



مجلة دراسات دولية

اسم المقال: النظريات المفسرة للقيادة الإستراتيجية

اسم الكاتب: يوسف حبيب صالح، أ.م.د. دينا محمد جبر

رابط ثابت: <https://political-encyclopedia.org/library/7335>

تاريخ الاسترداد: 2025/04/20 18:49 +03

الموسوعة السياسية هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.

لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسية – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع <https://political-encyclopedia.org/terms-of-use>

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة دراسات دولية جامعة بغداد ورفده في مكتبة الموسوعة السياسية مستوفياً
شروط حقوق الملكية الفكرية ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي يتضمن المقال تحتها.



النظريات المفسرة لقيادة الإستراتيجية

Explanatory theories of strategic leadership

أ.م.د دينا محمد جبر (**)

الباحث: يوسف حبيب صالح (*)

YOUSIF HABEEB SALIH

Asst. Prof. Dr. Dina Mohammed Jebr

youssef.habeeb1201a@copolicy.uobaghdad.edu.iq,

deena.col@copolicy.uobaghdad.edu.iq

جامعة بغداد - كلية العلوم السياسية / فرع الدراسات الدولية

الملخص :

سيتم في هذا البحث التعرف على نظريات القيادة الاستراتيجية من خلال التعرف تطور وتعاقب النظريات. إذ تركز النظريات المبكرة في شخصية القائد العظيم الذي يولد بسمات قيادية فردية، في حين ركزت النظريات الحديثة على ما يفعله القائد بالفعل بدلاً من التركيز على حاجاتهم إلى امتلاك صفات أو سمات فطرية معينة

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، النظريات

Abstract

This research will identify strategic leadership theories by recognizing the evolution and succession of theories. Early theories focus on the character of a great leader who is born with individual leadership traits, while recent theories focus on

what a leader actually does rather than on their needs to have certain innate attributes or traits.

Keywords: strategic leadership, theories

المقدمة

تعد القيادة شكلاً من أشكال العمليات الاجتماعية التي وجدت منذ قديم الزمن، و تعد شيئاً مهماً في الحياة لجميع البشر، حيث كان للأمم السابقة من بدايتها قادة يوجهون الأفراد، ويخططون للعمل، ويتقدمون الجماعة، فهـي ظاهرة من أعقد الظواهر الإنسانية وأكثـرها غموضاً . ومن هذا المنطلق حظـت القيادة باهتمام العـديد من العلماء والفلـاسـفة والكتـاب الذي بدأوا بدراستـها و دراسـة كل ما يرتبط بهاـ، حتى أصبحـت الآن لـبـ العمـلـيةـ السياسيةـ وقلـبـهاـ النـابـضـ و الأـسـاسـ الـذـيـ يتمـ بواسـطـتهـ الحـكمـ عـلـىـ نـجـاحـ الدـوـلـةـ منـ عـدـمـهـ، وأـصـبـحـتـ فـيـ جـوـهـرـهاـ تـعـنيـ التـأـثـيرـ الـذـيـ يـمـارـسـهـ القـائـدـ فـيـ مـرـؤـسـيـهـ منـ أـجـلـ تـحـقـيقـ هـدـفـ ماـ .

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى بيان وتحليل ظاهرة القيادة وذلك وفقاً للنظريات المفسرة لها، و يعد موضوع القيادة موضوعاً حيوياً للدراسة والبحث، إذ يؤثر ويتأثر مفهومها وممارساتها تبعاً لتطور الزمن الذي تعيشـهـ ، وتؤكد الدراسة أهمـيـةـ الـقيـادـةـ فـهـيـ جـوـهـرـ الـعـمـلـيـةـ الإـدـارـيـةـ كـمـاـ تـؤـثـرـ وـتـأـثـرـ فـيـ الـبـيـئـةـ الـمـحـيـطـةـ، وـفـيـ هـذـاـ الـبـحـثـ تـمـ تـوـضـيـحـ مـفـاهـيمـ الـقـيـادـةـ وـبعـضـاـ مـنـ نـظـريـاتـ الـقـيـادـةـ الـتـيـ كـثـرـ تـداـولـهـاـ (ـالـرـجـلـ الـعـظـيمـ،ـ السـمـاتـ،ـ الـمـوـقـيـةـ،ـ نـظـريـةـ اـتـخـازـ الـقـرـارـ،ـ نـظـريـةـ الـقـيـادـةـ التـحـوـيلـيـةـ)ـ مـنـ حـيـثـ مـفـهـومـهـاـ روـادـهـاـ وـمـبـادـئـهـاـ وـمـاـ تـمـيـزـتـ بـهـ مـنـ قـوـةـ أوـ مـاـ وـجـهـ إـلـيـهـاـ مـنـ نـقـدـ

اشكالية الدراسة: تقوم الدراسة على تسائلات عده، وهي: القائد من أين يأتي؟ وهل يستمر القائد لمدة معينة؟ أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها؟ أو هو متعلق بأفراد مرحلته فإن تغيروا زال ، وهل القيادة مكتسبة أو موروثة؟ مرتبطة بظروف معين وهدف خاص أو بصفات خاصة أو بالأسباب أنفة الذكر مجتمعة ؟

فرضية الدراسة: ان القيادة قد تكون خاصية من خصائص الفرد اذ يتسم القائد بصفات معينة تهيء له ان يتبوء مكانا على رأس الجماعة أيا كانت أهدافها وأهدافه، وآخرين يرون أن القيادة ترتبط بال موقف الذي تواجهه الجماعة، فحينئذ يبرز من بين أعضائها من يستطيع ان يواجه ذلك الموقف في حين يرى اخرون ان القيادة متعلقة بعملية اتخاذ القرارات التي تتخذها القيادة، وهناك من يرى أن القيادة مرتبطة بعملية التأثير الذي تمارسه القيادة على الاتباع

منهجية البحث: عندما تم دراسة ظاهرة سياسية بشكل عام لا يمكن الاعتماد على منهج محدد دون الأخرى؛ لذا تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج التاريخي، وكذلك المنهج التحليلي .

هيكلية الدراسة: تتكون الدراسة من الملخص والمقدمة وستة محاور، وهي على النحو الآتي:

المحور الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية

المحور الثاني: نظرية الرجل العظيم

المحور الثالث: نظرية السمات

المحور الرابع: النظرية الموقفية

المotor الخامس: نظرية اتخاذ القرار

المotor السادس: نظرية القيادة التحويلية، فضلا عن الخاتمة وقائمة المصادر.

المotor الأول: مفهوم القيادة الاستراتيجية

إن كلمة قيادة ذات أصول لاتينية، وهي Leadership مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بعمل ما ويتشابه معنى الفعل اليوناني (Archenin) مع الفعل اللاتيني Agree الذي يعني: يحرك أو يقود^(١)، وعرفها (Stogdill) بأنها "عملية التأثير في نشاطات المجموعة من أجل وضع الأهداف وتحقيقها"^(٢). أما (Hemphill) فيرى أنها "سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك"^(٣)، أما هيeman فعرفها إلى أنها "عملية تفاعلية يقوم بها الفرد بالتأثير في سلوك الآخرين، لتحقيق هدف معين".^(٤)

ويذهب "غابين فيورد" أن القيادة "هي نوع خاص من العلاقات تتميز بالقوة ويدركها ويميزها أفراد المجموعة إذ يصوغ أحد الأفراد للمجموعة أسلوبه وينقلون به ، وهي النشاط المختص الذي يقوم به الشخص من أجل أن يؤثر في غيره كي يساعد بعضهم بعضا لتحقيق أهداف يرومون تحقيقها".^(٥)

من التعريف اعلاه من الممكن أن نستنتج أن القيادة هي ما يمتلكه القائد من صفات وقدرات تمكنه التأثير في المرؤوسين وتوجيه نشاطاتهم من أجل تحقيق الأهداف^(٦)، فهي فن توجيه الأفراد والجماعات، وتنسيق جهودهم وحفزهم للوصول إلى النتائج المطلوبة، وهي دور اجتماعي يقوم به القائد عند تعامله مع أفراد الجماعة التي يقودها، بحيث يؤثر فيهم، ويوجه سلوكهم لتحقيق أهداف الجماعة. والقيادة هي قدرة القائد على التأثير في سلوكيات أفراد جماعته وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق الأهداف المرجوة. كما ان القيادة تمثل مقدرة وفاعلية وبراعة القائد السياسي بمساعدة النخبة السياسية بتعيين أهداف المجتمع السياسي وترتيبها تصاعديا على وفق الأولوية

وانتخاب الأساليب المناسبة؛ لتحقيق هذه الأهداف بما يوائم القدرات الحقيقة للمجتمع وتقدير أبعاد الحالات التي تقابل المجتمع، واتخاذ القرارات المطلوبة لمحابهة المشكلات والأزمات التي تُفرز عن طريق هذه المواقف، ويتم ذلك بحدود تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع^(٧). وبالرغم من التباين في مجمل التعريفات السابقة لكنها تظل مشتملة على أركان رئيسة، وهي : قائد، وتأثير ، وأتباع.

المحور الثاني: نظرية الرجل العظيم

وهي من النظريات الأولى في القيادة تشير إلى أنَّ التغييرات بالحياة الجماعية والاجتماعية تكون عن طريق البعض من ذوي قدرات وموهوب عظيمة وخصائص عقيرية غير عادية تجعل منهم قادة أياً كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها^(٨)، فترتكز على الاعتقاد بأنَّ القادة هم أشخاص استثنائيون يتمتعون بصفات فطرية خاصة منذ ولادتهم وخلقوا لكي يكونوا قادة. ومن أشد دعاء هذه النظرية فرانسيس جالتون. وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة افتراضات رئيسية، تشكل جوهر النظرية وتفاصيلها، وهي^(٩) :

١. إن القادة يولدون ولا يصنعون.
٢. إن القادة العظام يظهرون حينما تكون هناك حاجات عظيمة وواقع يستدعي وجودهم.
٣. إن الخصائص والموهاب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس، ومن ثم فإن الرجال العظام قليلاً على مر التاريخ، وعلى الرغم من قلتهم إلا أنهم تمكنا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره.

أما أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية، فهي:^(١٠)

١- العنصرية : تمادي العلماء في استغلال هذه النظرية؛ لترير القهر والاضطهاد الذي كان يمارسه الرجل العظيم على تابعيه، فكانت نظرية تقوم على عبادة الذات، و انتقاء الموضوعية والاستئثار بالسلطة

٢- تجاهل أهمية التدريب ، فهذه النظرية أهملت جانب التدريب للقائد وإمكانية تأهيله واكتسابه للقدرات والمهارات، واقتصرت على الأفراد ذوي الصفات الموروثة فحسب، فتوافر هذه الصفات الموروثة ليس كافياً لقيادة الفعالة.

٣- تجاهل العوامل البيئية : فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص متتوفر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها إلا أنها لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، فالنظرية اصطدمت بحالات قللت من صدقها، مثل: وجود الرجال الذين نجحوا في تحقيق قيادة ناجحة لجماعتهم وعجزوا عن تحقيق ذلك مع جماعات أخرى غير جماعتهم

المotor الثالث: نظرية السمات

تفترض هذه النظرية الآتي^(١١) :

- ١- يولد غالبية الناس بسمات وراثية
- ٢- بعض السمات ملائمة ومطلوبة بشكل مخصوص لقيادة.
- ٣- الأفراد الذين يكونون قادة جيدين يمتلكون بشكل كافٍ مزيجاً من مجموعة السمات.

وهنا تطورت الرؤية لموضوع القيادة، ولكنها بقيت متأثرة بنظرية الرجل العظيم، وتركز البحث في هذه النظرية من الناحية النفسية على السمات التي يحملها القادة العظام، ودراسة سمات القادة الناجحين؛ وذلك لأن هذه السمات موروثة، مع القبول بمبدأ أن الناس الآخرين، إذا وجدت فيهم هذه السمات فهم يصلحون أن يكونوا قادة عظام أيضاً. وفي عام ١٩٧٤ حدد عالم النفس ستوكديل السمات والمهارات التي تعد حاسمة للقائد، وهي^(١٢).

١. القيادة من أجل المسؤولية وإنجاز المهام.
٢. الحماس والمثابرة في السعي إلى تحقيق الأهداف.
٣. المخاطرة والأصالة في حل المشكلات.
٤. الدافع لممارسة المبادرة في المواقف الاجتماعية.
٥. الثقة بالنفس والشعور بالهوية الشخصية.
٦. الاستعداد لقبول عواقب القرار والعمل.
٧. الاستعداد لامتصاص الضغوط الشخصية.
٨. الاستعداد لتحمل الإحباط والتأخير.
٩. القدرة على التأثير في سلوك الآخرين.

وقد قام عالمان آخران في عام ١٩٨٣، وهما: كولون، ولوميردو بدراسة النجاح والفشل في تحديد السمات الأربع الرئيسة التي تحدد نجاح القادة أو فشلهم، وأطلقوا عليها اسم «المفاتيح الأربع»، فعدوها مفاتيح أساسية تمكن القائد من توعية عقول الناس كي يثبتوا قيادتهم والسمات الأربع الرئيسة، هي^(١٣) :

- الاستقرار العاطفي ورباطة الجأش: الهدوء، الثقة بالنفس، القدرة على توقع التطورات، ولاسيما عند اشتداد الضغوط.

- الاعتراف بالخطأ: وامتلاك القوة لكي يعترف بالخطأ، بدلاً من استهلاك الطاقة في التستر على الأخطاء.
- المهارات الشخصية الجيدة والتعامل الجيد: القدرة على التواصل وإقناع الآخرين، من دون اللجوء إلى أساليب قسرية أو سلبية.
- اتساع الفكر والقدرة على فهم طائفة واسعة من المواضيع في مختلف التخصصات

أما أهم الانتقادات للنظرية، فهي^(٤) :

- ١- فشل نظرية السمات في توفير تحليل نهائي لقائمة سمات القيادة ، فالنظرية لم تأخذ في الاعتبار تأثير المواقف المتعددة .
- ٢- هذه النظرية أدت إلى قوائم ذاتية من أهمها سمات القيادة التي لا ترتكز بالضرورة على القوة والموثوقية.
- ٣- لم تربط نظرية السمات بين سمات القادة مع نتائج أخرى، مثل: أداء المجموعة والفريق.

- ٤- أخيراً، هذه النظرية ليست مفيدة بشكل خاص للتدريب والتطوير للقيادة؛ لأن السمات الشخصية للأفراد مستقرة إلى حد كبير وثابتة، ولا يمكن تغييرها

المotor الرابع: النظرية الموقفية

ترجع هذه النظرية إلى العالم النمساوي فريد فيدلر^(*)، وتعد من أكثر النظريات انتشاراً، وتشير إلى أن فاعلية القيادة تتوقف على قدرة القائد على المواءمة بين السمات القيادية

وعوامل الموقف التي تؤثر في سلوك القائد أو النمط القيادي المناسب^(١٥). وتعتمد على وفق التعود التكيف والتأقلم بالظروف المتباينة، وتشير النظرية الموقفية إلى أن القادة ذوي النجاح الأكبر هم الذين يكفيون طريقة تسخيرهم للأمور مع جاهزية الأداء للفرد، أو المجموعة التي يرثون قيادتها أو التأثير فيها، اذ تختلف القيادة الفعالة حسب الشخص أو المجموعة، والمهمة أو الوظيفة التي يجب إنجازها^(١٦). وهناك ثلاثة عوامل تبين كيفية أداء نوع معين من القادة في موقف معين^(١٧) :

١- قوة موقف القائد: ما مقدار القوة التي يُمنحها القائد في الموقف؟ هل هم الكلمة النهائية عندما تنشأ النزاعات، أو هل المستوى التالي من الإدارة يملّى القرارات للقائد؟ يصنف النموذج هذه التصنيفات إلى فتّان قائد قوي يتمتع بمستوى عالٍ من القوة داخل الدولة ، وقائد ضعيف يملّى عليه من الجهات العليا.

٢- هيكل المهمة: يوجد نوعان من المهام وفقاً لهذا الأنماذج ، المهام المنظمة مفصلة وواضحة فيما يتعلق بالأفراد، وما يتوقعه كل فرد من العضو الآخر في الفريق نفسه ، والمهمات غير المنظمة غير محددة من حيث الأهداف والمهام.

٣- العلاقة بين القائد واعضاء الفريق: يحكم على مدى جودة العلاقة بين أعضاء الفريق والقائد، نوع المهمة والأهداف وتصنيف الواجبات حسب الأولوية بما يحدّد نوع هذه العلاقة ويعكس اهليّة القائد.

وهناك إيجابيات وسلبيات للنظرية الموقفية ، وتمثل إيجابياتها بأنها تأخذ بعين الاعتبار الاختلافات بين طبيعة الأفراد والأوقات والظروف ، و تعالج هذه النظرية الموقف والظروف بطريقة تتناسب مع طبيعة الموقف، وتحدد العلاقة بين الحدث والنتيجة إذا ما وقع شيء ما ترتب عليه نتيجة ما، وتحرص على تزويد القادة بأدوات

تساعدهم على تنمية مهاراتهم الفنية والإنسانية والفكرية ، فهي تمثل أنموذجًا يمكن الوثوق به لتدريب القادة ليكونوا فاعلين إذ من السهل فهم القيادة الموقفية وتطبيقها في عديد من المواقف^(١٨). أما سلبياتها فليس ثمة وضع قيادي من الممكن استعماله بكل الأحوال، فنجاح الإدارة وأساليبها تتوقف على طبيعة الموقف والظروف^(١٩).

المotor الخامس: نظرية اتخاذ القرار

من أبرز روادها هربرت سيمون^(٢٠) الذي يرى: أن نظرية اتخاذ القرار لب العمل القيادي، اذ اعتبر عملية اتخاذ القرار حجر الزاوية في قيادة أي دولة والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم الدولة هي نوعية القرارات التي تتخذها القيادة الإستراتيجية والكافية التي توضعها تلك القرارات موضع التنفيذ، وتتأثر تلك القرارات بسلوك القائد الإستراتيجي وشخصيته والنمط الذي يدير به دولته^(٢١). وتنطلق هذه النظرية من مبدأ رئيس هو الأخيار بين البديل لحل المشكلات التي تقابل تحقيق الغايات الدولة من خلال صنع البديل و اختيار الأفضل بينها، وبعد اختيار البديل الأفضل تعبيراً رسيداً عن مقدرة القيادة الإستراتيجية على المفاضلة و اختيار البديل السليم منه^(٢٢). وترتكز هذه النظرية على ما يأتي^(٢٣):

١- المعرفة الكاملة بكل البديل في ظروف معينة.

٢- المعرفة الكاملة بكل النتائج التي تترتب عن كل بديل.

٣- قدرة متخذ القرار على ترتيب هذه البديل.

كما ان عملية اتخاذ القرار تمر بالمراحل الآتية^(٢٤):

١. تحديد المشكلة: لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقة، وليس الأعراض الظاهرة التي قد تؤدي للإدراة على أنها المشكلة الرئيسية.

٢. تحليل المشكلة: تحديد طبيعة وحجم ومدى تعقدتها ونوعية الحل الأمثل لها، وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها.

٣. إيجاد البدائل: وضع عدة بدائل كحل بديل، فكل مشكلة عدة حلول

٤. تقييم البدائل: وهي من المراحل الفكرية الصعبة، فمزايا هذه البدائل لا تتضح وقت بحثها ولكنها تظهر بالمستقبل، هنا يقوم متذبذبي القرار بعملية مفاضلة بين البدائل.

٥. اختيار الحل الملائم لاتخاذ القرار: اختيار بديل من البدائل على أن يكون ملائم وبإمكانه أن يصل إلى نتائج جيدة بحيث يضع متذبذبي القرار في اعتباره الاستغلال الأمثل للعناصر البشرية والمادية بأقل جهد ممكن، ويراعي سرعة تتحققه ومدى استجابة المرؤوسين له.

٦. متابعة تنفيذ القرار: يعتقد متذبذبي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل لكن هذا الاعتقاد خاطئ، فمتذبذبي القرار عليه أن يتتابع ويراقب قراره، وأن ينقل قراره للأ الآخرين ويشرح أبعاده ويقنعهم بهذا البديل.

ومن وجهة نظر الباحث يعد القرار المتذبذب سليماً إذا اتصف بالمرونة وقابلية التغيير والحركة وإمكانية المقارنة والمفاضلة الرشيدة بين البدائل الممكنة مع اشراك المعنيين في عملية مراحل اتخاذ القرار.

وهناك معوقات ذاتية بالنسبة للقائد الإستراتيجي الذي يتذبذب القرار تتمثل بالآتي^(٤):

١- معوقات ترتبط بالعادات والقيم وردود الأفعال اللاشعورية فإلى أي مدى تؤثر

عادات الشخص وقيمه وردود أفعاله في عملية اتخاذ القرار

٢- معوقات ذاتية، مثل: دوافع وانتماءات الشخص وتأثيرها في عملية اتخاذ

القرارات

٣- معوقات ترتبط بمقدار المعرفة، فكلما كانت المعلومات والبيانات متوفرة في

المشكلة التي تتخذ القرارات بشأنها كلما كان القرار عقلانياً .

٤- معوقات ترتبط بعامل الزمن وتوفير الموارد المالية .

٥- معوقات وجود هدف وحيد يتحقق عليه الجميع إذ تتحدد الأهداف، مثل:

محصلة الصراع على السلطة والنفوذ وتخالف فيها الأهداف الرسمية عن

الأهداف التي تصاغ بلغة مطاطية

ويرى الباحث: أن التخطيط الجيد والمبكر لدراسة المعلومات وتسخيرها لخدمة الإنسان

يعترضه مشكلات متعددة؛ بسبب نقص الخبرة و التنظيم لدى متخذي القرار ، أو عدم

الرغبة في التجديد، كما أن أهم الصعوبات لاتخاذ أي قرار كان هو عدم وجود أي قرار

يرضي الجميع بصورة كاملة، ولكنه بأبسط الأمور أحسن الحلول ضمن الظروف

والمؤثرات الراهنة.

المotor السادس: نظرية القيادة التحويلية

إن مصطلح القيادة التحويلية حديث النشأة في مجال القيادة، فقد ظهر عام ١٩٧٨

عن طريق عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماكجروجر بيرنز في مؤلفه -

القيادة - شرح فيه مفهوم القيادة التحويلية وقارنه بمفهوم القيادة الإجرائية^(٢٠) ، فالقيادة

التحويلية تعني: اشتراك القائد مع المرؤوسيين في صنع القرار عن طريق تكوين روابط بين القائد ومن يعمل معه تزيد من دافعيتهم جمياً للعمل وتعزز من أخلاقهم عبر تقويض الصالحيات. وتمثل دور القائد الاستراتيجي في إشعار المرؤوس بدوره في صنع القرار على المستوى الفردي والمؤسسي، مما يولد ولاءاً تنظيمياً لدى فريق العمل وينعكس إيجابياً على أداء الدولة ومن ثم مخرجاتها^(٢٦). والقيادة التحويلية تشبه القيادة الإلهامية لكنها تتميز بكونها ذات قدرات خاصة لإحداث التغيير وتحقيق الإبداع عن طريق تنظيم حاجات المرؤوسيين واهتماماتهم ومساعدتهم على استخدام وسائل حديثة للتخلص من المشكلات السابقة وتشجيعهم على مناقشة الوضع الراهن دائماً^(٢٧). ومن أبعاد القيادة التحويلية الآتي^(٢٨):

- ١- التأثير المثالي: ويسميه البعض **(الكاريزما)**^(*) ويقصد به التشبع القوي برسالة الدولة ورؤيتها، وقدرة القائد على توليد الشعور بالفخر والاعتزاز بها في نفوس مرؤوسيه؛ الأمر الذي يمكنه من كسب ثقتهم واحترامهم، وتتضمن أيضاً أن يقدم حاجات أفراده على حاجاته الشخصية، وتمتعه بصفات كاريزمية تجعله محل إعجاب وتقدير الآخرين، مما يدفعهم للحرص على الاقتداء به وتمثل سماته والاستجابة لتجبيهاته.
- ٢- التحفيز: ويعني أن يتصرف القائد بأسلوب يدفع ويلهم مرؤوسيه، من خلال جعل أعمالهم ومسؤولياتهم أكثر تحدياً وذات قيمة، وما يترتب على ذلك من رفع الروح المعنوية والحماسة والتفاؤل لدى الأفراد، بل إن القائد التحويلي يسعى إلى اشراك مرؤوسيه في بناء الرؤية لمستقبل الدولة، كما يصف لهم بشكل واضح درجة الأداء المتوقعة منهم والمستقبل الذي ينتظرون.
- ٣- الاستشارة الفكرية: وتعني قدرة القائد على جعل أفراده يتصدون لحل المشكلات الروتينية في العمل بطرق جديدة وإبداعية، وتصحح نظرتهم إلى الصعوبات، وذلك لأنها تحديات ومشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن الحلول الإبداعية للمشكلات المعتادة، ولهذا يطلق عليها أيضاً استشارة التفكير الإبداعي.

٤- الاعتبارات الفردية: وتعني التحفيز والتوجيه وتقديم النصيحة والإنصات للمرؤوسين، وتبني وسائل تقدير الأداء والإنجاز، واعتماد سياسة التواصل المفتوح معهم، وإسناد الأعمال حسب مستوى صعوبتها إلى الأفراد حسب مستويات تمكّنهم وجدراتهم.

٥- التمكين: ويعني أن القائد التحويلي ينقل سلطة اتخاذ القرار إلى الصنوف الأولى من الأفراد، حتى يمكنهم من الاستجابة بشكل فعال لطلبات الاتباع ومشكلاتهم وتلبية حاجاتهم. وهذا يتطلب التخلص من الانموذج التقليدي للقيادة، والتحول لأنموذج جديد يؤمن بالمشاركة والتشاور؛ إذ يستطيع القائد التحويلي جعل الذين يعملون تحت يده متأثرين بمارساته، وذلك في الوقت الذي يشعر فيه المرؤوسين بقدرتهم على تحقيق أهداف الدولة ورسالتها". إن خبرة القائد وقدرته العقلية تجعل منه مصدر إعجاب وقدوة، تتيح له التأثير في الآخرين، وان اكبر تحد يواجه القيادة الكاريزماتية، هو التحول الى الحكم البيروقراطي او الحكم الرشيد ، فالفراغ يكون كبيرا بعد اختفاء القائد فینشا الصراع احيانا والتواافق احيانا اخرى^(٢٩).

الخاتمة

حاول الكثير من العلماء والباحثين وضع نظريات للقيادة على مر السنوات، كما أن قضية القيادة ستظل قضية ذات جدل واسع يصعب اتفاق غالبية الباحثين عليها، نظرا لارتباطها بالطبيعة البشرية المختلفة من فرد الآخر، وهذا ما يفسر ظهور العديد من النظريات المختلفة في مجال القيادة ؛ لذا من الجيد الاستفادة من كل جانب من هذه النظريات بقدر المستطاع ، لعظم مسؤولية القيادة ولعظم أثرها الممتد في الدولة وفي الأفراد.^(٣٠)

الهوامش

- * طالب ماجستير في كلية العلوم السياسية - جامعة بغداد / فرع الدراسات الدولية
- ** استاذ الدراسات الدولية في كلية العلوم السياسية - جامعة بغداد
- (١) وائل محمد جبريل ، القيادة ، المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية ، ٢٠١٢/٦/٢ ، الموقع الالكتروني : <https://hrdiscussion.com/hr50471.html> تاريخ الدخول ٢٠٢٢/٨/١٤
- (٢) صاحب عبد مرزوك الجنابي، استراتيجيات القيادة والاشراف، دار اليازوري العلمية ، ٢٠١٩ ، ص ص ٤٤-٤٥.
- (٣) فريدة بن ابراهيم ، علاقة أنماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى اساتذة التعليم الثانوي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خضر ، بسكرة ، ٢٠١٥ ، ص ٢٩
- (٤) المصدر السابق نفسه ، ص ٣١
- (٥) نويري مجدي ، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية ، اطروحة دكتوراة غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة محمد خضر ، بسكرة ، ٢٠١٩ ، ص ٨٧
- (٦) علي غالب شاتي، دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحيحة، بحث دبلوم عالي منشور، قسم إدارة الأعمال، كلية الإداره والاقتصاد، جامعة القادسية، ٢٠١٧ ، ص ٢٧.
- (٧) ياسر عبد الحسين، القيادة في السياسة الخارجية الامريكية بعد الحرب الباردة، دار مكتبة عدنان، ٢٠١٤ ، ص ٣٠.
- (٨) مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، ٢٠٠٩ ، ص ١٠٤.
- (٩) قصي محبوبة ، القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ ، الاهلية للنشر والتوزيع العراق ، ٢٠١٠ ، ص ٢٧.
- (١٠) علي مفلح آل قماش، القيادة الإدارية مفهوم ونظريات، دار أزمنة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١٦ ، ص ٢٩.
- (١١) عبير حسين القماش، نظريات القيادة واتخاذ القرار، المجلة العلمية ،المجلد: السادس والثلاثون العدد: الثاني عشر، جامعة اسيوط كلية التربية ٢٠٢٠ ، ص ٤٧.
- (12) Peter g.Northouse, Leadership, Theory and Practice • Seventh Edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data Printed in the United States of America,2016 , P.46.
- (١٣) قصي محبوبة ، القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ، مصدر سبق ذكره ،ص ٢٨.
- (١٤) Theory and Practice, Op.cit., P.66.، Leadership، Peter g.Northouse
- (*) فيدلر هو باحث نمساوي في علم النفس (١٩٢٢-١٩١٧) وهو أحد رواد علم النفس الصناعي والتنظيمي في القرن العشرين، وضع أول نموذج لقيادة الموقفية او نموذج الظروف المتغيرة لفعالية القيادة او نموذج حالات الطوارئ، نقل عن موقع من هم، الموقع الالكتروني: <https://manhom.com> تاريخ الدخول ٢٠٢٢/٨/٢٤
- (١٥) بطرس حلاق، القيادة الإدارية ،جامعة الافتراضية السورية ، سوريا، ٢٠٢٠ ، ص ٣٦.

(١٦) أحمد مجدي ، النظرية الموقفية لفريد فدلر ، مدونة مكتب بنك شبكة المعلومات العربية ، ٢٠٢٠ الموقع الإلكتروني، 104/https://www.maktabtk.com/blog/post/ تاريخ الدخول ٢٠٢٢/٢/٢٨

(١٧) Paul newton, leadership theories leadership skills, the eBook company USA, 2016, P.24.

(١٨) مدونة اضواء للبحوث والدراسات، النظرية الموقفية ، أبريل ٦ ، ٢٠٢١ / http://adhwaa.net/%D8%

(١٩) سكري محمد، النظرية الموقفية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية ٢٠٢٢/٣/٣١ تاريخ الدخول https://www.politics-dz.com/ ٢٠٢١/٣/٣١

(*) هربرت سيمون (١٩١٦-٢٠٠١) هو اقتصادي أمريكي وعالم سياسة وعالم نفس وكان استاذ في جامعة كارنغي ميلون ، وإنه يبرر طرقاً مختلفة للقدرة على الوصول إلى جميع زوايا المشكلة، والتي تبدأ في الظهور من اللحظة التي يلعب فيها صنع القرار، للمزيد ينظر موقع WARBLETONCOUNCIL على الرابط: ٢٠٢٢/٨/٢٤ تاريخ الدخول https://ar.warbletoncouncil.org/herbert-simon-14817

(٢٠) عبير حسين القماش، نظريات القيادة واتخاذ القرار، مصدر سبق ذكره، ص ٤١٩ .

(٢١) بوساق ، زوينة ، نظرية اتخاذ القرار عند هربرت سيمون ، مدونة مسار الحرية ٢٠١٥ الموضع الموقـع ٢٠١٣١ الالكتروني تاريخ الدخول /https://massaralhurriyya.wixsite.com/massarr/single-post/2015/08

(٢٢) نجاة ساسي هادف ، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، مجلة المعيار ، العدد: ٣٥ ، جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية ، الجزائر ، ٢٠١٤ ، ص ٦ .

(٢٣) ماجد عواد حمود العنزي ، الادارة التربوية والتربية العسكرية ، دار الشبل للنشر والتوزيع ، الرياض، ٢٠١٨ ، ص ٦٨ .

(٢٤) نجاة ساسي هادف، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، مصدر سبق ذكره، ص ١٣ .

(٢٥) فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسمة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٠ ، ص ٩٧ .

(٢٦) محمد زين عبد الفتاح ، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٣ ، ص ٢٣ .

(٢٧) بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن، ٢٠١٤ ، ص ٨٥ .

(٢٨) أحمد باحصين ، كيف تكون قائداً تحويلياً، مدونة حضرمي ، اليمن، ٢٠٢٠ تاريخ الدخول ٢٠٢٢/١/٢٨ https://hdrme.com/ *

* الكاريزما: هي قوة الجاذبية الشخصية التي يمتلكها بعض الأفراد فطرياً، و يجعلهم قادرين على التأثير في الأفراد و سحرهم و لفت انتباهم و اكتساب إعجابهم، كما يمكن تحديد الشخصية الكاريزمية، ولكن من الصعب تحديد المهارات والصفات التي يمكن أن يكتسبها الأشخاص الأقل جاذبية، والكاريزما هي مزيج يسميه العلماء مزيجاً من التبعية والتأثير. للمزيد ينظر: مجد خضر ، مدونة موضوع ، تاريخ النشر ١٨ مارس ٢٠٢٠ https://mawdoo3.com/%D9%85

(٢٩) قصي محبوبة، القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ، مصدر سبق ذكره، ص ٧٧ .

قائمة المصادر

أولاً - الكتب العربية

- ١- بطرس حلاق ، القيادة الادارية ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، ٢٠٢٠ .
 - ٢- بلال خلف السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٤ .
 - ٣- صاحب عبد مرزوك الجنابي ، استراتيجيات القيادة والاشراف ، دار اليازوري العلمية ، ٢٠١٩ .
 - ٤- علي مفلح ال فماش ، القيادة الإدارية مفهوم ونظريات ، دار أزمنة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٦ .
 - ٥- فاتن عوض الغزو ، القيادة والإشراف الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ٢٠١٠ .
 - ٦- قصي محبوبة ، القائد بين السياسة والسلطة والنفوذ ، الاهلية للنشر والتوزيع العراق ، ٢٠١٠ .
 - ٧- ماجد عواد حمود العنزي ، الادارة التربوية وال التربية العسكرية ، دار الشبل للنشر والتوزيع ، الرياض ، ٢٠١٨ .
 - ٨- محمد زين عبد الفتاح ، مهارات القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الأردن ، ٢٠١٣ .
 - ٩- مدحت محمد ابو النصر ، قادة المستقبل القيادة المتميزة الجديدة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠٠٩ .
 - ١٠- ياسر عبد الحسين ، القيادة في السياسة الخارجية الامريكية بعد الحرب الباردة ، دار مكتبة عدنان ، ٢٠١٤ .

ثانياً- الرسائل والاطاريج الجامعية

- على غالب شاتي، دور القيادة الاستراتيجية في تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصحية، بحث دبلوم عالي منشور، قسم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة القادسية.
 - فريدة بن ابراهيم ، علاقة انماط السلوك القيادي للمدير بمستوى الولاء التنظيمي لدى اساتذة التعليم الثانوي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خضر ، بسكرة ، ٢٠١٥ .
 - نويري محيي ، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية ، اطروحة دكتوراة غير منشورة في علوم التسيير ، جامعة محمد خضر ، بسكرة ، ٢٠١٩ .

ثالثاً- البحوث والدوريات

- ١- عبير حسين القماش، نظريات القيادة واتخاذ القرار، المجلة العلمية، المجلد السادس والثلاثون، العدد الثاني عشر، جامعة اسيوط كلية التربية ٢٠٢٠.
 - ٢- نجاة ساسي هادف ، نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، مجلة المعيار ، العدد: ٣٥ ، جامعة الامير عبد الفادر للعلوم الاسلامية ، الجزائر ، ٢٠١٤ .

رابعاً- مصادر الانترنت

- ١٤٨٧ سیمون هربرت <https://ar.warbletoncouncil.org/herbert-simon-14817> -١
٢٤/٨/٢٢

<https://mawdoo3.com/%D9%85> - ٢

- ٣- احمد باحصين ، كيف تكون قائدا تحويليا، مدونة حضرمي ، اليمن ، ٢٠٢٠ ،
/https://hdrme.com تاريخ الدخول ٢٠٢٢/١/٢٨ .
- ٤- احمد مجدي ، النظرية الموقفية لفريد فدلر، مدونة مكتب بنك شبكة المعلومات العربية ،
الموقع الإلكتروني، ٢٠٢٠ <https://www.maktabtk.com/blog/post/104> تاريخ الدخول ٢٠٢٢/٢/٢٨ .
- ٥- بوساق ، زويينة ، نظرية اتخاذ القرار عند هيربرت سيمون ، مدونة مسار الحرية
/https://massaralhurriyya.wixsite.com/massarr/single-post/2015/08 تاريخ الدخول ٢٠٢٢/٢/٢٨ .
- ٦- سكارى محمد، النظرية الموقفية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية
٢٠٢١/٣/٣١ <https://www.politics-dz.com> تاريخ الدخول ٢٠٢٢/٢/٩ .
- ٧- مجد حضر ، مدونة موضوع ، تاريخ النشر ١٨ /مارس ٢٠٢٠ .
- ٨- مدونة اضواء للبحوث والدراسات، النظرية الموقفية ، ابريل ٦ ، ٢٠٢١
/ http://adhwaa.net/%D8% تاریخ الدخول ٢٠٢٢/٨/٢٤ .
- ٩- موقع من هم، الموقع الإلكتروني: <https://manhom.com> تاریخ الدخول ٢٠٢٢/٨/٢٤ .
- ١٠-موقع WARBLETONCOUNCIL على الرابط:
١١-وائل محمد جبريل ، القيادة ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، ٢٠١٢/٦/٢
الموقع الإلكتروني : <https://hrdiscussion.com/hr50471.html> تاريخ الدخول ٢٠٢٢/٨/١٤ .

خامسا- المصادر الأجنبية

- 1- Peter g.Northouse, Leadership, Theory and Practice • Seventh Edition, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data Printed in the United States of America,2016.
- 2- Paul newton•leadership theories leaderships skills, the eBook company USA, 2016