

- مرحلة إحتواء الأزمة .
- مرحلة الإستفادة من الأزمة .
- مرحلة حل الأزمة .

## القيادة الاستراتيجية :

تأولت العديد من الدراسات تعريف الاستراتيجية وتوضيح مفهومها حيث عرفت كما يلي : (بن دهبش ، 2005)

- 1- بوصفها خطة تتضمن الانتهاج الواعي لمسار معين من الأفعال الموجهة واذي تم تبنيه بشكل مقصود سلفا .
  - 2- بوصفها حيلة فإنها تتضمن اتخاذ موقف ما لمراوغة المنافس وإيهامه، ويبدو هذا واضحا في المجال العسكري .
  - 3- بوصفها نموذجا فإنها تتصل بنمط معين من السلوك يتكرر بشكل ثابت، إما من خلال تطوير نموذج من السلوك يكون قائما بالفعل .
  - 4- بوصفها وضعاً وهنا تعني أن المنظمة تسعى أن المنظمة تسعى إلى توجيه ذاتها لكي تتبوأ وضعاً معيناً يفرضه عليها الوسط الذي تعمل فيه .
  - 5- بوصفها منظورا هنا تعني أن المنظمة تحاول إبراز موقعها في المستقبل، والطريق الذي يجب أن تسلكه إلى ذلك الموقع .
- القائد الاستراتيجي ذو رؤية بعيدة المدى، وذو تفكير استراتيجي، والقدرة على ادارة التغيير وفي سبيل ذلك يقوم بالتالي :
- (الهاللي الشرييني ، 2003)

أولاً: أن يفهم ويفسر بيئة المؤسسة .

ثانياً: أن تختار - باعتباره صانعاً للقرارات - الإستراتيجية الرئيسة للمؤسسة .

ثالثاً: أن يكون فعالاً في تنفيذ الإستراتيجية المختارة من خلال إيجاد ثقافة معينة وكذلك اختيار القادة والمديرين عبر مستويات المؤسسة بأكملها .

ولكي تحقق منظمات الأعمال البقاء والنمو يجب عليها أن تهتم بعمليات التغيير المخطط، والاعتماد على الاستفادة من المزايا التنافسية التي يمكن أن تتمتع بها كل منظمة، وكذا انتهاج فلسفة إدارية تقوم على الشمول والتكامل وتأخذ بأساليب متطورة يمكن التعبير عنها بما يسمى بالإدارة الاستراتيجية .

(Soulherd ، P.B.&Swenseth ، ( Luthans ,F.,1981 ) ، (S.R., 2003)

وعندما يتكامل بعدى السعي لتحدي والحاجة للتحكم والسيطرة ينتج عن ذلك أربعة أنواع من القيادة الإستراتيجية . يعالج كل نوع القوى الإستراتيجية بشكل يتوافق مع اتجاهاته وميوله وأولوياته كما يتضح من (جدول 1) ، فالقائد لا يحدد فقط القوى الإستراتيجية ويؤثر عليها ، ولكن بالإضافة إلى ذلك فهو يحتاج إلى أن يكيف إلى أن أسلوبه مع الأساليب القائم ( . . Heck,T.1999)

## جدول (1) يوضح أبعاد القيادة الإستراتيجية عند "تهافتدى"

أبعاد القيادة الاستراتيجية	
<p>مبدع مشارك . (PI)                      قائد يسعى للتحدي ولكنه يفوض بعض السلطات مدير للعملية (PM)                      مناهض للتحدي ويفوض بعض السلطات في وظائف المؤسسة تحكم أقل</p>	<p>السعي بدرجة عالية لمواجهة التحدي                      - مبدع على درجة عالية من التحكم (HCI)                      - يسعى للتحدي ويحتفظ بدرجة عالية من التحكم في وظائف المؤسسة .                      السعي لمواجهة التحدي :                      يحافظ على الوضع الراهن (SQG)                      مناهض للتحدي ويحتفظ بدرجة عالية من التحكم في المؤسسة                      السعي بدرجة محدودة لمواجهة التحديات:                      تحكم أعلى</p>
الرغبة في التحكم	

ومن المحتمل أن يسعى كل نمط من القادة الاستراتيجيين إلى إيجاد منظمة من نوع معين تتلاءم مع بيئة معينة ، وذلك كما يتضح من الجدول (2) (Heck, T.1999)

## جدول (2) يوضح تأثير أنماط القيادة على القوى الإستراتيجية

القائد	الإستراتيجية	الثقافة	الهيكل (البنية)
مسيطر	- استراتيجيات عالية المخاطرة	- ثقافة قوية مساندة	- قرار مركزي يتم بواسطة عدد محدود من الأفراد .
كبيرة HCI	- ابتكار وتجديد للمنتج	- ثقافات فرعية محدودة	
	- التزام بجوهر العمل الأساسي		

القائد	الإستراتيجية	الثقافة	الهيكل (البنية)
المحافظ على الوضع الراهن SQG	استراتيجيات عالية المخاطرة	- ثقافة مساندة قوية - السماح بقليل من التباين والتنوع .	- قرار مركزي يتخذه عدد محدود من الأفراد .
المبتدع المشارك PI	- استراتيجيات عالية المخاطرة . - إبداع محدود . - تركيز على الكفاءة	- ثقافة متدفقة أساسية - ثقافات متعددة . - السماح بدرجة عالية التباين .	- قرار لا مركزي يشمل أدنى المستويات . - التفويض والمشاركة
المدير للعملية PM	- استراتيجيات منخفضة المخاطرة . - ابتكارات قليلة . - التركيز على الكفاءة	- ثقافة متدفقة مع تركيز على عدم التغيير . - السماح بالتباين والاختلاف .	- قرارات لا مركزية . - المشاركة .

ويتمثل النمط الأول من أنماط القيادة الإستراتيجية عند (نهاضدى) في التحكم والسيطرة المتقنة High - Control Innovation (HCI)، فالقادة يسعون للتحدي والسيطرة المحكمة في مهام المؤسسة، ويبحثون عن استراتيجيات جديدة ومبتكرة تتسم بالمخاطرة، وقد يبحرون في يماه مجهولة ويدخلون مجالات جديدة . ويتميز القائدة من هذا النمط بالتركيز على إيجاد مداخل إستراتيجية جديدة لمستقبل مؤسسته والاهتمام بالإبداع والتجديد فيما يتعلق بالعوامل

الخارجية، إلا أنه يميل للمحافظة في إدارة المؤسسة . وقد تؤدي الحاجة إلى التحكم والرقابة إلى ظهور ثقافة مغلقة يتم التركيز فيها على التمسك بالأهداف المشتركة والاجراءات العامة . ويتم في الغالب صنع القرار على المستوى المركزي مع وجود قدر محدود من التفويض في هذه العملية . ويتميز القائد من هذا النمط أيضاً بالإقدام والمخاطرة فيما يخص العوامل الخارجية، لكنه لا يشجع على التخلي أو الابتعاد عن العمليات الداخلية المقبولة من جانب المؤسسة .

وتتماماً مثل القائد المسيطر يكون القائد المحافظ على الوضع الراهن (SQG) Qus - status Guardian، يرغب في السيطرة والتحكم في وظائف المؤسسة، إلا أنه لا يسعى للتحدي ويقترح وقد يكتفي بالتحكم والسيطرة في الوظائف الداخلية للمؤسسة، كما أنه لا يسعى إلى المخاطرة ولا يبحث عن استراتيجيات جديدة مبتكرة، فالقرارات الإستراتيجية، تتم في مسعى للحفاظ على اقتراب المؤسسة من النجاح الذي حققته في الماضي . والمؤسسات التي يقودها قائد محافظ لا تتميز بالابتكارات الجديدة لكنها تتسم بالفاعلية والكفاءة، وتكون المؤسسة مثالية بالنسبة لهذا القائد عندما تتميز بدرجة كبيرة من المحافظة وتحدد ثقافتها بكفاءة، كما تتوقع من العاملين والمديرين التوافق مع الإجراءات والممارسات القائمة ويكون صنع القرار مركزياً مع القائد المحافظ في معظم الأحيان .

ويكون القائد من النوع المبدع المشارك Participator Innovator معارض ومناقص تماماً للقائد المحافظ، فهو يسعى للتحدي والابتكار والتجديد في المحيط الخارجي ويكون داخل المؤسسة ثقافة حرة مفتوحة تعاونية، ويميل لاختبار الاستراتيجيات عالية المخاطرة .

ويؤكد (نهافندي 1997) أن المؤسسات التي يقودها القائد المشارك تكون معروفة باستخدام التكنولوجيا والإبداع والتجديد . وتكون المؤسسة مثالية من وجهة نظر القائد المشارك عندما تكون مفتوحة ولا مركزية ويتم صنع القرارات فيها على أدنى مستوى ممكن . وقد تكون الثقافة حرة وتتمتع بدرجة عالية من السماح بتنوع وتباين الأفكار والممارسات . وغالباً ما يشجع هذا النوع من القادة العاملين على تكوين إجراءاتهم الخاصة كما يسمح لهم بتنفيذ قراراتهم .

ويفضل النمط الأخير من أنماط القيادة الإستراتيجية والمعروف بمدير العملية Process Manager الاستراتيجيات المحافظة التي تركز على الأشياء التي تم اختيارها وتجريبها ، حيث يبعد هذا النوع من القادة عن الإبداع المحفوف بالمخاطرة والمجازفة ، إلا أن الحاجة المحدودة للتحكم والرقابة تسمح بالتنوع والتباين والانفتاح داخل المؤسسة ، فالعمال لا يكونون ملزمين بالتمسك بأهداف وثقافة مشتركة عامة ، حيث تكون هناك درجة عالية من الاستقلالية ترتبط بالعمليات اليومية المقننة بدرجة عالية كما تكون هناك مرونة تسمح بإدارة الأمور دون إيجاد مخاطرة غير ضرورية للمؤسسة .

وتكون لهذه الأنماط الأربعة منم القادة الاستراتيجيين أولويات متباينة بالنسبة لتوجيه وإدارة مؤسساتهم ، فكل قائد يترك تأثيره بعدة طرق ، تشمل :

- 1- طريقة تخصيص الموارد .
- 2- نظم المكافآت والعلاوات سواء الرسمية وغير الرسمية .

3- عملية القائد للقادة الآخرين وتعزيزه لؤلئك الذين يلتزمون بثقافته وفكره .

وتتأثر الطرق التي تؤثر بشكل غير مباشر على المؤسسة بأنماط السلوك التي يسلكها ويصوغها القائد ، فطريقة الملبس والعادات واللياقة وأسلوب التفاعل يكون لها معان رمزية يؤثر من خلالها القائد بشكل غير مباشر على ثقافة المؤسسة . وعلى النقيض فإن تخصيص الموارد والمكافآت والتخطيط تمثل طرق يؤثر بها القائد بشكل مباشر على ثقافة المؤسسة ، وبالتالي فمن خلال هذه السلوكيات أو الأنشطة المباشرة وغير المباشرة يؤثر القائد على المؤسسة .

إن هدف القيادة الأساسي هو التأثير على الأفراد لإتيان السلوك المطلوب ، وهناك استراتيجيات عديدة للتأثير القيادي تدور حول تبني النمط القيادي الملائم لاحتياجات موقف محدد ( Palmar & Harey, 2000 ) . وهناك تقسيمات عديدة للقيادة منها تصنيف القيادة الإستراتيجية الذي اعتمد عليه ( الماضي ، 2001 ) المشار إليه في (سعيد يس ، 2001) والذي يحدد أربعة أنماط للقيادة الإستراتيجية هي :

- 1- قائد يبحث عن التحدي ويفوض عمليات الإنجاز.
- 2- قائد يبحث عن التحدي ولكنه لا يفوض ويحافظ على رقابته على كافة جوانب التطبيق.
- 3- قائد يتجنب التحدي وفي نفس الوقت يفوض عملية التطبيق.
- 4- قائد يتجنب التحدي ولا يفوض ويمارس رقابة على التطبيق.

أيضا حدد ( Shea, 1999 ) ثلاثة أنماط للقيادة وفقاً للقدرة والتأثيرات للقائد وهي:

- 1- القيادة الهيكلية Structuring leadership : وهي نمط قيادي يركز على المهمة الحالية Task at hand وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والنظم والالتزام بالمواعيد المحددة.
- 2- القيادة الاعتبارية Considerate leadership : وهي نمط قيادي يظهر اهتمام براحة أعضاء فريق العمل من خلال التعبير عن الإعجاب بالعمل الجيد والتركيز على الرضا الوظيفي والحفاظ على وتدعيم الإشباع الذاتي لدى العاملين من خلال معاملتهم بشكل عادل وبذل الجهد لجعل الأفراد يشعرون بالسهولة في العمل.
- 3- القيادة الكارزمية Charismatic leadership : وهي قيادة إستراتيجية تقدم للأفراد رؤية واضحة عن المستقبل وتظهر التوقعات التالية لأداء الأفراد وتظهر الثقة في قدرة الأفراد على تحقيق مهام متحدة.

أما ( Adichvilli & Gasparishshivili, 2001 ) المشار اليه في ( سعيد يس ، 2001 ) فقد ركزا على تصنيفين للقيادة هما:

- 1- القيادة التعليمية Transactional leadership
  - 2- القيادة التحويلية Transformational leadership
- وأوضحا أن الأبحاث العلمية في القيادة الأمريكية في أواخر الثمانينات ركزت على التمييز بين هذين النمطين بشكل واضح. وتساعد نظرية القيادة التحويلية في فهم كيفية تأثير القائد على تابعيه لخلق تضحية ذاتية و الألتزام بالأهداف الصبة وتحقيق أكثر مما هو

متوقع. بينما تختلف القيادة التعاملية عن القيادة التحويلية في عدة جوانب منها الضغط لإنجاز الرؤية والرسالة المشتركة وتركيز القائد التعاملية على منافع محددة سيحصل عليها مرءوسيه من خلال إنجاز المهام، وتتضمن القيادة التعاملية التفاوضية بين القائد وتابعيه ووجود علاقات تبادل بينهم.

وأشار ( Hartog et al., 1999 ) إلى أن القيادة التحويلية عامة ومشاركة بين بعض الثقافات وأنها تساهم في إبراز أو ظهور القيادة بشكل واضح في المنظمات.

وقد أوضح ( Adichvilli & Gasparishivili, 2001 ) المشار إليه في (سعيد يس، 2001 ) الاختلافات الأساسية بين سلوك القائد التحويلي والقائد التعاملية وأشارا إلى أنه يمكن تحديد أشكال متعددة للنمطين على النحو التالي:

#### القيادة التحويلية

- الكارزمية
- الفردية
- الذهنية
- الروحية

#### القيادة التعاملية

- الإدارة بالاستثناء
- المكافأة الشرطية

وفيما يتعلق بالقيادة التحويلية فقد أشار ( الهواري ، 1997)،  
( Jung & Avolio, 1999 ) إلى أن القائد التحويلي " هو الذي يرفع من  
مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس  
الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات والمنظمات"، وتتمثل مهام القائد  
التحويلي الأساسي في :

- إدراك الحاجة لتغيير.
- الرؤية المستقبلية.
- إحداث التغيير ومسارات التحويل.
- تعبئة الالتزام بنقطة حضارية.
- تنفيذ التغيير ومتابعة التحسين.

وأشار الهواري أيضاً إلى أن هذا القائد يتسم بالجاببية الشخصية  
والاستتارة العقلية والالتزام والشخصية الإلهامية.

### Charismatic leadership القيادة الكاريزمية

على ضوء مراجعة الأدبيات في موضوع القيادة وأنماطها وعلى  
النحو الوارد في دراسات (سيد الهواري ، 1997) (سيد الهواري ، 1996)  
( kcene, 2000) فإن القيادة الكاريزمية هي نمط قيادي استراتيجي  
لدية رؤية واضحة عن المستقبل طويل الأجل يسعى الى احداث تحقيق  
الأتصال الفعال الأطراف ذات العلاقة الى جانب ذلك فإن القيادة  
الكاريزمية تتصف بالتالي :

- الاهتمام بالبعد الاجتماعي في التعامل مع الأفراد .
- المساواة في معاملة الأفراد بشكل كبير .

- تحفيز الأفراد بشكل مستمر ومشاركتهم في وضع الأهداف .
- الثقة في قدرة المرؤوسين على تحقيق مهام متحدية .
- تشجيع محاولات الأبيكار والإبداع والتطوير التي يقدم عليها الأفراد .
- التوجه الإستراتيجي نحو التميز والمستقبلية .

وأشار (Shea, 1999) الى أن القائد الكاريزمي يظهر توقعات عالية لأداء الأفراد ، ولديه قدرة على إقتناع الأفراد بأنهم يستطيعون تحقيق هذه التوقعات ، كما أنه يدفع الأفراد الى تقديم والحفاظ على المزيد من الجهد والألتزام الذاتي من خلال مشاركتهم في خلق الرؤية وهذا التأثير للقيادة الكاريزمية ينتج عنه تحسن الإداء .

لعل أبرز نماذج القيادة التحويلية على ضوء ما سبق هو نموذج القيادة الكاريزمية ، وقد أثار ( Fatt, 2000 ) التساؤل حول كيفية عمل القيادة الكاريزمية في مجال الإدارة العامة ، أوضح أن الدور الذي يلعبه القائد قد يكون كاريزما او غير كاريزمي وما يحدد ذلك هم أولئك الذين يعملون مع هذا القائد.

وبتحليل القيادة الكاريزمية تم تحديد ثلاثة مراحل أو خطوات يقوم خلالها القائد الكاريزمي بتحويل منظمته من الوضع الحالي للمستقبل وهذه المراحل هي:

- 1- تقييم الوضع الحالي بما فيه من قيود وموارد واحتياجات للأفراد.
- 2- صياغة وتكوين الأهداف
- 3- تطوير الطرق التي تستخدم لتحقيق الأهداف.

وفي المرحلة الأولى يكون القائد قادراً على تحديد نواحي القصور في النظام الحالي وهذه النواحي هي التي تتحول إلى أهداف إستراتيجية في المرحلة التالية. وفي المرحلة الثانية يكون القائد الكاريزمي قادراً على صياغة أهداف إستراتيجية والتي تكون غير عادية من وجهة نظر الآخرين بالمنظمة ، وبالإضافة لوضع أهداف متحديّة يكن القائد الكاريزمي قادراً على بلورة هذه الأهداف بشكل يقنع الآخرين بصلاحيّتها؛ حيث يجب أن يتمتع القائد الكاريزمي بمهارات اتصال عالية. ثم تأتي المرحلة الثالثة وهي التي يبني فيها القائد الكاريزمي الثقة من خلال القدرة وتحمل المخاطر والتمتع بالخبرات غير العادية.

وقد أشار ( Fatt, 2000 ) إلى نوعين من القيادة الكاريزمية هنا :

Socialized	الكاريزمية الاجتماعية
Personalized	الكاريزمية الشخصية

ويمكن التمييز بينهما على النحو الوارد بالجدول التالي : (سعيد

يس ، 2001)

الكاريزمية الشخصية Personalized ( القائد الكاريزمي الشخصي )	الكاريزمية الاجتماعية Socialized ( القائد الكاريزمي الاجتماعي )
- يظهر سلوك بناء سلطوي	- يظهر سلوك بناء اجتماعيا
- يركز على العلاقة المباشرة Close	- يركز على المساواة في تعامله مع العاملين
- بينه وبين التابعين	- يؤثر على العاملين من خلال عملية الذوبان فالاهداف التي يتبناها القائد الكاريزمي
- تتبع الأهداف التي يتبناها القائد والمجموعة من القائد وتعتمد على دافعيته واحتياجاته التطويرية.	- يتبناها القائد الكاريزمي الاجتماعي تنشأ من المرؤوسين واحتياجاتهم ومتطلباتهم
- يثير الشعور بالطاعة بين المرؤوسين	
- ويطور بيئة التنفيذ والتكيف.	

وتطورهم.	نادراً ما يمتد تأثيره بعد تركه للعمل بالمنظمة..
- يعمل دائماً على تشجيع تابعوه على تحقيق الأهداف التي حددها.	
- يمتد تأثيره لما بعد تركه للعمل بالمنظمة.	

إن القائد الكاريزمي بصفة عامة هو قائد ذو رؤية Visionary وتكون لديه أهداف غير عادية وقدرة على تحفيز الأفراد لتحقيق رؤيته. وقد حدد ( Fatt,2000 ) أربعة مكونات تفصل القائد الكاريزمي عن القائد غير الكاريزمي فيما يتعلق بالرؤية بصفة خاصة، وهذه المكونات يمكن التعبير عنها اختصاراً 4E's وهي :

### 1- التعبير الجيد عن الرؤية Expressing

فالقائد الكاريزمي لا يعتمد على الأتصال اللفظي فقط ولكن يعتمد أيضاً على السلوك، فهو يؤدي سلسلة من التصرفات المتتابعة التي تقود الآخرين لإدراك الرؤية.

### 2- شرح الرؤية للآخرين Explaining

إن القائد الكاريزمي يحتاج لمهارات إتصال عالية قوية، فهو لا يقول ما تعنيه الرؤية ببساطة وإنما لا بد أن يوضح المنافع التي ستحققها المنظمة وسيجنيها الأفراد الذين يسعى إلى تعاونهم معه.

### 3- تعزيز الرؤية Expand

بمعنى تطبيق الرؤية في ظروف مختلفة وبيئات مختلفة، ولذلك فإن المرونة والقدرة على التكيف هي من الخصائص اللصيقة بالقيادة الكاريزمية.

#### 4- توزيع الرؤية Extending

أي تطبيق الرؤية بطرق عديدة مختلفة وفي ظروف مختلفة عن ظروف نشأتها الأصلية، فأحد علامات القيادة الكاريزمية هو قابلية الرؤية الخاصة بها للتطبيق في ظروف مختلفة وفي أكثر من مجال من مجالات العمل بالمنظمة.

#### العوامل المحددة للكاريزما:

ترتبط القيادة الكاريزمية بالمواقف إلا أنه لا يمكن دائماً تحويل الكاريزمية من بيئة إلى أخرى/ وان الشخص الذي يكون كاريزمي وفعال في بيئة قد لا يكون كاريزمي في بيئة أخرى مختلفة (Fatt,2000).

وتتأثر الكاريزما بثلاثة مؤثرات أساسية وهي:

- 1- البيئة Context
- 2- الهيكل Structure
- 3- الشخصية Personality

ففي الموقف البيئي قد تجعل الأزمات أحياناً من ظهور القائد، فإذا لم تكن هناك أزمة محددة تحتاج إلى علاج فهذا يعني أنه قد لا تظهر القيادة الكاريزمية. أيضاً فإن الهيكل يؤثر على الكاريزمية ففي البيئة المهيكلة بشكل تام يصعب تحقيق رؤية القائد الكاريزمي مما يعني إعاقة الرؤية: إلى جانب ذلك فإن العوامل الشخصية تؤثر بدون شك على الكاريزمية .

## القيادة التحويلية :

استخدم مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة سنة 1978 ميلادية من قبل العالم الأمريكي بيرنز ( Burns, 1978 ) والذي كان يرى بأن عملية القيادة تحدث بإحدى طريقتين : التحويلية (Transformational) أو التبادلية (Transactional) . فالقيادة التبادلية حسب رأيه تستند على السلطة البيروقراطية ، والشرعية داخل المنظمة ، وتقوم على مبدأ تبادل المنافع بين القائد والأتباع حيث يؤثر كل منهما على الآخر ، وذلك بأن يحصل كل فريق على شيء ذو قيمة . فمثلاً قد يقدم القائد حوافز مادية للأتباع وفي المقابل يحصل هو على زيادة في الإنتاج . وأما القيادة التحويلية فتبنى فيها علاقة تبادل المنافع على أساس العمل ، وفي هذه العلاقة فإن القائد يشجع مرؤوسيه على الاتساق والتوحد مع المنظمة معتمداً على الدافعية الحقيقية للمرؤوسين (Bass & Avolio, 1994) . فالقيادة التحويلية هي " عملية يسعى من خلالها كل من القائد والتابعين إلى دعم كل منهما الآخر والنهوض به للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والقيم الأخلاقية " ( Burns, 1978. ) كما وتسعى القيادة التحويلية الى النهوض بشعور التابعين وذلك من خلال الاحتكام الى أفكار وقيم أخلاقية مثل الحرية، والعدالة، والمساواة، والإنسانية .

ولقد طور باس وافاليو ( Bass ,and Avalio ) نظرية القيادة التحويلية إلى ما وصلت إليه اليوم معتمدين على نموذج بيرنز ( Burns, 1978 ) ونموذج هاوس (House, 1977) للقيادة الكاريزمية، وبيننا أن القيادة التحويلية تتكون من أربعة أبعاد رئيسة هي:

## 1. التأثير المثالي (الكاريزما) (Idealized Influence(Charisma))

هذا العامل يصف سلوك القائد الذي يكون قدوة حسنة للمرؤوسين ويحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين . ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد ، وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد ، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي . ويحدث التأثير المثالي عندما يكون القائد قائداً عظيماً (كاريزما) حيث أن هذا النوع من القادة هو قادة استثنائيين غير عاديين يظهرون وقت الأزمات، أو عند إحداث التغييرات الرئيسية حيث تظهر قدراتهم وصفاتهم، ويقومون بتوحيد الجهود في المنظمة لإنجاز الأهداف المشتركة (Yukl, 2002).

## 2- التحفيز الإلهامي / الدافعية الإلهامية :

### Inspirational Motivation

يركز هذا العامل على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي، وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات للتابعين، وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية، وتستثير روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية، ويحدث التحفيز الإلهامي عندما يتصرف القائد التحويلي بطرق تشجع الأفراد المحيطين به ، وتشير فيهم حب التحدي، بالإضافة إلى إن التحفيز الإلهامي هو نتيجة لقدرة القائد التحويلي على تزويد الأتباع بصورة واضحة للأهداف العامة للمنظمة، وتشجعهم وتولد عندهم الرغبة في العمل على تحقيق أهداف المؤسسة (Bass, B.1985) (Bass.(Bass & Avolio, 1990. (سيد الهواري ، (1996

### 3- الاعتبارات الفردية : Individualized Consideration

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

### 4- الاستشارة الفكرية (العقلية) : Intellectual Stimulation

وفيهما يعمل القائد التحويلي على البحث عن الافكار الجديدة، وتشجيع حل المشكلات بطرق إبداعية من قبل التابعين، ويقوم كذلك بحث التابعين وتشجيعهم على البحث عن طرق وأفكار جديدة مبدعة لتحسين أداء العمل في المنظمة وتحقيق أهدافها تحدد هذه الأبعاد الأربعة مفهوم القيادة التحويلية، وتشدد على إنها ليست محدودة ولا مقتصرة على المستوى الإداري الأعلى، بل يمكن أن تكون في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة . فكل رئيس قسم أو إداري أو مشرف في وحدة إدارية يمكن أن يمارس القيادة التحويلية إلا أن وجودها في المستويات الإدارية العليا بما يكون أقوى حيث أن الفرصة اكبر ل طرح الرؤية وإيصالها للآخرين (Schermerhom, Hunt, & Osborn, 1998).

ويضيف فيرا وكروسان ان القادة التحويليين ومن خلال أنماط السلوك ذي التوجه نحو التغيير والباحث عن التحدي، يشجعون نمو تعلم الفرد والجماعة وذلك من خلال الهام أعضاء المنظمة ضمن بيئة تتقبل التغيير يقومون بالتالي :

**اولا :** القادة التحويليون يقوم بالتحفيز فكريا ، فهم يحفزون الافراد لاعادة تأطير المشاكل والقيام بالمجازفات والنظر للمواقف القديمة بأفكار جديدة. ان هؤلاء القادة يشجعون على الابتكار والتعلم المزدوج وذلك من خلال نموذج ديمقراطى ومراع لشعور الاخرين ومن خلال مدخل مفتوح للقرارات والمشاكل .

**ثانيا :** يراعون مشاعر الافراد ، فهم يزودونهم بالدعم والنصح والتدريب عندما يخلقون فرص تعلم جديدة ، فان اولئك القادة يضعون في اعتبارهم الاحتياجات الفريدة للافراد من أجل الانجاز والنمو .

**ثالثا :** يلهمون الافراد والجماعات عن طريق غرس المعاني والتحدى في أعمالهم وتعلمهم الفردي يحفز الاخرين للتعلم .

**رابعا :** لأن القادة التحويليين يميلون الى أن تكون لهم خصائص فذة فهم قدوات طبيعية يجد فيهم الأفراد صورة لأنفسهم ويحاكونهم ويتعلمون منهم، الى جانب الجاذبية الشخصية، يكون هناك عادة تكريس للنفس في خدمة رؤية المنظمة وهدفها والتعاون من أجل أنجاز اهداف متكاملة.

الأمثل، ممارسة موضوعية للحصول على مختلف المدخلات من مصادر متباينة قبل صنع القرار، الانتفاع بأفكار الأفراد في تطوير وتنفيذ الخطط، والأداء الأمثل للعمل.

يشير (Podsakoff, et al, 1966) المشار اليه في المومني والطحاينة (2007) الى أن القائد التحويلي يسعى الى تغيير القيم الأساسية للتابعين واتجاهاتهم وبالتالي يكون لديهم الإستعداد لأداء مستويات عالية تفوق المستويات التى حددتها المنظمة، فهو قائد صاحب

رؤية ورسالة واضحة، وأهداف عالية، ومعايير مرتفعة، ويعمل على نقل الناس من حوله نقلة حضارية، ويدير أتباعه بالمعاني والقيم .

إن القادة التحويليين من خلال انماط السلوك ذي التوجه نحو التغيير والباحث عن التحدي يشجعون نمو تعلم الفرد والجماعة وذلك من خلال إلهام أعضاء المنظمة ضمن بيئة تتقبل التغيير .

**أولا :** القادة التحويليين يقومون بالتحفيز فكريا ، فهم يحفزون الفرد فعادة تأطير المشاكل والقيام بالجازفات والنظر للمواقف القديمة بافكار جديدة، أن هؤلاء الاقده يشجعون غلى الابتكار والتعلم المزدوج.

**ثانيا:** يراعون مشاعر الأفراد ، فهم يزودونهم بالدعم والنصح والتدريب عندما يخلقون فرص تعلم جديدة ، فإن اولئك القادة يضعون في اعتبارهم الاحتياجات الفريدة للأفراد من أجل الإنجاز والنمو .

**ثالثا :** يلهمون الأفراد والجماعات عن طريق غرس المعاني والتحدى في أعمالهم وتعلمهم الفردي يحفز الآخرين للتعلم .

**رابعا :** لأن القادة التحويليين يميلون إلى أن تكون لهم خصائص فذة، فهم قدوات طبيعية يجد فيهم الأفراد صورة لأنفسهم ويحاكونهم ويتعلمون منهم والى جانب الجاذبية الشخصية، يكون هناك عادة تكريس للنفس في خدمة رؤية المنظمة وهدفها . وهذه خصلة يمكن أن تؤثر سلبيا في مستوى التعلم الفردي اذ تحدد مجاله وليس عمقه .

### **القيادة الاستراتيجية الفعالة :**

تبدأ القيادة الفعالة في الرؤيا القيادية بتحديد لها للسوق وللفرص الموجودة وتمتد مم خلال وضع الاستراتيجيات الكفيلة لتحقيق الميزة التنافسية وصلا إلى تحقيق نجاح المنظمة وتقديمها .

والقيادة الفعالة مزيج فريد من الانتقاء للوظائف، ومن الأسلوب .  
ولابد من بذل عناية كبرى بوضع المديرين في المراكز التي تتحسن  
كثيرا فرصتهم في تحقيق النجاح وهم يشغلونها . وجميع المديرين يجب  
أن يسعوا ويكافحوا ليصبحوا قادة أكفاء، وهو إنجاز لا يمكن  
للمنظمة إضفاؤه على أحد . ولكن ليس هناك قادة شرفيون، فالكفاءة  
لا بد أن تكتسب من خلال العمل الشاق والحماس والالتزام . ( و . جاك  
دنكان، 2000 )

إجمالاً فإن هناك عدة خصائص وسمات ينبغي أن تتوافر في  
القيادة الناجحة من أهمها : ( Schmidt, and J. Finnegan , 1992 )

- 1- إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي، أخذا بعين  
الاعتبار التغير المستمر في متطلبات واحتياجات العميل .
- 2- تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل، بالإضافة إلى  
تزويد المرؤوسين بالموارد اللازمة والتدريب الضروري لكي  
يستطيعوا أن يؤديوا الأعمال المناطة بهم بالشكل المطلوب .
- 3- التأكيد على التطوير بدلا من إجراء الصيانة فقط، فهناك فرص  
دائما للتطوير، فالقائد الجيد يطبق المثل الداعي الى التطوير  
. If it isn't perfect, improve it
- 4- التأكيد على الوقاية، فدرهم وقاية خير من قنطار علاج .
- 5- تشجيع التعاون بدلا من التنافس وخاصة التنافس غير الشريف بين  
العاملين .
- 6- الاعتقاد بأهمية تدريب المرؤوسين فالتدريب يساعد هؤلاء  
المرؤوسين على أداء أعمالهم بصورة أفضل .

- 7- النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم، فيهتم القائد بدراسة أسباب المشكلة وأساليب حلها وضمان تكرارها في المستقبل .
- 8- محاولة تفعيل الاتصالات والتأكد من نشر وإيصال المعلومات المتعلقة بمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى من يحتاجها .
- 9- إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة، فالالتزام القيادة بالجودة ممارسة قبل أن يكون مجرد شعارات أو كلمات جوفاء .
- 10- اختيار الموردين على أساس الجودة وليس على أساس الأسعار، والاعتقاد بضرورة تشجيع هؤلاء الموردين على الاهتمام بالمنظمة المشاركة في فرق العمل .
- 11- تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا وفرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية وذلك بهدف تطوير العمليات بالإضافة إلى تشجيع وتحفيز جهود الفرق والاعتراف بها.
- وهناك تقسيمات عديدة للقيادة منها تصنيف القيادة الاستراتيجية الذي اعتمد عليه ( الماضي ، 2001 ) المشار إليه في ( سعيد يس عامر ، 2001 ) والذي يحدد أربعة أنماط للقيادة الاستراتيجية هي :
- قائد يبحث عن التحدي ويفض عمليات الإنجاز .
  - قائد يبحث عن التحدي ولكنه لا يفوض ويحافظ على رقبته على كافة جوانب التطبيق .
  - قائد يتجنب التحدي وفي نفس الوقت يفوض عملية التطبيق .
  - قائد يتجنب التحدي ولا يفوض ويمارس رقابة على التطبيق .

ويشير إلى ان القادة الإستراتيجيين يؤثرون في تعلم الجماعة عن طريق تشجيع العمل ضمن فرق والثقة والتدريب المتبادل وتنوع العناصر والارتباط، وكذلك الاجتماعات المنتجة والمجابهات عندما تتباين وجهات النظر والصراع كفرصة للتعلم .

### سمات القائد الفعال :

ظهر في الفترة الأخيرة نظرية حديثة في القيادة هي نموذج القيادة الجديدة والتي وضع أساسها Henry,S.(1992) حيث تقوم النظرية بوصف القائد الجديد على أنه الذي يقود الآخرين بشكل يمكنهم من قيادة أنفسهم . فالقائد الممتاز يطور المرؤوسين الكفؤين على أساسيات ممارسة القيادة في كافة المجالات كوضع الرؤيا القيادية، وتحديد الأهداف، وأساليب الحفز، وإدارة التغيير، والتعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم .

وإجمالاً فإن هناك عدة خصائص ينبغي أن تتوافر في القيادة

### الفعالة الناجحة من أهمها: (Schmidt and J.1992)

- 1- إعطاء الأولوية لاحتياجات العميل الداخلي والخارجي، آخذاً بعين الاعتبار التغيير المستمر في متطلبات واحتياجات العميل .
- 2- تمكين المرؤوسين ومنحهم الثقة في مجال العمل، ومنحهم التدريب الضروري لكي يستطيعوا أن يؤديوا الأعمال المناطة بهم بالشكل المطلوب .
- 3- التأكيد على التطوير بدلاً من إجراء الصيانة فقط، والتأكيد على الوقاية .
- 4- تشجيع التعاون بدلاً من التنافس .

- 5- النظر إلى المشاكل على أنها فرص للتعلم من خلال دراسة أسباب المشكلة وأساليب حلها وضمن عدم تكرارها مستقبلاً .
- 6- محاولة تفعيل الاتصالات والتأكيد من نشر وإيصال المعلومات المتعلقة بمنهجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة الى من يحتاجها .
- 7- إثبات الالتزام نحو الجودة الشاملة ، فالالتزام القيادة بالجودة ممارسة قبل أن يكون مجرد شعارات أو كلمات جوفاء .
- 8- تأسيس مجلس الجودة على مستوى الإدارة العليا وفرق العمل على مستوى الإدارة الإشرافية وذلك بهدف تطوير العمليات بالإضافة الى تشجيع وتحفيز جهود الفرق والاعتراف بإنجازاتها .
- 1- إذا أردت أن تكون قائداً فعلاً فتذكر أن هناك ثلاث شروط لنجاح فرق العمل وهي :

- 1- بساطة العمل وعدم تعقيده .
- 2- توفر التعاون التام بين الأعضاء .
- 3- وجود أفعال في شكل سلسلة مستمرة بين الأعضاء تعمل على رفع مستوى الأداء والتميز بحيث تصبح مستوياته الإنتاجية متقاربة .
- 2- إذا أردت أن تكون قائداً فعلاً فتذكر :
- أحد الطرق التي تؤثر بها الجماعة على أعضائها هي إحلال معاييرها الخاصة بدلاً من المعايير الموضوعية بواسطة المديرين وتكون هذه المعايير " قواعد للتصرف " ، والطرق الصحيحة للعمل والتي تحظى بمساندة أعضائها والتي تحدد أنواع السلوك الذي تريده من أعضائها هؤلاء .

- إن إدارة الفرد لحياته تكون أكثر فاعلية لو تم اختيار أهداف يسير عليها لذا حاول معنا إتباع الخطوات التالية :

( أ ) ارسـم خطأً أفقياً يصـور مدـة حياـتك كلها بصـرف النظر عن عدـد السنين .

(ب) ضع علامة توضح مكانك الحالي في حياتك .

(ج) ضع قائمة بالأحداث المهمة التي حدثت في حياتك .

- أي تجربة مهمة مرت بك - الأشياء التي تفضلها جيداً

- الأشياء التي لا تفضلها جيداً .

- الأشياء التي تريد أن تتوقف عن عملها ابتداءً من الآن .

- الأشياء التي تحب أن تتعلم كيف تفضلها جيداً أكثر من الآن .

- التجارب المهمة التي تحب أن تقوم بها .

- القيم التي تريد أن تتصف بها ( العفاف - الإخلاص - العظمة -

السلطان - الشهرة - المجد - الغنى .. )

( د ) لكي تستطيع أن تضع القائمة السابقة فكري في الاتجاه :

- تصور أنك ستموت بعد عشرة سنوات من الآن ... أكتب خطاباً من

أحد أصدقائك الذي تحترمه وتحبه إلى صديق آخر حميم بخصوص

حياتك ... ما الذي تريد أن تقوله ...؟

- تصور مرة أخرى أنك ستموت غداً في حادث سيارة ... أكتب خطاباً

محاولاً تصور ما يمكن أن يكتبه عنك .

(هـ) تشارك المجموعة في الأضطلاع على خطاب كل شخص وتعطي انطباعاتها له عما سمعته .. وهذا يفيد أيضاً في معرفة الجماعة لكل فرد ... تصوره عن نفسه ... وتصحيح تصورها عنه .

(ج) في ضوء ذلك يقوم كل الشخص بكتابة برنامج عمل للتحسين الذاتي .

3- إذا أردت أن تكون قائداً فعلاً فتذكر :

- إن سلوك الجماعة يتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي الأنشطة - التفاعلات - العواطف، حيث تشير الأنشطة إلى الأعمال التي يقوم بها الناس، وتشير التفاعلات إلى الاتصالات، أما العواطف ... فهي الدوافع والأحاسيس والاتجاهات .
- إن رفع الروح المعنوية لدائرتك يتطلب :

(2) أن تحافظ على صغر المجموعات : حتى يكون هنالك فرص أكبر لتكون علاقات جيدة مع بعضهم وبذلك يريد تماسك المجموعة ككل وفي المجموعات الصغيرة أيضاً تسهل تنمية معايير واضحة للجماعة وهو عامل ضروري لحدوث التماسك بين أفرادها .

(3) أوجد فرصاً للتفاعل .

(4) تجنب التنافس في داخل المجموعة .

(5) قلل من تغيير أعضاء الجماعة .

(6) قارن بين الصفات الفردية .

(7) شجع على المنافسة مع المجموعات الأخرى .

(8) عامل المجموعة كأنها فريق .

18- إذا أردت أن تكون قائداً فعلاً فتذكر :

- إن المدرين يمكنهم أن يعملوا كمسامين ربط بين المشرفين ومرؤوسيههم وإلى الحد الذي لا يستطيع المدير عنده أن يؤدي وظيفة مسمار الربط فإن فاعلية المنظمة تنخفض ويرجع هذا إلى أن المساهمات التي كانت الجماعات ستقوم بها على نحو مختلف لحل مشكلات المنظمة ستقل أو تنعدم تماماً .

إذا أردت أن تكون قائداً فعلاً فتذكر :

- إن المفهوم الذاتي للفرد يمثل اعتقاد الفرد في من يكون هو وما الذي يكون قادراً عليه - أنه الرأي الأساسي للفرد نفسه وسواء كان دقيقاً أم فإن المفهوم الذاتي يكون له تأثير عام على كيفية سلوك الفرد في وظيفته حيث يقوم كل شخص بتفصيل وتصرفاته وحتى أفكاره لما يعتقد أنه أنسب عطاء لما "يكونه هو" كما أن القدرات الفعلية والميكانيكية تؤثر أيضاً في أداء الوظيفة .

- وحتى تكون الجماعات دوائر الأعمال أكثر فعالية فإنه من الضروري :

(1) اختيار الأفراد الملائمين مع بعضهم .

(2) لفترة طويلة غير متقطعة .

(3) مع التركيز على المشكلات لها أولوية أولى .

(4) يتم تحديدها بمعرفة الجماعة .

(5) مع وجود احتمالات كثيرة لنجاحها .

(6) مع توفير الظروف الملائمة لتطبيقها ومتابعتها .

6- إذا أردت أن تكون قائداً فعلاً فتذكر :

(1) أسعى إلى خلق روح الدائرة .

(2) العبرة بما يجب أن يكون .

(3) العمل طبيعي مثل اللعب .

(4) خطط بالاشتراك والمشورة بينك وبين مرؤوسيك .

(5) أعلم أنك مستشار لمرؤوسيك ومعلماً لهم .

7- إذا أردت أن تكون قائداً فعلاً فتذكر :

- فاعلم أن سبب الخطأ هو سوء الفهم .

- عالج الصراعات بالمواجهة والفهم .

- عامل الناس بخلق حسن .

8- إذا أردت أن تكون قائداً فعلاً فعلم أنه :

تتوافر لدى الأفراد العاملين في الدوائر الفعالة نظرة إيجابية نحو

رئيس الدائرة والذي يعتبر في هذه الحالة جزءاً من النظام وينظر إليه على

أنه :

1- صديق يقدم العون والمساعدة .

2- لديه ثقة في قدرة ونزاهة أعضاء الجماعة .

3- توقعاته عالية في الأداء .

- 4- يوفر التدريب والإرشاد اللازمين .
  - 5- ينظر إلى الأخطاء على أنها فرص للتعلم وليست فرصاً لتوجيه اللوم أو النقد .
  - 6- لديه القوة الذاتية للحفاظ على الجماعة .
  - 7- متجاوباً مع آمال ورغبات أفراد الجماعة .
  - 8- قادراً على مواجهة الحقائق بصراحة .
  - 9- واضحاً في جميع تعاملاته .
  - 10- لديه الرغبة والقدرة على إعطاء الثقة والولاء .
  - 11- يستخدم أساليب عمل متزنة وموضوعية
- ط. القيادة بالتفكير المتعمق المركب :

تنظر للقيادة باعتبارها تتطلب تفكيراً متعمقاً ينعكس على الأداء، وتصف القادة الناجحين بأنهم يتميزون بأسلوب التفكير المركب الذي يؤكد أنهم يعملون ضمن إطار متعدد الأبعاد، فعندما يستخدمون أسلوب حل المشكلات فهم يأخذون مختلف الظروف المحيطة بعين الاعتبار، وذلك بعكس القادة الذين لا يتميزون بالتفكير المركب، فهم يميلون إلى اتخاذ القرارات بسرعة كبيرة والتفكير بنمط خطي ثابت، ويتجاهلون نقاط عدة مهمة ذات علاقة بالموضوع قيد البحث .

### خصائص قائد التغيير الفعال :

أشارت نتائج الدراسات والبحوث التربوية إلى أن القائد الفعال ينبغي أن يكون قائداً للتغيير في مؤسسته التربوية، وتناولت هذه الدراسات والبحوث أهم الخصائص المميزة لقائد التغيير الفعال والتي

تشمل : المواقف وطرق التفكير والمعارف والمهارات، وهي على النحو التالي :

#### أ . مواقف قائد التغيير الفعال :

- يوفر دعماً إيجابياً للعاملين معه ولا يخذلهم .
  - يعامل أعضاء الهيئة العاملة معه بالمساواة، ويستمع إليهم بفاعلية .
  - يتصف بالحماسة والدافعية، والاهتمام بقضايا التربية والتعليم وأولوياتها .
  - يتميز بالالتزام في أداء الأعمال وتنفيذ المهام على النحو الأفضل .
  - يتسم بالمشاورة، ولا يبالغ في ردود أفعاله، بل يكون عقلانياً إذا ساءت الأمور بعكس ما هو منشود .
  - لا يحاول فرض وجهة نظره بالقوة، ولا يسعى للإنفراد بالحوار دائماً.
  - لديه الاستعداد للتجريب والتغيير .
  - لديه دائرة اهتمامات أوسع من مجرد العمل .
  - يتقبل التغيير والإصلاح والتطوير كأمر حتمي .
  - يعتمد على التوجيه من خلال العمل، ويلتزم بالقيادة من خلال تقديم الأمثلة العلمية والسلوك الأنموذج .نجازاتها .
- إن القيادة الفعالة تتطلب أن يلم القائد بالطبيعة الإنسانية من حيث حاجات الفرد ورغباته وقدراته . وحتى تكون قائداً فعالاً فإنك يجب أن تعترف بجدوى الحوافز المعنوية إضافة إلى الحوافز المادية، وأن تعرف متى تستخدم كل نوع من هذه الحوافز . فبعض الأفراد قد

تحفزهم الكلمات أو الاعتراف بالانجاز أكثر من المكافآت التشجيعية والنقود.

بالإضافة إلى ذلك فالقائد الفعال يتبع فلسفة الإدارة بالتجوال (MBWA) Management by Walking Around، حيث يعتقد بضرورة خروجه من مكتبه للتجوال في الدوائر والأقسام التابعة له للاطلاع على تفاصيل العمل على أرض الواقع. ولإدارة بالتجوال مزايا عديدة من أهمها رفع معنويات العاملين وإعطائهم الفرصة لحرية التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم بالإضافة إلى تفعيل الاتصالات بين القائد والمرؤوسين وزيادة فرص حل المشكلات على أرض الواقع.

### **خصائص القائد العالمي : Global Leadership**

المدير العالمي هو من يعرف كيف يدير نشاطه أو نشاط شركته خارج حدوده متحليا بوعي ومنظور عالمي، وبحساسية ثقافية للعمل على جنسيات متعددة. فيتسع تفكيره ومنظوره ليكون عالميا، ويتحدث بأكثر من لغة ويقدر ويحترم معتقدات وقيم وسلوكيات متنوعة، ويتحلى بالمرونة اللازمة للتألف والتكيف معها. ومن ثم يستطيع أن يصمم إستراتيجيته على هذا الأساس. ولن يكون غريبا أو مستغربا أن يتزايد اتجاه الشركات - في - استقطابها - للمديرين وكذا بعض تقسيمات العاملين - إلى البحث عن يتحلون بهذه الخصائص .

### **خصائص القائد العالمي :**

- 1- يحسن التكيف مع بيئات أعمال مختلفة .
2. يتصل ويتعامل بفاعلية مع أناس من ثقافات مختلفة .

3. يكون حساساً ومدركاً للاختلافات في ثقافات خارجية لعملاء وموردين ومنافسين وحلفاء .. الخ .
4. يفهم ويحترم معتقدات وقيم وممارسات مختلفة .  
يتحدث أكثر من لغة .  
يتفهم نظم وضوابط حكومية وسياسية مختلفة .
5. ينقل – ويعبر عن – الاحترام في التعامل مع الآخرين .
6. لديه خبرة فنية عالية في مجاله .

كذلك تجدر الإشارة لهدف هام في عولمة الأعمال . ألا وهو السعي للتعلم من الممارسات المتميزة لدى الآخرين عبر العالم . فإن الأداء الإداري المتميز في أي مكان يمكن أن يكون ذو قيمة كبيرة لتعلمه فنعمل به . وهنا تبدو أهمية تطبيق أسلوب المقارنة بمنافسة نموذجي Benchmarking ليس فقط محلياً ، بل على نطاق عالمي .

إن إدراك عولمة الإدارة والسعي للتعلم من ممارسات إدارية ناجحة عبر العالم يمكن أن يثرى الإدارة بأفكار عالمية جديدة يمكن تطويرها ثقافياً ، وفضياً ، وإدارياً كمدخل وحلول محلية ناجحة .

لذلك بدأت جامعات أجنبية في تنظيم برامج في الإدارة العالمية والقيادة العالمية مثل برنامج الأسابيع الخمسة بجامعة "ميتشجان" . حيث ينتظم به مديرون من جنسيات مختلفة . ويتفاعلون بهذا البرنامج بهدف زيادة إدراك ومهارات التعامل مع التحديات والتعقيدات المرتبطة بالإدارة العالمية . وينخرط المشاركون في فرق عمل ، حيث يطور كل فريق خططاً إستراتيجية لإدارة منظمات في دول أجنبية . كذلك يذهبون في زيارات إقليمية تقييميه لمدة أسبوعين لدول مجاورة مستهدفة ثم

يتشاركون في التعلم والإفادة مما شاهدوه بالمنظمات التي درسوها خلال البرنامج .

وما أحرنا - في مواجهة تحديات العولمة - لأن نسعى لتعزيز مهارات الإدارة العالمية ، مسلحين بمنظور استراتيجي عالمي ، يقوم على دعائم أهمها الابتكار ، والتحسين المستمر فهذا سبيل هام لتحويل تحديات العولمة إلى فرص . ( سيد الهواري ، 2002 )

### سمات القيادة والتخطيط للمستقبل :

تشير مراجعة الأدبيات المتعلقة بالقيادة إلى وجود آراء متعددة حول سمات القادة وقدراتهم على التخيل والتخطيط من أجل المستقبل . وحسبما يقول (هاوس House 1977) المشار إليه في (الهاللي الشرييني) ، فإن القادة الجذابين Charismatic أهم أولئك الذين يكون لهم تأثير وجداني عميق على أتباعهم . وقد ينظر إليهم باعتبارهم نماذج وأبطال أعظم في الحياة من ذاتها . وتحدث الجاذبية أكثر في فترات والأزمات الاجتماعية أو عندما تكون الأزمة وشيكة الحدوث أو مسيطرة فوق الرؤوس ، حيث يظهر القائد كشخص ذي سمات شخصية استثنائية مميزة تقدم حلاً للأزمة ، ومن ثم يجذب القائد أتباعه الذين يصدقونه ، ويؤمنون برؤيته ويرون أنه شخص غير عادي . والقادة الجذابون قد يظهرون درجة عالية من الثقة بالنفس ، ويتركون انطباعاتاً بين الأتباع على أنهم يتميزون بالكفاءة ، علاوة على ذلك فإنهم يخلقون قناعة قوية بصحة أفكارهم ، فالأهداف يتم نقها وتوضيحها بدرجة عالية من الحماسة والإثارة . كما يتم استخدام اللغة والخيال والتطوير والرموز لتحفيز الأتباع والوصول إلى مشاعرهم وأحاسيسهم . كما أنهم قد يسوقون الأمثلة لأتباعهم كي يحاكونها .

ويمثل الالتزام بالأهداف التنظيمية وتعزيز الأتباع من أجل تحقيق هذه الأهداف وهر القيادة التحويلية . وقد كان (بيرنز 1978 Burns) أول من ميز القيادة التحويلية Transformational عن القيادة الإجرائية Transactional مؤكداً أن الشية تركز على الدوافع العرضية والحاجات الأساسية . وعلى النقيض فإن القيادة التحويلية تركز على الدوافع والحاجات من المرتبة الأعلى والأكثر جوهرية وأخلاقية . وهؤلاء القادة يتعين عليهم تلبية حاجات المرؤوسين التابعين لهم والارتقاء بهم لأعلى مرتبة أخلاقية . فالقائد التحويلي هو الذي تكون أفكاره وابتكاراته متأصلة ومتعمقة جداً .

وإضافة للمفاهيم المتعلقة بالقيادة التي تعتمد على الجاذبية والقيادة التحويلية ، فقد تم تطوير عدة رؤى وأفكار موجهة نحو القيادة التي تسعى إلى التغيير ، فالقيادة التي تقودها فكرة التغيير تبدو وكأنها تركز على تقديم رؤية معينة إظهار الثقة في قدرات الأتباع على تحويل وتغيير ونقل المؤسسة ، وقد طور كل من (كوريس وبوزنز Kouzes&posner) أحد كثر النماذج وضوحاً للقيادة المبنية على الرؤية Visionart Leadership . ويتضمن هذا النموذج خمسة ممارسات ، تشمل :

1. تحدي العملية والتتقيب عن الفرص والتجريب .
2. إيجاد رؤية مشتركة تركز على المستقبل وتتضمن رؤى الأتباع .
3. تمكين الأتباع من تنفيذ هذه الرؤية من خلال التعاون والمشاركة والتعزيز .
4. نمذجة الأدوار وإدراك النجاحات الصغيرة .

5. تشجيع الرغبة الشخصية من خلال الحماس والتغذية الراجعة المتكررة .

وتتضمن الممارسات النموذجية للقيادة وجهات نظر وتوقعاتهم من القائد، فالقادة النموذجيين والمثاليين يلتزمون بمناقشة وطرح الأفكار والفرضيات القديمة . ومن خلال التفويض والتشجيع والتصميم الصحيح للأدوار يمكن لهم حفز أتباعهم على تنفيذ الرؤى . وتمثل المصادقية القوة الدافعة وراء قدرة القائد على تنفيذ إتمام تعهده والتزامه، وتغيير المؤسسة والأتباع .

ويتخذ التغيير أشكالاً متعددة بعضها مألوف وبعضها غريب وبعضها جذاب والبعض الآخر ليس كذلك، وبعضها كبير وبعضها محدود . وبغض النظر عن الشكل الذي يتخذه فقد صار التغيير المستمر في مكان العمل شيئاً حتمياً وبمثابة قاعدة ثابتة . فالمؤسسات والأفراد لا بد وأن يتغيروا إذا كانوا يريدون أن يصبحوا أكثر فعالية وأكثر إنتاجية، ومن ثم فالقضية لم تصبح بالنسبة للمدير وللعاملين مجرد تحديد طبيعة التغيير، ولكن الأهم من ذلك أصبح تعلم كيفية إدارة تأثير هذا التغيير . وتحتاج النظريات الموجهة نحو التغيير، ولكن الأهم من ذلك أصبح تعلم كيفية إدارة تأثير هذا التغيير . وتحتاج النظريات الموجهة نحو التغيير على التركيز بهدف تحديد المواقف والظروف التي يكون في ظلها كل نوع من أنواع القيادة أكثر ملائمة وفعالية. (الهاللي الشريبي، 2003)

ويشير العدلوني والسويدان (2000) الى ان اهم ملامح قادة المستقبل ما يلي :

- قائد له رؤية وصاحب رسالة .

- يشغفر إن وظيفته هي نقل الناس من حوله نقلة حضارية، القيادة التحويلية .
- يتمتع بأحترام الآخرين ويرى في نفسه قدوة حسنة .
- يتمتع بثقة عالية واحساس عال بالذات ن ويتمتع بالتفاءل والإيمان .
- يمتلك الجاذبية الشخصية .
- يشجع التفكير والنقد .
- الايمان بقدرات الناس والعمل الجماعي .
- يتبع المعادلة التالية : جاذبية شخصية ،قيادة الهامية، استشارة عقلية، اهتمام فردي = دافع واداء قوي .

### معايير القدرة التنافسية للقيادة :

يعتبر جميع العاملين في منظمات الاعمال كلاعبين في الفرق الرياضية ويجب عليهم أن يتعلموا المبادئ الأساسية لتنافس وقوانين تحقيق المكاسب والتي تعتمد على :

- 1- تقدير المسافات والوقت .
- 2- التقديرات الكمية .
- 3- مقارنات القوة مع المنافسين .
- 4- تقدير فرص النصر والمكسب .

تتعدد معايير القدرة التنافسية، والتي يمكن اعتبارها - من زاوية أخرى - مؤشرات لجودة الإدارة . ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي :

1. مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة .
2. مدى تفويض وتمكين العاملين .
3. مدى الاهتمام بالتدريب المستمر للعاملين، وقدر المخصصات التي ترصد لذلك بالنسبة لمحددات مثل عدد العاملين ومدى حدة المنافسة .
4. مدى الاهتمام بالبحوث والتطوير، وقدر المخصصات التي ترصد لذلك .
5. مدى وجود توجه تسويقي . أي استلهام حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات والسياسات، والسعي المستمر للاستجابة لحاجات وتوقعات العملاء، والتكيف مع متغيراتها .
6. مدى زرع وتنمية روح الفريق، على مستوى المنظمة وقطاعاتها وإدارتها .
7. مدى استخدام المديرين المحترفين .
8. مدى توافر العمالة الماهرة .
9. مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات مثل :
  - أ- دعم عملية صنع القرار .
  - ب- البحوث والتطوير .
  - ت- تصميم وتطوير المنتج .
  - ث- جدولة العمليات والتسليم للعملاء .

ج- تأكيد الجودة، (أي تحرى كافة مقومات وضمانات الجودة منذ أولى المراحل وحتى آخرها . أو لنقل ببساطة منع الحريق وليس انتظاره حتى يحدث ثم نقول كيف نطفئ الحريق ؟ )

- 10- مدى توافر العاملة الماهرة .
- 11- مدى فاعلية وكفاءة التكنولوجيا المستخدمة .
- 12- مدى فاعلية إدارة التكاليف .
- 13- قدر الحصة السوقية ونسبتها إلى إجمالي الطلب الفعال في السوق .
- 14- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية .

وتتعدد معايير القدرة التنافسية والتي يمكن إعتبارها من زاوية أخرى مؤشرات لجودة الإدارة . ويمكن تحديد أهم هذه المعايير كما يلي :

- 1- مدى تبني مفهوم وأسلوب إدارة الجودة الشاملة .
- 2- مدى تفويض وتمكين العاملين .
- 3- مدى الإهتمام بالتدريب المستمر للعاملين ، وقدر المخصصات التي ترصد لبرامجه .
- 4- مدى الإهتمام بالبحوث والتطوير ، وقدر المخصصات لذلك .
- 5- مدى توجة تسويقي . أي إستلهاام حاجات ورغبات وتوقعات العملاء ، والتكيف مع متغيراتها .

- 6- مدى زرع وتممية روح الفريق على مستوى المنظمة وقطاعاتها وإدارتها .
- 7- مدى توافر العمالة الماهرة، والمديرين المحترفين .
- 8- مدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات مثل :
- دعم عملية صنع القرار .
  - البحوث والتطوير .
  - تصميم وتطوير المنتج .
  - جدولة العمليات والتسليم للعملاء .
  - تأكيد الجودة .
- 9- القدرة على التعامل مع المتغيرات البيئية المحلية والإقليمية والعالمية .  
(أحمد سيد مصطفى، 2003) (أحمد سيد مصطفى، 2005)

### الرؤيا القيادية : Vision

تعكس الرؤيا القيادية تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المنظمة في المدى الطويل . لقد حققت المنظمات والشركات العملاقة نجاحاتها نتيجة كفاءة الرؤيا، ومدى تضافر جهود الإدارة مع العاملين في تحقيق الرؤيا .

ومن الجدير بالذكر أن الرؤيا القيادية تتمحور حول العميل بحيث تعكس قيم المنظمة وفلسفتها . أن قيم المنظمة سواء كانت قيم مادية كالنظام، والنظافة أو قيم تنظيمية كالتعاون، والعمل الجماعي، وإدارة الوقت أو قيم سلوكية كالمانة او الوفاء بالوعد، كل هذه القيم

لها أثر كبير على طريق صياغة الرؤيا القيادية ورسالة المنظمة وكذلك على إجراء التغييرات المطلوبة في ثقافة المنظمة .

## رسالة المنظمة : Mission

يتم تحديد رسالة المنظمة لتوضيح الغرض الأساسي الذي وجدت من اجله ، أي مبرر وجود المنظمة واستمرارها في تقديم منتجاتها . وبالتالي فهي تجيب على تساؤلين هامين : من نحن ، ولماذا نحن موجودين . ويشارك في وضع رسالة المنظمة كافة الأطراف المعنية بالمنظمة كالإدارة والموظفين والعملاء وغيرهم . وتعكس رسالة المنظمة عادة على الأمور التالية :

- 1- المهمة الأساسية التي تؤديها المنظمة ( ماذا ) من خلال المنتجات ، والخدمات التي تقدمها المنظمة .
- 2- العملاء أو الأسواق التي تخدمها المنظمة ( من ) .
- 3- تحديد الوسائل التي تحقق بها المنظمة رسالتها مثل تخفيض التكلفة أو التوصيل ، والإتصال ( كيف ) .
- 4- سبب وجود المنظمة ( لماذا ) وماهية حاجات المجتمع التي تقوم المنظمة باشباعها .
- 5- ماهية القوى الدافعة ( ما هي ) التكنولوجيا المستخدمة وطريقة التوزيع وطريقة الترويج .
- 6- تحديد الصفات التي تسبب تفوق المنظمة على المنافسين ( أي الصفات ) كالمزايا التنافسية التي تتمتع بها المنظمة .

أن لكل منظمة رسالة خاصة بها ويشير إسماعيل محمد السيد (1995) بأن درجة اتساع الرسالة الخاصة بالمنظمة تعتمد على تقدير الإدارة العليا للمنظمة ولكن ينبغي أن تكون الرسالة محددة ومعبرة ومختصرة . وينبغي التنوية إلى ان رسالة المنظمة قد لا تستمر على وضعها وقد ينالها التغيير مثل تحول المنظمة إلى السواق الخارجية بالإضافة الى أسواقها الداخلية، أو بروز فرص ذهبية أمامها أو لأي أسباب أخرى .

### **القيادة وتطبيق إدارة الجودة الشاملة:**

ادارة الجودة الشاملة هي فلسفة ادارية معاصرة، جوهرها : نظام شامل للجودة يستلهم توقعات العملاء ( الداخليين والخارجيين ) .ويستهدف التحسين المستمر للعمليات من خلال فرق عمل مدربة . وتقوم على مسئولية تضامنية لكافة الادارات والاقسام وفرق العمل والافراد العاملين، لاشباع حاجات وتوقعات العملاء . ويشمل نطاق الجودة الشاملة كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع الموارد ومرورا بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل سواء كان مستهلكا لسلعة او مستفيدا بخدمة او فكرة .

**ويمكن تأمل النموذج التالي :**

ادارة = تهيئة وادارة الموارد والظروف المؤدية الى بلوغ الجودة الشاملة.

الجودة = الوفاء بتوقعات العملاء .

الشاملة = تشمل جهود الجودة كل قطاع وادارة وقسم وفرد .

الثمرة = رضا وولاء العملاء .