تفكير عميق.

### 3 || الأنماط النفسية:

نمط الشخصية الانبساطية: الشخص الاجتماعي صاحب الصداقات المتعددة.

نمط الشخصية الانطوائية: الشخص المتمركز حول نفسه والمنعزل غير المرن والذي يتّصف بالشكّ والخجل.

## « 4 الأنماط الاجتماعية:

النمط الاجتماعي	النمط الديني
النمط الجمالي	النمط السياسي
النمط العلمي	النمط الاقتصادي

ويتمّ التّصنيف حسب الفئة الغالبة لدى الفرد والتي تتحكّم في سلوكه.

## ثانياً: نظرية السمات:

يعتبر علماء نظرية السمات أن لكلّ شخصية عدد من السمات التي تميّزها، والتي تلعب دوراً رئيسياً في تحديد سلوك الفرد.

« وقد قسم جوردن ألبورت وهو من أهمّ علماء هذه

### النظرية السمات إلى نوعين رئيسيين هما:

١- السمات العامة أو المشتركة: وهي السمات التي يشترك فيها العديد من الناس بدرجات متفاوتة، فعلى سبيل المثال: تعدّ سمة السيطرة سمةً عامّةً يُمكن أن يتمّ المقارنة على أساسها بين الأفراد، ومن ثمّ يتمّ منح درجة معينة لكل فردٍ في مقياس السيطرة.

٢- السمات الفردية: وهي السمات الشخصية والخصائص السلوكية التي لا تتوافر لدى الأفراد جميعهم، بل تكون خاصةً بفردٍ معيّن، والتي تعبر عن شخصية فريدة، وهي الأساس في وصف شخصية الأفراد وصفاً دقيقاً.

### ثالثاً: نظرية البوصلة الشخصية:

قسمت نظرية البوصلة الشخصية الأفراد إلى أربعة أقسام: الشماليين والجنوبيين والشرقيين والغربيين، وقد جاء هذا التقسيم على أساس التشابه الثقافي بين القطاع الواحد، وحسب الدراسات فإن الشماليين يتصفون بأنهم أشخاص حاسمون ومسيطرون، أمّا الشرقيون هم أشخاص دقيقون ومغرومون بالتفاصيل، وبالنسبة للجنوبيين فهم أشخاص اجتماعيون محبّون للسلام ولطيّفون ويقدمون المساعدة للغير بشكل كبير، ويعدّ الغربيون أشخاصاً مرنون باحثون عن المغامرة.

### رابعاً: نظرية نظام الأشكال الهندسية النفسية:

تعتبر سوزان ديلنجر مؤسسة نظرية الأشكال الهندسية، والتي تعدّ هي طريقةً بديلةً لتصنيف الشخصية بشكل عام، حيث يعتقد العلماء أن الشخصيات كالأشكال الهندسية المألوفة.

ويفسّر العلماء الأشكال الهندسية وعلاقتها بالشخصية كالاتي:

## 1 - المربع:

يعتبر الشخص ذو الشخصية المربعة شخصاً ذا اهتمام قويّ بالتفاصيل، باحثاً عن الكمال، كما أنّه قادرٌ على إنجاز المهام، ولكن غياب خطة واضحة ومحددة للمهام التي ينبغي أن يقوم بها يعتبر عائقاً له، فهو يفضل اتباع خطة تفصيليّة.

“

عادةً ما توجد صفات المربعات لدى الأفراد الذين يعملون في المحاسبة والبرمجة والسكرتارية والمسؤولين وموظفي الحكومة.

## 2 - المستطيل:

يُشير إلى التغيير، إذ يشهد المستطيل تغييرات عديدة على أساس يوميّ، إن صاحب هذه الشخصية غير راضٍ عن حياته الشخصية أو حياته المهنيّة، الأمر الذي يؤدّي إلى حاجته إلى الإثارة والتنوّع، كما ولا يمكن التنبؤ بحياته، فقد يبدو شخصاً مختلفاً من يومٍ لآخر وغير واثق بنفسه.

“

عادةً ما توجد صفات المستطيل لدى المراهقين أو حديثي التخرّج من المدارس أو الجامعات أو الموظفين الجدد أو المتقاعدين الجدد.

## « 3 - المثلث:

يمثل هذا الشكل القيادة، فهو شكلٌ خطيٌ ينصبُّ تركيزه على القمة، وبالتالي يرتبط بالمستويات الإدارية العليا، فالشخص ذو الشخصية المثلثة يعتبر شخصاً حاسماً للغاية، وقائداً قوياً وصانعاً للقرار، لديه تنافسيةٌ عاليةٌ وهذا بالفعل موجودٌ في المناصب القيادية في الشركات والمؤسسات الكبرى، وعادةً ما يبحثون الآخريين على احترامهم والخوف منهم.

“

عادةً ما تتواجد المثلثات لدى الأفراد في المناصب العليا كالمديرين التنفيذيين والسياسيين وأصحاب الأعمال.

## « 4 - الدائرة:

الرمز الأسطوري للتناغم، حيث أن الدائرة تتسم بالتناسق السلس، ويعتبر الفرد ذو الشخصية الدائرية حساساً وذا اهتمام بالآخرين، يتفوق في التواصل مع الآخرين، لأنه يتمتع بالاستماع الجيد والتعاطف، كما يميل صاحب هذه الشخصية إلى أن يكون لاعباً جيداً

ضمن الفريق، فهو يسعى باستمرار لإرضاء الآخرين من خلال استيعابهم.

“

تميل الدوائر إلى أن تكون موجودة في الأفراد العاملين في وظائف مثل: التمريض والتعليم والموارد البشرية.

#### 5 - الخط المتمايل:

يمثل الإبداع، وهو الشكل الوحيد غير المنتهي من الجوانب، ويعتبر الفرد ذو شخصية الخط المتمايل شخصاً بديهاً ومفكراً، عادةً ما يقفز إلى الاستنتاجات مباشرةً في تفكيره وتخطيطه العمليات، ويبحث باستمرار عن طرق جديدة في أدائه للمهام والأعمال، ويكره البيئات شديدة التنظيم، ويرغب في التنوع والتحفيز بدلاً من الروتين.

“

عادةً ما يتواجد الخط المتمايل لدى الفنانين والأساتذة والباحثين ورجال الأعمال والمخترعين.

وفي النهاية فغالباً ما يُظهر كل فردٍ نمطاً معيناً من أنماط التفكير والسلوك والشعور، والتي تتمثل "من يكون"، كما تتمثل التفاعلات التي تتم بين الأفراد، ولقد حازَ موضوع الشخصية على اهتمام العديد من علماء النفس الذين عملوا على تطوير العديد من النظريات المرتبطة بالشخصيات، كما طوروا مجموعةً من الأدوات التي يتم من خلالها تقييم الفرد.



## 4) نموذج هيرمان لتحديد النمط القيادي:

### من هو هيرمان؟

هذه النظرية تسمى بوصلة التفكير أو (مقياس هرمان للتفكير)، ويرمز لها بـ (HBDI)، وهي مختصر لـ Hermann Brain Dominance Instrument وتعني حرفياً أداة هرمان للسيطرة الدماغية، مبدع هذه النظرية هو نند هرمان عالم فيزيائي وفنان (رسام) وموسيقي أمريكي، ولد عام 1922 عمل في جنرال إلكتريك سنوات عديدة، وقاد الجانب التطويري فيها. مات عام 1999.

◀◀ وقد بدأ هرمان بدراسة اكتشاف سيبري وماكلين

## اكتشاف سبيري الذي يقول بوجود جانين للدماغ:

الدماغ الأيمن: المسؤول عن العاطفة.

الدماغ الأيسر: المسؤول عن التفكير.

اكتشاف ماكلين الذي يقول بوجود ثلاثة أدمغة في الإنسان بعضها فوق بعض

الدماغ العقلي: يضم التفكير، التصور، التعلم.

دماغ الثدييات: الشّعور، المهارات الحسيّة، الشمّ، التذوّق، الانفعال.

دماغ الزواحف: الحاجات البيولوجية، الطعام والشراب، الأمن والسلامة، الجنس.

### «مقياس هيرمان الرباعي»

سبيري + ماكلين = مقياس هيرمان.

يشعر كثيرٌ من خبراء القياس السيكولوجي أن «طريقة هرمان لتحديد الشكل السائد البشري» قد أثبتت فعاليتها بشكل كبير بعد دراسات لإثبات صحة هذه الطريقة استمرت لما يزيد عن 15 سنة.

- أكثر من 60 أطروحة دكتوراه تناولت مقياس هيرمان.

- أكثر من 100 مقال علمي نشر عن مقياس هيرمان.
- تستعمله كبريات الشركات العالمية مثل: أي بي إم، كوكا كولا، إنتل، موتورولا، الجيش الأمريكي، جامعة تكساس.

### فوائد تطبيق نموذج هيرمان:

- 1) رفع مستوى فاعلية التفاهم والتخاطب بشكل إيجابي عن طريق فهم الآخرين زملاء العمل والموظفين والأبناء.
- 2) تحسين فاعلية عمل الفريق ومجموعات العمل بفهم العلاقات بين أفرادها.
- 3) تقديم طرق وأساليب لحل المشكلات والخلافات فيما بين الناس.
- 4) معرفة ملائمة العمل لقدرات الشخص وزيادتها.
- 5) استعمال القدرات العقلية بأفضل ما يمكن عمله.
- 6) فهم طبيعة الإبداع ومصادره، وكيفية تطويره.

## مقياس هيرمان - بوصلة التفكير

الرقم	الفئة	العبارة	نعم	لا
١	A	حرصى على الدقة والحقائق قد يجعلني في نظر الآخرين جاف المشاعر		
٢	C	أعمل مع الآخرين عن طيب نفس من أجل هدف مشترك		
٣	A	أدرك الأرقام وأعي دلالاتها ولى القدرة على حسابها وتطويعها لما أرغب		
٤	C	لدى القدرة على توقع احتياجات الآخرين ومن ثم مراعاتها		
٥	D	أدرك الكثير من الأشياء بالحدس والبديهية دون التفكير العميق فيها		
٦	B	حذر وحرص وأهتم بالعواقب كثيراً		
٧	C	أجمل اللحظات هي اللحظات التي أسعد فيها الآخرين		
٨	D	أتحمس للأهداف وأكرس لها وقتي وجهدي كله		
٩	A	استطيع أن أحدد سبب المشكلة عند حدوثها وأحلها ثم أجد لها الحل المناسب		
١٠	B	لا يمكن أن أصبر على الفوضى بل أرتب وأنظم كل الأمور والأشياء الخاصة والعامّة		
١١	C	لدى القدرة على تنميه العلاقات مع الآخرين والمحافظة عليها والتواصل معها		
١٢	D	المال عندي للإنفاق ويصعب علي جمعه		
١٣	A	لست بخيلاً ولكني لا أصرف شيئاً من مالي إلا بعد تحليل ودراسة متأنية		
١٤	D	أكره الروتين وأحب التغيير دائماً		
١٥	B	أحافظ على أغراضي و ممتلكاتي بطريقة منظمة ومرتبّه		
١٦	D	يقول بعض الناس عني ( أنت مندفع ولا يمكن توقع أفعالك )		
١٧	A	أعتبر نفسي أسير بوضوح إلى هدفي الذي قررتّه		
١٨	B	أنفذ الأمور دائماً بخطوه بخطوه وأتمتع بالدقة في عملي		
١٩	C	أعتبر أن علاقتي الطيبة مع الآخرين هي أعز ما أملك		
٢٠	B	أميل للفعل أكثر من ميلي للتأمل والتفكير والتنظير		
٢١	C	مستعد للخدمة وتقديم نفسي للآخرين متى احتاجوا إلى ذلك		
٢٢	A	أجد نفسي أفكر وأستنتج بعيداً عن العاطفة والمشاعر		
٢٣	B	يعتمد علي الآخرون ويثقون في إنجازي وإخلاصي		
٢٤	C	أحب التحدث مع الآخرين عن مشاعري وقصصي		
٢٥	D	تستهويني الأفكار غير الاعتيادية والتي يسميها الآخرون أفكار مجنونة		
٢٦	A	لدى قدرة عالية على تحليل الأحداث واستنتاج آثارها المنطقية		
٢٧	B	لدى القدرة على مواصلة العمل حتى إنجازّه		
٢٨	C	أجيد بث الحماس في همم الآخرين		

## مقياس هيرمان - بوصلة التفكير

الرقم	الفئة	العبارة	نعم	لا
٢٩	A	أمتلك معرفة مميزة بالمواضيع العلمية والتقنية		
٣٠	C	أعتبر نفسي عطوفا ولطيفا وأنس بالآخرين وأساعدهم متى احتاجوا		
٣١	D	أحب العمل في أكثر من شيء في وقت واحد		
٣٢	C	أراقب وجوه الآخرين لا إراديا عندما يتحدثون إلى		
٣٣	D	كثيرا ما تراودني الأفكار الجديدة		
٣٤	B	لا أحب أن يقاطع أحد نمطي الروتيني		
٣٥	B	أشعر بارتياح أثناء أدائي لأعمال التصنيف والترتيب والتنظيم		
٣٦	D	أهتم عادة بالصورة العامة ولا أدقق في التفاصيل		
٣٧	A	أعتقد أن العمل أهم بكثير من المشاعر الإنسانية		
٣٨	A	يفضل الآخرون أن أتولى زمام القيادة		
٣٩	B	أدون التزاماتي الاجتماعية في مفكرتي الخاصة وأحرص على القيام بها		
٤٠	D	أتمتع بروح الدعابة التي قد توقعني في مشاكل		
٤١	D	أميل في حكمي على الأشياء على حسي وتوقعاتي أكثر من ميلي إلى التحليل		
٤٢	B	أفضل تعليمات محددة على أن يترك الأمر بلا تعليمات محددة وواضحة		
٤٣	C	يصفني الناس بأنني عاطفي		
٤٤	B	يصفني الناس بأنني حريص ( أو ) حذر ( أو ) منضبط		
٤٥	D	يصفني الناس بأنني مغامر		
٤٦	A	يصفني الناس بأنني حازم ( أو ) عقلائي		
٤٧	B	أحب معرفة التفاصيل وخطوات أي عمل سأقوم به		
٤٨	D	لا أحب الانظمة والقوانين وأشعر بأنها تقيدني		
٤٩	C	أحب الشعر ( أو ) القصص ( أو ) التواصل مع الآخرين		
٥٠	A	أشعر بأنه يجب أن تنفذ القوانين والعقوبات بحزم وبدون عاطفة أو مجاملات		
٥١	A	لا أحب الأشياء المحتملة أو التي لا يمكن توقع نتائجها ( غير مضمونة )		
٥٢	C	أحب مساعدة الآخرين وإعطائهم من وقتي ومالي وجهدي		
٥٣	B	أحب التخطيط المفضل لأي عمل سأقوم به		
٥٤	D	عند شرائي لجهاز جديد أحاول تشغيله بنفسي دون اللجوء إلى كتيب التشغيل		
٥٥	C	أحب الاستماع لمشاكل الآخرين ومساعدتهم		
٥٦	A	لدي القدرة في التعامل مع الأرقام ( أو ) الحسابات		

نقوم بالجمع لكلّ فئةٍ عددَ المرات التي أعطينا  
فيها أنفسنا نعم

مقياس هيرمان - بوصلة التفكير

D	C	B	A

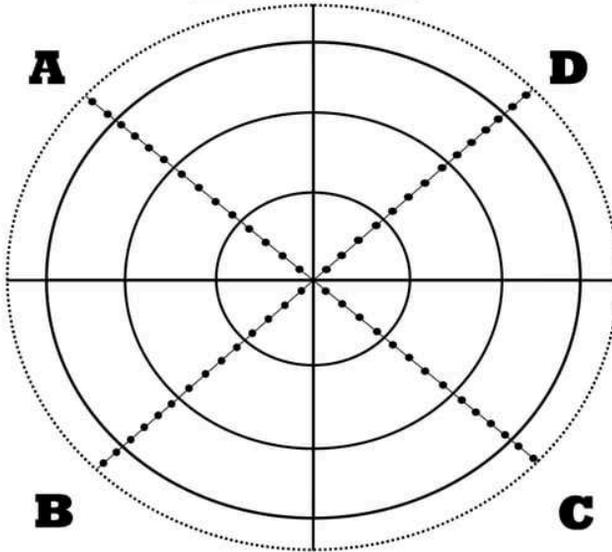
العمد الرابع  
( )

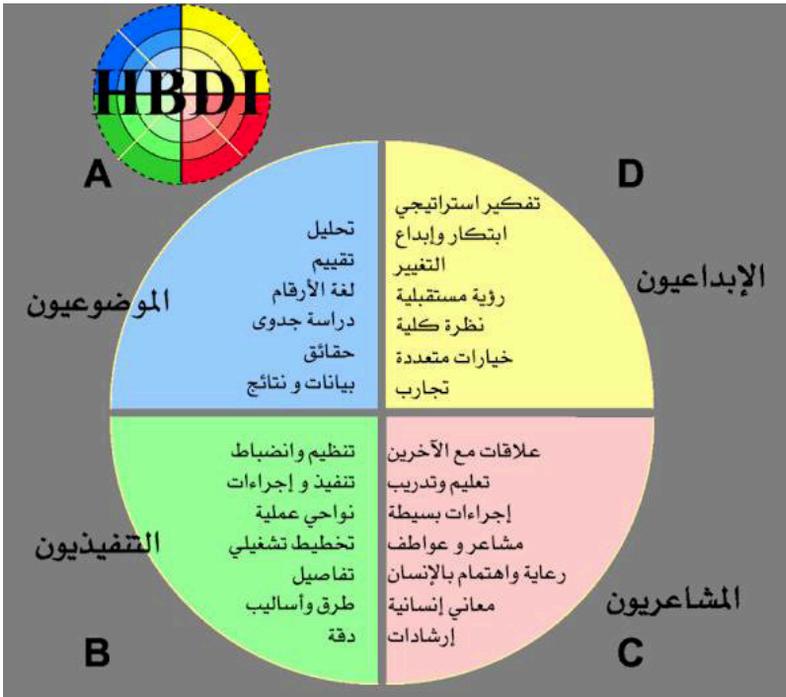
العمد الثالث  
( )

العمد الثاني  
( )

العمد الأول  
( )

مخطط اللقطة





## النتيجة:

### 1) الشخصية الموضوعية – الديكتاتورية A

طبيعته: تجد فيه الصفات التالية، التحليل، يهتم بالحقائق، يهتم بالأرقام، تركيزه عال، يميز بين الناس يجمع الحقائق، يحلل القضايا، يحل المشكلة منطقياً، يقدم الأدلة العقلية يعتمد على الدراسات والبيانات، يفكر بعمق ويقرّر بهدوء (شخصية تفكر ثم تتصرف).

- المظهر الشخصي: محافظ.

- السلبيات من وجهة نظر الأنماط الأخرى: يحرم نفسه من عفوية الحياة - لكل شيء حساب - قد يتهم بالمادية أو البخل - قلة مشاعر - تصلب على الرأي - جامد - عناد يحتاج للأدلة والبراهين على كل شيء.

- الإيجابيات من وجهة نظر الأنماط الأخرى: قلة المشاكل المالية - قرارات صائبة - قيادي.

### 2) الشخصية التنفيذية – التشغيلية – العملية B

طبيعته: تجد فيه الصفات التالية، يهتم بالتخطيط، التنفيذ، يحترم الإجراءات الثابتة، نظامي لديه انضباط عال، يهتم بإدارة الوقت، يعالج القضايا عملياً، يتمسك بموقفه، يقرأ

الوثائق بدقة، يضع الخطط المفصلة، والإجراءات الدقيقة،  
ينجز المشروع في الوقت المحدد.

- المظهر الشخصي: محافظ جداً - ملابس كاملة.

- السلبيات من وجهة نظر الأنماط الأخرى: يحب  
الرئاسة - أسير للروتين وتقليدي - يمكن التنبؤ بأفعاله -  
يولد الملل.

- الإيجابيات من وجهة نظر الأنماط الأخرى: يستمتع  
بالإنجاز - عدم التسويف - ترتيب ونظام - ضياع الأغراض  
أمر نادر - احترام الوقت.

### « 3 الشخصية المشاعرية - الاجتماعية C

طبيعته: تجد فيه الصفات التالية، يركز على العلاقات  
مع الآخرين، مشاعره رقيقة، لديه حساسية عالية، يشعر  
باحتياجات الآخرين، يحب العمل كفريق، يقنع الآخرين،  
يصلح بين الناس يهتم بالقيم، قراراته تبنى على المشاعر،  
يفضل مصلحة الآخرين على مصلحته الشخصية.

- المظهر الشخصي: بسيط غير رسمي.

- السلبيات من وجهة نظر الأنماط الأخرى: حساس  
جداً - غير جاد - غير منظم - مفرط في العاطفة.

- الإيجابيات من وجهة نظر الأنماط الأخرى : صداقاته واسعة - محبوب ممن حوله - لا يطلب ولا يلحّ - حسن الظن بالآخرين - تتوفر في أسرته عاطفة ومشاعر بصورة كبيرة.

#### « 4 الشخصية الإبداعية D

طبيعته: تجد فيه الصفات التالية، تفكيره استراتيجي، تفكيره إبداعي، نظره شاملة، حبه للتصورات والمغامرات، معلوماته غزيرة وتجاربه متعددة، لديه إبداع وابتكار، متجدد دائماً، قراراته سريعة وكبيرة (شخصية تتصرف ثم تفكر) لا يكثرث للغموض.

- المظهر الشخصي: زي حديث - ومظهر مستقل بذاته.

- السلبيات من وجهة نظر الأنماط الأخرى: غير مركّز - مندفع وعجول - غافل عن مواعيده - يعتمد على التخمين .

- الإيجابيات من وجهة نظر الأنماط الأخرى: يضع خططاً للمستقبل جيدة وممتازة - صاحب طموح عال - لا يُطبق التقييد والأنظمة - يعطي الفرصة إلى الإبداع - سعادته في حرّيته - عقلية منفتحة - عفوي.

الفصل الثاني:  
القيادة الذكية







المبحث الأول:

## القيادة الذكية ( فنون ومهارات وتطبيقات )

تُعد القيادة الذكية من المحدّات التي تُسهم في تحديد طبيعة التفاعلات داخل المؤسسات المختلفة ومعالجة المعلومات المتنوعة لمواجهة التحديات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية على الأمد البعيد.

وذلك من خلال تقاسم الرؤية والأهداف المشتركة باعتبارها نقطة الانطلاق في ممارسة القيادة الذكية وامتلاكها الذكاء الاجتماعي والذكاء العقلائي، ولكون المؤسسات المعاصرة تعمل في بيئة تتصف بوجود عديد من التحديات،

فالقائد الذي يتمكّن من النجاح في بيئة الأعمال السابقة قد لا ينجح في بيئة الأعمال الحالية، وعليه فهناك حاجة ملحة لوجود قادة أذكى قادرين على تحقيق النجاح في ظل الظروف والمواقف المتغيرة والمتطورة؛ لمواجهة ما قد يُستجد من أزمات.

وتُوجد العديد من الأسباب للاعتقاد بأن الذكاء مرتبط بالقيادة، فيتعين على القادة جمع ودمج وتفسير كمية هائلة من المعلومات والمعارف، مع القدرة على التعامل مع مجموعات كبيرة من الرؤوسين؛ الأمر الذي يتطلّب الذكاء في التعامل معهم، كما أنهم مسؤولون عن مهام أخرى كتطوير الاستراتيجيات وحل المشكلات، كما يمكن ربط الذكاء بالقيادة من خلال الإبداع فيحفّزون الرؤوسين على الإبداع وتبادل الأفكار الإبداعية.

”إن تأثير الذكاء على القيادة يمكن أن يظهر في قدرة القادة على التعامل مع التحديات، استيعاب الأفكار الجديدة، والتكيف مع التغيرات، مما يجعلهم أكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة وتحفيز الآخرين لتحقيق النجاح.“



## 1) مفهوم القيادة الذكية:

القدرة على تعزيز وتطوير المهارات والكفاءات سواء كانت مهارات خاصة بالقائد أو بالأفراد العاملين والمزج بين هذه القدرات الإبداعية وأنواع الذكاء الخاص بقدرة القائد على معالجة المعلومات بالشكل الذي يتكيف مع البيئة في مواجهة التحدّيات واتخاذ القرارات بعيدة المدى.

القيادة التي تَبَثُّ الحيوية والنشاط في عمليات الإدارة بالمنظمة وذلك من خلال امتلاكها قدرات ذكائية تمكنها من تكوين ثقافةٍ منظميةٍ مشجعة على التعلم والابتكار، والمشاركة الفعلية من الأعضاء في العملية القيادية والعمل في فريق واحد، لبناء طاقةٍ منظميةٍ قادرة على تحقيق التفرّد والتكيّف السريع مع مستجدات بيئة الأعمال المعاصرة.

تدلّ على ذكاء المنظمة المتمثّل في طريقة تفكير وعمل أعضائها والتنبؤ بالمستقبل، والقدرة على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والتكيّف مع تغيّراتها لاستمرار المنظمة وازدهارها، والحدّ من شيخوختها.

حوار بناء بين القادة والداعمين يجعل من السهل توحيد الجهود؛ لتحقيق الرؤية والأهداف المشتركة.

عملية صنع القرارات الخاصّة بكيفيّة التعامل مع العاملين لتحفيزهم؛ ومن ثم ترجمة هذه القرارات؛ أي نشاطات فاعلة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المختلفة، وتحقيق الأهداف المنشودة.

تُركز على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة لتعزيز الكفاءة واتخاذ قرارات أكثر ذكاءً واستراتيجية، مما يساهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بشكل مستدام وفعال.

تُركز على استخدام القادة لمزيج من الذكاء العاطفي، والاجتماعي، والتحليلي لتحسين فعالية القيادة واتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة.



## (2) أهمية القيادة الذكية:

الاهتمام بمستقبل العاملين وإدامة عمليات التغيير من أجل مشاركة الموظفين مستقبلاً في اتخاذ القرارات وتطوير معرفتهم وتعزيز قدراتهم الفردية والجماعية ولكونها مرتبطة بالعوامل الداخلية المتمثلة بالمحفّزات وإدراك المواقف والعوامل الخارجية التي لها علاقة بالمكافأة وبيئة العمل.

القائد الذكي هو ذلك القائد الذي يتمكّن من النجاح في بيئة الأعمال الحالية بكل تعقيداتها؛ لذلك توجد حاجة ملحّة لقيادة أذكياء مبدعين؛ لأنه لا يمكن ممارسة العمل في بيئة الأعمال القديمة.

وتتمثل أهمية القيادة الذكية في خلق القدرات والإبداعات وتوليد الحماس الجماعي وتوسيع رأس المال المعرفي؛ بهدف تحقيق التوازن التنظيمي بين النشاط الحالي والتخطيط للمستقبل.

### الصفات الأساسية في القادة الأذكياء:

القدرة على التفاوض.

القدرة على اتخاذ القرارات.

التفكير الاستراتيجي.

القدرة على إدارة المواهب والفرق.

التفكير النقدي أو الناقد.

القادة الأذكياء يتميزون بعدة صفات أساسية تميزهم وتجعلهم فعالين في تحقيق أهدافهم وإلهام فرقهم، وفيما يلي أهم الصفات الأساسية للقادة الأذكياء:



## قيم نفسك

نادراً	١
أحياناً	٢
غالباً	٣
باستمرار	٤

- أستطيع رؤية الأنماط التي أقع فيها مع الآخرين أثناء عملي بالشركة.
- أقدم التقدير والثناء بحرية لمديري وأعضاء قسمي أو إدارتي.
- إذا وصلنا لنقطة مسدودة خلال اجتماع ما فإنني أسعى إلى حلّ المشكلات بدلاً من إلقاء اللوم على الآخرين.
- أستكشف وجهات نظر الآخرين قبل إقناعهم بوجهة نظري.
- أركّز على مصلحة المؤسسة كما أركّز على مصلحتي.
- أقدم أفكاراً دائمةً لتطوير العمل مهما كانت الردود على أفكاري السابقة.
- أحافظ على هدوئي وثقتي عندما أواجه معارضةً من الآخرين.

- عندما انتقد الآخرين احرص على تقديم الاقتراحات من أجل التحسين والتطوير.
- أمنح الآخرين وقتاً للتفكير فيما أعرضه عليهم.
- أستطيع قول «لا» بلباقة وذوق.
- أعطي أسباباً مقنعةً لتبني وجهة نظري.
- أساعد في تسيير وتنسيق جهود الآخرين بالشركة.
- لدي القدرة على المشاركة في صناعة واتخاذ القرار.
- أضع كل نقاط الاتفاق والاختلاف على طاولة الإدارة.
- عندما لا تسيير الأمور بشكل جيد فإنني آخذ زمام المبادرة لفعل شيء حيالها.

## النتيجة:

- من ٥٠ إلى ٦٠ قائد ذكي للغاية.
- من ٤٠ إلى ٤٩ قائد ذكي جداً.
- من ٣٠ إلى ٣٩ قائد ذكي متوسط.
- من ٢٠ إلى ٢٩ قائد ذكي يحتاج إلى جهد كبير لتطوير مهاراته.
- أقل من ٢٠ لا يصلح للقيادة من الأساس.



### 3) خصائص القيادة الذكية

تُعد القيادة الذكية ذكاءً متعددًا ومركبًا: ذلك لأن الأعمال مزيج من الأفراد والأموال والبيئات، والأفراد مزيج من القدرات والعواطف، من أجل ذلك كلّه فإن القيادة تتّصف بالتنوّع والتعدّد في ذكائها القياديّ فهو ذكاءٌ ماديّ - حسابي، ذكاءٌ إنساني - عاطفي.

تُعد القيادة الذكية ذكاءً متجاوزاً: فالقيادة الذكيّة تتّصف بقدرةٍ متميزةٍ من الذكاء الذي يتخطى بتجليّاته وحالاته السابقة ففي كل مرةٍ يواجهه مشكلةً أو تحدياً يُقدّم حلاً ملاءمةً وجديدةً باستمرار.

تُعد القيادة الذكية ذكاءً تنافسياً: حيث أن القيادة الذكية هي الذكاء التنافسي فلا يقف القادة عند الاستجابة ومعالجة

المشكلات والتحدّيات المختلفة التي يفرضها المنافسون عليهم؛ لذا فالقيادة الذكية تعد ذكاءً يُادر في إيجاد التحديات للمنافسين بمفاهيم غير مألوفة لهم.

تُعد القيادة الذكية ذكاءً إنشاء القيمة للمنظمة: فالقيادة الذكية يعمل ذكاؤها على إنشاء القيمة المضافة للمنظمة تجعل من القيادة مورداً لا ملموساً من الموارد اللاملموسة التي ازدادت أهميتها في اقتصاد المعرفة والذي يحقّق لها مفهوم رأس المال القيادي.



## 4) أهم المهارات لتصبح قائداً ذكياً

### الوعي الذاتي:

وهي أحد المهارات التي يكتسبها القائد الذكي تدريجياً، ومعناها القدرة على فهم ومعرفة مشاعرك ونقاط قوتك ونقاط ضعفك، والتحكم في الذات، وإدارة العواطف والمشاعر.

### الوعي الاجتماعي:

وهي من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع بها القائد الذكي؛ إذ بها يمكن للقائد الذكي أن يفسر أسباب تصرفات من حوله، وبها يفهم ويعرف القائد الذكي مشاعر من يتفاعل معهم ونقاط قوتهم وضعفهم.

## التحفيز الذاتي:

وهي أحد المهارات التي يكتسبها القائد الذكي بنفسه، ومعناها امتلاك القدرة على أن تحفّز نفسك بنفسك، بأن تضع خطةً لنفسك ودافعاً تطوّر به ذاتك باستمرار.

## إدارة العلاقات:

وهي المهارات التي يمكن بها للقائد الذكي أن يبني علاقات مع غيره، ناهيك عن المحافظة عليها.

## قوة التأثير:

وهي أن يمتلك القائد الذكي القدرة على إقناع الآخرين وتحفيزهم ووضع دوافع لهم من أجل تطويرهم.

## القدرة على حل المشكلات:

وهي أن يمتلك القائد الذكي القدرة على فهم المشكلة وجمع جميع معطياتها، وتحليلها، ثم تجربة حلول لها، ثم الاستقرار على حل واحد وتنفيذه.



## دراسة الحالة

- تقييم مهارات الذكاء العاطفي
- تطوير مهارات التواصل
- تعزيز التحفيز والتوجيه
- إدارة التوترات

### القواعد الأربع للقيادة الذكية الأمثل

« لا تهرب من الواقع، واتخذ قراراتك بحكمة:

فالقيادة الذكية تتطلب القدرة على مواجهة الواقع واتخاذ قرارات مدروسة بناءً على تحليل منطقي وواقعي، فالهروب من المشاكل أو تجنب اتخاذ القرارات الصعبة يمكن أن يؤدي إلى تفاقم الأمور؛ لذا، من المهم أن يكون القائد الذكي شجاعاً ويواجه التحديات بروية واضحة وخطة محكمة.

« طور من نفسك:

فالتطوير الشخصي هو جزء أساسي من القيادة الذكية، حيث تعتمد قدرة القائد الذكي على قيادة الآخرين بفعالية وكفاءة على مدى تطويره لنفسه بشكل دائم وتحسين مستمر، فتطوير الذات يعزز قدرات القائد القيادية ويساعد في تحقيق

النَّجاح، من خلال تحسين العلاقات العملية، وزيادة الابتكار والإبداع، وتعزيز الوعي بالذات والتواصل الفعال.

## « كُنْ فُضُولِيًّا »:

الفضولية لها دورٌ كبيرٌ في تعزيز القيادة الذكية، حيث تعتبر من الصفات الأساسية التي تساعد القادة على تحقيق النَّجاح وتطوير فرق العمل، وهناك سلسلةٌ من الطُّرق التي يُمكن للفضولية أن تُسهم بها في تعزيز القيادة الذكية:

1. **تعزيز التعلُّم المستمر:** الفضولية تحفِّز القادة على البحث عن فرص التعلُّم المستمرِّ واكتساب المعرفة الجديدة، مما يمكنهم من اتِّخاذ قرارات أفضل وتحقيق النَّجاح في مهامهم القيادية.

2. **تعزيز الإبداع والابتكار:** القادة الفضوليون عادةً ما يكونون مبتكرين ويبحثون عن حلول جديدة للتحديات التي تواجههم، مما يعزِّز من قُدرةم على تخفيف الفرق لتحقيق الإبداع والابتكار.

3. **تعزيز التفكير النقدي:** الفضولية تساعد القادة على تطوير قدراتهم في التفكير النقدي وتقييم الأفكار والمعلومات بشكل منطقيٍّ وموضوعيٍّ، مما يُسهم في اتِّخاذ قرارات مدروسةٍ وفعالة.

4. **تعزيز العلاقات:** القادة الفضوليون عادةً ما يكونون مهتمّين بالآخرين وبفهم آرائهم واحتياجاتهم، مما يساهم في بناء علاقات عملية، قوية، وفعالة مع الفرق.

5. **تعزيز التحليل والتقييم:** الفضولية تساعد القادة على تطوير قدراتهم في تحليل البيانات والمعلومات بشكل دقيق وسريع، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على الحقائق والأدلة.

### « ارسـم مستقبلك:

رَسْمُ مستقبلك يتطلّب وَعْيَ بالتحديات والفرص المحتملة، واستراتيجيات لتحقيق الأهداف التي تحددها لنفسك، والقيادة الذكية تلعب دوراً حاسماً في هذا السياق، حيث تمكّن من توجيه الخطوات بحكمة نحو تحقيق رؤية للمستقبل، حيث نجد ما يلي:

1. **وضوح الرؤية:** يساعد التفكير في المستقبل على وضع رؤية واضحة لما نريد تحقيقه، والقيادة الذكية تمكن من تحويل هذه الرؤية إلى واقع من خلال وضع استراتيجيات وخطط عمل فعالة.

2. **تحليل البيئة والتكيف:** تحليل المحيط وفهم التحديات والفرص يعطي القدرة على توجيه الاستراتيجيات بشكل

أفضل، والقيادة الذكية تمكّن من التكيف مع التغيرات بشكلٍ فعّال.

3. الابتكار والتفكير الإبداعي: فتحقيق رؤية القائد يتطلّب حلولاً إبداعيةً للمشاكل، والقيادة الذكية تشجع على الابتكار وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف بطرقٍ جديدةٍ وفعّالة.

4. بناء فريق متميّز: فتحقيق الأهداف يتطلّب فريقاً متحمساً وملتزماً، والقيادة الذكية تمكّن من بناء فريق يشارك الرؤية ويعمل بتناغم نحو تحقيق النجاح.

5. التعلّم المستمر: القيادة الذكية تحثّ على الاستمرار في التعلّم وتطوير المهارات القيادية ليكون القائد دائماً على استعدادٍ لمواجهة تحديات المستقبل.

## التفكير العكسي

« كيف يمكن جعل عملية القيادة الذكية تفشل

في المؤسسات؟ !!!

.....

.....

.....

.....



## (5) أبعاد القيادة الذكية:

« وأما عن أنواع الذكاء التي يتطلّب امتلاكها من قبل القادة تتمثل فيما يلي:

ذكاء الحكمة Wisdom Intelligence: ويعني وجود فهم عميق لواقع الأفراد والأشياء والأحداث والمواقف، مما يؤدي إلى القدرة على الاختيار لتحقيق أفضل النتائج أو التصرف بنحو أفضل وعقلاني.

ذكاء الشخصية Intelligence Character: وهو القدرة على متابعة وتطوير التفوق الأخلاقي للقائد إلى يؤدي إلى التمكّن الذاتي من خلال تبني أعلى مبادئ السلوك والإصرار على التغيير والتصحيح الذاتي، وهو الشخص الذي يبدأ التغيير من نفسه بغض النظر عن الآخرين.

الذكاء الاجتماعي Intelligence Social: قدرة الفرد على خلق اتجاهات إيجابية في العلاقات الاجتماعية المعقدة والبيئات المختلفة بفاعلية من خلال تقديم فوائد نفسية وجسدية.

الذكاء الروحي Intelligence Spiritual: هو القدرة على البناء والمحافظة على العلاقة مع الله عز وجل، لكي يحصل على عطايه بحيث تغطي على حياته، فالآخرون يميلون إلى خصائص هؤلاء الأفراد مثل الثقة والالتزام والتعاون معهم.

### نشاط

« من وجهة نظرك ما هي الصعوبات التي يمكن أن تواجه القيادة الذكية؟ !!! »

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## 6) الصعوبات التي تواجه القيادة الذكية

القيادة الذكية، بالرغم من مزاياها المتعددة، إلا أنها تواجه عدة صعوبات وتحديات يمكن أن تعرقل تحقيق أهدافها، وفيما يلي بعض هذه الصعوبات:

- نقص الموارد
- نقص الدعم
- الضغوط الزمنية
- المقاومة للتغيير
- الثقافة المؤسسية
- عدم قدرة فريق العمل على التكيف مع التغييرات السريعة



## 7) القيادة الذكية وتحقيق النتائج

« تتمثل فيما يلي:

- تحديد الاتجاه العام ووضع أهداف مشتركة.
- وضع خططٍ قابلة للتطبيق.
- تعيين المهام بكلّ فاعلية.
- توقع وقياس ومكافأة الأداء العالي.
- تقديم رعاية مستمرة.
- تقييم النتائج والاستفادة من التقييم.



## 8) استراتيجيات القادة الأذكياء

### وضع الرؤية والاستراتيجية:

يجب على القائد وضع رؤية واضحة للمؤسسة وتحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة. يجب أن يكون القائد قادراً على تحديد الاتجاه وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف المحددة.

### توجيه الموظفين:

ينبغي للقائد أن يوجه الموظفين في تنفيذ الاستراتيجيات والممارسات المطلوبة. يجب أن يكون قادراً على توجيههم وتنظيم العمل وتحفيزهم للتفوق في أداء واجباتهم.

## توفير الموارد اللازمة:

يجب على القائد توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية اللازمة.  
القائد يجب أن يتأكد من توفر الموارد اللازمة لتنفيذ  
الخطط وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

## تشجيع الابتكار والتحسين المستمر:

يجب أن يشجع القائد الموظفين على الابتكار وتطوير  
أفكار جديدة ومبتكرة لتحسين العمليات وتحقيق التميز.  
يجب أن يكون القائد مفتوحاً للاقتراحات والتحسينات  
ويوفر الدعم اللازم لتنفيذها.

## تشجيع وتطوير الموظفين:

يجب أن يقوم القائد بتشجيع وتطوير الموظفين من خلال  
توفير التدريب والتطوير المهني وتقديم الإرشاد والمشورة.  
يجب أن يساهم القائد في بناء فريق عمل قوي ومتحفز.

## بناء ثقافة التميز:

يجب أن يكون القائد قدوةً في بناء ثقافة التميز في المؤسسة.  
يجب أن يعكس القائد القيم والمعايير العالية ويوفر بيئةً  
داعمةً وملهمةً للموظفين لتحقيق التميز.

يجب أن يعمل القائد على تعزيز  
التعاون والشفافية والابتكار  
في الثقافة المؤسسية.







المبحث الثاني:

## الجدارات الجوهريّة في القيادة الذكيّة والتميز المُستدام

تعتبر القيادة الفعالة والتميّز المُستدام من أهمّ عوامل نجاح الشركات والمؤسّسات في العصر الحديث.

تتطلّب هذه القدرات مجموعة من الجدارات الجوهريّة التي يجب أن تتوفر في القادة والمديرين.



## 1) تعريف الجدارات

تعرف الجدارات الجوهرية للأفراد على أنها مجموعة القدرات التي يتمتع بها الموظف والتي تؤهله بشكلٍ عامٍ للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة منه بكفاءةٍ عالية، وهي المحصلة النهائية للتعليم والخبرات والمهارات.

بينما تعرف الجدارات الجوهرية للمنظمة على أنها مجموعة من أبعاد الأداء التي يمكن ملاحظتها، بما في ذلك المعرفة والمهارات والمواقف والسلوكيات الفردية، بالإضافة إلى الفريق الجماعي والعمليات والقدرات التنظيمية المرتبطة بالأداء المرتفع، وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مستدامة.

وتعتبر الجدارات من أهم العناصر التي يجب التأكد من توافرها عند الاختيار والتوظيف في المنشأة نظراً لما لها من أثرٍ بالغٍ على مستوى الإنتاجية والتميز المؤسسي.

وتشمل الجدارات القيادية / الإدارية الجدارات المتعلقة بقيادة المنظمة والأشخاص لتحقيق أهداف المنظمة بإدارة الأشخاص والإشراف عليهم وتطويرهم، وتشمل القيادة البصيرة، التفكير الاستراتيجي، وتنمية الموظفين، والجدارات القيادية هي مهارات وسلوكيات قيادية ضرورية للأداء الفعال.



## (2) التميز المُستدام

يتطلب التميّز المُستدام رؤيةً طويلة الأمد  
واستراتيجيات مُستدامة.

يشمل التميّز المُستدام التطوير المستمر والتحسين المستمر  
للعمليات والمنتجات.

يتطلب التميّز المُستدام ابتكاراً وروح تحديث في العمل  
وتبني التكنولوجيا والتطورات الجديدة.





### 3) الجدارات الجوهرية في القيادة الذكية

- الرؤية والتخطيط
- بناء العلاقات
- اتخاذ القرارات
- التنظيم الفعّال
- الابتكار والتطوير
- التفاوض وحلّ النزاعات
- تقييم البدائل
- الامتثال
- تقديم خدمة عملاء ممتازة
- التواصل الفعال
- تحفيز الفريق
- التعلُّم المستمر
- التحليل
- المرونة
- المسؤولية والنزاهة
- الطموح
- الانتباه إلى التفاصيل
- الاستقلالية

## قيّم نفسك

« هل سبق لك أن أقنعت زملائك في العمل أو مجموعةً بفكرة؟ كيف فعلتها؟ هل أقنعتهم؟

(تحتاج هنا إلى جدارات .....!!!!)

« في دورك الحالي، كيف تحدّد وقتك في يومٍ مزدحمٍ بشكلٍ غير عاديّ؟

(تحتاج هنا إلى جدارات .....!!!!)

« ماذا تفعل حينما يكون عليك التفكير في أعباء العمل الحالية والمتضاربة عند جدولة مهمة / حدث / مشروع؟

(تحتاج هنا إلى جدارات .....!!!!)

« ماذا تفعل حينما يكون عليك التفكير في أعباء العمل الحالية والمتضاربة عند جدولة مهمة / حدث / مشروع؟

(تحتاج هنا إلى جدارات .....!!!!)

« ماذا تفعل إذا واجهت موقفاً به العديد من الخيارات للاختيار من بينها وكان عليك أن تختار؟

(تحتاج هنا إلى جدارات .....!!!!)

« كيف تؤثر على الأشخاص الموجودين في موقفٍ  
تتعارض فيه الأجندات؟

(تحتاج هنا إلى جدارات .....!!!!!!)

« اربط حالةً معينةً عندما وجدت أنه من الضروري أن  
تكون دقيقاً في حسابك من أجل إكمال المهمة؟

(تحتاج هنا إلى جدارات .....!!!!!!)

« كيف تتعامل مع القضايا السرية داخل مؤسستك  
وأنت على اطلاعٍ بها؟

(تحتاج هنا إلى جدارات .....!!!!!!)

« ما هي القيود المفروضة عليك في وظيفتك  
الحالية وكيف تتعامل معها؟

(تحتاج هنا إلى جدارات .....!!!!!!)



## 4) دور الموظف في تحقيق التميّز المُستدام

- الالتزام والتحفيز: يجب أن يكون الموظف ملتزماً ومتحفزاً لتحقيق التميّز المُستدام، يجب أن يكون على استعدادٍ لتبني الممارسات المبتكرة والسَّعي للتحسين المستمر.

- المشاركة في الابتكار: يمكن للموظف أن يُساهم في تحقيق التميّز المُستدام من خلال تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة، وذلك عن طريق تحسين العمليات الحالية، أو تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو اقتراح طرق تحسين الأداء.

- التعلُّم والتَّطوير المستمر: يجب على الموظف أن يكون مستعداً للتعلُّم وتطوير مهاراته ومعرفته، من خلال التدريب

المستمر واكتساب المعرفة الجديدة، يمكن للموظف أن يكون على اطلاع بأحدث الممارسات والتقنيات ويسهم في تحقيق التميّز المُستدام.

- العمل الجماعيّ والتعاون: يعتبر التعاون والعمل الجماعي أحد عوامل رئيسية في تحقيق التميّز المستدام، يجب على الموظف أن يكون قادراً على التعاون مع زملائه والعمل كفريقٍ لتحقيق الأهداف المشتركة.

- تمثيل الشركة بشكل مثالي: يجب على الموظف أن يمثّل الشركة بشكل مثاليّ في تعامله مع العملاء والشركاء والجمهور الخارجي.

ينبغي أن يُظهر احترام العملاء والزملاء والشركاء التجاريين والجمهور الخارجي والأشخاص المعنيين.

## نشاط

من وجهة نظرك وفي ضوء ما سبق ذكره، ما هو دور المدير والقائد الذكي في تحقيق التميّز المستدام

.....

.....

.....

الفصل الثالث:

# القيادة الذكية (فرص وتحديات)







## المبحث الأول: القيادة الذكية وضغوط العمل

### 1 مفهوم الضغوط:

حالة توترٍ يشعر بها الأفراد نتيجةً لمجموعةٍ متنوعةٍ من العوامل والتحديات التي يواجهونها في حياتهم اليومية.

تختلف أنواع الضغوط وأسبابها من شخصٍ لآخر وتتأثر بالعديد من العوامل الفردية والبيئية، فهناك الضغط العملي والذي ينشأ عندما يواجه الأفراد ضغوطاً مرتبطة بالعمل، مثل المهام الصعبة، والمواعيد النهائية القصيرة، والمشكلات المهنية، والصعوبات في التوازن بين الحياة الشخصية والعمل.





## (2) أنواع الضغوط:

هناك أنواع متعددة من الضغوط منها على  
سبيل المثال:

### الضغط الاجتماعي:

ينشأ عندما تواجه الأفراد ضغوطاً ناجمةً عن العلاقات  
الاجتماعية والتفاعلات مع الآخرين، مثل الضغوط العائلية،  
والضغوط الاجتماعية في المجتمع، والصداع الناجم عن التوتر  
بين الأصدقاء أو الزملاء.

### الضغط العاطفي:

ينشأ نتيجة للتحديات العاطفية والنفسية، مثل القلق،  
والاكتئاب، والحزن، والضغوط الناجمة عن العلاقات  
العاطفية المعقدة أو الفشل في التعامل مع المشاعر السلبية.

## الضغط الصحي:

ينشأ عندما يواجه الأفراد ضغوطاً ناجمة عن الصحة والعافية، مثل الأمراض المزمنة، والإصابات الجسدية، والضغوط المرتبطة بالعتاية بالأطفال أو رعاية أفراد العائلة المسنين.

## الضغط المالي:

ينشأ عندما يكون هناك ضغوط مالية أو اقتصادية، مثل الديون، وفقدان الوظيفة، وصعوبات في إدارة المال.

## الضغط التعليمي:

ينشأ عندما يتعرض الأفراد لضغوط مرتبطة بالتعليم والدراسة، مثل الاختبارات الصعبة، والمشروعات الكبيرة، وضغوط المنافسة في البيئة التعليمية.

## الضغط الزمني:

ينشأ نتيجة لعدم كفاية الوقت المتاح لإنجاز المهام المطلوبة، مما يؤدي إلى الشعور بالتوتر والإجهاد، وهذا يمكن أن يحدث في مجالات العمل والدراسة والحياة الشخصية.



### 3) مفهوم ضغوط العمل

الضغط في العمل ناتجٌ عن كثرة المهام التي يجب تأديتها في آجالٍ قصيرة وأحياناً كثيرة عاجلة، ومواجهة متطلبات العملاء أو المديرين التي تزيد يوماً بعد يوم.

هذا ولم تعد المهارة الفنية أو التقنية هي المطلب الوحيد للقبول في مهنةٍ أو وظيفةٍ محدّدة بل لعلّ أبرز التحديات التي يواجهها العاملون هي « ضغوط العمل » إذ يعتبر الضغط هو جزءٌ لا يتجزأ من مهام العمل سواء كان موسمياً أو متواصلاً، لا يمكن تجنبه تماماً وهو ما يمكن أن يبعث في نفس الموظف بمشاعر القلق والتوتر.





## 4 هل الضغوط جيدة أم سيئة؟

إذا تمَّ اعتبار أن الضغط دائماً «دسِمة سلبية»، فإنه يجعل الكثيرون يفقدون زمام المبادرة والإحجام عن الإبداع في حلّ المشكلات التي تواجههم والتعرّض لأمراضٍ جسميّة عديدة.

أمّا إذا تحوّل ضغط العمل إلى نوع من «التحفيز العقلي» لإنجاز المهام بسرعة وكفاءة، مثل التحضير لتقرير مهم أو ابتكار أساليب جديدة لإنجاز مهام متعددة ففي وقتٍ محدّد، وهو ما يسمّيه العالم النفسي الكندي د. هانز سيللي «الضغط الحماسي» فإنه يصبح مهارةً مطلوبةً وأساسية لكلِّ شخص يريد أن ينجح ويتميّز في مجاله رغم الصعوبات والتحديات التي تواجهه.





## 5) المخاطر نتيجة لضغوط العمل

تتسبب زيادة وتراكم « ضغوط العمل » في ظهور مخاطر عديدة داخل بيئة العمل مثل:

- انهيار رابطة الولاء بين العاملين والشركة.
- ارتفاع معدل دوران العمالة وزيادة تكاليف الموارد البشرية.
- انطفاء جذوة الحماس والتفائل والإيجابية في نفوس العاملين.
- انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد وغياب روح الفريق وسيطرة مشاعر المنافسة والصراع.
- شيوع روح السلبية واللامبالاة في بيئة العمل.

مخاطر تتعلّق بجسم الإنسان: العديد من الدراسات  
واستطلاعات الرأي أثبتت أنّ هناك ثلاثة من أصل أربعة  
موظّفين، يقولون إنّهم يعانون من التوتر والقلق والإرهاق  
والأمراض المزمنة.





## 6) التعامل بفاعلية مع الضغوط بشكل عام؟! <sup>١</sup>

### 1 - تحكم في استجابتك للضغوط

أفادت مؤسسة القلب البريطانية أن « الطريقة التي يصدر بها ردّ الفعل من الناس تجاه ضغط العمل هي الأساس في الوقاية من هذه المخاطر، والتوتر الوظيفي «، ابحث عن طرق لتحفيز عقلك واستخدم الضغط في دفعك لتكون أكثر إنتاجية.

### 2 - التعرف على ما يسبّب لك الضغوط واستخدام

#### أساليب مختلفة للحدّ منه

يمكن أن يساعدك على التعامل بشكل أفضل مع المواقف التي تتسبّب في الضغط، في الواقع... قد تستطيع

التخلُّص من بعض مصادر الضُّغوط بمجرد معرفة السبب وإيجاد الحل لذلك في المستقبل.

**تدريب:** احتفظ بمفكرةٍ تسجل فيها الأوقات التي شعرت فيها بالضغط، اكتب التاريخ والوقت وسبب الضغط.

### 3 - ترتيب الأولويات

مثال: إذا طلب منك أكثر من عمل لتنفِّذه في نفس الوقت، لا تتوتر بل نظِّمهم تبعاً لأهميتهم واعرض ذلك على رئيسك وخذ موافقته وابدأ التنفيذ طبقاً لجدولٍ زمنيٍّ تحدِّده لنفسك حتى تنتهي في الميعاد المحدد.

### 4 - ممارسة الرياضة مصدر ارتياحٍ كبيرٍ للإجهاد

عند ممارسة الرياضة كالمشي مثلاً، الجسم ينتج مواد كيميائية « الشعور بالسعادة » التي تكافح التوتر والشعور بالضغط، تشعر أنك أفضل، وجسمك أصح، وأكثر قدرةً على التعامل مع الإجهاد، وسوف تنام بشكلٍ أفضل.

### 5 - تحدث إلى مدبرك

لا بأس إن اضطررنا أحياناً للعمل بشكل أكبر من طاقتنا، فذلك أمرٌ طبيعي، ولكن لا تتوقَّع بأن يكتشفَ

مديرك أنك تعمل فوق طاقتك إن لم تخبره بذلك؛ لذا لا تتردد بالتحدُّث إليه.

#### 6. خذ فترة استراحة:

الاستراحة لبضعة دقائق هو كل ما تحتاجه عندما تخرج الأمور عن السيطرة، حاول تخصيص بعض الوقت يومياً للقيام بأمور غير متعلّقة بالعمل كالتأمل أو ركوب الدراجة أو الذهاب إلى منزلك مشياً على الأقدام أثناء وضعك لساعات الأذن.

#### 7. تعلم تقنيات التحكم في الضغط:

هناك العديد من التقنيات المثبتة علمياً التي يمكن أن تساعدك في التعامل مع ضغوط العمل. أحد أهم هذه التقنيات:

#### 8. التنفس العميق:

قم بأخذ وقتٍ للتركيز على التنفس العميق والبطيء، استنشِق الهواء عميقاً من خلال الأنف ثم أخرجِه ببطءٍ عن طريق الفم، هذا يساعد في تهدئة الجسم وتخفيف التوتر.



## 7) استراتيجيات من داخل المؤسسات الذكية في التعامل مع ضغوط العمل:

### « التوازن بين العمل والحياة:

توفر المؤسسات الذكية خيارات عمل مرنة وبرامج لدعم التوازن بين العمل والحياة، مثل العمل من المنزل وسياسات الإجازة السخية.

### « دعم الصحة النفسية والجسدية:

تقدّم المؤسسات الذكية برامج للياقة البدنية، وأوقات استراحة مدفوعة، وجلسات استشارة نفسية.

### « تطوير الذكاء العاطفي:

يتمّ تدريب القادة على تطوير ذكائهم العاطفي لفهم مشاعر الموظفين والتعامل معها بفعالية.

### « التخطيط والتنظيم:

تستخدم المؤسسات الذكيّة أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) لتحسين إدارة الوقت وتحديد الأولويات، مما يقلل من الضغوط المرتبطة بالعمل غير المنظم.

### « التواصل الفعّال:

المؤسسات الذكيّة تشجع على تواصل مفتوح ومستمرّ بين القادة والفرق للتعرفّ على المشكلات وحلّها.

### « تشجيع بناء العلاقات الإيجابية:

يتمّ تشجيع الموظفين داخل المؤسسات الذكيّة على العمل الجماعي والتعاون من خلال منصات داخلية للتواصل والتعاون.

### « تشجيع الابتكار والمرح:

المؤسسات الذكيّة تشجع على بيئة عمل مرحة ومبتكرة، حيث يمكن للموظفين التعبير عن أنفسهم بحريّة.

## « الشفافية والمرونة:

المؤسسات الذكيّة تشجع على الشفافية الكاملة في العمل وتوفر مرونةً عاليةً في جداول العمل والإجازات.

## « تقدير الأداء العالي:

تركّز المؤسسات الذكيّة على الأداء العالي والنتائج، مما يساعد على تحديد الأهداف الواضحة وتقليل الضغوط الناتجة عن الغموض.

## « التفويض الفعّال:

توزيع المهام والمسؤوليات بشكلٍ عادلٍ وفعال، مما يساعد في تقليل العبء على الموظفين.

## « الدّعم والتدريب:

تقديم برامج تدريبٍ مستمرةٍ وتطوير مهنيٍّ للموظفين.

## « التطوير المستمر:

تقديم فرص تعلّم وتطوير مستمرةٍ للموظفين لتعزيز مهاراتهم وقدراتهم.

## نتائج ملموسة لذلك:

- زيادة رضا الموظفين وإنتاجيتهم، انخفاض معدلات الإرهاق والتوتر.
- تحسين الأداء والإنتاجية، تطوير مهارات القيادة، تعزيز التواصل الداخلي.
- تعزيز الابتكار، تحسين الروح المعنوية للفريق، تقليل الإرهاق والتوتر.
- ثقافة قوية للأداء العالي والابتكار، رضا الموظفين والإنتاجية.
- علاقات قوية بين الموظفين والإدارة، تحسين خدمة العملاء.
- تحسين مهارات القيادة والأداء، دعم التوازن بين العمل والحياة.



## المبحث الثاني: القيادة الذكية والذكاء الانفعالي

### 1) مفهوم الذكاء الانفعالي:

مجموعة من المهارات لحلّ المشكلات الخاصة  
بالتفاعل الاجتماعي وتكوين نتائج اجتماعية  
مفيدة وهو مرادفٌ للكفاية الاجتماعية.

نوع من أنواع الذكاء الاجتماعي مرتبطٌ بالقدرة على  
مراقبة الفرد لانفعالاته وانفعالات الآخرين والتمييز بينهما  
واستخدام في توجيهه وضبط تفكيره وانفعالاته.

ويعرفه البعض على أنه القدرة على إدراك الانفعالات بدقة وتقويمها والتعبير عنها وكذلك القدرة على توليدها والوصول إليها عندما تسير عملية التفكير والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية وتنظيم الانفعالات بما يعزز النمو العاطفي والعقلي للفرد، ووفقاً لـ جاكسون ولشا يمثل الذكاء العاطفي 85% من أسباب الأداء المرتفع للأفراد القياديين، وذكروا كذلك تأثير الذكاء العاطفي على الأداء المؤسسي، وأنه باستخدام الذكاء العاطفي يمكن مضاعفة إنتاجية الموظفين في بعض الأدوار التي يقومون بها.

“

يلعب الذكاء الانفعالي أو العاطفي دوراً مهماً باعتباره أحد الكفايات الجوهرية للقيادة الفعالة.

فالقادة الذين يتحلون بمستويات عالية من الذكاء العاطفي لديهم القدرة على إيصال الرؤية بحماس وفعالية. ولديهم أيضاً القدرة على التقليل من مستويات الصراع غير الضروري، وفي الوقت نفسه يُظهرون قدراً عالياً من التعاطف مع المرؤوسين وبفضل ذكائهم العاطفي.

يمتلك هؤلاء القادة القدرة على تقييم عواطفهم الذاتية، وعواطف الآخرين بدقة؛ وذلك في محاولة لاختيار أفضل الاستراتيجيات؛ وذلك للحصول على أفضل النتائج، ولإرضاء جميع الأطراف المعنية ولدى القادة الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الذكاء العاطفي القدرة على بناء علاقات بناءً مع التابعين، وتحفيز أنفسهم والعاملين، ليس فقط لأداء وظائفهم، ولكن أيضاً للأداء بشكل أفضل.

القائد القادر على إدارة عواطفه يرحب أن لديه القدرة على ضبط النفس، ولديه الاستعداد لتأجيل إشباع رغباته لصالح رغبات التابعين، ووضع احتياجات التابعين قبل احتياجاته الشخصية.

بالإضافة إلى أن القائد القادر على الفهم والإحساس بمشاعر الآخرين يمتلك القدرة على الاستجابة بصورة سريعة ودقيقة لاحتياجات التابعين والتأثير فيهم وتحفيزهم.



## (2) أهمية الذكاء الانفعالي:

معرفة الفرد لمشاعره واستخدام هذه المشاعر في اتخاذ قراراته في الحياة والتعامل الجيد مع حالات القلق، والضيق والسيطرة وضبط الانفعالات، والقدرة على معرفة شعور المحيطين بالفرد، والقدرة على إقناع وقيادة الآخرين.

يتحكّم في طريقة تعامل الموظفين مع زملائهم في العمل، وكذلك علاقاتهم بمدرائهم في مكان العمل؛ كما يؤثر ذكاؤهم العاطفي على إدارة الضغوط، والتّزاعات، وكذلك الأداء الوظيفي بشكل عام.

يحسن من مهارات التواصل، مهارات الإدارة، حلّ المشكلات، وعلاقاتك داخل بيئة العمل، مما يخلق جوّاً صحيّاً ومثاليّاً داخل بيئة العمل؛ حيث يعمل الموظفون في جوٍّ مريحٍ نفسياً.



### 3) مكونات الذكاء الانفعالي

- الوعي الذاتي
- التحكم في المشاعر
- التحفيز الذاتي
- إدراك مشاعر الآخرين
- إدارة العلاقات





## 4) انخفاض الذكاء الانفعالي أو العاطفي:

يجلب للأفراد الشعور السلبي كالخوف، الغضب، والعدوانية، وهذا بدوره يؤدي إلى استهلاك قوة هائلة من طاقة الأفراد، انخفاض الروح المعنوية، الغياب عن العمل، الشعور بالشفقة، ويؤدي إلى سدّ الطريق في وجه العمل التعاوني البناء، فالعاطفة تزوّدنا بلا شك بالطاقة، العاطفة السلبية تُوجد أو تخلق طاقة سلبية، والطاقة الإيجابية تخلق قوةً إيجابية.

كما أن انخفاض الذكاء العاطفي لدى القادة يمكن أن يؤدي إلى مجموعة من النتائج السلبية التي تؤثر على الفريق والمنظمة بشكل عام، ومنها:

- انخفاض الرضا الوظيفي. - زيادة النزاعات والتوتر.
- انخفاض الإنتاجية والأداء. - زيادة معدل دوران الموظفين.
- تدهور العلاقات الداخلية والخارجية.
- اتخاذ قرارات غير مدروسة.



## (5) خواص الذكاء العاطفي

- التقمّص العاطفي
- ضبط النزعات أو المزاج
- تحقيق محبة الآخرين
- المثابرة أو الإصرار
- التعاطف أو الشفقة
- الاستقلالية
- المودّة أو الودّ
- الاحترام
- التعبير عن المشاعر والإحساس وفهمها
- القابلية للتكيف
- حلّ المشكلات بين الأشخاص



## 6) كيف يؤثر الذكاء العاطفي على القيادة؟

- إن مناخ العمل المناسب وثقافته تدفع أداء الموظفين، وتشارك مناحات العمل التي تعزز الأداء بشكل أفضل في ستّ خصائص مشتركة:
- يعرف الموظفون ما يتوقعه مديرهم منهم وكيف يساهمون في الأهداف العامة.
- الموظفون لديهم أهداف صعبة ولكن قابلة للتحقيق.
- تتبنى الشركة أفكاراً جديدة.
- تمكن الشركة الأفراد من أداء عملهم وتحاسبهم.
- يدرك القادة الأداء الجيد ويظهرون لموظفيهم كيفية التحسين.
- يفخر الناس بالانتماء إلى الفريق والعمل معاً لتحقيق هدف مشترك.
- القادة لهم تأثير عميق على بيئة موظفيهم وبالتالي على تحفيز الموظفين.



## 7) مخرجات الذكاء الانفعالي

### الذكاء الانفعالي ومشاركة الموظفين

الموظف الذي يتحلّى بذكاءٍ انفعاليٍّ عالٍ أكثر قدرةً على التعامل مع المواقف الصّعبة والتواصل بصورةٍ فاعلة مع زملاء عمله في جميع أقسام المنظّمة، الأمر الذي يُفضي إلى خلق بيئة عملٍ إيجابيّة أكثر.

### الذكاء الانفعالي والمدير الفعال

وجدت دراسة أُجريت في عام 2013 من قبل شركة الأبحاث غير الربحيّة Six Seconds؛ أنّ الموظفين الذين يُديرهم مدير يتمتع بمعدّل ذكاءٍ انفعاليٍّ مرتفع كانوا أكثر تفاعلاً؛ إذ يُفضي وجود مديرين قادرين على التواصل بصورةٍ

فاعلةٍ مع موظفيهم - وعلى التعامل مع المواقف الصّعبة بسلاسة - إلى إيجاد قوةٍ عاملة تكون أكثر تفاعلاً.

## الذكاء الانفعالي والإنتاجية

تأتي مع زيادة مشاركة الموظفين زيادة في الإنتاجية؛ إذ وجدت معظم الدراسات - مثل تلك التي أجرتها شركة Six Seconds - « أن كلاً العاملين مرتبطان ارتباطاً إيجابياً، وأنّ الذكاء العاطفي ومشاركة القوى العاملة يؤدّي بصورة حتمية إلى زيادة أداء الموظفين.





## المبحث الثالث:

# القيادة الذكية وإدارة التغيير

## 1) تعريف التغيير:

في سياق إدارة التغيير، يُشير (التغيير) إلى أيّ تغيير أو تعديل في عمليات المنظمة أو أنظمتها أو هيكلها أو ثقافتها أو الطريقة العامة للقيام بالأشياء، ويمكن أن يُظهر التغيير في أشكال مختلفة، مثل إدخال تقنيات جديدة، أو تنفيذ عمليات تجارية جديدة، أو إعادة هيكلة التسلسل الهرمي التنظيمي، أو اعتماد استراتيجيات مختلفة، أو تغيير الثقافة التنظيمية.

” فالتغيير هو عملية استخدام منهجيات وخطط مدروسة لتسهيل الانتقال من حالة حالية إلى حالة جديدة؛ بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما يهدف في الأساس إلى معالجة التحديات وتحقيق الفوائد من خلال تبني استراتيجيات جديدة أو تحسين العمليات الحالية.“



## (2) حتمية التغيير:

تفرض الثورات المتزامنة والتغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الأفراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والاستعداد الدائم له، ومن أهم تلك الثورات ما يلي:

### ثورة المعرفة والمعلومات:

التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر، مثلاً 50% من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهراً، بل أصبح الأمر أكثر سرعةً خلال الفترات الأخيرة.

## ثورة الاقتصاد:

والتي تتجلى في تحوّل الاقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة.

## الثورة التكنولوجية:

التطوّر السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات، والرقمنة والذكاء الاصطناعي.

## ثورة العولمة:

التي أدّت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم إلى قريةٍ صغيرةٍ تتأثر بسرعةٍ بكلّ التحوّلات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية.

## الثورة البيئية:

المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، ودور التنامي لمنظمات حماية البيئة في الحدّ من التلوّث والحفاظ على الحياة المائية والبرية.

## نشاط

« من وجهة نظرك ما هي الأسباب التي تدفعنا  
للتغيير على مستوى الأفراد والمنظمات؟

على مستوى الفرد

.....

.....

.....

.....

.....

.....

على مستوى المنظمات

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



### 3) الأسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الأعمال

« من أهمها:

- 1 - عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بدّ منها.
- 2 - الطموح بالوصول إلى وضع أفضل يحقق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.
- 3 - تحسين جودة المنتجات أو الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية، والعمل على ابتكار منتجات جديدة.

- 4- العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكواهم.
- 5- الوصول إلى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم.
- 6- الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي الحدود.
- 7- زيادة قيمة المنظمة في السوق.
- 8- مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال أساليب جديدة في الأداء والإنتاج.



## 4) أهمية التغيير

« أهمية التغيير للموظفين:

الإبداع، التطوير، الثقة بالنفس، تحقيق الأهداف.

« أهمية التغيير بالنسبة للعملاء:

جودة السلع والخدمات، أسعار أقل، إشباع أكبر.

« أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات:

تحقيق الأهداف بالفاعلية وبكفاءة، خدمة العملاء، جودة الأداء، تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.



## 5) تعريف إدارة التغيير:

إدارة التغيير هي النهج المنهجي والعملية المنظمة المستخدمة لإدارة وتسهيل المتغيرات داخل المنظمة، وهو يتضمن تخطيط التغييرات وتنفيذها وإبلاغها بشكلٍ فعالٍ لضمان قدرة الأفراد والفرق داخل المنظمة على التكيف بنجاح.

الهدف من إدارة التغيير هو تقليل المقاومة وتعزيز القبول وتحسين النتائج الإيجابية المرتبطة بالتغييرات المنفّذة.

مفهوم إدارة التغيير هو فرع من فروع التطوير الهيكلي والنظامي حيث تستخدم إدارة التغيير لمواءمة المنظمة مع الظروف والفرص الجديدة عند ظهورها.

وتتعامل إدارة التغيير مع التغييرات في الظروف الخارجية وبيئة الأعمال كما تنطوي على تحديد استراتيجيات بعينها واعتمادها بالإضافة إلى هياكل وإجراءات وتقنيات الشركة للتعامل مع التغييرات الجديدة داخل بيئة العمل.



## 6) أهمية إدارة التغيير في المنظمات:

إن أهمية إدارة التغيير في المنظمات تكمن في أنها تساعدك في كل مرحلة سواء على مستوى إدارتك للمنشأة أو على مستوى تحقيق الأهداف بنجاح؛ وذلك نظراً لأن منشأتك قد تخضع لتغييرات مختلفة دوماً منها الصّغير الطّيف ومنها الكبير الجذري.

لذلك من الضّروري التّأكد أنّ موظّفيك على درايةٍ كاملةٍ بمسؤولياتهم الجديدة بعد إدخال التغييرات في مكان العمل، ويتمّ تعزيز كفاءتهم والتّأكد من وضوح مسؤولياتهم من خلال تطبيق سياسة إدارة التغيير، حيث يسمح برنامج التغيير المُدار جيداً أيضاً لعملك بالازدهار من خلال التّكيّف مع توجّهات السّوق الحاليّة والنموّ نتيجة لذلك.



## 7) مبادئ التغيير

اقترح Griener مجموعةً من المبادئ التي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بكفاءة:

« 1 - مبدأ السلطة من جانب واحد: يقترح المسؤولون التغيير بالاعتماد على القوة الرسمية والوظيفية التالية:

أسلوب المرسوم والقرار.

أسلوب الإحلال أو التبديل.

أسلوب تبديل علاقات العمل ضمن الهيكل التنظيمي.

« 2 - مبدأ مشاركة المرؤوسين:

لا بدّ من مشاركة المرؤوسين ذوي القدرات العالية عند اتّخاذ القرارات المهمّة ذات الصّلة بالتغيير من خلال

الأساليب التالية:

أسلوب القرارات الجماعية.

أسلوب حلّ المشاكل بطريقةٍ جماعية.

### 3 - مبدأ التفويض:

أي تفويض السُّلطة للمرؤوسين للمشاركة في برنامج أو خطة التغيير في كلِّ المراحل وله أسلوبان هما:

أسلوب المناقشة الجماعية للحالة.

أسلوب التدريب الجماعي.



## 8 خطوات إدارة التغيير:

تساعدك الخطوات التالية في الحفاظ على برنامج إدارة التغيير الخاص بك يسير في الاتجاه الصحيح مع مراعاة موظفيك أيضاً.

### ◀◀ المرحلة الأولى وضع الخطة:

تعتمد على وضع خطة وتطوير جدول زمني مناسب لتنفيذ هذه الخطة. وبالتالي يجب أن:

يضع فريق إدارة التغيير خطة لتنفيذ هذا التغيير.

ينشئ الفريق المختص جدولاً زمنياً للتغيير، ويُعين فرد مسؤول لكل مهمة.

## « المرحلة الثانية مرحلة الإعداد:

إعداد الموظفين للتغيير، أثناء عملية الاتصال، سيشرح فريق إدارة التغيير أسباب التغيير وما يمكن توقعه منه، كجزء من التدريب، سيتعلم الموظفون كيفية استخدام النظام أو العملية الجديدة.

## « المرحلة الثالثة مرحلة تقييم المخاطر:

استخدم تقييم المخاطر المستند إلى البيانات للتكيف باستمرار مع ممارسات إدارة التغيير الخاصة بك. يمكن أن تساعدك مقاييس التبُّع في تحديد أنواع التغييرات وأعضاء الفريق والخدمات الأقل احتمالاً للمشاركة في أي حدثٍ ما. ويمكن استخدام هذه المعلومات لمطابقة صرامة ممارسات التغيير الخاصة بك مع مستوى المخاطرة المناسب.

## « المرحلة الرابعة مرحلة التواصل المتبادل والفعال:

يُعدّ استخدام كل قناة اتصال أمراً ضرورياً لإيصال رسالتك إلى الموظفين، والاستماع إلى مخاوفهم أيضاً. يجب توصيل رؤيتك من خلال جميع الوسائل الممكنة من أجل إقناع الموظفين بأن يصبحوا داعمين.

تقبّل التعليقات الصّادقة من الموظفين، خاصةً من أولئك الذين سيتأثرون بشكلٍ مباشرٍ بالتغييرات.

### ◀◀ المرحلة الخامسة مرحلة التمكين:

امنح موظفيك الحرية في اتّخاذ قراراتهم، واجعلهم ينفّذوا الأفكار الجديدة بطريقةٍ مبدعة، وشاركهم في عملية التغيير.

المرحلة السادسة مرحلة التغذية الراجعة المتبادلة: جعل الموظفين يشاركون معارفهم مع الآخرين مما يشجعهم على تحسين الأداء، مع تشجيع الموظفين على التكيّف بسرعةٍ أكبر مع التغييرات في بيئة العمل.

### ◀◀ المرحلة السابعة مرحلة التوثيق:

التدوين والتوثيق يتطلّب من إدارة التغيير الجيّدة أن تعمل على سهولة مشاركة المستندات والمعلومات المهمّة مع الموظفين وسهولة الوصول إليها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاحتفاظ بمستودع مركزيّ لجميع المستندات، حيث يمكن لأي شخص أن يجد ما يبحث عنه دون صعوبة، وتساعدنا أدوات الرقمنة والذكاء الاصطناعي في تنفيذ ذلك بسهولة.

### « المرحلة الثامنة مرحلة التنفيذ:

حيث يُطبق التغييرات، ويُمنح الموظفون الفرصة للمشاركة في عملية إدارة التغيير والتأكد من تنفيذ التغيير بشكل صحيح.

### « المرحلة التاسعة مرحلة المراقبة:

يتمّ التأكد فيها من أن التغيير يسير وفقاً للخطة، ويمكن أن يتمّ تعديل التغيير إذا لزم الأمر.

### « المرحلة العاشرة مرحلة التقييم:

يقوم فريق إدارة التغيير بتقييم ما سارَ بشكل جيد أثناء التنفيذ وما إذا كان التغيير ناجحاً.





## 9) المرونة الشخصية والمهنية:

قدرة الفرد على التكيف والتأقلم مع التغيرات والتحوّلات في جوانب حياته المختلفة، بما في ذلك بيئة العمل.

وتعتبر المرونة الشخصية أحد الصّفات الهامّة التي تُساهم في نجاح الفرد وتأثيره الإيجابي على العمل والمحيط الاجتماعي والشخصي.

« وتتمثّل المرونة الشخصية في:

### قبول التغيرات:

القدرة على قبول التغيرات الجديدة والمفاجئة في بيئة العمل، سواء كانت تغييرات في السياسات والإجراءات أو تحوّلات في ترتيبات الفريق والمسؤوليات.

## الاستجابة الإيجابية:

القدرة على التعامل بشكلٍ إيجابيٍّ مع التحدّيات والمشكلات التي تواجهها في العمل، والعمل على إيجاد حلولٍ بِنَاءٍ بدلاً من الانتكاس أمام الصعوبات.

التكيف مع الزملاء: القدرة على التفاعل والتعاون بشكلٍ متساوٍ مع الزملاء وِفْرَق العمل المختلفة، والعمل بروحٍ فرقيّةٍ.

## تحمل الضغوط:

القدرة على التعامل مع ضغوط العمل والمواقف الصعبة بطريقةٍ هادئةٍ وفعالة، دون أن تؤثر سلباً على أداء الفرد.

## الاستمرار في التعلّم:

الحِرْص على مواصلة تطوير المهارات والمعرفة والاستفادة من التعلّم المستمر لمواكبة تطوّرات العمل والمجال المهني.

## المرونة العقلية:

القدرة على التفكير الإبداعي والمنطقي والتحليلي، وتبني وجهات نظرٍ جديدةٍ ومختلفةٍ في مواجهة التحدّيات واتّخاذ القرارات.



## 10) أهمية المرونة الشخصية والمهنية:

### التكيف مع التغيير:

بفضل المرونة المهنية، يمكن للأفراد التكيف مع التحوّلات المستمرة في سوق العمل وفي المجال المهنيّ الخاص بهم، فعالية التكيّف تجعلهم قادرين على مواجهة التحدّيات والفرص الجديدة والاستفادة منها بشكلٍ فعال.

### تعزيز الإبداع والابتكار:

المرونة تعزّز قدرة الأفراد على التفكير الإبداعي والابتكاري، عندما يكون الشخص مستعداً لتجربة أفكارٍ جديدة ومهارات مختلفة، فإنه يفتح الباب لاكتشاف حلولٍ جديدة ومبتكرة للمشكلات.

## تحسين الأداء والإنتاجية:

المرونة المهنية تمكن الأفراد من التعامل بفعالية مع ضغوط العمل والمواقف الصعبة، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

## زيادة فرص التوظيف:

تعتبر المرونة واحدة من الصفات المطلوبة بشدة من قبل أصحاب العمل، عندما يكون الفرد قادراً على التكيف مع متطلبات الوظيفة ومتغيرات السوق، فإنه يزيد فرص حصوله على فرص عملٍ أكثر تحدياً وجاذبية.

## تحسين روح الفريق والعمل الجماعي:

المرونة المهنية تُسهم في تحسين التواصل والتفاعل بين أفراد الفريق والزّملاء في محيط العمل، مما يؤدي إلى تعزيز روح العمل الجماعي وتحسين الأداء الجماعي للفريق.

## تحسين القدرة على التعلم المستمر:

المرونة المهنية تحفّز الأفراد على مواصلة تطوير معارفهم ومهاراتهم؛ وبالتالي، فإنها تدعم رغبتهم في الاستمرار في التعلم والتحسين المستمر لأدائهم المهني.





## 11) مقاومة التغيير:

هناك أسباب متعدّدة لذلك منها:

« أسباب مرتبطة بالشخصية:

(كالخوف من المجهول وتفضيل الاستقرار والقلق).

« أسباب مرتبطة بطريقة إحداث التغيير:

(كالوقت والموارد المتوفرة والمهارات).

« أسباب مرتبطة بالنظام الاجتماعي:

(كالانسجام مع المبادئ وتماسك النظام).

« أسباب مرتبطة بالتغيير ذاته:

(كالشك في فعالية التغيير، والإحساس بصعوبة التغييرات

خصوصا الجذرية منها)



## 12) دور القائد في إحداث التغيير:

◀◀ للقائد دورٌ كبيرٌ في إحداث التغيير من خلال:

- أن يتمّ السيطرة على التغيير بالتعاون المُثمر الفعال بين الأفراد داخل المنظمة والعمل كفريق عملٍ متكاملٍ وتطبيق مبدأ الشورى.
- الصّبر وعدم استعجال النتائج.
- استثارة الأفكار داخل الموظفين للانطلاق نحو ما يؤدّي إلى التغيير وتطوير العمل.
- المبادرة والابتكار فيما يُخدم تغيير المنظمة نحو الأفضل.
- الاستفادة مما سبق من تجارب الآخرين في عملية التغيير.
- عدم تقليد المنظمات الأخرى في طرائق التغيير التي تتبعها.



## 13) تطوير مرونة التفكير للتعامل مع التغيير والتحديات:

قيادة التغيير تتطلب من القادة أولاً، بناء المرونة في أنفسهم والقدرة على التكيف، إنهم بحاجة إلى التصرف بطريقة مرنة وإنشاء تلك الثقافة داخل مؤسساتهم، ويحتاجون أيضاً إلى المرونة التنظيمية، بحيث يمكنهم الاستجابة بسرعة عند حدوث شيء ما، كما أن بناء المرونة لدى الموظفين هي أولوية أخرى.

## « فالقائد في إدارة مقاومة التغيير وتحقيق المرونة المهنية يعمل على:

### توجيه وتطوير الفريق:

يقوم القائد بتوجيه الفريق وتطوير قدراتهم ومهاراتهم من خلال تقديم التدريب وتوفير الفرص للتطوير المهني، يُساعد القائد الفريق على تحسين أدائهم وتعزيز مستوى الكفاءة العامة.

### تعزيز الدافعية والإلهام :

يقوم القائد بتعزيز الدافعية والإلهام بين أعضاء الفريق أو الموظفين، يستخدم الحوافز والمكافآت والتقدير لتعزيز الأداء المتميز وتعزيز روح الفريق، وينشئ القادة الناجحون عن قصدٍ مهام تفاعلية وتعاونية تملأ أدمغة الموظفين بالأوكسيتوسين oxytocin الذي يُقاوم إجهادهم وصدماهم، ونظراً لأن القادة الفعالين يعرفون فريقهم جيداً، فهم على دراية بحالاتهم واحتياجاتهم العاطفية ويمكنهم الاستجابة بالكلمات والتوجيهات والممارسات الداعمة التي تساعدهم على تعلم كيفية إدارة وتنظيم عواطفهم.





## المبحث الرابع:

# القيادة الذكية والتمكين الإداري

## 1) مفهوم التمكين الإداري:

مما لا شك فيه أن المنظمات والمؤسسات تتأثر سلباً وإيجاباً بالسياسات المرسومة من قبل القيادات العليا والتي تعدّ نهجاً متبعاً لضمان نجاح تلك المنظمات، وفي خضم التطور والتقدم العلميّ تسعى تلك القيادات إلى تبني سياسة فعالة تستطيع من خلالها تطوير وتحسين العمل إلى جانب تحفيز العنصر الأساسي في نجاح أيّ منظمة وهو العنصر البشري، وعلى

أرض الواقع فكثير من المنظمات تبنت فعلاً سياسات نجحت من خلالها من زيادة فاعليتها وحصلت على مخرجات رفيعة المستوى كنوع من التحسين الإداري منها سياسة التمكين الإداري كمبادرة فعلية لمواكبة التغيير السريع الذي يحدث في بيئات الأعمال.

### « ويعرف التمكين الإداري على أنه:

عملية إعطاء الموظفين في المؤسسة السلطة وحرية اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل، من أجل اتخاذ هذه المبادرات والقرارات، ويتم منحهم السلطة والموارد الكافية.

التخلي عن السيطرة على الموظفين والسماح لكل موظف باتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتحقيق النتائج والحصول على مكافآت، وهذا يعني جعل الشخص قادراً على الإدارة بنفسه، إنها عملية لمساعدة الشخص المناسب في المستويات الصحيحة لاتخاذ القرار الصحيح للأسباب الصحيحة.

من خلال ما سبق يتضح جلياً أن التمكين الإداري يساعد المنظمات والمؤسسات المختلفة على الوصول إلى القرارات المناسبة نظراً لإعطاء الفرصة لأكبر قدر من العاملين لاتخاذها كل حسب مجاله وتخصّصه.





## (2) أهمية التمكين الوظيفي للأفراد:

نقل القوّة للموظفين يعزّز شعورهم بالكفاءة  
الذاتيّة والشّعور بامتلاك وظيفة.

الموظفون المخولون ينضحون زيادة الثّقة أثناء أداء وظائفهم.  
إنّ الشّعور بالملكيّة والسّيطرة على وظائفهم هو ما يحفّز  
الموظفين على زيادة مساهمتهم في جعل المنظّمة ناجحة.  
في عصر يزداد الفردية، والتمكين هو ما يبحث عنه  
الشّباب الطّامحين في العمل في المنظّمات.  
وقد أثبتت الدّراسات ونظريات الرّضا الوظيفي أنّ  
الحريّة الممنوحة للعاملين التي تمنحهم فرص اتّخاذ القرار

بأريحيةٍ واستقلاليةٍ توّدي إلى زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي والسّعادة داخل مقرّات أعمالهم، ومما لا شكّ فيه أن الشّعور بالسّعادة في العمل يزيد من دافعية الموظّف للعطاء والإنجاز مما يؤدّي لزيادة الإنتاجية؛ لذلك كان التمكين الإداري دوماً محطّ أنظار المهتمّين والباحثين عن تطوير العنصر البشريّ وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمات.

كانت هناك شركةٌ عملاقةٌ تدعى أكمي إندستريز، وكثيراً ما كان يمزح الموظفون ويشبهونها بمدنيتهم الصغرى، حيث تشغل عدّة كيلو مترات مربعة، مع وجود مراكز رعاية للأطفال، وعيادة طبية، ومركز للتدريب واللياقة، ومطاعم كثيرة، حتى أن بها قوات أمن خاصة، تحرس الأبنية والمنشآت، كما أن هناك كثيراً من القواعد والممنوعات، بعضها يسري على الشركة كلّها، وبعضها الآخر يخصّ فروعاً أو أقساماً أو مجموعات معيّنة.

وكانت «شيل» مديرة قسم التعليم بالشركة، حيث كان قسمها نموذجاً مصغراً لبيروقراطية الشركة، وبعيداً كلّ البعد في آن واحد، ولقد كان على «شيل» أن تضمّن تطبيق قواعد وسياسات المؤسسة، بالإضافة إلى بقاء القسم على طريق طموحات المؤسسة وأهدافها، وفي الوقت نفسه كان

يجب أن تتسق السياسات اليومية - مثل وقت مغادرة العمل وساعات العمل - مع أعمال الشركة وإجراءاتها.

ولقد أدركت «شيل» أنه من المهم للموظفين أن يشعروا بأن لهم قدراً من التحكم في أعمالهم، وفي بيئة عملهم، وعلى الرغم من كبر المؤسسة وتشابكها، فإن قسمها لن ينجح في تحقيق أهدافه إلا عندما يشعر أعضاء القسم بأنهم أكثر من مجرد وحدات عمل، وقد شجعت «شيل» وجود كلا من الاستقلالية والعمل الجماعي معاً بين موظفيها، وأعطتهم الحرية التي يتطلبها هذا النوع من التوازن، لذا تعين على الموظفين الالتزام بقواعد الشركة، لكن كان بإمكانهم تطويرها عند الحاجة كي تناسب متطلبات الأعمال والمشروعات، وكذلك كان يمكن لأعضاء الفريق العمل خارج مقر الشركة مثلاً، أو طلب الغداء في أثناء العمل إذا كثرت المهام، وقد كان القسم - في أوجه كثيرة - بمعزل عن سياسة المؤسسة الصارمة.

شكل الموظفون فيما بينهم علاقات عمل قوية، كما تمتعوا بقدر عالٍ من الثقة، وبإحساس قوي بالانتماء، وكانوا على علم بإيمان «شيل» بإمكاناتهم وقدراتهم على إنهاء مشروعات التدريب المعقدة، وعلى التعامل مع التحديات

التي قد تواجههم، كما كانوا يعلمون مدى استعداد «شيليا» لمساعدتهم إذا احتاجوا إليها على حلّ مشكلةٍ ما، أو لتخفّف عنهم إذا اشتدَّ الأمر عليهم، أو للاستماع إلى أفكارهم الجديدة. وتترتّب على هذا تفوّق القسم في تحقيق الأهداف، وفي مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها أيضاً، كما قلّت حالات التغيب، وانخفض معدّل دوران الموظفين، وكان القسم يسير وفق خطة تدريب كانت من الممكن أن تسبّب الإحباط، ولو لأكثر الفرق كفاءةً، وقد أثنت «شيليا» على جهود قسمها وإسهاماته، هذا داخل القسم، وفي أثناء اجتماعاتها ولقاءاتها مع الآخرين في الشركة، وأمام مديرتها وزملائها أيضاً، كما يعلم موظفوها بيقين تام أنّها تقدّرهم، وكذلك الشركة بالتبعية.



### (3) التمكين كاستراتيجية قيادة فعالة:

(1) تتطلب زيادة وتيرة التغيير واضطراب البيئة وتوقعات العملاء المتغيرة استجابةً سريعةً ومرنة لا تتوافق مع نموذج القيادة والسيطرة على الطريقة التنظيمية للوظائف التنظيمية.

(2) تستخدم المنظمات أنواعاً جديدة من الهياكل لتحقيق أهدافها، إن تأثير تقليص الحجم والتأخير واللامركزية يعني أن الأساليب القديمة لتحقيق التنسيق والسيطرة لم تعد مناسبة، يتطلب تحقيق الأداء في ظل هذه الظروف من الموظفين قبول قدر أكبر من المسؤولية والسلطة.

(3) تحتاج المنظمات إلى عمل متعدد الوظائف وتكامل أكبر في عملياتها إذا كانت ترغب في تلبية احتياجات العملاء، يمكن تحقيق هذا التعاون من خلال التمكين.

(4) أصبح الموظفون الآن أكثر وعياً وأكثر اهتماماً بتلبية احتياجات المستوى الأعلى، يمكن استخدام التمكين لتلبية هذه الاحتياجات من الموظفين وبالتالي تحفيزهم.

(5) يمكن للتمكين أن يوفر الفرص للموظفين في المستويات الأدنى لتطوير كفاءاتهم. وبالتالي، يمكن استخدامه كمصدر للمواهب الإدارية للمنظمة.



## 4) مضامين التمكين الإداري:

- مشاركة المعلومات
- الاستقلالية
- حلّ المشكلات من أسفل إلى أعلى





## 5) متطلبات التمكين الوظيفي الناجح:

ذكر بعض الباحثين مجموعةً من المتطلّبات التي يجب أن تتوافر في عملية التمكين الإداري لضمان الممارسة الفعالة لتلك العملية وهي كالتالي:

### 1 - صياغة رؤية المنظمة:

تساعد الرؤية العاملين على التعرّف على صورة مستقبل المنظمة التي يعملون بها مما يعطيهم تصوراً واضحاً عن المهّمات والأدوار التي يجب أن يقوموا بها للوصول إلى هذه الصورة.

## ﴿ 2 - الانفتاح وفرق العمل :

فمن خلال فرق العمل يشعر العاملون بالتمكين وبشكل خاص عند تكليفهم بمهام معينة وتفويض الصلاحيات لهم لاتخاذ القرارات المناسبة حيالها.

## ﴿ 3 - النظام والتوجيه:

إن تزويد العاملين بالمعلومات والأهداف الواضحة سواء كانت حول رؤيا المنظمة أم عن مستويات الأداء المطلوب يولد لدى المرؤوسين الإحساس بجديّة العمل وأن هناك نظاماً مرسوماً لسير العمل بالطريقة السليمة.

## ﴿ 4 - الدّعم والشّعور بالأمان:

فمن متطلّبات التمكين الإداري شعور العاملين بالدّعم والتشجيع من قبل الرّؤساء والزّملاء على حدّ سواء، فالمهام الموكلة إليهم يجب أن تكون مرفقةً بالتشجيع وتذليل الصّعوبات حتى يتمّ إنجازها.

أوضح مقال نشر في عام ٢٠١٦ على أحد المواقع أن الشعور بالاحترام يتصدّر قائمة ما يريده الموظفون من أعمالهم، وأن « جزءاً من هذا الاحترام يتمثل في المديح والتغذية الراجعة اللذين يتلقاهما الموظف، ويجعلانه يعرف مدى حُسن أدائه في العمل».

ويُشير البعض الآخر إلى مجموعةٍ من المتطلبات منها:

### 1 - العلم والمعرفة والمهارة

فكلّما زادت خبرة الفرد ومهارته ومكتسباته المعرفيّة، زادت قدرته على تأدية مهام عمله بكفاءةٍ واقتدارٍ واستقلاليةٍ أكبر، وبالتالي يمكن الفرد ويمنح حرية في التصرّف والمشاركة.

### 2 - الاتصال وتدقيق المعلومات :

فكلّما زادت اللقاءات والاجتماعات والحوار بين مديري المدارس والعاملين وتبادل المعلومات الصحيحة والمتجدّدة بشفافيةٍ ووضوحٍ وصراحةٍ؛ زاد الشّعور بالتمكين وحرية التصرّف والشعور بالملكيّة والانتفاء، ويتكوّن لدى العاملين الحساس الذاتي من أجل تحسين الأداء.

### 3 - الثقة بين المديرين والعاملين :

وتتحقّق من خلال الاهتمام بالآخرين، وأن يكون المدير في صفّ العاملين فيما يحدث لهم من خيرٍ أو شرٍّ، ويُشاركهم همومهم ومشاكلهم، وهذا الاهتمام والصدق والصرّاحة يؤدّي إلى التمكين، ويجعل المرؤوسين يتصرّفون وكأنهم أصحاب المنظمة أو على الأقلّ كأنهم شركاء.

#### 4 - الحوافز المادية والمعنوية :

على الرغم من أن التمكين في حد ذاته هو حافزٌ معنويٌّ للعاملين؛ إلا أنه ليس بمنحةٍ مجانية، فكما أنّ فيه مشاركة في المنافع؛ ففيه أيضاً مشاركة في المخاطر، ومحاسبة على النتائج وتحمل للمسؤولية؛ لذلك فلا بدّ من نظام للحوافز يشجّع العاملين على تحمّل المسؤولية.



## 6) النماذج المتقدمة للتمكين:

- 1 - التمكين من خلال المسؤوليات: على شرط أن تكون المسؤوليات المنوطة بالموظف واضحةً ومحدّدة.
- 2 - التمكين من خلال الصلاحيات: يُبدي الموظفون حماساً أكبر للعمل في ظلّ زيادة الصّلاحيات لديهم في العمل.
- 3 - التمكين من خلال المعايير والأداء المثالي: على الإدارة وضع معايير لتحفيز الموظفين وتمكينهم للوصول لأقصى إمكانياتهم.
- 4 - التمكين من خلال التدريب والتطوير: التدريب هو من أهمّ العناصر التي تطوّر العامل، وتجعل لديه خبرةً أعلى في الأعمال الموكلة له.

5 - التمكين من خلال المعرفة والمعلومات: على الموظفين حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبدون ذلك سيكون الموظفون قاصرين في مقدرتهم على القيام بالمهام والمسؤوليات المطلوبة منهم.

6 - التمكين من خلال التقدير والاهتمام: أن يقدر المدير الموظف، وذلك له أثر كبير على ذات الموظف وإنجازه وتوجهاته نحو العمل والتمكين.

7 - التمكين من خلال الثقة: إعطاء الثقة للموظف يقلل من سعيه نحو تبرير الخطوات التي يقوم بها وبالتالي يوفر الوقت والتفكير في العمل.





## 7) معوّقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية:

قد تواجه الشركات والمؤسسات والمنظمات العربية بعض المعوّقات والتحدّيات التي قد تحدّد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين، ومن تلك المعوّقات، ما يلي:

- البناء التنظيمي الهرمي .
- المركزية الشديدة في سُلطة اتّخاذ القرارات .
- خوف الإدارة العليا من فقدان السُلطة .

- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- الازدواجية والتداخل في الاختصاصات.
- غياب المناخ الملائم للعمل.



## المبحث الخامس: القيادة الذكية والثقافة التنظيمية

### 1) الثقافة التنظيمية:

لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها وهذه الثقافة تتكوّن من الجوانب الملموسة للمنظمة والقيم ثم الافتراضات الأساسية التي يكوّنها الأفراد حول منظماتهم وبيئتها الخارجية.

وتعرف على أنها مجموعة من القيم التي يؤمن بها الأفراد داخل المنظمات والتي تحكم سلوكهم وتؤثر على أدائهم للأعمال المنوطة بهم، وهذه القيم تشمل: (القوة، الصفة، المكافأة، الفاعلية، الكفاءة، العدالة، فرق العمل، النظام).



## (2) القيمة الشخصية:

1 - القيم الشخصية هي المعيار الذي يحكم تصرفات واتجاهات الأفراد نحو مواضيع ومواقف، ومعتقدات، وأحكام. وتصديق الفرد بما هو صحيح أو خطأ، مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل، مرغوب فيه أو غير مرغوب ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير فيهم.

2 - القيم الشخصية: هي قيم الأفراد التي تمثل أحكامهم الخاصة ومبادئهم التي ينظرون من خلالها للمواقف أو العلاقات المحيطة بهم

3 - أو هي « المبادئ والمعتقدات الأساسية والمثل والمقاييس التي تعمل مرشداً عاماً للسلوك أو نقاط تفضيل في صنع القرار أو لتقويم المعتقدات والأفعال».



### 3) القيمة التنظيمية

يمكن تعريف القيم التنظيمية بأنها هي مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة، وهي التي تعبر عن فلسفتها وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرارات.

الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون مثل هذه الرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صوابٌ لشركتهم.

في كتابهما عن العادات الناجحة للشركات ذات الرؤية تمّ وصف كيف أن شركات مثل ديزني وبروكتر آند جامبل، استطاعت التكيّف مع العالم المتغيّر من غير فقد رؤية القيم الجوهرية التي ترشد المنظمة، بعض الشركات تقوم بكتابة قيمها بحيث يُمكن أن تنتقل للأجيال الجديدة من الموظفين).





## 4) فوائد وجود منظومة للقيم الشخصية في الشركات والتنظيمات

- 1 - الشخص الذي يتخذ القرار يختار القرار الذي يتفق مع قيمه.
- 2 - القيم توجه الشخص في كيفية التعامل مع الآخرين.
- 3 - التزام الجماعة بقيم معينة يزيد من تماسكها.
- 4 - الالتزام بالقيم يُسهل مهمة الجماعة.

- 5 - معرفة قيم الأفراد يساعد المنظمة على التنبؤ  
بسلوكهم.
- 6 - وجود القيم المشتركة تعطي دافع لتحقيق الأهداف.
- 7 - قيم الأفراد تؤثر في إدراكهم، وطريقة تفكيرهم.
- 8 - عند انتهاء الفرد لمجموعة يكون محكوماً بـقيم هذه  
المجموعة.





## 5) أهمية التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة

« فلو افترضنا أن القيم الجوهرية الشخصية هي:

- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| 1 - الاتقان         | 2 - المبادرة       |
| 3 - حسن الخلق       | 4 - التطوير الذاتي |
| 5 - التخصص والمهارة | 6 - الأمانة        |

« والقيم الجوهرية التنظيمية هي:

- |                       |                   |
|-----------------------|-------------------|
| 1 - الجودة            | 2 - التنافس       |
| 3 - العدالة التنظيمية | 4 - النمو والتطور |
| 5 - الكفاءة           | 6 - وحدة السلطة   |



## 6) الصراع التنظيمي

هو أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل ويمكن أيضاً تعريف الصراع بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل، وحيث أشار معظم الباحثين إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يُعتبر حافزاً ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالٍ يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

كما يُعبر البعض على أن الصراع التنظيمي داخل المؤسسات هو التباين أو الاختلاف في الأهداف أو القيم أو الاهتمامات بين أفراد أو مجموعات داخل المنظمة، ويمكن أن يكون هذا الصراع ناتجاً عن مصادر مختلفة، مثل الاختلاف في الأهداف الشخصية، أو الاحتكام إلى موارد محدودة، أو الاختلاف في النهج أو الطرق المستخدمة لتحقيق الأهداف.



## 7) مراحل تطوّر الصراع

الفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنّب الصراع في المنظمات الإدارية أمرٌ ضروري.

الفكر السلوكي يرى أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمرٌ طبيعيّ في حياة الأفراد وحياة المنظمات. المدرسة التفاعلية ترى أن الصراع ضروريٌّ ومهمٌّ لإنجاز الأعمال بفعالية.

المدرسة الحديثة: تركز على تشجيع التواصل والتفاعل الإيجابي بين الأفراد لحل الصراعات بشكل بناء والتعاون في تحقيق الأهداف.

المدرسة الحديثة المتقدمة: تعتمد على تشجيع الابتكار والتغيير المستمر لإدارة الصراعات بشكل أكثر فعالية وفعالية.



## 8) آثار المفهوم الإيجابي والسلبي للصراع

### آثار المفهوم الإيجابي للصراع

مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية.  
يساعد على تنمية المهارات والأفكار والإبداع.  
يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة وكذلك الأفراد.

### آثار المفهوم السلبي للصراع

عدم رغبة الإدارة في معرفة وجهات نظر العاملين ينعكس  
سلبياً على عملهم وإبداعاتهم.  
يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية ومن ثم يسعى  
كل فردٍ إلى تحقيق أهدافه الخاصة.  
الخوف من انتشار الصراع إلى مستويات التنظيم كافة.



## 9) مستويات الصراع التنظيمي

### ◀◀ على المستوى الفردي:

يتكوّن عندما لا يستطيع فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاقٍ حول هدفٍ أو موضوعٍ ما.

### ◀◀ على المستوى الجماعي:

يحدث عندما يواجه الفرد موقفاً يتطلّب منه اختيار بديل من عدّة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

### ◀◀ على المستوى التنظيمي:

يظهر في حالة وجود اختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل الوحدة.

## « الصراع بين الجماعات:

يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل.

## « الصراع على مستوى المنظمة:

ويأخذ أحد الأشكال التالية:

**الصراع الأفقي:** يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

**الصراع العمودي:** يحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذي لا يتفقون على طريقته المناسبة لتحقيق الأهداف.

**الصراع بين الموظفين والاستشاريين:** ويحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرارات.

**صراع الدور:** ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله.

**الصراع بين المنظمات:** يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوّقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردّين.



## 10) التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي

يمكن تحديد أربعة أنواعٍ من التفاعلات التي تدخل في تشكيل السلوك الوظيفي تتراوح ما بين الاهتمام بالذات والاهتمام بالآخرين:

### « نكران الذات:

أي قيام الفرد بصورةٍ مستمرةٍ بتقديم المساعدة للآخرين دون الانتظار للحصول على مكافأة.

### « التعاون:

أي العمل في اتجاهٍ واحدٍ لكي يعود بالمنفعة على الطرفين.

### « المنافسة:

يظهر عندما يكون هناك تنافس بين فردين أو مجموعتين عن رغبةٍ منهما في إنجاز هدفٍ ما، أو نتيجةً للتنافس على بعض الموارد.

### « الاختلاف:

يتج عن عدم مطابقة الأهداف للطرفين ويغلب التصرف هنا بسلوكٍ يتّصف بالمقاومة والاعتراض.



## المراجع:

ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثامن، بيروت: دار صادر للطباعة والتوزيع.

جون سي ماكسويل، 21 قانونا لا يقبل الجدل في القيادة، السعودية: مكتبة جرير.

جون سي ماكسويل، 17 قانونا لا يقبل الجدل في العمل الجماعي، السعودية: مكتبة جرير.

جمعية رحماء الدعوية، أنماط الشخصية، الإصدار الثاني، 1443 هجرية.

ريتشارد ديني، انجح من أجل نفسك، السعودية: مكتبة جرير.

ستيفن ساوندرينج، مبادئ الإدارة، السعودية، مكتبة جرير.

ستيفن ر كوفي، العادة الثامنة من الفعالية إلى العظمة، القاهرة: دار الفكر.

ستيفن ر كوفي، الأشياء الأولى أولاً، السعودية: مكتبة جرير.

عدنان قطب، برنامج تحليل الشخصية « نموذج هيرمان»،  
مكة المكرمة، جامعة أم القرى.

فؤاد حمودي العطار وآخرون، القيادة الذكية ودورها في  
تحقيق الازدهار التنظيمي، العراق، كلية الإدارة والاقتصاد.

ماجد محمد إبراهيم وآخرون، دور أبعاد التمكين الإداري  
في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالتطبيق على جامعة المنوفية،  
مصر، جامعة السادات، كلية التربية.

محمد محمد إبراهيم، أسماء البادي إبراهيم، القيادة الذكية  
ودورها في إدارة الأزمات بمدارس التعليم الأساسي، مصر،  
جامعة المنصورة، كلية التربية.

منصة موارد، التمكين الإداري: مفهومه وأساليبه.

منصة Bakkah Learning، مبادئ التغيير: منهجية التغيير  
الإداري في المنظمات.

منصة Bakkah Learning، التغيير وإدارة التغيير وأهميته في  
المؤسسات والمنظمات وأهم الأهداف والفوائد.

منيرة عبد الله المسعود، زينب عواد مفلح، القيادة الذكية  
كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية لدى إدارة تعليم محافظة  
الخرج، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.

## فهرس المحتويات

5	..... المقدمة
7	..... الفصل الأول: القيادة (مفاهيم ومهارات)
9	..... «المبحث الأول: القيادة والإدارة»
9	..... (١) مفهوم القيادة:
13	..... (٢) مفهوم الإدارة:
15	..... (٣) الفرق بين الإدارة والقيادة:
18	..... (٤) عناصر القيادة:
21	..... (٥) تطور مفهوم القيادة:
32	..... (٦) أدوار القيادة
37	..... (٧) الأسس الست للقيادة
38	..... (٨) أساليب القيادة
39	..... (٩) مفهوم ومهام القيادة الإدارية:

## 41 ..... المبحث الثاني: قوانين القيادة والنمط القيادي

- 41 ..... (١) قوانين القيادة تتميز بخاصتين أساسيتين:
- 53 ..... (٢) الأنماط القيادية باعتبار السلوك القيادي:
- 65 ..... (٣) نظريات الشخصية:
- 73 ..... (٤) نموذج هيرمان لتحديد النمط القيادي:

## 83 ..... الفصل الثاني: القيادة الذكية

### المبحث الأول: القيادة الذكية (فنون ومهارات)

#### 85 ..... (وتطبيقات)

- 87 ..... (١) مفهوم القيادة الذكية:
- 89 ..... (٢) أهمية القيادة الذكية:
- 94 ..... (٣) خصائص القيادة الذكية
- 96 ..... (٤) أهم المهارات لتصبح قائداً ذكياً
- 103 ..... (٥) أبعاد القيادة الذكية:
- 105 ..... (٦) الصعوبات التي تواجه القيادة الذكية
- 106 ..... (٧) القيادة الذكية وتحقيق النتائج
- 107 ..... (٨) استراتيجيات القادة الأذكياء

## « المبحث الثاني: الجدارات الجوهرية في القيادة الذكية

### 111 ..... والتميز المُستدام

- 112 ..... (١) تعريف الجدارات
- 114 ..... (٢) التميز المُستدام
- 116 ..... (٣) الجدارات الجوهرية في القيادة الذكية
- 119 ..... (٤) دور الموظف في تحقيق التميز المُستدام

## 121 ..... الفصل الثالث: القيادة الذكية (فرص وتحديات)

### 123 ..... « المبحث الأول: القيادة الذكية وضغوط العمل

- 123 ..... (١) مفهوم الضغوط:
- 125 ..... (٢) أنواع الضغوط:
- 127 ..... (٣) مفهوم ضغوط العمل
- 129 ..... (٤) هل الضغوط جيدة أم سيئة؟
- 131 ..... (٥) المخاطر نتيجة لضغوط العمل
- 134 ..... (٦) التعامل بفاعلية مع الضغوط بشكلٍ عام؟!
- 137 ..... (٧) استراتيجيات من داخل المؤسسات الذكية في التعامل مع ضغوط العمل:

## 141 ..... المبحث الثاني: القيادة الذكية والذكاء الانفعالي

- 141 ..... (١) مفهوم الذكاء الانفعالي:
- 144 ..... (٢) أهمية الذكاء الانفعالي:
- 145 ..... (٣) مكونات الذكاء الانفعالي
- 147 ..... (٤) انخفاض الذكاء الانفعالي أو العاطفي:
- 148 ..... (٥) خواص الذكاء العاطفي
- 149 ..... (٦) كيف يؤثر الذكاء العاطفي على القيادة؟
- 150 ..... (٧) مخرجات الذكاء الانفعالي

## 153 ..... المبحث الثالث: القيادة الذكية وإدارة التغيير

- 153 ..... (١) تعريف التغيير:
- 154 ..... (٢) حتمية التغيير:
- 157 ..... (٣) الأسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الأعمال
- 159 ..... (٤) أهمية التغيير
- 160 ..... (٥) تعريف إدارة التغيير:
- 161 ..... (٦) أهمية إدارة التغيير في المنظمات:

- ١٦٢ ..... مبادئ التغيير (٧)
- ١٦٤ ..... خطوات إدارة التغيير: (٨)
- ١٦٩ ..... المرونة الشخصية والمهنية: (٩)
- ١٧١ ..... (١٠) أهمية المرونة الشخصية والمهنية:
- ١٧٤ ..... (١١) مقاومة التغيير:
- ١٧٥ ..... (١٢) دور القائد في إحداث التغيير:
- ١٧٦ ..... (١٣) تطوير مرونة التفكير للتعامل مع التغيير والتحديات:
- ١٧٩ ..... المبحث الرابع: القيادة الذكية والتمكين الإداري**
- ١٧٩ ..... (١) مفهوم التمكين الإداري:
- ١٨٢ ..... (٢) أهمية التمكين الوظيفي للأفراد:
- ١٨٦ ..... (٣) التمكين كاستراتيجية قيادية فعالة:
- ١٨٨ ..... (٤) مضامين التمكين الإداري:
- ١٩٠ ..... (٥) متطلبات التمكين الوظيفي الناجح:
- ١٩٤ ..... (٦) النماذج المتقدمة للتمكين:
- ١٩٧ ..... (٧) معوقات تطبيق التمكين في المنظمات العربية:

## « المبحث الخامس: القيادة الذكية والثقافة

199	التنظيمية
199	(١) الثقافة التنظيمية:
200	(٢) القيمة الشخصية:
201	(٣) القيمة التنظيمية
	(٤) فوائد وجود منظومة للقيم الشخصية في الشركات والتنظيمات
203	
206	(٥) أهمية التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة
207	(٦) الصراع التنظيمي
208	(٧) مراحل تطوّر الصراع
209	(٨) آثار المفهوم الإيجابي والسلبي للصراع
210	(٩) مستويات الصراع التنظيمي
212	(١٠) التفاعلات التي تدخل
212	في تشكيل السلوك الوظيفي
215	المراجع:



