



سلسلة القيادة والعمل المؤسسي المستدام  
الجزء الأول

# القيادة



تحليل نظري وتأطير عملي لتطوير الأداء القيادي

د. أسامة الأخرس



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جميع الحقوق محفوظة © ٢٠٢٥

د. أسامة الأخرس

هذا الكتاب هو جزء من:

سلسلة القيادة والعمل المؤسسي المستدام

تم تأليف هذا العمل ونشره بهدف إتاحة المعرفة للجميع، وتعزيز التفكير القيادي الواعي في السياق الأكاديمي والعملية.

يسمح بما يلي، دون مقابل مالي:

- قراءة الكتاب وتحميله بصيغته الأصلية
- مشاركة النسخة الكاملة مع الآخرين لأغراض شخصية أو تثقيفية غير تجارية

ويُمنع ما يلي، ما لم يُمنح إذن خطي مسبق من المؤلف:

- بيع الكتاب أو أي جزء منه
- تعديل أو ترجمة أو تحويل أي جزء من المحتوى
- استخدامه في أي سياق تجاري، مباشر أو غير مباشر

للحصول على إذن باستخدام الكتاب في التعليم، التدريب أو البحث الأكاديمي أو التجاري، يُرجى التواصل مع المؤلف عبر:

[info@damaslead.com](mailto:info@damaslead.com) ✉

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف:

د. أسامة الأخرس

الإصدار الأول – ٢٠٢٥



## عن المؤلف

د. أسامة الأخرس

من مواليد دمشق عام ١٩٨٥، طبيب وباحث ومؤلف مهتم بقضايا القيادة والتنظيم والعمل المؤسسي المستدام. يجمع في مسيرته بين خلفية علمية طبية عميقة وتجربة غنية في ميادين التعليم، الرعاية الصحية، والإدارة، إضافةً إلى اهتمامه المتواصل بمستقبل المجتمعات والتنظيمات في ظل التحديات البيئية والإنسانية المتسارعة.

يحمل درجة الماجستير في القيادة والتنظيم مع التركيز على الاستدامة من جامعة مالمو في السويد، ويواصل جهوده الأكاديمية والعملية في تطوير فهم عربي معاصر للقيادة يتجاوز القوالب التقليدية، و يستند إلى أسس إنسانية، تأملية، وعملية في آن واحد.

يكتب د. أسامة بروح تجمع بين التحليل الرصين والتأمل الهادئ، مؤمناً بأن القيادة لا تبدأ من سلطة الموقع، بل من قدرة الإنسان على صناعة المعنى، وإلهام التغيير، وخلق الأثر داخل المؤسسات والمجتمعات.

هذا الكتاب هو باكورة سلسلة فكرية تحمل عنوان "القيادة والعمل المؤسسي المستدام"، تهدف إلى إثراء المكتبة العربية بمحتوى أصيل وعميق يُلهم القادة والممارسين والباحثين على حد سواء.

للتواصل أو معرفة المزيد:



الموقع الإلكتروني: [www.damaslead.com](http://www.damaslead.com) 

البريد الإلكتروني: [author@damaslead.com](mailto:author@damaslead.com) 

**DamasLead**  
LEADERSHIP & SUSTAINABILITY SERIES



## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

أكتب هذه السطور ممتنًا لكل من كان له أثر في رحلتي المعرفية والإنسانية التي أثمرت هذا الكتاب.

أتقدّم بأسمى آيات الشكر والامتنان إلى والدي العزيز ووالدتي الغالية، على ما قدّماه لي من دعاء صادق، وتضحياتٍ لا تُحصى، كانت زادًا لي في مسيرتي العلمية والحياتية.

كما أتوجّه بخالص الشكر والامتنان إلى زوجتي الكريمة وأولادي الأعزّاء، على ما قدّموه لي من دعمٍ متواصل، وصبرٍ كريم، وتشجيعٍ صادق، كان له الأثر الأكبر في إنجاز هذا العمل.

كما أود أن أتوجّه بخالص الشكر إلى أساتذتي وزملائي في دراستي الطبية وفي مساري الأكاديمي في القيادة والعمل المؤسسي. لقد منحتني التجربة الطبية وملامسة آلام الناس وأحلامهم واحتياجاتهم بعدًا إنسانيًا عميقًا، فيما أضافت الدراسات القيادية أفقًا أوسع لفهم الفعل الجماعي وبناء الأداء في ضوء مبادئ الاستدامة. هذا المزج بين العلمين علّمني أن القيادة ليست مجرد أدوات إدارية، بل امتداد لرسالة إنسانية تسعى إلى خدمة الفرد والمجتمع معًا.

وأخص بالشكر كل من ألهمني بفكرة، أو تحدّاني بسؤال، أو شجّعني على الاستمرار عندما خفّت الضوء.

إلى القراء الكرام: أنتم النبض الحقيقي لهذا العمل. أتمنى أن يجد كل منكم في هذه الصفحات ما يحرك فيه فكرًا، أو يفتح أفقًا، أو يهمس إليه بأن القيادة تبدأ دائمًا من الداخل.



## مقدمة

هذه السلسلة التي اقدمها للقارئ، بعنوان "القيادة والعمل المؤسسي المستدام"، ليست كتاباً واحداً، بل مشروع فكري من عدة أجزاء. كل جزء منها يتناول جانباً أساسياً من جوانب القيادة والعمل المؤسسي، جامعاً بين التحليل العلمي والتأمل الواقعي، وبين الخبرة المعاصرة والحكمة المتجذرة في التاريخ.

ويأتي هذا الجزء الأول بعنوان:

"القيادة: تحليل نظري وتأطير عملي لتطوير الأداء القيادي" يُقدّم مدخلاً تأسيسياً لفهم تطور مفهوم القيادة، ونظرياتها، ومقارباتها المتنوعة. لكنه لا يكتفي بالسرد أو التلخيص، بل يسعى إلى فتح أفق جديد للتفكير، وإعادة طرح الأسئلة الجوهرية حول طبيعة القيادة، وحدودها، وأخلاقياتها، وارتباطها بالتنمية والاستدامة.

القيادة المرتكزة على مبادئ الاستدامة ليست ترفاً فكرياً، بل ضرورة حيوية في زمن الأزمات والتحوّلات. فهي التي تفتح الأفاق نحو إعادة بناء أكثر عدلاً ومرونة، وتدفع باتجاه التأسيس لمؤسسات تنمو وتتطور دون أن تستنزف البيئة أو تُهمّش الإنسان أو تُقصي الأجيال القادمة من حقها في العيش الكريم.

إن التحوّلات المتسارعة التي يشهدها عالمنا اليوم، تبرز الحاجة إلى نماذج قيادية جديدة تتجاوز الأطر التقليدية، و تتسم بالوعي والمسؤولية تجاه المستقبل. ومن بين هذه النماذج، يبرز مفهوم "القيادة من أجل الاستدامة"، بوصفه أحد المفاهيم الحديثة نسبياً على الساحة العالمية، والأكثر حداثة في السياق العربي تحديداً، حيث لا يزال التعامل معه مقتصرًا - في كثير من الأحيان - على النطاق النظري دون تطبيق فعلي منهجي.

لقد شعرتُ أن هناك فراغاً حقيقياً في المكتبة العربية فيما يتعلق بهذا المفهوم، لا من حيث الترجمة فقط، بل من حيث إعادة التفكير فيه في ضوء واقعنا الثقافي والاجتماعي والسياسي. وهذا الكتاب هو محاولة لسد جزء من هذا الفراغ، وإسهام متواضع في إثراء النقاش حول دور القيادة المستنيرة في بناء مستقبل قابل للاستمرار.



كما أن موضوع إعادة الإعمار بما يحمله من أبعاد اقتصادية واجتماعية ومؤسسية يمثل بالنسبة لي تحديًا وطنيًا عميقًا، لا يمكن معالجته بأدوات تقليدية أو حلول قصيرة المدى. إعادة الإعمار ليست فقط مسألة هندسية أو مالية، بل تتطلب رؤية قيادية استراتيجية واعية، قادرة على تحقيق التوازن بين الاحتياجات الآتية وبين متطلبات الاستدامة طويلة الأمد.

إن هذا الكتاب موجّه بالدرجة الأولى إلى القادة، أولئك الذين تقع على عاتقهم مسؤولية اتخاذ القرار وتوجيه الناس، سواء كانوا على رأس مؤسسات، أو يعملون ضمن فرق، أو يقودون مبادرات اجتماعية أو تعليمية أو اقتصادية. وهو موجه كذلك إلى الطلاب والباحثين والمهتمين بمجالات القيادة والتنمية المستدامة، وإلى أصحاب المؤسسات ورواد الأعمال الاجتماعيين، وكل من يسعى لفهم عميق لمفهوم القيادة من منظور مسؤول ومستنير.

لكن القيادة، في جوهرها، لا تقتصر على المناصب، بل هي مسؤولية أخلاقية واجتماعية، يمكن أن يمارسها الإنسان في بيته، في عمله، في مجتمعه، بل حتى في موقفه من نفسه والعالم. وقد بين هذا حبيبنا و قدوتنا القائد الذي لم يرى التاريخ مثيلا له رسولنا محمد صلى الله عليه وسلم هذا المعنى العظيم في الحديث المشهور “كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته” وفيه تلخيص بديع لمعنى القيادة باعتبارها رعاية ومسؤولية.

من هذا المنطلق، فإن مفهوم القيادة من أجل الاستدامة هو مفهوم شمولي وبنّاء؛ يبدأ من اللبنة الأولى في المجتمع - الفرد - ويمتد إلى الأسرة، ثم المدرسة وصولاً إلى الدولة. إنه تصور متكامل لبناء مجتمع قادر على الاستمرار والنمو والتجدد، دون أن يُضحّي بقيمه أو ينهك موارده أو يُهمّش إنسانيته.

ما يُميز هذا الكتاب أنه ليس كتابًا أكاديميًا صرفًا، وإن كان يستند إلى مجموعة من النظريات والمراجع العلمية الموثوقة. كما أنه ليس سردًا ذاتيًا أو تأملات حرة فحسب، وإن كان يحمل رؤية شخصية نابغة من تجربة وخلفية متعدّدة الاهتمامات والمجالات.

إنه محاولة للجمع بين الصرامة الأكاديمية والمرونة الإنسانية، وبين المعرفة العلمية والطرح الواقعي القريب من التحديات اليومية التي يواجهها القادة والأفراد داخل المؤسسات والمجتمعات.



وقد حرصت في هذا الكتاب على أن تكون اللغة واضحة وسلسلة دون تبسيط مخلّ، وأن تُعرض المفاهيم بشكل يسهّل على القارئ - سواء كان متخصصًا أو غير متخصص - أن يجد في المحتوى ما يُغني فكره ويدفعه إلى التطبيق. كما أنني حاولت، قدر المستطاع، أن أُخرج هذا العمل من النمط الجامد للكتب الأكاديمية إلى كتاب حيّ، يُفكّر مع القارئ، ويطرح عليه أسئلة، ويترك له مساحة للتأمّل، دون أن يفرض عليه إجابات جاهزة أو مغلقة.

صُمّم هذا الكتاب ليكون دليلًا فكريًا وعمليًا في آنٍ واحد، ويمكن قراءته بطرق متعددة بحسب اهتمامات القارئ واحتياجاته وقد راعيتُ في بنية الفصول أن تتضمن عناصر متنوعة مثل:

- شرح نظري موجز وواضح
- رؤى وتحليلات شخصية تدعو للتفكير
- أسئلة مفتوحة تحفّز القارئ على التأمّل في تجربته الخاصة

نحن نعيش في بيئة متقلبة تُلقِي بتحديات هائلة على عاتق القادة والمخططين وصنّاع القرار. لكنني أؤمن أن كل تحدٍّ هو فرصة، وأن الاضطراب يمكن أن يكون منطلقًا للتجديد، بشرط أن ندرك كيف نقرأ الواقع، ونُحسن استخدام أدوات القيادة والعمل المؤسسي برؤية طويلة الأمد، قائمة على القيم، والانفتاح، والمرونة، والتفكير المنظومي.

وإذا كان هذا الكتاب يحقق شيئًا، فأرجو أن يكون هو إلهام القارئ ليأخذ زمام المبادرة، ويمارس دوره القيادي، حيثما كان، بما يملك من قدرات وظروف، من أجل صناعة مستقبل نكون جميعًا جزءًا حيًا وفعالًا في بناؤه.

**د. أسامة الأخرس**



## القيادة... لغز القوة والتأثير

القيادة، في جوهرها، ليست مجموعة من النظريات المجردة أو التعاريف الجامدة، بل هي مفهوم إنساني عميق يرتبط بالنمو الداخلي، والقدرة على تحفيز الآخرين، وإحداث أثر إيجابي ملموس في الحياة اليومية.

إنها فعل مستمر، يحمل في طياته الرؤية والمسؤولية والإرادة، ويتجلى في القرارات والعلاقات، وفي الطريقة التي نتعامل بها مع التحديات والفرص.

وقد دار نقاش واسع بين العلماء حول جوهر القيادة:

هل يولد الإنسان قائداً؟ أم تُكتسب القيادة بالتعلم والتجربة؟

بعضهم رأى أنها صفة فطرية يولد بها البعض، وآخرون اعتبروها مهارة مكتسبة يمكن أن يتعلمها كل من لديه الإرادة. أما الرأي الأكثر توازناً - وهو ما أميل إليه - فيؤكد أن القيادة تجمع بين الفطرة والتعلم فبعض الأشخاص يمتلكون بذور القيادة بالفطرة، لكنهم يحتاجون إلى تنمية وصقل، في حين يمكن لآخرين أن يكتسبوا أدوات القيادة من خلال التدريب والممارسة والتجربة.

ولهذا نبدأ هذا الكتاب من هذا الموضوع بالذات، لأن القيادة ليست فقط بداية الطريق، بل هي البوصلة التي تحدد الاتجاه، والطاقة التي تدفع نحو المستقبل رغم ما فيه من تحديات وتقلبات.

في هذا الفصل، سنخوض في المفهوم العام للقيادة، ونستعرض تطوره عبر العصور، ونُفرّق بينه وبين الإدارة، كما سنلقي الضوء على أنماط القيادة المختلفة، ونركز على البعد الأخلاقي والإنساني، مستلهمين من سيرة النبي محمد ﷺ، الذي قدّم أعظم نموذج في القيادة.



## تطور مفهوم القيادة عبر الزمن

مرّ مفهوم القيادة بتحوّلات جذرية خلال القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، متأثرًا بالسياقات التاريخية والاجتماعية والسياسية التي شهدها كل عصر. لم يكن هناك تعريف واحد ثابت للقيادة، بل تطوّرت المفاهيم لتعكس تنوّع الرؤى والاحتياجات.

ففي بداية القرن العشرين، ساد مفهوم القيادة المرتبط بالسلطة المركزية والسيطرة. كانت القيادة تُفهم بوصفها أداة للهيمنة، تفرض من خلالها الشخصية القوية إرادتها على الآخرين. وقد ارتبطت هذه النظرة بالسياقات العسكرية والصناعية التي كانت تحتاج لقادة صارمين ومسيطرين.

وفي الثلاثينيات، بدأ التركيز يتحول من الهيمنة إلى التأثير. وظهرت النظريات التي ترى في القيادة تفاعلًا بين سمات الفرد وخصائص الجماعة، وأصبح يُنظر للقائد بوصفه شخصًا ذا سمات مميزة، لكنه لا يعمل بمعزل عن السياق الجماعي.

أما الأربعينيات فشهدت اهتمامًا بدراسة سلوك القائد بدلًا من التركيز فقط على سماته. وأصبحت القيادة تُعرّف على أنها الأفعال التي يقوم بها الفرد أثناء توجيهه لنشاطات الجماعة، مع التركيز على الدور العملي للقائد في تحقيق الأهداف.

وأما في مرحلة الخمسينات، فاستمرت النظرة السلوكية ولكن مع إضافة بعد تنظيمي؛ فالقائد أصبح يُعرّف من خلال ما يفعله داخل الجماعة ومدى تأثيره في فاعليتها العامة. وظهرت مفاهيم مثل القيادة التشاركية والتفاعل الجماعي كأساس لفهم الظاهرة.

أما في الستينات تعزز المفهوم ليشمل توجيه السلوك نحو أهداف مشتركة. وأصبح القائد هو الشخص الذي ينجح في التأثير على الآخرين لتحفيزهم باتجاه غاية جماعية، ما أعطى القيادة بعدًا وظيفيًا أكثر ارتباطًا بالنتائج والتخطيط.

كما أُعيد تعريف القيادة في السبعينيات باعتبارها عملية تأسيس وصيانة منظمات لتحقيق أهداف مشتركة. وهنا قدّم **جيمس بيرنز** رؤيته المؤثرة للقيادة باعتبارها عملية تبادلية، يتم فيها تعبئة الموارد والقيم من قبل أشخاص ذوي دافع ورؤية، ضمن بيئة تتسم بالصراع والتنافس.



## التحوّل الأخلاقي والتأثير العميق

تميّز عقد الثمانينيات بتنوّع التعاريف؛ فظهرت القيادة من زاوية التحوّل والتأثير المتبادل بين القائد والأتباع. ولم تعد القيادة مجرد وسيلة لتنفيذ الأوامر، بل وسيلة لرفع مستوى التحفيز والأخلاق. وأصبح التأثير والتحوّل الفكري والعاطفي من سمات القادة الحقيقيين.

من التسعينيات إلى القرن الحادي والعشرين أصبحت القيادة في هذه المرحلة أكثر تعقيدًا، ولم يعد هناك اتفاق على تعريف موحد. حيث ازدهرت المدارس الفكرية المتنوعة، وظهرت مقاربات جديدة مثل القيادة الأصيلة حيث يعبر القائد عن ذاته الحقيقية بشفافية و القيادة الخادمة حيث تكون الأولوية لخدمة الفريق والآخرين و القيادة التكوينية التي تُعنى بالتفاعل مع التغيير وغيرها من المقاربات المتعلقة بالقيادة.

ومع كل هذا التنوع، توصل العلماء إلى نقطة مشتركة مفادها أن القيادة لا يمكن حصرها في تعريف واحد لكن يمكننا اعتبارها عملية يؤثر فيها فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك و بالتالي القائد يؤثر في أتباعه، ويتأثر بهم في الوقت نفسه.

ومن المهم ملاحظة أن القيادة ليست حدثًا أحادي الاتجاه، بل هي عملية تفاعلية متبادلة متاحة للجميع، وليست حكراً على أشخاص محددين ، كما أنها ترتبط بأهداف مشتركة، فبدون هدف يجتمع عليه الأفراد، تفقد القيادة معناها.



## القيادة والقوة

لا يمكن الحديث عن القيادة دون التطرق إلى مفهوم القوة، فالتأثير - الذي يُعدّ جوهر القيادة - لا يتحقق دون شكل من أشكال القوة. لكن العلاقة بين القيادة والقوة ليست علاقة تطابق، بل علاقة تفاعل وتحوّل عبر الزمن.

تُعرّف القوة بأنها القدرة أو الإمكانية على التأثير. في الوعي العام، كثيرًا ما يُنظر إلى القادة بوصفهم أشخاصًا يمتلكون السلطة أو يمارسون النفوذ. ومع ذلك، فإن هذا التصوّر التقليدي بدأ يتآكل تدريجيًا في العصر الحديث، خاصة مع بروز دور الأتباع وتعزيز قدراتهم من خلال التكنولوجيا والمعرفة.

لقد وفّر الوصول السهل إلى المعلومات أدوات جديدة بيد الأتباع، جعلت من القادة أكثر شفافية، وأضعفت أشكال السلطة التقليدية. هذا التحوّل أدّى، كما يشير **كيلرمان**، إلى تراجع الاحترام غير المشروط للسلطة القيادية، وظهور واقع جديد لا تُحتكر فيه القوة من قِبَل القائد وحده، بل تُعاد صياغة العقد الاجتماعي بين القائد والأتباع بشكل أكثر توازنًا.

### أنواع القوة

وفقًا لتصنيف **فرينش ورايفن**، تُفهم القوة القيادية على أنها علاقة ثنائية، تشمل القائد والمتأثر. وقد صنّفوا مصادر القوة إلى ستة أنواع أساسية، يستخدمها القادة أو الأفراد للتأثير في الآخرين داخل المؤسسات أو العلاقات الاجتماعية. هذه الأنواع هي:

#### • القوة الشرعية

تعتمد على الموقع الرسمي أو السلطة التنظيمية التي يمنحها الهيكل الإداري. مثال: المدير لديه سلطة إصدار الأوامر لأنه يشغل منصبًا رسميًا.

#### • قوة المكافأة

تعتمد على القدرة على تقديم المكافآت أو الامتيازات للآخرين. مثال: المعلم الذي يمنح درجات أو حوافز للطلاب المتفوقين.



### ● قوة الإكراه

تعتمد على القدرة على فرض العقوبات أو التهديد بالعقوبة.  
مثال: المدير الذي يهدد بالخصم من الراتب في حال عدم الالتزام.

### ● القوة المرجعية

تنبع من الإعجاب أو الاحترام الذي يكتنه الآخرون للشخص، أو من رغبتهم في التشبه به.  
مثال: قائد ذو شخصية قيادية محببة يُلهم الآخريين باتباعه.

### ● قوة الخبرة

تستند إلى امتلاك معرفة أو مهارات متخصصة تجعل الآخريين يعتمدون عليه.  
مثال: طبيب مختص يُستشار في حالات دقيقة.

### ● قوة المعلومات

وتستند إلى امتلاك معلومات قيمة أو نادرة لا يعرفها الآخرون.  
مثال: شخص لديه بيانات أو تقارير سرية مؤثرة في القرار.

لكن يمكن تلخيص القوة ضمن نوعين رئيسيين في السياقات التنظيمية:

### ● القوة المرتبطة بالموقع

تنبع من المكانة الرسمية التي يحتلها القائد في الهيكل التنظيمي. هذه القوة تعتمد على المرتبة الإدارية أو الرسمية، وتُكسب القائد سلطة بحكم المنصب، لا بحكم الشخصية.

### ● القوة الشخصية

تنبع من نظرة الأتباع إلى القائد بوصفه شخصية محبوبة، موثوقة، وذات معرفة. هذا النوع من القوة لا يُمنح تلقائيًا، بل يُكتسب من خلال السلوك والمصادقية، وهو ما يجعل التأثير أكثر عمقًا واستدامة.

في البيئات القيادية الناجحة، غالبًا ما يتكامل هذان النوعان، بحيث يُترجم المنصب إلى تأثير فعّال من خلال المصادقية الشخصية



## القيادة والإدارة

كثيراً ما يُطرح التساؤل: هل القائد هو المدير؟ وهل يمكن أن نعتبر الإدارة نوعاً من القيادة؟ في الحقيقة، هناك أوجه تشابه عديدة بين المفهومين؛ فكلاهما ينطوي على تأثير، ويتطلب العمل مع الناس، ويهدف إلى تحقيق الأهداف بفعالية. إلا أن هذا التشابه الظاهري لا يخفي الفروق الجوهرية بينهما.

فالإدارة تتمحور حول النظام والاستقرار. المدير يُعنى بتوفير الانسجام، وضبط الموارد، والالتزام بالقواعد والإجراءات. إنه يسعى لأن تعمل المنظومة بسلاسة، وفق خطط واضحة ومعايير محددة.

أما القيادة، فهي دعوة إلى الحركة والتغيير. القائد لا يكتفي بالموجود، بل يتطلع إلى الأفضل. إنه من يحفز، ويوجه، ويخاطر أحياناً، من أجل تحفيز التطور والتكيف مع التحديات.

القيادة ليست فقط في إدارة الحاضر، بل في تشكيل المستقبل.

بمعنى آخر:

- الإدارة تحفظ السفينة على مسارها.
- القيادة تُبحر بها نحو آفاق جديدة.

و المؤسسات تحتاج إلى كليهما؛ فغياب الإدارة يفتح الباب للفوضى، وغياب القيادة يُفضي إلى الجمود. لكن القائد الذي يتقن أدوات الإدارة، والمدير الذي يتحلى بروح القيادة، كلاهما يصنع فرقاً في عالم متغير لا يعترف بالثبات.



## الفرق بين القيادة والإدارة بحسب جون كوتر



القيادة



الإدارة

إحداث التغيير والحركة

الحفاظ على النظام والثبات

الهدف الأساسي

وضع الرؤية، التحفيز، والإلهام

التخطيط، التنظيم، الرقابة

التركيز

العلاقات الإنسانية، التأثير، الثقة

الهيكل الرسمية، القواعد، العمليات

الوسائل

التفاعل معه وتوجيهه

مقاومته أو احتواؤه

التعامل مع التغيير

التجديد والتكيف مع المستقبل

الكفاءة والالتزام بالنظام

النتيجة المرجوة



## نافذة للتأمل



حين نتأمل في تطور مفهوم القيادة عبر العصور، ندرك أن البشرية ظلت تبحث دائماً عن ذلك النموذج القادر على جمع الناس وتوجيههم نحو غاية أسمى. لكن، وسط كل هذه التصورات التي اتسمت أحياناً بالمثالية وأحياناً أخرى بالبراغماتية، يبرز في التاريخ نموذج فريد لم يؤسس على القوة ولا على الحيلة، بل على الرحمة، والصدق، والحكمة، والقدرة على بناء الإنسان قبل أي نظام.

إن قيادة النبي محمد ﷺ تُعد أعظم النماذج التي شهدتها التاريخ، ليس فقط لأنها أحدثت تحولاً حضارياً هائلاً، بل لأنها جسدت جوهر القيادة الأخلاقية والإنسانية في أبهى صورها. فقد قاد ﷺ قوماً متنازعين إلى الوحدة، وجعل من القيم العليا أساساً لكل فعل، ومن التشاور والرحمة منهجاً لكل قرار. لم يكن قائداً بسلطة قسرية، بل كانت محبته في قلوب أتباعه هي سر الطاعة والثبات. قال تعالى في وصفه:

{قَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنْتَ فَظًا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ} [آل عمران: 159].

فما أعمق هذا الدرس في فن التأثير والإقناع.

لقد علمنا ﷺ أن القائد الحق هو من يزرع في أتباعه الأمل لا الخوف، ويخاطب فيهم العقل والروح لا فقط الطاعة والانقياد. في زمنٍ تتكاثر فيه النماذج القيادية وتتنافس فيها المدارس الفكرية، يظل استلهامنا من سيرته العطرة منارة تذكّرنا بأن القيادة الحقيقية تبدأ من الذات، وتتغذى على الإخلاص، وتتمر أثراً يبقى بعد غياب الجسد.



## القيادة كبوصلة أخلاقية

قبل أن نخوض في النظريات ونستعرض المقاربات المختلفة للقيادة، علينا أن نتوقف عند الأساس و الذي هو البعد الأخلاقي. فالمهارة والمعرفة قد تمنح القائد قوة، لكن الأخلاق وحدها هي التي تمنحه الاتجاه. إنها البوصلة التي تسبق الخرائط، والغاية التي تسبق الوسيلة.

ليست القيادة مجرد امتلاك للسلطة أو قدرة على التأثير؛ إنها دعوة مفتوحة إلى امتحان داخلي مستمر، اختبار لما نؤمن به، وكيف نتعامل مع الآخرين عندما لا يراقبنا أحد. في هذا السياق، تصبح الأخلاق جوهر القيادة الحقيقي، لأنها تكشف عن النوايا قبل الأفعال، وتُظهر معدن الإنسان تحت ضوء المسؤولية.

قد يقودك المنصب إلى قمة الهيكل التنظيمي، ولكن ما يجعلك قائداً يُحتذى به ليس ارتفاعك في السلم، بل عمقك الأخلاقي في كل قرار. فكم من قائدٍ صعد سريعاً ثم سقط فجأة لأن قلبه لم يحتمل و قاد بسلطة بلا ضمير؟ وكم من شخصٍ لم يُعرف بلقب رسمي، لكنه كان قائداً لأنه اختار أن يصنع الفارق بالرحمة، بالعدل، وبصدق النية؟

القائد ذو الاخلاق كوميض نور و هو من يسأل نفسه، قبل كل توجيه: "هل هذا عادل؟ هل هو نافع للناس؟ هل أرضى به بين يدي الله؟".

إن الأخلاق في القيادة ليست رفاهية مثالية، بل ضرورة وجودية. فالقائد لا يقود فقط إلى الإنجاز، بل إلى المعنى. وإذا فقد القائد بوصلته الأخلاقية، صار إنجازهُ خطراً، وصارت قيادته مصدر أذى لا إلهام.

### مفهوم الأخلاق

الأخلاق حجر الزاوية في الفهم العميق للقيادة. فهي لا ترتبط فقط بالقوانين أو القواعد الخارجية، بل تنبع من القيم التي يؤمن بها الإنسان، ومن نظرتة لما هو صواب في جوهره. فحين يقف القائد أمام قرار مصيري، لا تُملي عليه الاتجاهات الإدارية فقط ما يفعله، بل منظومته الأخلاقية التي بُنيت عبر مراحل من النمو والتأمل والتجربة.



في هذا الإطار، قدّم **لورانس كولبرغ** أحد أكثر النماذج تأثيرًا في فهم كيفية تطور التفكير الأخلاقي لدى الإنسان، حيث وضع ست مراحل تُقسم إلى ثلاث مستويات أساسية:

### المستوى الأول: قبل اجتماعي

في هذا المستوى، يُقيّم الإنسان الفعل الأخلاقي بناءً على نتائجه المباشرة عليه شخصيًا، لا على مبدأ أوسع.

#### ● المرحلة الأولى – الطاعة وتجنب العقوبة:

يلتزم الفرد بالقواعد فقط لتجنّب العقاب. مثل الطفل الذي لا يسرق فقط لأنه يخشى العقوبة، لا لأنه يرى أن السرقة خاطئة.

#### ● المرحلة الثانية – المصلحة الشخصية والمقايضة:

يتصرف الفرد بدافع المصلحة الذاتية وهي "أفعل لك شيئًا إن فعلت لي شيئًا". تبدأ الأخلاق هنا كصفقة، لا كقيمة.

### المستوى الثاني: اجتماعي

في هذا المستوى، يصبح الالتزام بالأخلاق مرتبطًا بالانتماء للمجتمع، والرغبة في أن يُنظر إلى الإنسان كعضو صالح فيه.

#### ● المرحلة الثالثة – الموافقة الاجتماعية:

يتصرف الفرد ليرضي من حوله، ويكون "جيدًا" في نظر الآخرين. تبدأ صورة الذات في التشكل بناءً على التقبل الاجتماعي.

#### ● المرحلة الرابعة – حفظ النظام الاجتماعي:

يدرك الإنسان أهمية القوانين والنظم لضمان الاستقرار، ويبدأ في التصرف وفق مبادئ عامة لا فقط رغبات أفراد.



## المستوى الثالث: ما بعد الاجتماعي

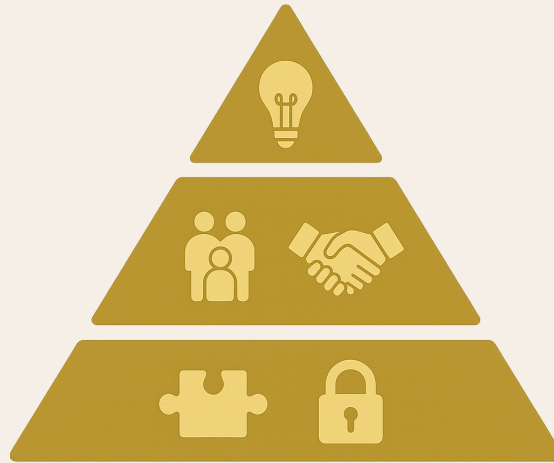
هنا يصبح الإنسان قادرًا على التفكير في القيم الكونية والعدالة حتى لو تعارضت مع القوانين السائدة.

### • المرحلة الخامسة – العقد الاجتماعي والحقوق الفردية:

يرى الفرد أن القوانين يجب أن تُخدم الإنسان لا العكس، ويبدأ في مساءلة القوانين إن تعارضت مع العدالة الحقة.

### • المرحلة السادسة – المبادئ الأخلاقية:

يصل الإنسان إلى مرحلة يتبنى فيها مبادئ أخلاقية سامية (كالعدل، والكرامة، والحرية) كموجهات داخلية، يتبعها حتى إن كانت مكلفة.



هذه المراحل لا تمثل فقط درجات تطور، بل مستويات وعي مختلفة تجاه ما يعنيه أن يكون الإنسان ذو أخلاق وفي السياق القيادي، تُظهر لنا هذه المراحل أن القادة ليسوا سواء. فبعضهم يلتزم بالأخلاق لأنه يخشى العقاب، وآخرون لأنهم يريدون رضا الناس، لكن القادة ذو الأخلاق الحقيقيين يلتزمون بها لأنها جزء من رؤيتهم لذواتهم والعالم.

في ضوء هذا النموذج، يمكن القول إن القيادة الأخلاقية ليست مجرد التزام خارجي، بل هي انعكاس لنضج داخلي طويل، يرتبط بتصوير القائد لدوره كإنسان قبل أن يكون مسؤولاً.



## نظريات إضافية في أخلاق القيادة

عندما يقف القائد في مفترق طرق بين خيارين متضادين، أو عندما تتعارض المصلحة مع القيم، فإنه يعود -واعياً أو غير واعٍ- إلى مرجعيته الأخلاقية. هذه المرجعية قد تكون دينية، ثقافية، أو إنسانية، لكنها تُترجم عملياً عبر ما يُعرف في الفكر الفلسفي بالنظريات الأخلاقية. وهي مجموعة من المبادئ أو الأنظمة التي تساعد في اتخاذ القرارات الأخلاقية.

تُقسم هذه النظريات عادةً إلى ثلاث فئات رئيسية:

### ١. نظريات السلوك

تركز هذه النظريات على ما يفعله القائد، وتحكم على أخلاقياته من خلال أفعاله ونتائجها. وتنقسم إلى اتجاهين:

#### • النفعية

تقضي بأن الفعل الأخلاقي هو الذي يُحقق أكبر قدر من الخير لأكبر عدد من الناس. القائد هنا يُقوّم قراراته بناءً على النتائج و هل تفيد الغالبية؟ هل تُقلل الضرر العام؟  
مثلاً: قد يُقرر قائد تقليص عدد الموظفين لإنقاذ الشركة، رغم الألم الذي قد يُصيب البعض، إذا كان في ذلك مصلحة عامة أكبر.

#### • الأخلاق الواجبة

ترى أن الفعل الأخلاقي لا يُقاس بنتيجته، بل بمدى التزامه بمبدأ أخلاقي سابق. فالكذب مثلاً غير مقبول، حتى لو أدى إلى نتيجة جيدة. القائد هنا يُقيم نفسه بناءً على التزامه بالمبادئ، لا بما يكسبه القرار من نتائج.



## ٢. نظريات الفضيلة

تركز على من هو القائد، بدلاً من ما يفعله. تسأل ما هي صفاته؟ هل هو شجاع؟ صادق؟ عادل؟

القائد ذو الأخلاق هنا لا يحتاج إلى دليل خارجي ليفعل الصواب، بل هو شخص شكّل داخلياً على الفضائل، حتى أصبحت جزءاً من طبيعته. مثل هذا القائد لا يكذب ليس لأنه لا يستطيع، بل لأنه لا يُناسب شخصيته الأخلاقية.

## ٣. النظريات القائمة على الخدمة

تُعطي من قيمة الإيثار وخدمة الآخرين. وفق هذه الرؤية، القائد ذو الأخلاق هو من يضع مصالح الآخرين قبل مصلحته. وهذا ينسجم كثيراً مع فلسفة "القيادة الخادمة"، التي ترى في القائد خادماً أولاً، يُضحّي ويُعطي ويُرشد.





## مركزية الأخلاق في عملية القيادة

القيادة ليست مجرد توجيه أو تنظيم، بل هي تأثيرٌ على الآخرين، ومن هنا تنبع مسؤوليتها الأخلاقية. فحين يمتلك القائد سلطة اتخاذ القرار، فإنه أيضًا يمتلك القدرة على الإيذاء أو الإنصاف، على التغيير أو التبرير، على الإلهام أو الاستغلال.

عملية القيادة هي في جوهرها عملية تأثير. وهذا التأثير لا يكون حياديًا. فهو يطال حياة الأفراد ومشاعرهم، ويؤثر على سلوكهم وخياراتهم. ولهذا، فإن التأثير لا يجوز أن يكون مجرد وسيلة لتحقيق الأهداف، بل ينبغي أن يخضع لقيم أخلاقية تحكمه.

القادة الذين يُوجهون الآخرين نحو أهداف مشتركة دون مراعاة لمشاعرهم، أو دون احترام لقيمهم، قد يُحققون نتائج ظاهرية، لكنهم يزرعون الخوف بدل الولاء، والامتنال بدل الالتزام، والاحتراق المهني بدل الإلهام.

### السلطة تستدعي مسؤولية

كلما زادت سلطة القائد، زادت مسؤوليته الأخلاقية. لأن الفارق بين القائد والعضو ليس فقط في الصلاحيات، بل في الأثر الذي يتركه كل منهما.

القائد يستطيع بصوت واحد أن يُشجع أو يُحبط، أن يطرد أو يُعين، أن يُكرم أو يُهمش، أن يزرع الأمل أو يُطفئ الحماس. ومن هنا، فإن مركزية الأخلاق لا تعني الوعظ فقط، بل تعني ضبط النفس والوعي بالسلطة.

ليس دور القائد فقط أن يتصرف أخلاقيًا، بل أن يخلق مناخًا يجعل من السلوك الأخلاقي خيارًا جماعيًا. من خلال القيم التي يُجسدها، والقرارات التي يتخذها، والمواقف التي يدافع عنها، يُحدد القائد "ما هو مقبول" و"ما هو غير مقبول" في ثقافة المؤسسة.

عندما يكون القائد عادلًا، صادقًا، شفافًا، ومتسامحًا، فإن هذه الصفات تنتقل إلى أعضاء الفريق، وتتحول إلى ثقافة عمل. أما إذا مارس القائد التمييز أو الكذب أو الانتهازية، فإن هذه السلوكيات ستنتشر كالنار في الهشيم، حتى تصبح هي القاعدة بدل الاستثناء.



## القيادة الأخلاقية في ضوء نظريات القيادة

حين نحاول فهم البعد الأخلاقي للقيادة على نحو أكثر عمقًا، تبرز نظريتان أساسيتان قدمتا تصورًا مميزًا حول هذا الجانب وهي نظرية القيادة التكوينية **لهيفتز**، و نظرية القيادة التحويلية **لبيرنز**. كل منهما ساهمت في توسيع إدراكنا للقيادة كعملية أخلاقية تتجاوز إدارة الأفراد إلى مرافقتهم في مسار من التغيير والنضج الأخلاقي. لن نقوم بسرد النظريات هنا لأننا سنذكرها في أقسامها لكننا سنركز هنا على الجانب الأخلاقي فيها.

يرى **رونالد هيفتز** أن جوهر القيادة يكمن في القدرة على مساعدة الأفراد على التعامل مع الصراعات القيمة المعقدة، خصوصًا في بيئات العمل المتغيرة والمتعددة الثقافات. القيادة عنده ليست وصفة جاهزة، بل هي عملية شجاعة يقوم فيها القائد بـ:

- خلق بيئة آمنة لمواجهة القضايا الشائكة.
- تحفيز الأفراد على تحمل مسؤولية التغيير الأخلاقي.
- توجيه الناس للتفكير الناقد في معتقداتهم وسلوكهم.
- تيسير التفاعل بين الرؤى المختلفة داخل الفريق أو المؤسسة.

**هيفتز** يعتبر القيادة الأخلاقية ممارسة تربوية، يُعلم فيها القائد الناس كيف يُفكرون، لا ماذا يُفكرون.

أما **جيمس بيرنز** فقد ربط القيادة الأخلاقية بـ الارتقاء بالناس نحو آفاق أسمى من المسؤولية والوعي. في نظريته التحويلية، لا يكتفي القائد بتحقيق الأهداف، بل يعمل على:

- رفع مستوى القيم والدوافع لدى الأتباع.
- تعزيز العدالة، والمساواة، والكرامة الإنسانية.
- دعم الأتباع في اكتشاف ذاتهم الأخلاقية، وتجاوز المصالح الفردية.

القائد عند **بيرنز** يُشبه المعلم الفلسفي يُلهم لا يُخيف، ويُرافق لا يُسيطر. إنه شريك في النمو، لا مجرد موجه للعمل.



## الجانب المظلم للقيادة

كما أن للقيادة وجوهًا مضيئة تنبع من القيم، والعطاء، والمسؤولية، فإن لها جانبًا مظلمًا، قد يتسلل حين تنحرف القوة عن مسارها الأخلاقي، ويتحول القائد من مُلهمٍ إلى متسلط، ومن خادمٍ للمصلحة العامة إلى أسيرٍ لأهوائه. هذا الوجه المظلم لا يقل خطورة عن فشل القيادة التنظيمي، بل يتعداه ليصيب الأفراد في إنسانيتهم، والثقافة المؤسسية في جذورها.

### القائد التدميري

يعرف العلماء القائد التدميري بأنه من يسلك سلوكًا يُضعف أتباعه، ويهدد كرامتهم، وينتهك حقوقهم. هؤلاء القادة قد يمتلكون الجاذبية الشخصية القيادية، لكنهم يوظفونها في تحقيق مكاسب شخصية و فرض السيطرة بالقهر أو الخداع و زرع الخوف بدل الإلهام.

طوّر الباحثون مفهوم المثلث التدميري لتفسير نشوء القيادة التدميرية، ويضم:

- قائد تدميري: يتصف بالجاذبية الشخصية القيادية والعدوانية الأخلاقية، والنرجسية.
- أتباع ضعفاء يرضخون بدافع الحاجة، أو ضعف الثقة بالنفس، أو التعلق العاطفي. أو أتباع متواطئون يدعمون القائد لتحقيق مصالح أو لأنهم يشاركونه ايديولوجيته.
- بيئة مُهيئة: حيث تغيب الرقابة، ويسود القلق الاجتماعي، ويُمنح القائد صلاحيات غير مقيدة باسم الأمن أو التغيير.

القيادة التدميرية لا تقوم على القائد فقط، بل على استجابة الأتباع أيضًا. وقد أشارت الباحثة **لييمان بلومن** إلى عوامل نفسية تجعل الأتباع يتمسكون بقيادة مدمرين:

- الحاجة للشعور بالأمان والسلطة.
- الرغبة في الانتماء أو التميز.
- الخوف من العزلة أو الإقصاء.
- وهم القائد المخلص الذي يعرف كل شيء.

في هذه الحالة، تتحول القيادة إلى علاقة مرضية يغيب فيها النقد، ويُستبدل الولاء بالوعي، ويصبح القائد ظلًا يخيم على إرادة الجماعة.



## مبادئ القيادة الأخلاقية

القيادة الحقيقية لا تُقاس فقط بما تحقّقه من نتائج، بل بكيفية الوصول إلى تلك النتائج. فالقائد ذو الاخلاق لا يكتفي بأن يكون فاعلاً، بل يحرص على أن يكون صالحاً وعادلاً، واضعاً نصب عينيه القيم التي تحفظ كرامة الإنسان، وتصون جوهر الرسالة.

في هذا السياق، حدّد العديد من العلماء مجموعة من المبادئ التي تمثل جوهر القيادة الأخلاقية. نستعرض هنا أبرز هذه المبادئ:

### ١. احترام الآخرين

الاحترام ليس مجرد مجاملة لفظية، بل هو اعتراف بقيمة الآخر كإنسان مستقل ومكرم، له آراؤه، وحقوقه، وخصوصياته. القائد الذي يحترم أتباعه يُصغي إليهم بإخلاص و يتعامل معهم بتواضع و يُشجع الاختلاف، لا يقمعه.

### ٢. خدمة الآخرين

القائد ذو الاخلاق يتقدم الصفوف لا لأجل ذاته، بل لخدمة من يقودهم. وهو يرى في تمكين الآخرين قوة لا تهديداً، وفي نجاحهم انعكاساً لرسالته. وهذا يتجلى في:

- توفير بيئة آمنة ومحفزة.
- تعليم الأتباع وتطويرهم.
- تقديم الصالح العام على المنفعة الشخصية.

هذا المبدأ يلتقي مع مفهوم القيادة الخادمة، حيث يُصبح القائد في خدمة الرسالة، لا الرسالة في خدمة القائد.



### ٣. العدالة والمساواة

العدالة هي حجر الزاوية في الحكم الراشد، والقيادة المنصفة. وهي تعني:

- المساواة في الفرص.
- الشفافية في اتخاذ القرار.
- مكافأة الأداء، لا المحاباة.

### ٤. الأمانة والصدق

الصدق هو ما يُبقي الثقة قائمة، ويجعل الكلمات ذات وزن. القائد الصادق:

- لا يُخادع في وعده.
- لا يُخفي الحقائق حرصًا على صورته.
- يعترف بالخطأ ويتحمّل المسؤولية.

الكذب، حتى لو كان بهدف التهدئة، يُقوّض العلاقة مع الأتباع، ويُضعف البوصلة الأخلاقية داخل المؤسسة.

### ٥. بناء المجتمع

القائد لا يقود في الفراغ، بل في نسيج اجتماعي وثقافي. ومن واجبه تعزيز الروح الجماعية و بناء جسور بين المصالح المختلفة و البحث عن قواسم مشتركة تحقق الخير العام.





## التطبيقات العملية

نستعرض هنا كيف يمكن للقيادة الأخلاقية أن تتحول من مجرد إطار نظري إلى ممارسة ملموسة، وذلك على ثلاثة مستويات مترابطة:

### ١. على المستوى الفردي

المراجعة المستمرة للقيم الشخصية: يُنصح القائد بأن يتأمل بشكل دوري في منظومته القيمية. ما المبادئ التي أتمسك بها فعلاً؟ وهل أفعالي تعكس هذه المبادئ؟

- الشفافية في النية والتصرف: القائد ذو الاخلاق لا يتصرف بدافع الخوف من الرقابة أو العقوبة، بل بدافع داخلي يحرص على الصدق حتى في غياب الآخرين.
- القدرة على اتخاذ مواقف أخلاقية صعبة: مثل رفض الامتيازات غير المستحقة، أو كشف الفساد، أو حماية الأفراد الضعفاء من الظلم داخل المؤسسة، ولو على حساب شعبيته أو مركزه.
- التواصل والاعتراف بالأخطاء: من سمات القيادة الأخلاقية الجرأة على قول "لقد أخطأت"، ومبادرة القائد إلى تصحيح المسار بشفافية.

### ٢. على مستوى المؤسسات

بناء سياسات داخلية عادلة: مثل توزيع المكافآت بشكل منصف، أو آليات الشكاوى المحايدة، أو منع التضارب بين المصلحة الشخصية والمصلحة العامة.

- تضمين القيم في التقييمات القيادية: يجب أن تشمل تقييمات الأداء معايير سلوكية وأخلاقية، لا فقط النتائج أو الأرقام. فالقائد الذي يحقق أهدافه بطرق لا أخلاقية لا يستحق أن يُكافأ.
- تعزيز ثقافة المساءلة الأخلاقية: من خلال الورشات، والمدونات السلوكية، وحوارات القيم داخل الفريق. المؤسسات الأخلاقية تنمو عندما يشعر الأفراد بالأمان للتعبير عن القلق أو الاعتراض دون خوف من العقاب.



- حماية الأفراد من القيادة السامة: تطبيق استراتيجيات واضحة للتبليغ عن السلوكيات المؤذية مثل التحيز أو التمييز والحد من النفوذ غير المنضبط للقادة.

### ٣. في بناء السياسات العامة والاستراتيجيات الكبرى

- دمج الأخلاقيات في عمليات صنع القرار: عند تصميم سياسات عامة أو استراتيجيات طويلة الأمد، يجب أن يُطرح السؤال الأخلاقي بوضوح:

من يتأثر؟ هل هناك من سيتضرر؟ وهل الضرر مقبول من منظور العدالة الاجتماعية؟

- القيادة الأخلاقية كعامل ثقة مجتمعية: الحكومات والمؤسسات الكبرى تحتاج إلى بناء الثقة مع المجتمع. والقيادة الأخلاقية تُعتبر العملة الذهبية لهذه الثقة، خصوصاً في أوقات الأزمات أو التحولات الكبرى.

- تفعيل القيم المجتمعية المحلية: بدل الاعتماد فقط على نماذج أخلاقية "عالمية"، يمكن تفعيل القيم النابعة من الثقافة أو الدين، كقيم الأمانة والعدل والتكافل، لتوجيه القرار القيادي نحو الصالح العام.





## نافذة للتأمل



التاريخ يُظهر لنا، مرآة، أن القادة الذين صنعوا الفرق الحقيقي في حياة الناس، لم يكن معيار عظمتهم هو القوة ولا الذكاء، بل عمقهم الأخلاقي.

ليست الأخلاق في القيادة عبئًا يُضاف على الكفاءة، بل هي جوهرها. فالعقل بلا ضمير قد يبني إمبراطوريات، لكنه يهدم أرواحًا. أما القائد الذي يُنصت لنداء الضمير، فيصبح مصدر طمأنينة قبل أن يكون مصدر قرار.

وقدوتنا الأعظم، النبي محمد ﷺ، كان في ذروة سلطته يقول: "اللهم من ولي من أمر أمتي شيئًا فشقَّ عليهم، فاشقُّ عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئًا فرفق بهم، فارفق به" [رواه مسلم].

دعاء يرسم ملامح القائد الذي يرقى في الإنسانية كلما اقترب من رعيته رفقا وعدلا. إن الأخلاق في القيادة ليست ضعفًا، بل وعيًا عميقًا بالمسؤولية. وكل قرار نتخذه يُصبح مرآة لما نؤمن به حقًا. هل سنختار المكاسب السريعة أم الكرامة الدائمة؟ وهل سنتعامل مع الناس كأدوات لتحقيق الأهداف، أم كأرواح تستحق الاحترام والمشاركة في البناء؟ تأمل قليلاً... إن كانت القيادة تأثيرًا، فما الأثر الذي تريد أن تتركه خلفك؟ وهل تود أن يُذكر اسمك كقائد ناجح فحسب، أم كإنسانٍ أضاع الطريق لمن تبعه؟



## شخصية تقود... وسمات تميز

مع نشأة التأطير العلمي لمفهوم القيادة، كان الشائع في الأوساط الفكرية والأكاديمية أن القائد يولد قائداً، وأن هناك أفراداً استثنائيين يمتلكون منذ ميلادهم سمات فطرية تجعلهم قادرين على توجيه الناس وصناعة التاريخ. هذه الفرضية، المعروفة بـ"نظرية الرجل العظيم"، ركزت على أن القيادة ليست نتاج التعلم أو الممارسة، بل هبة طبيعية لا تتكرر إلا في قلة من البشر.

غير أن هذا التصور بدأ يتعرض للتشكيك مع تطور البحث العلمي. فقد أشار الباحث **ستوجديل** إلى أن السمات الشخصية وحدها لا تكفي لفهم القيادة أو التنبؤ بها، وأن ظهور القائد الفعّال لا يرتبط فقط بامتلاكه لصفات مميزة، بل أيضاً بتفاعل هذه الصفات مع السياق والموقف الذي يوجد فيه. وهكذا، تحوّل السؤال من: "ما الصفات التي تجعل القائد قائداً؟" إلى: "كيف ومتى تصبح هذه الصفات فعّالة ومؤثرة؟".

ومع ظهور قادة ملهمين في العصر الحديث، عاد الاهتمام بدراسة السمات القيادية، لكن برؤية أكثر نضجاً وواقعية. لم يعد الهدف البحث عن صفات أسطورية، بل عن مزيج من القدرات النفسية والاجتماعية التي يمكن أن تتطور. وأظهرت دراسات أن القادة ذوي الجاذبية الشخصية القيادية غالباً ما يتميزون بقدرة عالية على مراقبة ذواتهم، ومهارة في إدارة الانطباعات الاجتماعية، وتحفيز قوية للتأثير، إلى جانب طموح مستمر نحو تحقيق الذات.

إن العودة إلى مقارنة السمات اليوم لا تعني أننا أمام حتمية جينية، بل أمام فهم أعمق لكيفية تفاعل الإمكانيات الفردية مع البيئة المحيطة. فالقائد، في هذا الإطار، ليس من يولد بصفات محددة فقط، بل من يستطيع تنمية هذه الصفات واستثمارها حين تتهيأ له الظروف، في عملية متواصلة من التعلم والنمو والتأقلم.



## أبحاث حول السمات

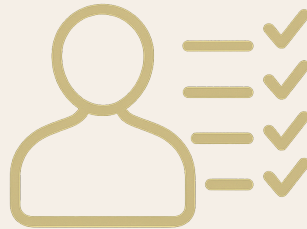
يُعتبر **رالف ستوجديل** من أوائل الباحثين الذين حاولوا الاقتراب من ظاهرة القيادة بطريقة علمية متوازنة، بعيدًا عن التعميمات المبسطة. قام بتحليل مجموعة كبيرة من الأبحاث السابقة، واستخلص منها عددًا من السمات التي لاحظ أنها تتكرر لدى الأفراد الذين يُنظر إليهم كقادة داخل الجماعات المختلفة.

هذه السمات شملت الذكاء ، واليقظة ، والبصيرة ، وتحمل المسؤولية ، والمبادرة ، والمثابرة ، والثقة بالنفس ، والقدرة على بناء العلاقات الاجتماعية.

لكن **ستوجديل** لم يتوقف عند حدود هذه القائمة. بل أشار بوضوح إلى نقطة مهمة وهي أن وجود هذه السمات لا يجعل من الفرد قائدًا بالضرورة. فالموقف، والبيئة المحيطة، وطبيعة التحديات، تلعب جميعها دورًا حاسمًا في إظهار أو خفوت هذه السمات.

بعد سنوات، عاد **ستوجديل** بدراسة ثانية أكد فيها على أن القيادة هي نتاج تفاعل معقد بين السمات الشخصية والعوامل الظرفية. لم يُلغِ دور السمات، بل أعاد وضعها ضمن إطار أوسع وأكثر واقعية.

ما يمكننا استخلاصه من هذه الأعمال هو أن السمات تظل ذات أهمية في فهم من يمكن أن يصبح قائدًا، لكنها لا تعمل في فراغ. إنها تشبه البذور التي لا تنمو إلا إذا توفرت لها التربة المناسبة، والضوء، والرعاية.





## السمات القيادية الكبرى

رغم تعدد الخصائص التي قد تسهم في بناء شخصية القائد، فقد ركّز الباحثون على خمس سمات تُعتبر من أكثرها ارتباطًا بالقيادة الفعّالة، وهي الذكاء، والثقة بالنفس، والعزيمة، والنزاهة، والقدرة على بناء العلاقات الاجتماعية. هذه السمات تشكل نواةً لما يمكن تسميته بـ "الملف الشخصي للقائد".

### الذكاء

لا يقصد هنا الذكاء بمفهومه الأكاديمي الضيق، بل القدرة الشاملة على التحليل، وحل المشكلات، واتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب. لكن المفارقة أن الذكاء العالي جدًا قد لا يكون دائمًا ميزة؛ فكلما اتسعت الفجوة بين مستوى ذكاء القائد ومستوى أتباعه، زادت احتمالية ضعف التواصل وسوء الفهم. لهذا تُظهر الدراسات أن القائد الفعّال غالبًا ما يكون مستوى ذكائه أعلى بقليل من المتوسط العام لمجموعته وليس عبقرًا معزولًا.

### الثقة بالنفس

القائد يحتاج إلى إيمان راسخ بقدراته. الثقة بالنفس لا تعني الغرور، بل تعني اليقين بالقدرة على التأثير، وتحمل مسؤولية القرار، والثبات أمام الضغوط. إنها تلك القوة الداخلية التي تدفع القائد للمبادرة حتى وسط الغموض والشكوك.



### العزيمة

العزيمة تعني الإرادة القوية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. القائد الحاسم يتمتع بالمبادرة، والمثابرة، والقدرة على تجاوز العقبات. إنه لا يهرب من التحديات، بل يراها فرصًا لإثبات الصلابة والنمو.

### النزاهة

النزاهة هي حجر الزاوية في أي علاقة قيادية ناجحة. القائد الذي يلتزم بمبادئه، ويتحمل مسؤولية قراراته، ويظهر الصدق والشفافية، يكتسب ثقة أتباعه واحترامهم.



## القدرة على بناء العلاقات الاجتماعية

القيادة لا تُمارَس في الفراغ. القائد بحاجة إلى مهارات تواصل عالية، ومرونة في التعامل مع الآخرين، وقدرة على بناء علاقات قائمة على الاحترام والثقة. القادة الاجتماعيين لا يكتفون بالتوجيه، بل ينصتون، ويتعاطفون، ويتفاعلون بإنسانية.

رغم أهمية هذه السمات، إلا أنها ليست وصفة سحرية. فكما رأينا مع **ستوجديل**، السياق مهم، والديناميكية بين القائد والفريق لا يمكن اختزالها في قائمة من الصفات. لكنها تظل مرآة مبدئية تساعدنا على فهم "ما الذي يجعل القائد مختلفًا؟"

## القيادة المبنية على نقاط القوة

في السنوات الأخيرة، برزت مقاربة جديدة لفهم القيادة تبعد عن التركيز التقليدي على ما يفتقر إليه القائد، وتركز بدلاً من ذلك على ما يُجيده القائد فعلاً. إنها مقاربة القيادة المبنية على نقاط القوة، والتي تنطلق من فرضية بسيطة لكنها مميزة:

**كل شخص يمتلك مواطن قوة فريدة، ودور القائد الحقيقي هو أن يكتشفها، ويطورها، ويوظفها بذكاء.**

تُعرّف القوة هنا على أنها صفة أو ميزة لدى الفرد تساهم بفعالية في تحقيق أداء ناجح أو متميز. هذه القوة لا تولد فجأة، بل هي نتيجة تفاعل بين موهبة طبيعية، ومعرفة مكتسبة، وخبرة عملية. بمعنى آخر، أنت لا تملك القوة لمجرد أنك موهوب، بل حين تُنمّي تلك الموهبة بالعلم والتدريب والممارسة.

القادة الفعّالين لا يركّزون فقط على نقاط قوتهم الشخصية، بل يتقنون فن التعرف على نقاط القوة لدى الآخرين، ومن ثم تمكينهم، وتوزيع الأدوار بطريقة تجعل كل فرد يعمل في المساحة التي يتألق فيها.

إن هذا التحوّل في التفكير يعيد تعريف القائد من كونه الشخص الذي يعرف كل شيء، إلى الشخص الذي يعرف من يمكنه أن يقدم الأفضل في كل موقف. وهذا يتماشى تمامًا مع رؤية القيادة من أجل الاستدامة، حيث لا يكون القائد محور كل شيء، بل منسّقًا ذكيًا لقدرات الآخرين.



## الذكاء العاطفي والقيادة

قد يمتلك القائد أعلى درجات الذكاء التحليلي، لكنه يفشل في التواصل، أو في فهم الآخرين، أو حتى في إدارة انفعالاته. لهذا برز في السنوات الأخيرة مفهوم الذكاء العاطفي بوصفه أحد أهم المحددات الفعلية للنجاح القيادي.

الذكاء العاطفي لا يتعلق بالمنطق المجرد أو بالقدرات المعرفية، بل يرتبط بقدرتنا على فهم أنفسنا والآخرين، وتنظيم عواطفنا، والتفاعل بشكل بناء في العلاقات.

يشير **دانيال جولمان**، أحد أبرز منظري الذكاء العاطفي، إلى أنه يتكوّن من بُعدين أساسيين:

### أولاً: الكفاءات الشخصية

وهي تتعلّق بكيفية إدارتنا لذواتنا، وتشمل:

- الوعي الذاتي: معرفة نقاط القوة والضعف، والقدرة على تسمية المشاعر كما هي.
- الثقة بالنفس: الإيمان بالقدرة على التأثير واتخاذ القرار.
- ضبط النفس: إدارة الانفعالات السلبية مثل الغضب أو التسرّع.
- التحفيز الداخلي: القدرة على الاستمرار في العمل حتى دون وجود حافز خارجي.

### ثانياً: الكفاءات الاجتماعية

وهي تتعلّق بكيفية تعاملنا مع الآخرين، وتشمل:

- التعاطف: فهم مشاعر الآخرين والاعتراف بها.
- المهارات الاجتماعية: بناء العلاقات، التواصل الفعّال، إدارة النزاعات.



أما النموذج الأكثر تطبيقًا في التعليم والتطوير القيادي، فهو نموذج **شانكمان وآلن**، الذي يُبسط الذكاء العاطفي في ثلاثة محاور متكاملة:

- **الوعي بالسياق:** فهم البيئة المحيطة والواقع الاجتماعي.
- **الوعي بالذات:** إدراك المشاعر، الدوافع، السلوكيات.
- **الوعي بالآخرين:** استشعار حاجات الآخرين ومواقفهم النفسية.

القادة ذوو الذكاء العاطفي المرتفع يمتلكون القدرة على الإلهام دون صراخ، والتحفيز دون ضغط، والقيادة دون فرض.

بل إنهم غالبًا ما يُحدثون تأثيرًا طويل الأمد لأنهم يتصلون بالناس على مستوى أعمق من الإنجاز المهني... على مستوى إنساني.





## التطبيقات العملية

رغم أن مقارنة السمات توصف بأنها نظرية تقليدية إلا أنها ما تزال تُستخدم في العديد من المؤسسات ومراكز التدريب حول العالم، ولكن بأساليب أكثر مرونة وواقعية.

فالفكرة الجوهرية ليست في حفظ قائمة من الصفات، بل في تحليل الذات، والتعرف على الإمكانيات الشخصية، ومن ثم تطويرها بما يتناسب مع الدور القيادي المستهدف.

أبرز التطبيقات العملية لمقاربة السمات:

### على المستوى الفردي

تُعدّ مقارنة السمات أداة قوية لتعزيز الوعي الذاتي لدى القادة الحاليين والمحتملين. إذ يمكن للفرد، من خلال أدوات التقييم الشخصية واختبارات السمات القيادية، أن يستكشف نقاط قوته، مثل الذكاء، الثقة بالنفس و العزيمة والنزاهة والقدرة على التواصل الاجتماعي. هذا الفهم الذاتي يشكل نقطة انطلاق لتطوير المسار المهني، ويساعد الأفراد على تقييم مدى توافقهم مع متطلبات الأدوار القيادية، أو التفكير في تحسين سماتهم من خلال التدريب، أو الممارسة، أو حتى الاستعانة بالملاحظات الواردة من الغير.

### على مستوى المؤسسات

توفر مقارنة السمات إطارًا عمليًا لعمليات التوظيف والتطوير الوظيفي. يمكن للمنظمات استخدام اختبارات السمات كجزء من عملية اختيار القادة، أو كأداة لتحديد من يمتلك إمكانات قيادية عالية داخل فرق العمل. كما أن برامج تطوير القادة كثيرًا ما تعتمد على تحديد السمات القيادية القابلة للتنمية، وتصميم تجارب تعليمية مستهدفة لتعزيزها. ومع أن بعض السمات يصعب تعديلها جذريًا، إلا أن الوعي بها يتيح تصميم فرق أكثر توازنًا، وتوزيع الأدوار بشكل يدعم التكامل بين الأفراد.



## في بناء السياسات والاستراتيجيات

يمكن لصانعي السياسات في المؤسسات التعليمية أو الحكومية اعتماد نتائج أبحاث السمات القيادية لبناء استراتيجيات طويلة المدى لتأهيل جيل جديد من القادة. على سبيل المثال، قد تشمل هذه السياسات دمج تعليم الذكاء العاطفي، ومهارات التعاطف، والتواصل في مناهج التعليم المبكر. كما يمكن لمقاربات السمات أن تساهم في تصميم نماذج تقييم القادة في القطاعات العامة والخاصة، مع التركيز على السمات المرتبطة بالأداء الأخلاقي والمسؤولية المجتمعية.





## نافذة للتأمل



نجد في سيرة النبي محمد ﷺ تجسيدًا حيًا لفكرة "القائد بالفطرة والرسالة"، حيث تلاقت فيه السمات الفطرية الاستثنائية مع العناية الإلهية والتكليف النبوي، ليكون قائدًا لا يتكرر.

لقد اجتمعت فيه ﷺ خصال نادرة قلَّ أن تتكامل في إنسان واحد. عُرف بالصادق الأمين حتى قبل البعثة، وهي سمات مركزية في كل قائد يطلب الثقة. وكان متواضعًا رغم عظيم ما أُوتي من مكانة، حليمًا رغم شدة الأذى الذي تعرض له، شجاعًا في الميدان، بصيرًا في القرار، حازمًا حين تتطلب الأمور، رؤوفًا بمن يقودهم. لم يكن فصيحًا فقط، بل كان قادرًا على التأثير العاطفي والعقلي في آن معًا. وقد قال عنه الله تعالى:

{لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ} [التوبة: 128].

هذه الآية تلخص ملامح القائد الذي لا يقود من برج عالٍ، بل يحمل همَّ أتباعه كأنهم أهله. في ظل قيادة النبي ﷺ، لم تكن السمات مجرد خصال فردية، بل كانت مصدر إشعاع أخلاقي يُنير طريق الأمة، ومصدرًا للثقة، والاتباع الطوعي، والتغيير العميق في النفوس والسلوك.

إن تأملنا في شخصيته القيادية يُعلمنا أن السمات ليست فقط هبة، بل أمانة تستوجب رعاية وتوجيه. فالقيادة تبدأ من الداخل، من صدق النية ونقاء القلب، ومن ثبات المبادئ، وهي ما وجدناه جليًا في سيرة الحبيب المصطفى ﷺ، الذي لم يكن فقط صاحب سمات، بل كان منهاجًا يمشي على الأرض.



إن الاعتقاد بأن القيادة حكرٌ على من وُلدوا بها قد يحجب الإمكانيات الكامنة في أنفسنا وفيمن حولنا، بينما الإيمان بأن كل إنسان يحمل بذرة من القيادة يمكن أن تُسقى بالتعلم والممارسة، يفتح أبواب الأمل والمسؤولية في آنٍ معاً.

ربما يكون جوهر الإنسان هو مزيج من عطاءٍ خفي وقدرة على التشكّل بإذن الله. فالهدوء قد يكون قوة، والحياء قد يكون تأثيرًا، كما أن الذكاء العاطفي قد يفوق الذكاء العقلي في صناعة الأثر. ليس بالضرورة أن يحمل القائد صفات البطولة التقليدية، بل ربما يكفي أن يمتلك القدرة على فهم الآخرين، والثبات على المبادئ، والرؤية الواضحة نحو المستقبل.

فهل سألت نفسك يومًا ما هي السمات التي وهبك الله إياها؟ وهل تسعى لتنميتها لتكون قائدًا يترك أثرًا، لا مجرد صاحب منصب؟

هل ترى السمات التي تملكها هبةً يجب صقلها؟ أم حاجزًا يمنعك من التقدم؟

ربما تكتشف أنك تحمل في داخلك صفات لقائد لم يُولد بعد. وربما تجد أن بعض صفاتك بحاجة فقط إلى السياق الصحيح لتزدهر.

في النهاية، لا أحد يُولد قائدًا كاملًا. لكن كل إنسان يُولد حاملًا بذور القيادة... ومن يختار أن يسقيها بالوعي، والتأمل، والتعلم، قد يرى يومًا تلك البذور تتحول إلى ظلال تُلهم الآخرين وتمنحهم الأمان بفضل الله وتوفيقه.



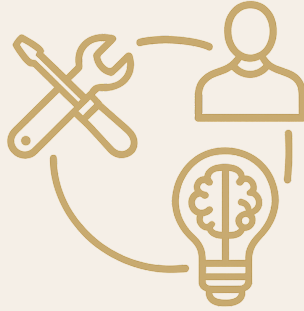
## المهارات... العمود الفقري للقيادة

عندما نتأمل مفهوم القيادة، كثيرًا ما يُطرح السؤال الشائع وهو هل يولد الإنسان قائداً أم يصبح قائداً بالتعلم والخبرة؟ في الفصل السابق حاولنا أن نجيب ما إذا كان القادة يتميزون بصفات فطرية، أما هنا مع مقارنة المهارات فنأخذ منحى مختلفاً وهو أن القيادة ليست حكراً على من وُلدوا بصفات خاصة، بل يمكن تعلمها وتطويرها.

القيادة هنا تُفهم على أنها مجموعة من القدرات التي يمكن اكتسابها بالتجربة، والتدريب، والعمل في السياقات المعقدة. بهذا الشكل، يصبح كل فرد داخل المؤسسة مرشحاً لأن يكون قائداً، بشرط أن يُطوّر المهارات اللازمة لذلك.

هذه المقاربة لا تنكر أهمية الصفات، لكنها تركز على ما يستطيع القائد فعله، بدلاً من التركيز فقط على من هو القائد. هي نظرة عملية، ترتبط بما يحدث على أرض الواقع، وتركّز على أداء المهام، والتفاعل مع الناس، والتفكير الاستراتيجي.

وقد ظهرت هذه الفكرة بوضوح في منتصف القرن العشرين، حين اقترح **روبرت كاتز** أن القيادة الفعّالة تقوم على ثلاث مهارات أساسية:



- المهارة التقنية
- المهارة الإنسانية
- المهارة الإدراكية

ولاحقاً، تم تطوير نموذج أكثر شمولاً من قبل **مومفورد** وزملائه، يتناول كيف تؤثر المعرفة، والحكم الاجتماعي، والقدرات الإدراكية على نتائج القيادة.

وفي هذا الفصل، سنخوض في تفاصيل هذين النموذجين، مع التأمّل في كيفية تطبيق هذا النهج في سياقنا العربي، وكيف يمكن أن تتحول المهارات القيادية إلى قوة قادرة على مواجهة تعقيدات الواقع، لا سيما في سياقات التحول، أو ما بعد الأزمات.



## المهارات الثلاث الأساسية في القيادة

اقترح الباحث الأمريكي **روبرت كاتز** منظورًا جديدًا لفهم القيادة، ركز فيه على ثلاث مهارات رئيسية كما ذكرنا سابقًا وهي تُشكّل جوهر الأداء القيادي، وهي المهارة التقنية، والمهارة الإنسانية، والمهارة الإدراكية. هذه المهارات لا تُولد مع القائد، بل تُكتسب بالتجربة، التدريب، والفهم العميق لطبيعة العمل والمؤسسة.

### المهارة التقنية

هي القدرة على التعامل بكفاءة مع المهام والأدوات والعمليات الفنية المرتبطة بطبيعة العمل، وتشمل:

- الفهم المتخصص في مجال العمل
- القدرة على تحليل البيانات أو المنتجات
- استخدام الأدوات أو الأنظمة الخاصة بالمجال

هذه المهارات تُعتبر ضرورية لقادة الصفوف الأولى والإدارات التنفيذية، حيث يتم الإنتاج المباشر أو اتخاذ قرارات فنية حساسة.

مثال: قائد فريق تقني يجب أن يفهم برمجيات معينة أو أجهزة معقدة، ليس فقط لإدارة الفريق بل لاتخاذ قرارات مبنية على معرفة.

### المهارة الإنسانية

هي القدرة على التفاعل الإيجابي مع الناس، وفهم الدوافع والمشاعر والاختلافات بينهم. وهي مهارة ضرورية في كل مستويات القيادة، لأنها تتعلق ببناء فرق العمل، الحفاظ على التماسك، وإلهام الآخرين لتحقيق الأهداف. القائد الفعّال لا يقود فقط عبر الأوامر، بل عبر العلاقات الإنسانية القوية والمحفزة.



تتضمن المهارة الإنسانية:

- الذكاء الاجتماعي
- الإصغاء الفعّال
- إدارة التوترات والصراعات
- بناء الثقة والاحترام المتبادل

### المهارة الإدراكية

وهي القدرة على:

- التفكير في الصورة الكبرى
- تحليل النظم والسياسات
- فهم الديناميكيات الاقتصادية والاجتماعية
- تطوير رؤى واستراتيجيات طويلة الأجل

تزداد أهمية هذه المهارة كلما صعدنا في الهرم الإداري. فالقائد في المستويات العليا يحتاج أن يرى ما وراء التفاصيل، وأن يبني رؤية استراتيجية تستشرف المستقبل.

من دون هذه المهارة، قد يتحول القائد إلى "مدير" ينفذ يوميات العمل، بدلاً من أن يكون موجّهاً وصانعاً للمستقبل.





## نموذج المهارات الشاملة

بينما ركّز **كاتز** على ثلاث مهارات أساسية في القيادة، جاء نموذج **مومفورد** وزملائه ليقدّم مقارنة أكثر عمقًا وشمولًا، تربط بين القدرات الذهنية، والخبرة، والسياق التنظيمي، والنتائج القيادية. هذا النموذج يُعرف بـ "نموذج الإمكانيات" لأنه لا يركّز فقط على ما يملكه القائد الآن، بل على ما يمكن تطويره ليصل إلى قيادة فعالة.

### المكونات الخمسة الرئيسية للنموذج:

- الكفاءات الأساسية
- السمات الفردية
- النتائج القيادية
- الخبرة
- الظروف المحيطة

### أولاً: الكفاءات الأساسية

هي قلب النموذج، وتتكون من:

#### ١. مهارات حل المشكلات

القدرة على التعامل مع مشكلات معقّدة وغير واضحة، وصياغة حلول إبداعية لها. تشمل تحديد المشكلة بدقة و تحليل الأسباب والقيود و التخطيط والتمثيل الذهني و التنبؤ بالعواقب والإبداع في تقديم بدائل وتقييم الأفكار واختيار الأفضل. هذه المهارات تشكّل بوصلة التفكير للقائد الناجح، خصوصاً في الأزمات وساحات التغيير.

#### ٢. مهارات الحكم الاجتماعي

هي القدرة على فهم الناس، و الديناميكيات الاجتماعية في المؤسسة، والتفاعل معها بمرونة. تشمل فهم وجهات النظر المختلفة والوعي بالاحتياجات والدوافع والتواصل الفعّال والإقناع والمرونة السلوكية. هذه المهارات تجعل القائد قريباً من النبض اليومي للمؤسسة، ويعرف متى وكيف يُحدِث التغيير دون مقاومة.



### ٣. المعرفة

المعرفة هي خزان الخبرات التي تُغذي القرارات. ليست مجرد معلومات، بل هيكل إدراكي معقد و سياق لفهم المشاكل و وسيلة لاستحضار حلول بناءً على الخبرة المتراكمة. المعرفة تُمكن القائد من بناء المستقبل على ضوء الماضي.

يؤكد نموذج **مومفورد** أن المهارات وحدها ليست كافية، بل تتأثر بشكل مباشر بما يملكه القائد من صفات شخصية وخبرات مهنية، وبما يحيط به من ظروف خارجية. لهذا يضيف النموذج عناصر مكملة وهي السمات الفردية، النتائج القيادية، والخبرات، إلى جانب العوامل الأخرى المحيطة.

### السمات الفردية

تشمل القدرات والصفات التي تدعم تنمية المهارات القيادية:

- **القدرة الإدراكية العامة:** وهي الذكاء الطبيعي الذي يُمكن القائد من معالجة المعلومات، والتفكير النقدي، والتكيف مع المواقف الجديدة.
- **القدرة الإدراكية المتبلورة:** وهي المعرفة والخبرة المكتسبة على مر الزمن. هذه القدرة لا تضعف غالبًا مع العمر، بل تتطور، وتُعد مصدرًا للقوة في فهم المشكلات بعمق.
- **التحفيز:** القادة الناجحون يتميزون بثلاثة أبعاد تحفيزية وهي الرغبة في الإنجاز و يترجم بحماس حقيقي لمواجهة المشكلات المعقدة. كذلك الرغبة في التأثير وهي قدرة على فرض الأفكار والتحكم بمسار العمل. إضافة الى الالتزام بالصالح العام عبر سعي لإحداث أثر إيجابي يتجاوز المصالح الشخصية.
- **الشخصية:** سمات مثل الانفتاح، المرونة تساعد القائد على التفاعل مع التعقيدات، بينما سمات مثل الثقة بالنفس والحزم تدعم اتخاذ القرار.



## النتائج القيادية

يرى النموذج أن القيادة الناجحة تُقاس بمؤشرين رئيسيين:

- حل المشكلات بفعالية : أي القدرة على ابتكار حلول منطقية وفعّالة، تتجاوز المألوف.
- الأداء : يقاس من خلال معايير واضحة مثل مؤشرات الأداء ، أو عبر التقدير العملي، مثل الترقية أو تحقيق نتائج استثنائية في المؤسسة.

## الخبرة

الخبرة هي مدرسة القائد الحقيقية حيث أن المهام الصعبة تُكسب القائد رؤية أوسع. كما أن حسن التوجيه يعزز قدرته على التعلم من الآخرين. ويجب أن لا ننسى أن التدريب الميداني يطور مهارات حل المشكلات، ويوسع قاعدة المعرفة.

## العوامل المحيطة

لا يعمل القائد في فراغ؛ البيئة المحيطة من حوله تؤثر في أدائه فالعوامل الداخلية مثل كفاءة الفريق، والبنية التحتية، والتكنولوجيا المتاحة تلعب دورا جوهريا على أداء القائد كذلك الأمر بالنسبة للعوامل الخارجية مثل الاقتصاد، والسياسة، والتغيرات الاجتماعية، وحتى الكوارث الطبيعية.

مثال: كارثة طبيعية قد تُعطل سلسلة إنتاج شركة، مما يفرض على القائد ابتكار حلول سريعة خارج السياق المعتاد.



قد تكون أكثر القادة موهبة، لكن ظروف معاكسة قد تقيد إمكانياتك.  
كيف تتعامل أنت مع الظروف الخارجة عن إرادتك؟  
القائد الحقيقي لا ينتظر أن تكون البيئة مثالية... بل يصنع أفضل ما يمكن من الواقع المتاح.  
هل تمتلك قدرة حقيقية على حل المشكلات المعقدة؟  
هل تُجيد قراءة مشاعر الناس ودوافعهم؟  
هل تعرف متى تستخدم معرفتك... ومتى تضعها جانبا لتسمع لغيرك؟



## التطبيقات العملية

رغم أن مقارنة المهارات لم تُستخدم على نطاق واسع كإطار عملي رسمي في المؤسسات، إلا أنها تمتلك قوة تطبيقية كبيرة، سواء على مستوى الأفراد أو فرق العمل أو حتى في تطوير القيادات الاستراتيجية.

### على المستوى الفردي

- تُعد أداة للتقييم الذاتي، حيث يمكن لأي فرد أن يفحص مهاراته و يكتشف أين تكمن نقاط قوته وضعفه.
- تساعد هذه المقارنة الأفراد على وضع خطط تطوير مهني واقعية، مبنية على المهارات القابلة للتطوير وليس على صفات فطرية فقط.
- تُستخدم أداة "جرد المهارات" كوسيلة لفهم الذات القيادية واستكشاف المجالات التي تحتاج إلى تدريب.

مثال: مدير مشروع ناشئ قد يكتشف أن لديه مهارات فنية قوية، لكنه بحاجة إلى تحسين مهارات التواصل وفهم الآخرين.

### على مستوى المؤسسات

- يمكن استخدام المقارنة في تقييم وتعيين القادة من خلال التركيز على الكفاءات، بدلاً من التركيز فقط على الخلفية أو الخبرة.
- توفر إطاراً لتصميم برامج تدريب القيادة، بحيث تركز على تطوير مهارات حل المشكلات، التفكير النقدي، والقدرة على بناء العلاقات.
- تساعد في تحسين توزيع الأدوار داخل الفرق؛ فمثلاً الشخص ذو المهارات الفنية يُوضع في موقع تقني، بينما من يمتلك المهارات الاجتماعية يمكن أن يُكلف بإدارة العلاقات والتواصل.

مثال: في بيئة غير هرمية، مثل الشركات الناشئة، قد يحتاج الجميع إلى تنمية جميع المهارات: التقنية، الاجتماعية، والإدراكية، لتحقيق أداء جماعي متكامل.



## في بناء السياسات والاستراتيجيات

- يصلح نموذج المهارات ليكون أساسًا لتصميم استراتيجيات تنمية القيادات المستقبلية في المؤسسات الكبرى والهيئات الحكومية.
- يمكن أن يُستخدم لتوجيه استثمار الموارد في التعليم والتدريب، من خلال تحديد المهارات الأكثر أهمية لكل مستوى قيادي.
- ينسجم هذا النموذج مع فلسفة القيادة من أجل الاستدامة، لأنه يركّز على التعلم المستمر والتطور التدريجي، لا على الاعتماد على القائد "البطل".





## نافذة للتأمل



إذا كانت السمات تُولد مع القائد، فإن المهارات تُبنى وتُصقل عبر التجربة، وهنا تبرز القيادة كفن يتعلّمه الإنسان خطوة بخطوة، إن كان صادق النية، حريصاً على خدمة من يقود. وعند تأملنا في شخصية النبي محمد ﷺ، نجد أن ما امتلّكه من مهارات قيادية لم يكن مجرد إلهام رباني فحسب، بل أيضاً نتاج حياة زاخرة بالتجارب والمواقف المتنوعة من نشأته يتيمًا في مكة، إلى عمله في التجارة، ثم البعثة، وما تبعها من إدارة للدعوة، ثم للمجتمع، ثم للدولة، وحتى الجيوش.

لقد تميّز النبي ﷺ ببراعة نادرة في مهارات التفكير الاستراتيجي، فرسم رؤية واضحة لمستقبل الأمة، وصاغ أهدافاً مرحلية تراعي الواقع، من دار الأرقم سزا إلى بيعة العقبة والهجرة، ثم بناء الدولة في المدينة. كما برع في حل المشكلات واتخاذ القرار، فكان يشاور أصحابه، ويدرس الواقع، ولا يتردد في تعديل المواقف إذا ظهر له ما هو أصلح، كما في غزوة بدر أو صلح الحديبية.

أما في المهارات الاجتماعية، فقد كان ﷺ مدرسة قائمة بذاتها. أجاد فن التواصل بكل أبعاده كالإصغاء العميق، الكلمة الطيبة، واحتواء الاختلافات بوعي القائد المرابي. وقد روي عنه ﷺ: "إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الرَّفْقَ فِي الْأَمْرِ كُلِّهِ" [رواه البخاري ومسلم]، وهو مبدأ أساسي في القيادة الوجدانية والاجتماعية.

لم يكن الرسول ﷺ معلماً فقط، بل مُمكِّناً، يُنمّي القدرات لدى أصحابه، ويضع كل واحد في موضعه المناسب، وهي جوهر مهارات التمكين والتفويض في القيادة الحديثة. فأرسل معاداً إلى اليمن قاضياً، وولّى أسامة على جيش فيه كبار الصحابة، وعلم أتباعه أن القيادة مسؤولية وتكليف لا تشریف.

إن المهارات القيادية ليست حكراً على النخب، بل متاحة لكل من سعى إليها بنية الإصلاح وخدمة الآخرين، وقد جسّد النبي ﷺ هذا المعنى بأكمل صورته. فليست القيادة مجرد معرفة أو موهبة، بل ممارسة أخلاقية تستلزم تعلماً دائماً ونية صادقة.



حين نؤمن أن القادة يمكن تكوينهم لا فقط اكتشافهم، نمنح المجتمعات فرصة النهوض،  
وحين نربي أنفسنا على الإصغاء، وعلى الرؤية الشاملة، وعلى التفكير فإننا نغرس جذور  
قيادة تستحق أن تُتبع.

إذا أردنا أن نبني مؤسسة قيادية مستدامة، فهل نُركّز على اختيار القادة، أم على  
تدريبهم؟

هل نمنح الجميع الفرصة ليصبحوا قادة؟

أم نحفظ بالقيادة في يد من نعتبرهم ولدوا ليقودوا؟

لو تم تقييمك كقائد اليوم، فهل تقييمك سيكون مبنياً على سماتك؟ أم على مهاراتك؟  
أي المهارات تحتاج لتقويتها أكثر هل هي حل المشكلات؟ التواصل؟ التفكير  
الاستراتيجي؟

أحياناً، يكون التغيير الحقيقي في تقوية مهارة صغيرة تؤثر بشكل كبير.

قال النبي ﷺ: "إنَّ الله يحبُّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه". الإتيان هنا ليس مهارة  
تقنية فحسب، بل موقف وجودي يُعبّر عن التزام القائد تجاه رسالته، وتجاه الناس الذين  
يقودهم.

تأمل في هذا السؤال:

هل تسعى لتطوير مهاراتك لأنك تطمح للتميز؟ أم لأنك تؤمن أن الناس من حولك  
يستحقون أفضل نسخة منك كقائد؟

الفرق بين الاثنين هو ما يصنع الفرق في الأثر الحقيقي للقيادة.



## القائد بما يفعل لا بما يقول

مقاربة السمات الشخصية ركزت على من هو القائد ومقاربة المهارات ركزت على ما الذي يمكن للقائد أن يتعلمه أما المقاربة السلوكية هنا فتطرح سؤالاً مختلفاً وجذرياً وهو كيف يتصرف القائد؟ وما تأثير سلوكه على من يقوده؟

بدأ هذا التوجه في منتصف القرن العشرين مع تصاعد الأبحاث في علم النفس، حيث بدأ الباحثون يلاحظون أن القيادة لا تُقاس فقط بما يمتلكه القائد من خصائص أو مهارات، بل بما يظهره من سلوكيات قابلة للرصد والملاحظة والتقييم. القيادة هنا لم تعد مفهوماً غامضاً بل أصبحت نشاطاً فعلياً يمكن تحليله، تعليمه، وتعديله.

تركز المقاربة السلوكية على نوعين أساسيين من السلوك القيادي:

- **السلوك المرتبط بالمهمة:** وهو السلوك الذي يسعى إلى تنظيم العمل وتوزيع المهام وتحديد الأدوار والحرص على الإنجاز الفعلي للأهداف. هذا النوع من السلوك يخلق وضوحاً ويعزز الفعالية التنظيمية.
- **السلوك المرتبط بالعلاقات :** وهو السلوك الذي يركز على بناء الثقة والدعم المتبادل والاهتمام بالأشخاص، وليس فقط بالنتائج. إنه سلوك يُشعر الآخرين بأنهم محترمون ومقدَّرون، مما يعزز الالتزام والولاء.

القيادة الحقيقية تتجلى في الموازنة بين هذين النوعين من السلوك. فالقائد الفعّال ليس فقط من يعرف ما يجب فعله، بل من يعرف كيف يُلهم من حوله لتحقيقه، دون أن يُهمل إنسانيتهم.



## البدايات للفهم السلوك القيادي

في أربعينات القرن الماضي، بدأت جامعة **أوهايو** دراسة ريادية لفهم السلوك القيادي. استخدم الباحثون أداة استبائية طُبقت في مؤسسات تعليمية وصناعية وعسكرية، وتوصلوا إلى نوعين رئيسيين كما ذكرنا سابقاً:

- السلوك المرتبط بهيكلية المهمة.
- السلوك المرتبط بالعلاقات.

ما ميّز هذه الدراسات هو أنها اعتبرت هذين السلوكين مستقلين، مما يعني أن القائد يمكن أن يكون عالي الأداء في أحدهما أو كليهما، أو منخفضاً في كليهما.

بالتوازي مع **أوهايو**، أجرت جامعة **ميشيغان** دراسات أظهرت نتيجتين مماثلتين:

- توجه نحو الإنتاج و تركيز على الإنجاز والنتائج.
- توجه نحو الموظف و تركيز على العامل كإنسان.

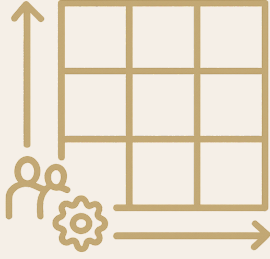
وقد أشارت الدراسات إلى أن القادة الذين يُظهرون اهتماماً حقيقياً بالموظفين يساهمون في خلق بيئة عمل أكثر فاعلية واستدامة.

### نحو مزيج متوازن بين المهمة والعلاقات

في منتصف القرن العشرين، قدّم العالمان **روبرت بليك** و **جيم موتون** نموذجاً فريداً لتفسير سلوك القادة، أطلقا عليه اسم "شبكة القيادة". لم تكن هذه الشبكة مجرد أداة تحليل، بل كانت خريطة عملية تساعد القادة على فهم توازنهم بين الاهتمام بالمهام والاهتمام بالناس.



النموذج يرتكز على محورين رئيسيين:



- **المحور الأفقي:** يُمثل الاهتمام بالإنتاج أو المهام .
- **المحور العمودي:** يُمثل الاهتمام بالأفراد والعلاقات.

ينتج عن تقاطع المحورين أنماط قيادية رئيسية، نستعرضها كأمثلة على كيف يمكن لسلوك القائد أن يتغير حسب درجة اهتمامه بكل بعد:

### 1 القيادة السلطوية – التركيز على الإنجاز

قائد يعطي الأولوية القصوى للمهام والنتائج، ويهمل الجوانب الإنسانية. يُنظر إليه أحياناً كمدير صارم يوجّه ولا يستمع، يتعامل مع الأفراد ك"أدوات" لإنجاز العمل. رغم كفاءته في الإنجاز، إلا أن هذا النمط قد يؤدي إلى انخفاض الحافز والولاء بين الفريق.

### 2 القيادة الاجتماعية – الاهتمام بالناس أولاً

قائد يولي اهتماماً كبيراً برفاهية الفريق، ويحرص على الجو الإيجابي والعلاقات الودية. لكن في المقابل، يُضعف التركيز على الإنتاج، ما قد يؤدي إلى نتائج دون المستوى المطلوب على المدى الطويل.

### 3 القيادة المتراخية – الغياب شبه التام

قائد بلا اهتمام يُذكر لا بالمهمة ولا بالناس. يتجنب المسؤولية، ويفتقر إلى المبادرة، وربما يشغل موقع القيادة بالاسم فقط. هذا النمط قد يكون مدمراً لأي فريق أو مؤسسة.

### 4 القيادة الوسطية – التوازن الحذر

قائد يحاول إيجاد منطقة وسطى بين الإنتاج والعلاقات. يقدم تنازلات في الجانبين للوصول إلى حلول معتدلة. رغم أنه يبدو منصفاً، إلا أن هذا التوازن قد يؤدي إلى نتائج "فاترة" وغير ملهمة، لأنه لا يدفع الناس ولا المهام إلى أقصى إمكاناتها.



## 5 القيادة التشاركية – النموذج المثالي

قائد يحقق أقصى درجات التوازن بين تحقيق الأهداف وبناء العلاقات الإنسانية المتينة. يحقّز الفريق، يُشرك الأفراد في صنع القرار، يحدد الأولويات بوضوح، ويعمل بروح الفريق. هذا النمط غالبًا ما يُوصف بأنه النموذج القيادي المتكامل الذي تسعى المؤسسات إلى بنائه.

### أنماط إضافية:

#### القيادة الحاضنة

يظهر هذا النمط حين يتبنى القائد دور الراعي الحنون، الذي يحرص على إظهار العطف والرعاية تجاه أتباعه، لكنه في الوقت ذاته يحتفظ بسلطة القرار النهائية بين يديه. قد يوقّر هذا الأسلوب شعورًا بالأمان والدعم، لكنه قد يحدّ أحيانًا من استقلالية الفريق وقدرته على المبادرة.

#### القيادة الانتهازية

يمثل هذا النمط الوجه الأكثر إثارة للجدل، في ممارسات القيادة. القائد الانتهازي لا يلتزم بأسلوب واحد أو رؤية واضحة، بل يبدّل أنماطه وأدواته تبعًا لما يخدم مصالحه الخاصة. قد يستخدم في لحظة أسلوبًا تشاركيًا، وفي لحظة أخرى أسلوبًا سلطويًا، بحسب ما يراه محققًا لأهدافه الشخصية، حتى لو تعارض ذلك مع مصلحة الفريق أو المؤسسة. هذا النمط قد يحقق مكاسب سريعة للقائد، لكنه على المدى البعيد يزعزع الثقة ويضعف الولاء.

#### القيادة السلوكية في العالم المتقلّب

تبقى شبكة **بليك وموتون** مرجعًا مهمًا لأنها ببساطة تُقرب مفهوم القيادة من الواقع العملي. وأنّ الفعالية القيادية تكمن في وعي القائد بموقعه على هذه الشبكة، وقدرته على تعديل سلوكه عند الحاجة.

إنّ ما يميّز هذه المقاربة هو مرونتها وقدرتها على قراءة الواقع المتغيّر. فهي لا تُطالب القائد بأن يكون مثاليًا جامدًا، بل أن يكون حاضرًا وملاحظًا ويعدّل من سلوكه وفقًا لما يحتاجه الفريق والظروف. هذه القدرة على التكيّف السلوكي تزداد أهمية اليوم، حيث تواجه المؤسسات تحديات متلاحقة تتطلب قيادة تتجاوز الحفظ والتنظير، لتدخل حيز الإصغاء والتفاعل.



## التطبيقات العملية

### على المستوى الفردي

تمنح المقاربة السلوكية الأفراد إطارًا بسيطًا وعميقًا في آنٍ واحد لفهم ذواتهم كقادة وهو كيف يتصرفون؟ وكيف يؤثرون؟ فهي تتيح لهم التأمل في توازنهم بين الاهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات. من خلال أدوات مثل الاستبيانات السلوكية أو الملاحظات من الزملاء، يمكن للفرد أن يكتشف إن كان يميل إلى الحزم المفرط على حساب العلاقات، أو إلى المراعاة الزائدة على حساب الإنجاز.

يمكن لهذه الرؤية أن تفتح بابًا لتغيير السلوك من الداخل، ليس فقط لتحسين الأداء، بل لبناء بيئة أكثر صحة وفاعلية. فالقائد الواعي بسلوكياته يمتلك مفتاح التطوير الذاتي المستمر، ويستطيع أن يعيد تشكيل حضوره وتأثيره ضمن الفريق.

### على مستوى المؤسسات

تعد المقاربة السلوكية من أكثر المناهج قابلية للتطبيق في المؤسسات، خصوصًا في برامج تطوير القيادة. فمن خلال تحليل أنماط السلوك القيادي في المستويات المختلفة، يمكن للإدارة أن تحدد الفجوات بين ما هو قائم وما هو مطلوب لتحقيق الأهداف.

تستخدم هذه المقاربة عمليًا في تصميم ورش العمل والتدريبات التي تركز على المهارات السلوكية، مثل: التواصل الفعال، إدارة الفريق، تحفيز العاملين، وحل النزاعات. كما تساعد المؤسسات على ترسيخ ثقافة قيادة أكثر وعيًا، حيث يُشجع القادة على تكييف سلوكياتهم بحسب السياق، بدلًا من التمسك بنمط واحد جامد.



## في بناء السياسات والاستراتيجيات

على المستوى الاستراتيجي، يمكن أن تكون المقاربة السلوكية أداة لصياغة سياسات قيادية واضحة المعالم. فالمؤسسات التي ترغب في تعزيز ثقافة قيادية ناضجة تستطيع، من خلال هذه المقاربة، أن تضع معايير سلوكية تستند إلى مزيج متوازن من الاهتمام بالنتائج والناس.

كما تساعد المقاربة السلوكية في تقييم القادة عند التوظيف أو الترقية، من خلال أدوات تقيس مدى التوازن في سلوكهم. وبهذا، فإنها تساهم في تحقيق انسجام بين القيم المؤسسية والسلوك القيادي، مما يدعم الرؤية الكبرى ويزيد من فاعلية فرق العمل على المدى الطويل.





## نافذة للتأمل



المقاربة السلوكية، في جوهرها، تدعونا لفهم القيادة بوصفها ممارسة يومية، يمكن مراقبتها، و تعلمها، وتطويرها. إنها انتقال من جوهر الشخصية إلى تجليات الفعل؛ من النية الصالحة إلى الأسلوب الصالح.

وفي سيرة النبي محمد ﷺ، نلمح توازناً بالغ الحكمة بين البعدين السلوكيين اللذين ركزت عليهما الأدبيات. فقد كان ﷺ حازماً في تحديد الأهداف وبناء الرؤية، واضحاً في التوجيه، متقناً للتخطيط، ومع ذلك لم يكن ذلك على حساب الناس واحتياجاتهم.

كان عليه الصلاة والسلام يتفقد أحوال أصحابه، ويواسي ضعيفهم، ويبتسم في وجوههم، ويصغي لأفكارهم، ويستشيرهم في أدق الأمور. يقول أنس رضي الله عنه: "خدمت النبي صلى الله عليه وسلم عشر سنين، فما قال لي أف قط، وما قال لي لشيء فعلته: لم فعلته؟" في هذا الحديث تجلّ راقٍ ل القيادة المتفهمة، المحفزة، والرحيمة.

وفي خضم المعارك، لم يكن النبي ﷺ ينشغل فقط بالنصر، بل كان حريصاً على أن تظل القلوب مجتمعة، والأرواح مطمئنة، والصف متماسكاً. إنه السلوك القيادي الذي يبني الثقة، ويزرع الانتماء، ويُشعر كل فرد بقيمته.

هذا التوازن السلوكي، الذي جمع بين الفعالية في الإنجاز والرحمة في التعامل، هو ما تفتقر إليه كثير من القيادات المعاصرة. فالقائد الذي يتقن الإدارة، دون أن يتقن الإصغاء؛ والذي ينجح في المهام، لكنه يفشل في بناء الإنسان يختل سلوكه وتقل فعاليته على المدى البعيد.



هل نمتلك نحن اليوم شجاعة التأمل في سلوكنا القيادي؟ وهل ندرك أن القيادة ليست فقط أين نصل، بل كيف نصل، ومع من، وبأي روح؟

في جوهر المقاربة السلوكية، لا يُقاس القائد بما يعرفه، بل بكيف يتصرف، وكيف يُعامل الآخرين في تفاصيل الحياة اليومية. السلوك القيادي ليس عرضًا مؤقتًا نُقدمه عند الأزمات أو الاجتماعات الرسمية، بل هو انعكاس صادق لما في داخلنا من قيم، ولما نُؤمن به تجاه من نعمل معهم ومن أجلهم.

إن التوازن بين الاهتمام بالمهام والاهتمام بالناس ليس مسألة تقنية، بل موقف أخلاقي ووجودي. كيف نقود دون أن نُنهك الآخرين؟ كيف ننجز دون أن نخسر ثقة من معنا؟ كيف نُطالب دون أن نتجرد من الرحمة؟

يُذكر أن النبي ﷺ كان إذا مرَّ بفلمانٍ سَلَّمَ عليهم، وإذا جلس مع أصحابه لم يُميِّز نفسه عليهم، وكان في خدمته لأهله لا يرى حرجًا ولا تكبرًا. أليست هذه ذروة السلوك القيادي؟ أن يكون المرء حاضرًا بإنسانيته قبل حضوره بمنصبه أو سلطته.

تأمل في سلوكك حين تكون تحت الضغط، أو حين تخطئ أو يُخطئ الآخرون في حقك. هل تبقى قيادتك حاضرة؟

في النهاية، السلوك ليس ما نفعله عندما يكون كل شيء على ما يرام، بل ما نظل عليه حين نُختبر نوايانا. فلتكن قيادتنا سلوكًا أصيلاً نابغًا من إدراك عميق لأنفسنا ولمن حولنا، ولتكن علاقتنا بالآخرين مرآة لرؤيتنا لذواتنا، ولبذور الاستدامة التي نزرعها في بيئة العمل والحياة.



## القيادة و فن قراءة اللحظة

ليست القيادة مجرد صفة ثابتة أو سلوك واحد يُمارَس في كل زمان ومكان، بل هي فنّ التفاعل مع المواقف المتنوعة والتحديات المتغيرة. من هذا المنظور، تأتي المقاربة الظرفية لتقدّم رؤية مرنة للقيادة، ترى فيها عملية متغيرة تستجيب لمتطلبات السياق والمحيط، بدلاً من اعتبارها نمطاً واحداً يُفرض على كل موقف.

أساس هذه المقاربة هو أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً مختلفة من القيادة. وهذا ما يجعل القائد الفعّال هو ذلك الذي يستطيع تعديل أسلوبه وفقاً لدرجة نضج وتطور من يقودهم، ووفقاً لطبيعة المهمة والسياق المحيط بها. فليس الهدف أن يُظهر القائد سيطرته الدائمة، بل أن يُحسن قراءة الظروف، وأن يتفاعل معها بمرونة.

في هذا الإطار، قدّم **بلانشارد** وزملاؤه نموذج (SLII®) يُظهر أن القيادة تنقسم إلى بُعدين أساسيين هما التوجيه والدعم. وهما يمثلان معاً لوحة قيادة يمكن للقائد ضبطها بحسب الحاجة.

- **السلوك التوجيهي:** يتعلق بإعطاء التعليمات، وتحديد الأهداف، وتوزيع المهام، وتنظيم العمل. وهو ضروري عندما يكون الأعضاء في مراحل مبكرة من التطور المهني أو تنقصهم الخبرة.
- **السلوك الداعم:** يتمثل في الاستماع، التشجيع، تقديم الملاحظات، وتحفيز الثقة. هذا السلوك يغذي الروح ويخلق بيئة مشجعة على النمو.



## أربعة أنماط قيادية ظرفية

وفقًا لنموذج (SLII®) فإن القائد يتنقل بين أربعة أنماط قيادية بناءً على احتياجات الأعضاء ومستوى نضجهم:

١. **التوجيه:** مستوى توجيه عالٍ ودعم منخفض و هذا مناسب للموظفين الجدد أو من تنقصهم الخبرة. القائد هنا يحدد ما يجب عمله وكيفية عمله، ويراقب التنفيذ بدقة.

٢. **التدريب:** توجيه عالٍ ودعم عالٍ و القائد هنا يوازن بين التوجيه والإلهام، يشرك الأفراد في اتخاذ القرار لكنه لا يتخلى عن قيادة الدفة.

٣. **الدعم :** توجيه منخفض ودعم عالٍ و في هذه المرحلة، يكون الموظفون أكثر خبرة، ويحتاجون إلى تحفيز وثقة أكثر من التوجيه. القائد هنا يشارك، يُصغي، ويوفر بيئة داعمة لاتخاذ القرار الذاتي.

٤. **التفويض:** توجيه منخفض ودعم منخفض حيث يُستخدم هذا النمط عندما يكون الأعضاء على درجة عالية من الكفاءة والالتزام، بحيث يكون دور القائد هو تفويض الصلاحيات وفتح المجال للتمكين الذاتي.

### مستويات تطور الأعضاء

تُبنى هذه الأنماط الأربعة على ما يُسمى بمستوى تطور العضو، والذي يجمع بين بعدي الكفاءة (القدرة) والالتزام (النية والتحفيز). فقد يكون العضو مثلاً:

- متحمسًا لكن يفتقر للخبرة.
- صاحب بعض المهارات لكنه متردد.
- كفؤًا لكن يعاني من ضعف الدافع.
- متمكنًا وواثقًا تمامًا.

هنا تصبح مهمة القائد هي تشخيص هذا المستوى ثم تكييف نمط القيادة بما يناسبه.



تقوم المقاربة الظرفية في جوهرها على فرضية بسيطة لكنها عميقة وهي أنه من غير الممكن استخدام أسلوب قيادي واحد مع جميع الأفراد وفي كل الحالات. فالموظفون لا يتحركون ضمن مسار خطي ثابت، بل يتنقلون بين مراحل مختلفة من التطور المهني والنفسي. قد يبدأ الفرد متحمسًا لكنه يواجه الإحباط لاحقًا، أو يكتسب خبرة بمرور الوقت فيحتاج إلى استقلالية أكبر.

لذلك، فإن القائد الفعال هو من يُحسن القراءة الدقيقة للواقع، ويطرح على نفسه أسئلة مثل وهي

- ما هو الهدف المطلوب تحقيقه؟
- ما مدى تعقيد المهمة؟
- ما مستوى الكفاءة الفنية لدى الفريق؟
- هل لديهم الدافع اللازم؟ أم أنهم بحاجة إلى تشجيع إضافي؟

الإجابة على هذه الأسئلة تساعد القائد على تحديد مستوى تطور الأعضاء واختيار النمط القيادي المناسب بناءً عليه. ويُشبه هذا التفاعل العلاقة بين الطبيب والمريض حيث لا توجد وصفة واحدة تصلح لكل الأعراض، بل لا بد من تشخيص دقيق وعلاج مُخصص.





## التطبيقات العملية

### على المستوى الفردي

توفّر المقاربة الظرفية أداة شخصية فعّالة للقادة الذين يسعون إلى فهم أعمق لذواتهم ولممارساتهم اليومية. من خلال هذا النموذج، يصبح القائد قادرًا على تقييم سلوكه القيادي باستمرار:

هل يتّسم بالتوجيه المفرط؟ أم بالدعم الزائد؟ هل يعرف متى يتراجع ليترك مساحة للنمو الذاتي لدى من يقودهم؟

في هذا المستوى، تساعد المقاربة الظرفية القائد على تطوير حسّ التقدير الدقيق لمستوى الجاهزية لدى كل فرد في فريقه، والقدرة على التكيف الواعي مع تباين الشخصيات والظروف. إنها دعوة للتأمل، ولمساءلة الذات:

هل أنا أستخدم الأسلوب المناسب لهذا الشخص، في هذا التوقيت، لهذا الهدف؟

### على مستوى المؤسسات

في السياق التنظيمي، تتيح المقاربة الظرفية نموذجًا ديناميكيًا لإدارة الفرق والمشاريع. فهي لا تفرض بنية قيادية جامدة، بل تُشجّع على المرونة والاستجابة الواقعية لتغيّرات السوق وبيئة العمل الداخلية.

يمكن للمدراء والقيادات الوسطى استخدام هذا الإطار لتخصيص أساليب الإدارة حسب طبيعة الفريق أو المرحلة. فالمبتدئون، مثلاً، يحتاجون إلى توجيه أكثر منه دعمًا، في حين أن الموظفين ذوي الخبرة قد يكون التفويض هو الأسلوب الأنسب معهم. وبهذا المعنى، تصبح القيادة في المؤسسة أكثر إنصافًا، وأقل تعميمًا، وأكثر ارتباطًا بتحقيق الفاعلية والرضا الوظيفي في آن معًا.



## في بناء السياسات والاستراتيجيات

على المستوى الكلي، يمكن اعتماد المقاربة الظرفية كمرجعية في تصميم السياسات التدريبية والقيادية داخل المؤسسات التعليمية، والهيئات الحكومية، وقطاعات التنمية.

فمن خلال هذا التصور، لا تُبنى البرامج القيادية على افتراض قائد مثالي واحد، بل على تنمية الوعي السياقي، والقدرة على التكيف، ومهارات التقييم المستمر للواقع. وهذا التوجه أكثر ملاءمةً لعصرٍ تتغير فيه المعطيات بوتيرة سريعة، وتزداد فيه الحاجة إلى قيادة تتقن فن التكيف لا فقط فن السيطرة.

إن ترجمة هذا النموذج إلى سياسات مؤسسية قد تعني تطوير أنظمة تقييم مرنة، أو إنشاء وحدات تدريبية لتعليم القادة كيفية "قراءة الجاهزية" لدى فرقهم، أو تبني مفاهيم جديدة في الحوكمة تُشجّع على التعلّم المستمر، لا فقط الإنجاز السريع.





## نافذة للتأمل



هل يُقاس القائد الجيد بثبات منهجه، أم بمرونته؟  
ليس غريبًا أن تكون أعظم صور القيادة، تلك التي أدركت أن الناس ليسوا على وتيرة واحدة، ولا في مستوى نضج متقارب، ولا يمرّون بالظروف نفسها دومًا. هنا تتجلى الحكمة القيادية في أبهى صورها في فنّ التكيف.  
والنبي محمد ﷺ، في سيرته النبوية، لم يكن قائدًا جامدًا، ولا صاحب أسلوب واحد لا يتزحزح. بل كان قارئًا بديعًا للناس، وللسياقات.  
ففي مواقف الحزم كان حازمًا، كما فعل مع من أصرّ على النفاق، أو مع من تجاوز حدود الأخلاق.  
وفي مواقف الرحمة، تجده رقيق القلب، كما في قصة الأعرابي الذي بال في المسجد، فغضب الصحابة، فقال لهم: “لا تزرموه...” ثم خاطبه برفق وعلمه.  
وفي غزوة بدر، قاد أصحابه بحزم وإقدام، محفّرًا، لكن في الحديبية، قادهم بالحكمة والصبر، وفضّل التفاوض والتدرج. ومع أبي بكر رضي الله عنه كان يقود بأسلوب، ومع خالد بن الوليد بأسلوب، ومع فتى مثل أسامة بن زيد بأسلوب آخر يناسب سنه وثقته.  
هذا التلون في القيادة ليس ضعفًا، بل هو قمة الفهم للإنسان وظرفه. فالتعليم لا يُلقن بالطريقة ذاتها لكل تلميذ، والنهضة لا تُدار بخطاب واحد لكل المجتمعات.



النجاح لا يعني فقط الوصول للهدف، بل يعني أيضًا اختيار الطريق الأنسب بحسب من نسير معهم، وبحسب ما يحيط بنا من تحديات وتغيرات.

فهل نحن كقادة، مستعدون أن نخرج من أسر الطريقة الوحيدة؟

وهل نمتلك من الوعي ما يجعلنا نُكَيِّفُ أساليبنا دون أن نُفَرِّطَ في المبادئ؟

وقد جسّد النبي ﷺ هذا المعنى في ممارسته للقيادة، حين خاطب كل فرد بما يناسب حاله، وعامل كل إنسان بحسب طاقته. فقد قال عليه الصلاة والسلام: "إنما بُعثتم ميسرين، ولم تُبعثوا معسرين" هنا تتجلى روح القيادة الظرفية بأسمى معانيها: الرحمة، والفهم، والبصيرة.

القائد الذي يتمسك بأسلوب واحد في كل موقف، كمن يحمل مفتاحًا واحدًا ويحاول به فتح جميع الأبواب.

هل نراعي في قيادتنا اختلاف قدرات الأفراد؟ هل نُخفف حين تشتد الضغوط؟ هل نُعلّم حين تسمح العقول بالاتساع؟ أم أننا نُلزم الجميع بنفس الإيقاع، غافلين عن اختلاف الأقدام التي تسير؟

القيادة فنٌّ للتوازن، وفهم عميق للنفوس. وحقًا، ما أحوجنا اليوم إلى قادة يسيرون على خُطى من قال الله تعالى عنه "بالمؤمنين رؤوف رحيم".



## القيادة كبوصلة نحو الهدف

منذ بدايات الدراسات حول القيادة، انصب التركيز على من هو القائد وما هي صفاته، ثم على سلوك القائد وكيف يتصرف. لكن مع تطور النظريات، بدأ يظهر اهتمام جديد ليس فقط بمن هو القائد أو كيف يتصرف، بل كيف يساعد القائد أتباعه على الوصول إلى أهدافهم. من هنا، تبرز نظرية المسار نحو الهدف كواحدة من أبرز النظريات التي تنظر إلى القيادة بوصفها وسيلة لتمهيد الطريق أمام الآخرين.

تركز هذه النظرية على سؤال جوهري هو كيف يمكن للقادة أن يساعدوا أتباعهم على تحقيق أهدافهم؟ والإجابة تكمن في قدرتهم على تحفيز الأتباع، إزالة العقبات من طريقهم، وتوفير البيئة الداعمة التي تمكّنهم من الأداء الفعّال.

### أنماط السلوك القيادي

تميّز النظرية بين أربعة أنماط رئيسية من السلوك القيادي:

- ١. القيادة التوجيهية :** عندما تكون المهام غامضة أو البيئة المحيطة غير واضحة، يتعين على القائد أن يكون محددًا ودقيقًا في توجيهاته، موضحًا التوقعات والمعايير ومحددًا الطريق الذي ينبغي اتباعه.
- ٢. القيادة الداعمة:** حين تكون التحديات النفسية أو الاجتماعية حاضرة، يحتاج الأتباع إلى قائد يتواصل معهم بلطف، يراعي احتياجاتهم، ويخلق بيئة عمل مريحة تعزز الثقة والرضا.
- ٣. القيادة التشاركية:** في السياقات التي تتطلب التفاعل واتخاذ القرار الجماعي، يتبنى القائد نهجًا تشاركيًا، يستمع لآراء الفريق و يشركهم في صنع القرار، مما يعزز التزامهم ودافعيتهم.
- ٤. القيادة المُلهمة للتحدي:** عندما يكون الفريق متمكنًا ويحتاج إلى دفع نحو مستوى أعلى، يعتمد القائد على وضع معايير أداء مرتفعة، وتحدي الفريق لتحقيق أفضل ما لديه، مع إظهار الثقة في قدراته.



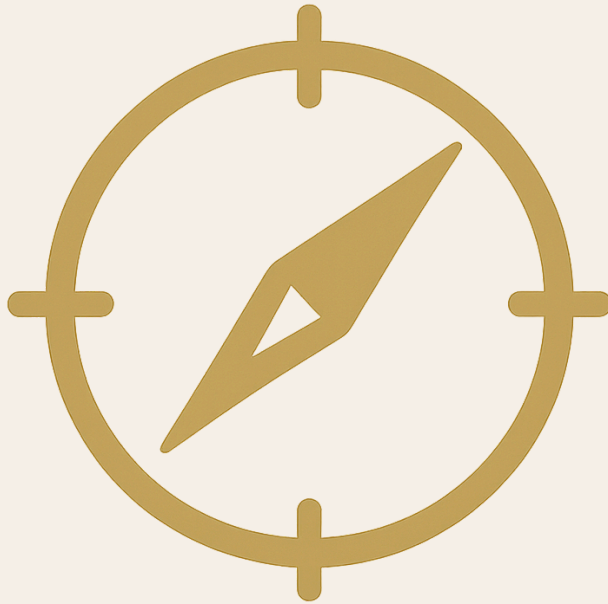
## خصائص الأتباع والسياق

تقوم النظرية على فرضية مفادها أن القيادة الفعالة لا تُقاس فقط بما يفعله القائد، بل بكيفية استجابته لحاجات أتباعه وظروفهم. فمثلاً:

- إذا كان الأتباع يفضلون التوجيه، يصبح النمط التوجيهي مناسباً.
- وإذا كانوا يملكون الكفاءة لكن تنقصهم الثقة، فإن النمط الداعم يصبح أكثر فعالية.
- أما إن كانوا يفضلون اتخاذ القرار بأنفسهم، فالنمط التشاركي هو الأمثل.
- وإذا كانوا يبحثون عن التحدي، فإن القيادة القائمة على الإنجاز قد تحفزهم بقوة.

### متى تتدخل القيادة؟

تشير النظرية إلى أن القيادة تصبح أكثر أهمية عندما تبرز العقبات في طريق الأتباع. في هذه الحالة، يصبح دور القائد شبيهاً بمهندس الطريق الذي يحدد العقبات، يزيل ما يمكن إزالته، ويوجه لما لا يمكن تجاوزه. القائد هنا ليس مجرد مصدر أوامر، بل شريك في الإنجاز.





## التطبيقات العملية

### على المستوى الفردي

في حياة كل فرد داخل مؤسسة، ثمة أهداف ومسارات، وأحياناً عقبات. وهنا تظهر قيمة القائد الذي لا يفرض رؤية فوقية، بل ينصت، ويلاحظ، ثم يقدم الدعم المناسب. نظرية المسار نحو الهدف تدعو القادة إلى فهم احتياجات الأفراد التحفيزية وتكييف أساليبهم لمرافقتهم في رحلتهم نحو الإنجاز.

فعلى المستوى الشخصي، يمكن للمدير أو المشرف أن يسأل نفسه:

- هل يحتاج هذا الفرد إلى مزيد من التوجيه؟
- أم أنه بحاجة إلى بيئة نفسية أكثر دعماً؟
- هل سيكون أكثر فاعلية إن شاركته القرار؟
- أم أن التحدي وحده كفيل بإشعال دافعيته؟

إن فهم مثل هذه الفروقات يعزز فعالية التواصل، ويقلل من الإحباط، ويخلق بيئة يشعر فيها كل فرد بأنه مرئي، ومُقدَّر، وممكّن.

### على مستوى المؤسسات

في البيئات المؤسسية، تُطبَّق نظرية المسار نحو الهدف من خلال تصميم أنظمة القيادة والتطوير الإداري بحيث تراعي تنوع الموظفين واختلافاتهم في الحافزية والقدرات. فبدلاً من نموذج قيادي موحد، يمكن تدريب القادة على قراءة المواقف وتحليلها، ثم اختيار الأسلوب القيادي الأنسب.

على سبيل المثال:

- فرق العمل الجديدة قد تحتاج إلى قائد توجيهي يوضّح التوقعات.
- أما الفرق المتمكنة، فقد تحتاج إلى تحديات أعلى، أو إلى بيئة تشاركية محفزة.
- في أوقات الضغط، يكون للأسلوب الداعم دور كبير في الحفاظ على الروح المعنوية.

من خلال هذا الفهم، تتحول القيادة من وظيفة إلى عملية تكيف مستمرة، ومن مجرد إدارة للأداء، إلى مرافقة أصيلة في مسار النمو.



## في بناء السياسات والاستراتيجيات

على مستوى السياسات العامة، تُلهمنا هذه النظرية إلى تبني نماذج قيادة مرنة تراعي التنوع داخل المؤسسات. فهي تؤكد أن التحفيز ليس معادلة ثابتة، وأن الأداء لا يرتبط فقط بالأهداف، بل أيضًا بمدى وضوح المسار، ومدى دعم القائد.

يمكن الاستفادة من هذه الرؤية في:

- بناء أطر لتقييم الأداء تعتمد على الديناميكيات القيادية، وليس فقط على النتائج.
  - تصميم برامج تطوير مهني تُدرّب القادة على مهارات التوجيه، والدعم، والتشاركية، والتحديات.
  - مواءمة أساليب القيادة مع الثقافة التنظيمية السائدة، والتحديات السياقية المختلفة.
- إن السياسات التي تُبنى على أساس تمهيد الطريق، لا يفرضه، هي سياسات تزرع الثقة، وتبني منظومات عمل أكثر إنسانية وفعالية.





## نافذة للتأمل



في عمق نظرية المسار نحو الهدف، تتبدى صورة القائد الذي لا يكتفي بتحديد وجهة الطريق، بل يمضي مع من يقودهم خطوة بخطوة، مزيلاً العقبات، مشجعاً، ومذكراً بالغاية الأسمى. إنه القائد الذي لا يختبئ خلف موقعه، بل يسير أمامهم حين يحتاجون القدوة، وخلفهم حين يحتاجون الدعم.

ولم يكن في تاريخ القيادة نموذج أكمل من رسول الله ﷺ، الذي قال عنه ربه: **{لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ} [الأحزاب: 21]**.

كان ﷺ يشجع أصحابه، يوضح لهم الهدف، ويزيل الشكوك، ويثبت القلوب في الملمات. فعن البراء بن عازب رضي الله عنه قال:

"كنا والله إذا احمر البأس نتقي به، وإن الشجاع منا للذي يحاذي به" [رواه مسلم].  
كان القائد لا يقف بعيداً، بل يتقدم نحو الهدف، فيلهم أتباعه بالشجاعة والبصيرة.

تأمل هذا النمط من القيادة: حيث لا يقتصر دور القائد على إصدار الأوامر، بل يشمل استشراف الطريق، وتقديم الدعم النفسي، وتكييف الأسلوب وفقاً لما يحتاجه كل فرد في لحظته. أليست هذه هي القيادة الفعالة؟ أن تمس القلوب قبل العقول، وتذلل الطريق لا أن تعقده.

هل نحن، حين نقود، نوضح الهدف فعلاً؟ أم نطالب بالوصول دون إضاءة المسار؟ هل ندعم الأفراد بحسب احتياجاتهم المتغيرة؟ أم نفرض عليهم مساراً واحداً، لا يراعي طبيعتهم وظروفهم؟

في النهاية، لا يكفي أن تملك الرؤية، بل أن تملك أيضاً الرحمة، والمرونة، والقدرة على أن تسير مع من تقودهم حتى يلمحوا الطريق ويشتاقوا إليه.



## بين الفرد والقائد تنبض القيادة

في العلاقات الإنسانية، يتفاوت القرب والانتماء. ففي بيئة العمل كما في الحياة، لا يُعامل الجميع بالطريقة ذاتها، ولا تتشكل العلاقات بذات الكثافة أو العمق. من هذا المنطلق، تنشأ نظرية التفاعل الثنائي بين القائد والعضو لتقدم عدسة جديدة في فهم القيادة؛ عدسة تركز على العلاقة الثنائية بين القائد وكل فرد من أفرادها، بدلاً من الاكتفاء بنموذج قيادي عام يعمم على الجميع.

القيادة هنا ليست مجرد توجيه جماعي، بل سلسلة من التفاعلات الشخصية، يتشكل من خلالها مستوى مميز من الثقة، والتأثير، والدعم المتبادل. وبخلاف النظريات التقليدية التي افترضت أن القادة يعاملون جميع الأعضاء بشكل متساوٍ، تسلط هذه النظرية الضوء على الفروقات الفردية.

ظهرت هذه النظرية في بداياتها تحت اسم الارتباط الرأسي الثنائي، وركزت على كيفية بناء القادة لعلاقات مختلفة مع كل من أتباعهم. وقد أظهرت الأبحاث أن القادة لا يوزعون الوقت والاهتمام والموارد بشكل متساوٍ، بل يطورون علاقات متميزة مع بعض الأعضاء و لنطلق عليهم الحلقة الداخلية، في حين يقتصر تفاعلهم مع الآخرين أي الحلقة الخارجية على الأدوار الرسمية والمهام الضرورية.

أفراد مجموعة الحلقة الداخلية يحصلون عادة على:

- دعم أكبر من القائد
- فرص أفضل للمشاركة في اتخاذ القرار
- تغذية راجعة بناءة و مستمرة
- علاقات يسودها الثقة والاحترام المتبادل

بينما أفراد مجموعة الخارج يتلقون التوجيهات الأساسية، دون دعم إضافي أو إشراك حقيقي في مسار التطوير المهني.



## مراحل تطور العلاقة

وفقًا لـ **جراين** و **أوهل-بين**، تمر العلاقة بين القائد والعضو بثلاث مراحل أساسية:

### 1. مرحلة الغريب :

العلاقة تكون رسمية ومبنية على العقود التنظيمية. القائد يعطي التعليمات، والعضو ينفذ دون تفاعل شخصي. تنحصر الدوافع هنا في المصلحة الذاتية.

### 2. مرحلة التعارف:

يبدأ القائد في اختبار العضو، من خلال منحه مزيدًا من المسؤوليات أو الموارد. تتشكل الثقة تدريجيًا، وتصبح العلاقة أكثر مرونة. في هذه المرحلة، تُبنى أسس الشراكة الحقيقية.

### 3. مرحلة الشراكة الناضجة:

علاقة يسودها التفاهم العميق، والثقة المتبادلة، والتحفيز المشترك نحو تحقيق أهداف الفريق أو المؤسسة. في هذه المرحلة، تصبح القيادة تبادلية بامتياز، والقائد لا يوجه فحسب، بل يستمع ويستجيب.

## الآثار التنظيمية

الأبحاث الحديثة أظهرت أن العلاقات عالية الجودة بين القادة والأعضاء ترتبط بما يلي:

- انخفاض معدلات ترك العمل.
- زيادة الالتزام التنظيمي.
- أداء وظيفي أعلى.
- رضا وظيفي أكبر.
- تعزيز سلوكيات تنظيمية مثل التعاون والمبادرة.



كما أظهرت بعض الدراسات أن تبادل الرسائل الإلكترونية والتواصل غير الرسمي يمكن أن يعزز من جودة العلاقة، حتى في بيئات العمل الافتراضية.

تُعد هذه النظرية من النظريات القليلة التي تضع التواصل الشخصي والبعد العاطفي في قلب العملية القيادية. فالقادة الناجحون لا يكتفون بوضع الخطط وتنظيم المهام، بل يهتمون بصياغة علاقات إنسانية راقية. هذه النظرية تُعلّمنا أن القيادة ليست سلطة تُمارس، بل شراكة تُبنى.

لكنها أيضًا تطرح تحديًا أخلاقيًا:

هل من العدل أن يحظى بعض الأعضاء بمعاملة متميزة دون الآخرين؟ وكيف يمكن للقائد أن يبني علاقات قوية دون أن يقع في فخ التحيز أو المحاباة؟





## التطبيقات العملية

### على المستوى الفردي

تُساعد النظرية القادة على فهم علاقتهم مع كل تابع بشكل منفصل. فهي تدعو القائد إلى تقييم جودة العلاقة، والبدء في تعزيزها تدريجيًا من خلال الحوار، والثقة، ومنح الفرص. كما تُساعد العضو نفسه على إدراك أن موقعه في العلاقة يمكن تغييره عبر المبادرة والمشاركة الفاعلة. تدعو النظرية كل قائد للتأمل في علاقاته مع أتباعه. من هم داخل الدائرة؟ من هم خارجها؟ ولماذا؟ هذا الوعي الذاتي خطوة أولى نحو قيادة أكثر عدالة وفاعلية.

### على مستوى المؤسسات

بناء ثقافة شراكة تعزز من شعور الانتماء، وتحفز على العمل بروح الفريق. على القائد أن يتيح للجميع فرصًا متكافئة للنمو والتطور. تشجع هذه النظرية على تبني أنظمة إشراف مرنة تُراعي الفروق الفردية، وتبني ثقافة تواصل أفقي تشاركي. في المؤسسات المعاصرة، خصوصًا التي تعمل عن بعد، يمكن استخدام أدوات رقمية لتعزيز جودة العلاقات الثنائية، وتحقيق شمولية حقيقية في بيئة العمل.

### في بناء السياسات والاستراتيجيات

تدعو النظرية إلى تجاوز النماذج الإدارية التقليدية التي تفترض التماثل، وتحت صناع القرار على تصميم استراتيجيات قيادة قائمة على العدالة العلاقية، وبناء شبكات تفاعلية متعددة المستويات داخل المؤسسات، تُقلل من المركزية، وتُشجع على النمو الجماعي. المؤسسات التي تشجع بناء علاقات متوازنة بين القادة والمرؤوسين تسهم في تقوية الالتزام، وتقليل النزاعات، وتحقيق بيئة عمل صحية ومحفزة.





## نافذة للتأمل



أحد أعظم أسرار النبوة: الاهتمام بالإنسان بوصفه إنساناً.

لقد تجلّت هذه الفلسفة بأبهى صورها في سيرة النبي محمد ﷺ، الذي لم يُعامل الصحابة ككتلة واحدة، بل خاطبهم كلٌّ باسمه، وتفاعل مع اختلافاتهم، وراعى تفردهم. كان يعرف موقع كلٍّ منهم في قلبه، وفي المجتمع، وفي طريق الدعوة.

عن أنس بن مالك رضي الله عنه قال:

"كان رسول الله ﷺ يزور الأنصار، ويُسلم على صبيانهم، ويمسح رؤوسهم" [رواه النسائي].

أي قائد هذا الذي يمنح الوقت والانتباه لكل فرد؟ بل ويزرع في قلبه الشعور بالانتماء، والاهتمام، والثقة؟!

تأمل هذا النموذج في قيادتك: هل ترى من تقودهم كأشخاص مميزين، أم كأدوات لإنجاز المهمة؟ هل تُنصت لما وراء الكلمات؟ هل تمنح وقتاً لبناء الثقة قبل أن تطلب الولاء؟ وهل تنصف بينهم في الفرص والاهتمام، أم تُحسن إلى البعض وتغفل عن الآخرين، مما يصنع فجوات في الفريق وتأكلاً خفياً في الروح الجماعية؟

إن القيادة التي تتجاهل الأفراد بوصفهم ذواتاً مختلفة، تنتهي بعلاقات سطحية، وإنجازات متعثرة. أما القيادة التي تحتفي بالاختلاف، وتنسج لكل شخص علاقة خاصة قائمة على الاحترام والثقة، فهي التي تصنع فرقاً يدفع ذاته بنفسه، ويجد في العمل المشترك أثراً يتجاوز حدود المهمة.



نجد في سيرة النبي محمد ﷺ تطبيقًا حيًا لهذه الفلسفة، حيث كانت علاقته بأصحابه علاقة إنسانية راقية، يخصّ كلًّا منهم بما يناسبه من اهتمام وثقة ومساحة للتعبير والتطور. لم يكن ﷺ يعامل الجميع بذات الأسلوب، بل كان يُميز بينهم بما يليق بهم دون أن يُقصي أحدًا. فعلاقته بأبي بكر ليست كعلاقته بخالد، ولا كعلاقته بزيد. وفي كل علاقة، كان هناك تبادل صادق بين القائد والعضو فالقائد يمنح الثقة، والعضو يُظهر الولاء والاجتهاد، فتقوى العلاقة، وتثمر أثرًا أكبر.

لكن الأهم، أن النبي ﷺ لم يكن يترك من هم في “دائرة التهميش” – كما قد يحدث في بعض النماذج الإدارية – بل كان يسعى لاحتواء الجميع، وتقريبهم، وتعزيز شعورهم بالانتماء. قال أنس بن مالك: “خدمت النبي ﷺ عشر سنين، فما قال لي قط أف، ولا قال لشيء فعلته لم فعلته؟”

أليست هذه علاقة إنسانية ملؤها الثقة والاحترام والرحمة؟

تدفعنا هذه النظرية للتأمل في سؤال عميق:

– هل نحن كقادة، نرى الأفراد ك”موارد” تؤدي مهامها؟

– أم أننا نراهم ك”أشخاص” يستحقون علاقة تُبنى على التقدير الشخصي والثقة المتبادلة؟

القيادة الناجحة لا تصنعها القوانين وحدها، بل تُبنى في المساحات الصغيرة من الاحترام، في الكلمة الطيبة، في النظرة الصادقة، وفي الإحساس بالانتماء.



## القيادة التي تصنع التغيير

ثمة لحظات في مسيرة العمل المؤسسي لا يكون المطلوب فيها مجرد إدارة فعّالة أو تنسيق دقيق، بل قيادة تغير قواعد اللعبة وتعيد تشكيل التصورات والطموحات. هذا ما تمثله القيادة التحويلية، حيث لا يقتصر دور القائد على توجيه الأفراد نحو الأهداف، بل يتعداه إلى إعادة تعريف تلك الأهداف ذاتها، وصياغة رؤية مشتركة تستنهض الطاقات الكامنة وتحفز الهمم على تخطي التوقعات.

في هذا الفصل، نستعرض نظرية القيادة التحويلية بوصفها أحد أهم المقاربات الحديثة التي حفرت أثرًا عميقًا في أدبيات القيادة والعمل المؤسسي، ونغوص في أبعادها الأربعة الجوهرية، كما نلقي الضوء على إسهامات الباحثين مثل **بيرنز** و **باس** ونختتم بتأملات.

### ما هي القيادة التحويلية؟

القيادة التحويلية تنتمي إلى ما يُعرف بنموذج القيادة الجديدة الذي يركّز على العاطفة، والقيم، والأخلاق، والرؤى طويلة المدى. جوهرها ليس فقط تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف، بل مساعدتهم على تجاوز توقعاتهم، والارتقاء بوعيهم، وتوسيع آفاقهم الشخصية والمهنية.

القائد هنا لا يكتفي بتحقيق النتائج، بل يسعى لصناعة تغيير جذري ومستدام في تفكير الأفراد وسلوكهم، وفي ثقافة المؤسسة ككل. هو قائد يعمل على تمكين الآخرين، لا على التحكم بهم، ويرى في القيادة رسالة قيمة قبل أن تكون موقعًا وظيفيًا.

عندما قدم **جيمس بيرنز** مفهوم القيادة التحويلية أواخر السبعينيات، كان يطرح سؤالًا وجوديًا عن جوهر القيادة وهو هل القيادة تساوي فقط إدارة العقود وتبادل المنافع؟ أم أنها فعلٌ قيميّ يرقى بالنفس البشرية ويحرر طاقاتها؟

بحسب **بيرنز**، هناك نمطان متميزان للقيادة:

- **القيادة التبادلية**: تقوم على تبادل المنافع "أعطني جهدًا، أعطك أجرًا". هي ضرورية لكنها محدودة التأثير.



- القيادة التحويلية: تقوم على رفع مستوى الحافز والمعنى لدى القائد والأعضاء معاً، من خلال رؤية ملهمة، وقيم أخلاقية، وتحفيز يتجاوز المصالح الضيقة.

لاحقاً، قام **برنارد باس** بتطوير النموذج بشكل أوسع، ليضيف عناصر مثل الجاذبية الشخصية القيادية، والتحفيز الملهم، والتنمية الفردية، والتفكير الابتكاري، مبلوراً ما يُعرف اليوم بأبعاد القيادة التحويلية الأربعة.

## أبعاد القيادة التحويلية

### ١. التأثير المثالي:

القائد هنا لا يوجه فقط، بل يُجسّد النموذج الذي يُحتذى. هو شخص ذو رؤية، ملتزم بقيمه، مستعد للتضحية، ويتّسم بالثبات الأخلاقي. مثل هذا القائد يلهم الثقة والاحترام، ويُصبح مركزاً رمزياً للهوية الجماعية.

### ٢. التحفيز الملهم:

القادة التحويليون يتقنون استخدام الرموز، القصص، والخطابات المحفزة. إنهم يحولون الرؤية إلى طاقة جماعية، ويبثّون الأمل في لحظات الانكسار. هنا، القيادة تُمارس عبر اللغة، العاطفة، والتوقعات العالية التي تدفع الأفراد ليحققوا ما لم يظنوا يوماً أنهم قادرون عليه.

### ٣. الاستشارة الفكرية:

القائد التحويلي لا يفرض الحلول، بل يطرح الأسئلة. يشجع على الابتكار، ويُحفّز الأتباع لتحدي الوضع الراهن، وتحليل المسائل بطرق جديدة. إنه يعامل كل مشكلة كفرصة للتعلم، ويدرب فريقه على التفكير النقدي والتجريبي.

### ٤. الاعتبار الفردي:

كل فرد في نظر القائد التحويلي هو قصة فريدة، وليس مجرد ترس في آلة. يستمع، يرشد، ويدرب. يهتم بنمو الآخرين الشخصي والمهني. ومن خلال التفويض والتشجيع، يساعد الأفراد على تحقيق ذواتهم والارتقاء بإمكاناتهم.



## أوجه المقارنة بين القيادة التحويلية والتبادلية واللامبالاة

ضمن نموذج **باس** يتضح الفرق انطلاقاً من "القيادة اللامبالية"، مروراً بـ "القيادة التبادلية"، وصولاً إلى "القيادة التحويلية". حيث أن:

- القيادة التبادلية تُدار عبر الاتفاقات الصريحة والمكافآت المشروطة.
- القيادة التحويلية تضيف على ذلك بُعداً عاطفياً وقيماً يرفع من سقف الطموحات.
- أما القيادة اللامبالية، فهي غياب فعلي للقيادة، حيث يتنصل القائد من المسؤولية، و يتجنب اتخاذ القرار.

### الأبحاث أشارت إلى تأثيرات واسعة للقيادة التحويلية، منها:

- ارتفاع رضا الموظفين.
- تعزيز الالتزام التنظيمي.
- تحسّن الأداء الوظيفي.
- تحفيز الإبداع، خاصة في بيئات عدم اليقين.
- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والمعنى.

كما أظهرت الدراسات أن القادة التحويليين لا يغيّرون فقط سلوك الأفراد، بل يعيدون صياغة علاقاتهم بالمؤسسة نفسها. هم بناء رؤى، ومهندسو ثقافات، ووسطاء لمعاني أعمق تتجاوز المهمات اليومية.

### حين تتزيّن السلطة بالجابية القيادية

تتقاطع القيادة التحويلية مع مفهوم الجاذبية الشخصية القيادية او ما يطلق عليه الكاريزما، خاصة كما طرحها **هاوس**، حيث يكون القائد صاحب رؤية أخلاقية، ثقة عالية، ووجود رمزي قوي. إلا أن التحويلية لا تكتفي بالكاريزما الشخصية، بل تضيف إليها بُعد النمو والتطوير والتشارك في الأهداف.

وهنا يُفرّق **باس** بين القيادة التحويلية الأصيلة، التي تُعنى بالصالح العام، و"القيادة الزائفة"، التي قد تكون ملهمة لكن لدوافع أنانية و سلطوية.



القيادة التحويلية ليست مجرد صفة بل عملية تتشكل عبر مراحل:

- بناء رؤية مشتركة.
- التجسيد العملي للقيم.
- التمكين المتدرج للأتباع.
- خلق ثقافة تنظيمية تعزز الثقة والمبادرة.

إنها تتطلب وعياً ذاتياً، قدرة على الاستماع، وذكاءً عاطفياً عالياً. كما تتطلب شجاعة في التغيير، وصبراً في البناء.

من خلال التدريب على الرؤية، وتنمية التفكير الإبداعي، ومهارات التواصل، يمكن إعداد القادة التحويليين.





## التطبيقات العملية

### على المستوى الفردي

تُشكّل القيادة التحويلية أداة قوية في تطوير القائد ذاته، وتعزيز علاقته مع الآخرين:

- **النمو الشخصي للقائد:** من خلال السعي لبلورة رؤية واضحة، وتطوير المهارات العاطفية والاتصالية، يصبح القائد أكثر وعياً بذاته، وأكثر قدرة على التأثير الأخلاقي.
- **تفعيل الإلهام بدل التحكم:** القائد التحويلي يتخلى عن أساليب السيطرة التقليدية، ويستعيض عنها بتحفيز داخلي يوقظ شغف الأفراد تجاه القيم المشتركة.
- **تمكين الآخر:** من خلال الاستماع الحقيقي، والتفويض المرن، والتوجيه الأخلاقي، يتمكن القائد من بناء علاقات ثقة عميقة وتحقيق أثر مستدام.
- **القدرة على التعامل مع التغيير:** الشخص الذي يمارس القيادة التحويلية يصبح أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع المواقف المعقدة وغير المتوقعة.

### على مستوى المؤسسات

في السياق التنظيمي، تفتح القيادة التحويلية أبواباً لتجديد الثقافة المؤسسية وتعزيز الفاعلية:

- **تحويل الثقافة المؤسسية:** من خلال التركيز على القيم والمعاني، يستطيع القائد أن يعيد تعريف «من نحن» و«لماذا نفعل ما نفعل» داخل المؤسسة.
- **تحسين الأداء وتحفيز الإبداع:** عبر الاستثارة الفكرية، تُشجّع فرق العمل على طرح الأسئلة وتطوير حلول مبتكرة، ما يعزز التكيف والتجديد.
- **زيادة الولاء والانتماء:** بفضل الاهتمام الفردي، يشعر الموظفون بأنهم مرئيون ومقدّرون، ما يقلل من معدلات الدوران الوظيفي ويزيد من الالتزام.
- **تفعيل القيادة الوسطى:** ليس القائد الأعلى فقط من يمارس القيادة التحويلية، بل يمكن تفعيلها على جميع مستويات الهيكل التنظيمي من خلال تدريب القادة على تطوير الرؤية وتفعيل قيم المشاركة.



## في بناء السياسات والاستراتيجيات

عند الانتقال من العمل المؤسسي إلى السياسات العامة، تصبح القيادة التحويلية نهجًا حيويًا لإعادة تصميم المستقبل:

- صياغة رؤى وطنية جامعة: بإمكان القادة التحويليين أن يبلوروا رؤى استراتيجية تعبر عن التطلعات الجماعية، وتستنهض الطاقات الاجتماعية الكامنة.
- تعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسة: عبر الشفافية، والتوجه الأخلاقي، والالتزام بالقيم، يعيد القائد التحويلي بناء الجسور مع المجتمع.
- قيادة التغيير في زمن الأزمات: في فترات عدم اليقين، تكون القدرة على بث الأمل، وتوجيه الانتباه نحو مستقبل أفضل، أحد أهم أدوات السياسة العامة التحويلية.
- بناء مؤسسات تعليمية مستدامة: تعتمد القيادة التحويلية في السياسات على تحويل الجهات الحكومية من بيروقراطيات إدارية إلى منظمات متعلمة تحفز التفكير والتحسين المستمر.





## نافذة للتأمل



في واقعنا المتغير من المهم وجود قائد لا يكتفي بإدارة الواقع، بل يُلهم الواقع ليتحول. وهذا جوهر القيادة التحويلية: قيادة تُوقظ الإمكانيات الكامنة، وتشعل الحماسة في القلوب، وتصوغ من الأفراد ذواتًا متجددة.

وحين نتأمل سيرة النبي محمد ﷺ، نجد النموذج الأسمى للقيادة التحويلية. لم يأت ﷺ إلى مجتمع كامل أو متعلم أو متماسك، بل إلى واقع تتوزعه العصبيات، وتغلب عليه الأمية، وتفتر فيه الروح الجماعية. لكنه، بفضل الله أولاً، ثم بروحه القيادية الملهمة، حوّل التابعين إلى مبادرين، والمهمشين إلى قادة.

لقد استثمر في الناس، آمن بقدرتهم، وارتقى بهم دون أن يُشعرهم بالنقص، بل كان يقول لأصحابه: “أرحم أمتي بأمتي أبو بكر... وأقضاهم علي... وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ...”، يكتشف مكامن القوة في كل واحد، ويمنحه الإيمان والثقة ليتحول.

القيادة التحويلية ليست في رفع الشعارات، بل في تغيير النفوس. وهي تبدأ من القائد نفسه، في شغفه، في صدقه، وفي قدرته على رؤية الأفضل في الآخرين، وتحفيزهم للوصول إليه. ولعلنا نعيد هنا السؤال إلى أنفسنا:

– هل نرى من حولنا كما هم؟ أم كما يمكن أن يكونوا؟

– وهل نمتلك الشجاعة لأن نكون مصدرًا لتغييرهم، لا بسلطة، بل بالهام؟

لن يقود المستقبل من يدير التوازن فقط، بل من يحرك المعنى، ويوقظ الطاقات، ويزرع الأمل في الاتجاه الصحيح.



القيادة التحويلية ليست فقط ما يحدث في الاجتماعات، بل ما يترسخ في الأعماق. إنها القدرة على إشعال الرغبة في التغيير، وبث الأمل، وإعادة تشكيل الإدراك... إنها القيادة التي تفتح أبوابًا لم يكن أحد يدري بوجودها.

ولعلنا نعود مرة أخرى لشخصية النبي محمد ﷺ، الذي لم يكتفِ بإدارة قوم أو تنظيم جماعة، بل قاد أمة من الظلمات إلى النور، لا بالخطب الجافة أو الأوامر الصارمة، بل بتحريك أرواح الناس نحو ما هو أعظم.

كان ﷺ يرى في كل فرد طاقة كامنة، وينفذ ببصيرته إلى نواة الخير فيه، ثم يمنحه الرؤية، والثقة، والدور. استنطق الإلهام في النفوس، وربى النفس الطويل للعمل من أجل هدف يسمو على المصلحة الذاتية.

تأمل موقفه مع الصحابي زيد بن حارثة، حين حرّره من الرق، ثم تبناه، ثم جعله قائدًا لجيوش المسلمين، فأثبت أن القيادة التحويلية تبدأ من الإيمان بالناس، لا بتصنيفهم. ليس هذا هو جوهر القيادة؟ أن تُلهم، لا أن تُسيطر. أن تبني رؤية مشتركة، لا أن تفرضها. أن تُقدّم النموذج قبل أن تطلب الإنجاز. أن تُحرّك في الآخرين أحلامًا لم يكونوا ليروها لولا مرأتك.

فاسأل نفسك: هل ترى في من تقودهم ما يمكن أن يصبحوا عليه؟ أم تحبسهم في أدوارهم الحالية؟ هل تحفزهم برؤية مشتركة، أم تحاسبهم على الأرقام فقط؟ هل تنقل لهم الإيمان بأن ما يفعلونه يحمل معنى يتجاوز الراتب والمهمة؟



## القائد كما هو... بلا أقنعة

القيادة الأصيلة ليست مجرد تقنية تُدرّس، أو أسلوب يُكتسب سريعًا، بل هي مسار طويل من الانسجام الداخلي، تلتقي فيه القيم الشخصية بالممارسة المهنية، وتتحد فيه النزاهة مع التأثير، ليولد نوع فريد من القيادة يلمس قلوب الناس قبل عقولهم. إنها قيادة تنبع من الداخل، لا تتقمص قناعًا خارجيًا؛ قيادة تعكس الذات الحقيقية للقائد في كل تصرف وكلمة وموقف.

ظهر مفهوم القيادة الأصيلة كردّ فعل على ظواهر سلبية انتشرت في الممارسات الإدارية المعاصرة، حيث طغت المصلحة الشخصية، وازداد التزييف والسطحية في الأداء القيادي، مما أدى إلى تآكل الثقة داخل المؤسسات والمجتمعات على حد سواء. ولذلك، فإن هذا النموذج يدعو القادة إلى العودة إلى جوهرهم، والقيادة من موقع الصدق مع الذات والآخر.

ويُنظر إلى القيادة الأصيلة من عدة زوايا فالبعض يراها كصفة فردية داخلية، والبعض يراها كنتيجة تفاعلية مع البيئة المحيطة، ومنهم من يراها كعملية تتطور مع الزمن من خلال التجربة، والتأمل، وتغذية الوعي الذاتي. ورغم اختلاف المنظورات، إلا أنها تتفق في جوهرها على أن القائد الأصيل هو ذاك الذي يتمسك بالقيم، يعترف بحدوده، يتعلّم من تجاربه، ويتصرّف باتساق يُلهم من حوله.

وبينما تتعدد المدارس والنماذج التي فسّرت هذا النمط القيادي، تظل القيادة الأصيلة من أكثر النماذج ارتباطًا بمفاهيم مثل النزاهة، الشفافية، الثقة، الوعي الذاتي، والهدف الأسمى في العمل والحياة.

### المنظورات الثلاثة للقيادة الأصيلة

رغم أن فكرة "القيادة الأصيلة" تبدو بديهية وجذابة، إلا أن بلورتها في أدبيات القيادة مرّت عبر ثلاث مسارات تحليلية متداخلة، لكل منها زاوية مختلفة تساهم في رسم ملامح هذا النموذج:

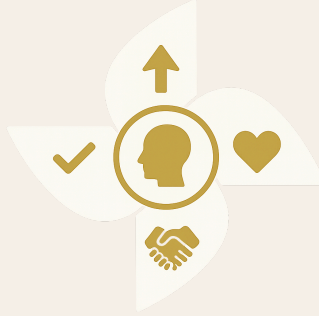
#### أولاً: القائد كمثال حي

انطلق هذا المنظور من الملاحظة الميدانية والتجربة الواقعية للقادة الذين يُنظر إليهم كمُلهمين وأصيلين في أدائهم. ركّز الباحث **بيل جورج** على دراسة قادة حقيقيين، وخلص إلى أن القادة الأصيلين لا يولدون أصيلين، بل يُصاغون عبر رحلة الحياة، المليئة بالتحديات، والمعاناة، والدروس الشخصية.



ومن هنا، قدّم **جورج** نموذجًا مؤثرًا للقيادة الأصيلة يقوم على خمسة أبعاد أساسية:

- الغرض الواضح: القادة الأصليون يتحركون بدافع رسالة أعمق من مجرد الربح أو المنصب.
- القيم الراسخة: يعيشون وفق منظومة أخلاقية واضحة، ويتصرفون بما يعكس تلك القيم.
- العلاقات الحقيقية: يبنون الثقة من خلال الشفافية، ويهتمون بالناس كأفراد لا كأدوات.
- الانضباط الذاتي: يظلون متسقين، ويقاومون الانجرار وراء الأهواء.
- الوعي الذاتي: يعرفون نقاط قوتهم وضعفهم، ويتأملون في أنفسهم باستمرار.



وفق هذا المنظور، الأصالة لا تعني الكمال، بل الاتساق الداخلي والوضوح الأخلاقي. وهي رحلة شخصية بامتياز، تبدأ من الداخل وتنعكس على الخارج.

### ثانياً: الأصالة كعملية تنظيمية

ظهر هذا المنظور استجابةً للحاجة إلى تأصيل النموذج داخل إطار علمي منهجي. وفي هذا السياق، برز عمل **والومبوا** في بناء تعريف أكاديمي متماسك للقيادة الأصيلة.

عرّف هذا الاتجاه القيادة الأصيلة بأنها نمط من القيادة يُبنى على الوعي الذاتي، والمعالجة المتوازنة للمعلومات، والرؤية الأخلاقية الواضحة، والشفافية في العلاقات مع الآخرين.

ويقوم هذا النموذج على أربعة مكونات مترابطة:

1. الوعي الذاتي: الإدراك الصادق للذات، بما في ذلك نقاط القوة، والضعف، والقيم الشخصية.
2. الشفافية العلانية: الانفتاح مع الآخرين، ومشاركة الأفكار والمشاعر بصدق.
3. المعالجة المتوازنة: القدرة على النظر في وجهات نظر مختلفة قبل اتخاذ القرارات.
4. المنظور الأخلاقي الداخلي: الاعتماد على بوصلة أخلاقية داخلية، لا تُقيّد فقط بالضغط الخارجية.



يقدم هذا المنظور إطارًا علميًا يسمح بقياس القيادة الأصيلة وتطوير برامج تدريبية تستند إليه، ما يجعله أداة مفيدة في بيئات العمل والمؤسسات.

### ثالثًا: الأصالة كمسار تطوري

أمّا هذا المنظور، فينظر إلى القيادة الأصيلة بوصفها نتيجة لتفاعل معقد بين الشخصية، والخبرة، والسياق. لا يُنظر إليها كمهارة تقنية، بل كرحلة متواصلة نحو النضج القيادي.

وفق هذا الاتجاه، ينمو القائد الأصيل عبر التجربة، وخاصة من خلال مواجهة الأزمات، ومواقف الشك، والتحديات التي تدفعه لإعادة النظر في ذاته وقيمه. يشبه الأمر عملية صقل للنفس، يكون فيها القائد أكثر صدقًا مع نفسه ومع الآخرين بعد كل مرحلة من مراحل النضج.

وبالتالي، فإن القيادة الأصيلة هنا ليست وصفًا ثابتًا، بل ممارسة ديناميكية تنمو مع الزمن، وتشمل الوعي بالمواقف، والانفتاح على الملاحظات، والقدرة على التعلم المستمر من الحياة.

### فهم آليات التأثير

القيادة الأصيلة ليست مجرد حالة شعورية أو أخلاقية، بل هي عملية تأثير متكاملة تنبع من الداخل وتترجم إلى سلوكيات ملموسة تترك أثرًا عميقًا في الأفراد والمؤسسات. لفهم كيف تعمل القيادة الأصيلة، علينا تفكيك آلياتها على عدة مستويات:

#### أولًا: بناء الثقة والتفاعل الإنساني

القائد الأصيل لا يفرض سلطته، بل يبني علاقة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. هذه العلاقة تُغذى من خلال:

- الشفافية في التواصل: حيث لا يخفي القائد نواياه أو مواقفه، بل يشارك التحديات والقرارات مع الفريق.
- الاعتراف بالضعف الإنساني: بدلاً من ادعاء الكمال، يعترف القائد الأصيل بأخطائه ويتعلم منها، ما يعزز المصداقية ويشجع الآخرين على التطور.



- **الاهتمام الفردي:** يرى القائد كل تابع كإنسان مستقل له قصته واحتياجاته، فيدير العلاقة بأسلوب شخصي وإنساني.

### ثانيا: البوصلة الداخلية بدلاً من الضغوط الخارجية

القادة الأصليون يستندون إلى نظام قيمى راسخ يشكّل البوصلة الأخلاقية لسلوكهم. وعند مواجهة مواقف غامضة أو ضاغطة، يكون الحكم الداخلي هو الفيصل، وليس فقط العرف الإداري أو ضغط الجماعة.

### ثالثا: تحريك الضمائر لا فقط العقول

أحد أبرز ملامح القيادة الأصيلة هو قدرتها على تحفيز الأعضاء من الداخل، لا فقط من خلال المكافآت أو العقوبات. فالقائد الأصيل يُلهم الآخرين بمعنى ما يفعلونه، ويعيد ربطهم بقيمهم الشخصية، فيتحول العمل إلى رسالة وليس مجرد وظيفة.

### رابعا: تغذية الاستقلالية والتمكين

القادة الأصليون لا يسعون إلى التبعية أو السيطرة، بل يعملون على تمكين الآخرين، وتعزيز استقلاليتهم. وهذا يُبنى عبر إعطاء مساحة للتفكير، وتحفيز روح المبادرة، وتقبل الآراء المختلفة دون تهديد.

### خامسا: التوازن بين الأهداف الشخصية والمؤسسية

لا يعني كون القائد أصيلاً أنه يتجاهل أهداف المؤسسة أو الواقع الإداري، بل هو يوازن بذكاء بين الأمانة لذاته والالتزام برؤية المؤسسة. فيفكر في نجاح الفريق والمؤسسة، دون أن يُضحّي بقيمه أو يدوس على مبادئه.



## التطبيقات العملية

ليست القيادة الأصيلة مجرد مبدأ نظري أو طموح أخلاقي، بل هي أيضًا إطار عملي قابل للتنفيذ داخل الأفراد والمؤسسات والسياسات العامة. وفيما يلي عرض لتجليات هذا النموذج على ثلاث مستويات متكاملة:

### على المستوى الفردي

#### • تنمية الوعي الذاتي كأداة قيادية

تبدأ القيادة الأصيلة من الداخل. يمكن للأفراد تطوير وعيهم الذاتي من خلال التأمل المنتظم، التقييم الذاتي، والملاحظات الصادقة. وهي عملية طويلة لكنها جوهرية لبناء قيادة متزنة تنبع من القيم لا من الإكراهات.

#### • الممارسة الأخلاقية اليومية

الأصالة تظهر في التفاصيل. القائد الأصيل لا ينتظر المواقف الكبرى ليبرهن على صدقه، بل يُظهر ذلك في قراراته اليومية، في تعامله مع النقد، وفي حفاظه على الاتساق بين ما يقول وما يفعل.

#### • المواجهة الرحيمة

القيادة الأصيلة لا تعني المثالية أو التهرب من الصراع، بل تعني القدرة على قول "لا" ورفض ما يخالف القيم، ولكن بأسلوب يحترم الآخر ويحتفظ بكرامته. إنها قيادة شجاعة ولكن غير عدوانية.

#### • الاستثمار في العلاقات الإنسانية

القادة الأصليون يدركون أن التأثير لا ينبع فقط من السلطة، بل من الثقة والاحترام والتقدير المتبادل. لذلك، يحرصون على بناء روابط إنسانية عميقة مع من حولهم.



## على مستوى المؤسسات

- **بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية**

عندما يتبنى القادة الأصالة في سلوكهم، ينعكس ذلك على البيئة المحيطة كلها. تتشكل عندها ثقافة تسمح بحرية التعبير، وقبول الخطأ، والنقاش الأخلاقي المفتوح، مما يعزز الولاء والانتماء والابتكار.
- **إعادة تعريف الأداء الناجح**

في المؤسسات التي تتبنى القيادة الأصيلة، لا يُقاس النجاح فقط بالأرقام، بل أيضًا بالأثر الإيجابي على الأفراد والمجتمع. وهذا يفتح الباب لسياسات تقييم أكثر شمولاً واستدامة.
- **التعامل المسؤول مع السلطة**

يعيد القائد الأصيل تعريف مفهوم السلطة ليس كوسيلة للتحكم، بل كأداة للتيسير والتمكين. فيمارس النفوذ بطريقة خالية من التلاعب، تركز على تمكين الفرق وإشراكهم في اتخاذ القرار.
- **تعزيز التعلّم والتطور المستمر**

في بيئات القيادة الأصيلة، يصبح التعلم من الأخطاء والمرونة النفسية والتطوير الذاتي جزءًا من الثقافة العامة، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على التكيف مع التغيير والتحديات.





## في بناء السياسات والاستراتيجيات

### ● سياسات قائمة على القيم

يمكن ترجمة القيادة الأصيلة إلى استراتيجيات مؤسسية تراعي البعد الأخلاقي في اتخاذ القرار، مثل تبني معايير الشفافية، العدالة الاجتماعية، وحماية البيئة المحيطة ضمن صلب السياسات العامة والخاصة.

### ● حوكمة مستنيرة بالثقة

عندما تُبنى الاستراتيجيات على الثقة المتبادلة بين القيادة والموظفين، فإنها تعزز الالتزام الداخلي بالسياسات، وتقلل من الحاجة للرقابة الخارجية، مما يجعل التنفيذ أكثر فاعلية واستدامة.

### ● دمج الاعتبارات الإنسانية في إدارة المخاطر

في مواجهة الأزمات، تميل القيادة الأصيلة إلى توازن حاسم بين المصلحة المؤسسية والبعد الإنساني، مما يسمح باتخاذ قرارات أخلاقية حتى في أوقات الضغط، مثل حماية العاملين أو دعم المجتمع المحلي.

### ● رؤية استراتيجية تنبع من الهوية المؤسسية

بدلاً من استيراد النماذج الجاهزة، تسعى القيادة الأصيلة إلى صياغة استراتيجيات تتوافق مع القيم الأصيلة للمؤسسة، مما يضمن الانسجام بين الرؤية والواقع.

في المجمل، تكمن قوة القيادة الأصيلة في قابليتها للتطبيق عبر المستويات كافة، شريطة أن يتحلى القادة بالشجاعة الكافية لعيش قيمهم، والوعي الكافي لتقييم أثر قراراتهم، والاتساق الكافي لبناء الثقة مع من حولهم.



## نافذة للتأمل



القيادة الأصيلة تبدأ من الداخل. من شجاعة الإنسان في أن يعرف ذاته، ويتصالح مع نقاط ضعفه، ويعمل من موقع قيمه لا من موقع طموحه فقط. هي رحلة صدق، أكثر منها سلسلة مهارات. صدق مع الذات، ومع الآخرين، ومع المهمة التي يحملها.

ولعل النبي محمدًا ﷺ كان النموذج الأسمى للقيادة الأصيلة. لم يتقمص شخصية الزعيم، بل خاطب الناس بلغة القلب والعقل، وعاش كما دعاهم أن يعيشوا. لم تكن قيادته مبنية على سلطة مفروضة، بل على مصداقية متجذرة. كانت قلوب أصحابه تهفو إليه، ويُطيعونه بمحبة، لأنهم وثقوا فيه، لا لأنهم خافوه.

في فتح مكة، حين كان في قمة الانتصار، اختار العفو، لا الانتقام. لم يتصرف بدافع من الأنا، بل انسجم مع منظومته القيمية الأصيلة. كان حراً من الداخل، لا تحكمه العواطف المضطربة ولا غرور اللحظة. هنا تتجلى القيادة الأصيلة عندما تكون أفعالك متطابقة مع من تكونه حقاً، لا مع من تريد أن تُفنع الناس أنك عليه.

القيادة الأصيلة لا تبحث عن الكمال، بل عن الحقيقة. لا تزيّف الأخطاء، بل تتعلم منها. لا تُخفي القيم، بل تُجسدها. إنها ليست قيادة الناس، بل قيادة مع الناس، وفي العمق، قيادة للنفس.

فاسأل نفسك: هل تقود من مركز صدقك الداخلي، أم من توقعات الآخرين؟ هل تسمح لنفسك بأن تكون إنساناً أمام فريقك، لا مجرد قائد؟ هل تنقل لهم قيمة أن يكونوا على حقيقتهم، لا كما يُطلب منهم أن يكونوا؟



## الخدمة كقوة خفية للقيادة

تقوم القيادة الخادمة على فلسفة عكسية في جوهرها أن يكون القائد في خدمة الآخرين، لا أن يجعل الآخرين في خدمته. وهي ليست مجرد سلوك لطيف أو دعم مؤقت، بل رؤية شاملة تتجلى في طريقة التفكير، واتخاذ القرار، وبناء العلاقات.

يرى القائد الخادم أن نجاحه الحقيقي يكمن في تنمية الآخرين، وفي تمكينهم من الوصول إلى أفضل نسخة من أنفسهم. إنه قائد يتسم بالاهتمام، والتعاطف، والصدق، والالتزام العميق بالمسؤولية الأخلاقية تجاه فريقه والمجتمع الأوسع. في هذا الفصل، سننقّب في عمق هذا المفهوم، ونكتشف كيف أن القيادة الخادمة يمكن أن تكون الطريق إلى تحقيق أثر مستدام في الأفراد والمؤسسات والمجتمعات.

### الخصائص الجوهرية للقائد الخادم

وصف الباحث **سبيرز** عشرة خصائص أساسية تميز القائد الخادم، نستعرضها هنا بروح تحليلية:

- **الاستماع:** يبدأ القائد الخادم بالتفاعل من خلال الإنصات العميق. لا يُقاطع، ولا يُسارع بالحلول، بل ينصت لفهم التجربة الإنسانية للآخر، لأن في الإنصات احترامًا واحتواءً.
- **التعاطف:** ليس مجرد تفهم، بل هو قدرة على العيش مؤقتًا داخل منظور الآخر. التعاطف يخلق تواصلًا إنسانيًا حقيقيًا يبني الثقة ويقوّي الولاء.
- **المعالجة:** القائد الخادم يعترف بآلام من يقودهم، ويساعدهم في تجاوز الأزمات. إنه يعالج الجراح قبل أن يطالب بالعطاء.
- **الوعي بالذات و بالبيئة المحيطة:** يتمتع القائد الخادم بحسّ دقيق يجمع بين فهم الذات وفهم البيئة المحيطة. هذا الوعي يجعله أكثر انزانًا وواقعية في اتخاذ القرارات.



- الإقناع بدل السلطة: يتخلى القائد الخادم عن الإملاء، ويستخدم الحجة الهادئة لإحداث التغيير. إنه يراهن على الإقناع لا الإكراه.
- الرؤية المستقبلية: لا يكتفي القائد الخادم بإدارة الحاضر، بل يرسم ملامح المستقبل، ويتخذ قراراته بناءً على منظور بعيد النظر.
- تحمل الأمانة: يدرك القائد الخادم أن القيادة تكليف لا تشریف، ويدير الموارد البشرية والمادية بأمانة ونزاهة.
- الالتزام بنمو الآخرين: لا يرى الآخرين كأدوات لتحقيق الأهداف، بل كأرواح تستحق التطور والنمو، ويسعى بكل جهده لتمكينهم مهنيًا وإنسانيًا.
- بناء المجتمع: لا يكتفي القائد الخادم ببناء الفريق، بل يطمح إلى بناء مجتمع مترابط تتجلى فيه روح الانتماء والمسؤولية المشتركة.
- رفع قيمة المجتمع: يمتد أثر القائد الخادم إلى ما هو أبعد من حدود المؤسسة . إنه يُسهم في جعل المجتمع مكانًا أفضل.



## نموذج القيادة الخادمة

اعتمد الباحثون نموذجًا لتحليل القيادة الخادمة يتكوّن من ثلاث مكونات مترابطة:

### • الظروف المسبقة :

- **السياق والثقافة:** تختلف ممارسات القيادة الخادمة باختلاف السياقات فبينما تزدهر في القطاعات غير الربحية والرعاية الصحية، قد تُقاوم في بيئات تنافسية حادة.
- **سمات القائد:** تتطلب القيادة الخادمة درجة عالية من النضج العاطفي، والذكاء الأخلاقي، والقدرة على نزع الأنا.
- **مدى تقبّل الأتباع:** ليس كل الأفراد يتقبلون نمط القيادة الخادمة؛ البعض يفضل نماذج أكثر توجيهًا أو استقلالية.

### • سلوكيات القائد الخادم:

- **الفهم الاستراتيجي :** القدرة على الربط بين الرؤية الكبيرة والمعطيات اليومية.
- **الجانب العاطفي :** الحضور الإنساني في لحظات ضعف الفريق.
- **تقديم الأتباع على النفس:** أن تكون مصلحة الفريق قبل الأنا.
- **تمكين النمو الشخصي:** دعم طموحاتهم، لا محاسبتهم فقط.
- **السلوك الأخلاقي:** الصدق، والعدالة، والنزاهة في كل موقف.



- التمكين: مشاركة القوة والقرار، لا الاحتكار.
- خدمة المجتمع : المساهمة في الصالح العام كجزء من القيادة اليومية.

### ● النتائج:

- نمو الأتباع: يصبحون أكثر ثقة، ويميلون إلى تقليد نفس النموذج في تعاملهم مع الآخرين.
- تحسن أداء المؤسسة: من خلال رفع الروح المعنوية، وتعزيز التعاون.
- أثر مجتمعي إيجابي: تتوسع حلقة التأثير من الفرد إلى المجتمع.

تعمل القيادة الخادمة من خلال النية والسلوك. حين يلتزم القائد بوضع أتباعه في المرتبة الأولى، ويعاملهم بإنسانية وعدل، ويحرص على رفاههم قبل مصالحه، فإن علاقات الثقة والولاء تبدأ بالنمو، مما يفتح الباب أمام الإنجاز الجماعي.





## التطبيقات العملية

### على المستوى الفردي

تبدأ القيادة الخادمة من الداخل، من التزام القائد بأن يكون في خدمة الآخرين قبل أن يسعى إلى السلطة أو التأثير. على المستوى الفردي، تُمكن هذه المقاربة القائد من إعادة تعريف علاقته بذاته وبالآخرين. فالاستماع العميق، والوعي الذاتي كلها مهارات شخصية تُمارَس أولاً في دائرة القائد الضيقة، وتؤدي إلى تحسين جودة علاقاته الإنسانية.

يمكن لكل فرد أن يمارس القيادة الخادمة حتى في غياب منصب رسمي، من خلال إظهار التعاطف، ودعم نمو الآخرين، والتمسك بالقيم الأخلاقية في المواقف اليومية. في هذا السياق، يتحول القائد إلى مرآة أخلاقية وسند إنساني، لا يفرض نفوذه بل ينشر الطمأنينة ويحفِّز الإمكانيات الكامنة في من حوله.

### على مستوى المؤسسات

تُعد القيادة الخادمة نموذجاً فعالاً لبناء ثقافات تنظيمية صحية ومستدامة. فعندما يكون القائد ملتزماً بوضع مصلحة الموظفين أولاً، يتجلى ذلك في سياسات الموارد البشرية، وممارسات التمكين، والتدريب، والمساءلة القائمة على الاحترام.

في بيئات العمل التي تتبنى هذه القيادة، يصبح الأداء نتيجة ثانوية طبيعية لارتفاع الرضا والالتزام الوظيفي. الموظفون يشعرون بالأمان النفسي، و يتمكنون من التعبير عن آرائهم وتطوير قدراتهم. كذلك، تعزز القيادة الخادمة من فاعلية الفرق، وتحسن جودة العلاقات بين الزملاء، وتقلل من النزاعات الداخلية، مما ينعكس على الإنتاجية والابتكار.

ومن الأمثلة التنظيمية البارزة: المؤسسات التي تُخصص وقتاً و جلسات منتظمة لتغذية النمو المهني والشخصي للموظفين، أو تلك التي تمنح فرق العمل حرية اتخاذ القرار ضمن إطار من الثقة والدعم، بدلاً من الرقابة الصارمة.



## في بناء السياسات والمجتمع

في المجال العام، تبرز القيادة الخادمة كقوة أخلاقية في مواجهة النزعات السلطوية والنفعية. فالسياسات التي تنطلق من مبدأ "وضع الناس أولاً" تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية، وتمكين المجتمعات المهمشة، وتعزيز الثقة بين المواطن وصانع القرار. القائد الخادم في السياق المجتمعي لا يرى في السلطة غاية، بل وسيلة لبناء جسور الكرامة والرعاية والاحترام المتبادل. وهو يتخذ قراراته بناءً على احتياجات المواطنين الحقيقية، لا على حسابات المصالح أو النفوذ.

كما تبرز أهمية القيادة الخادمة في بناء شراكات مدنية واسعة، قائمة على القيم المشتركة والالتزام بخدمة الصالح العام.





## نافذة للتأمل



تدعونا القيادة الخادمة إلى مراجعة عميقة لمفهومنا عن القوة والنجاح. إنها تذكير بأن القيادة ليست صعودًا إلى أعلى السلم، بل نزولًا إلى قلوب الناس. تأتي هذه المقاربة لتعيد الإنسان إلى جوهره أن تكون قائدًا يعني أن تخدم، أن تثنت، أن تداوي الأرواح قبل أن تُصدر الأوامر.

ولعل أعظم تجليات هذا المفهوم نجدها في سيرة النبي محمد ﷺ، والذي كان يكنس بيته، ويجالس الفقراء، ويقف للضعفاء، ويقول لمن جاءه يشكو قسوة قلبه: "امسح رأس اليتيم، وأطعم المساكين". لم تكن خدمته للناس ضعفًا، بل كانت مصدرًا لقوة روحية عظيمة، تجلت في أثره العميق في نفوس من حوله، حتى قال عنه أصحابه: "ما رأينا قبله ولا بعده مثله" ﷺ.

القيادة الخادمة ليست مجرد تقنية إدارية، بل هي رحلة تربوية داخلية. إنها دعوة لكل من يسعى إلى التأثير أن يبدأ بالتواضع، ولكل من يطلب التغيير أن يبدأ بالرحمة، ولكل من يريد أن يُسمع صوته أن يُتقن فن الاستماع أولاً.

في نهاية المطاف، قد لا تُسجّل أفعال القائد الخادم في تقارير الأداء، لكنّها تُخلد في قلوب من لامسهم بلطفه، وأيقظ فيهم قيمة كانوا قد نسوها وهي قيمة أن يُعامل الإنسان كإنسان.



## حين يقود القائد بين العواصف

القيادة التكيفية أحد أكثر النماذج القيادية ملاءمةً لهذا العصر المضطرب. على عكس ما قد يُتوقع من نموذج قيادي تقليدي يركز على الحزم أو الجاذبية الشخصية القيادية، تأتي القيادة التكيفية لتقلب الصورة و ذلك أنها قيادة تتطلب من القائد أن يتنحى جانبًا في بعض اللحظات، ويصغي أكثر مما يتكلم، ويطرح الأسئلة بدلاً من تقديم الأجوبة.

هذه القيادة لا تتمحور حول القائد فقط، بل حول من يقودهم، حول قدرتهم على التكيف، ومواجهتهم للتحديات، وإعادة تعريف ذواتهم وقيمهم بما يتناسب مع السياق الجديد.

وفقًا لهيفنز وزملائه، تُعرف القيادة التكيفية بأنها "ممارسة تحفيز الناس على مواجهة التحديات المعقدة والازدهار من خلالها". هذه المقاربة لا تركز على سمات القائد أو منصبه، بل على سلوكه وسعيه إلى تمكين الآخرين من أداء العمل الحقيقي الذي يتطلبه التغيير.

بمعناها العميق، القيادة التكيفية دعوة إلى الشجاعة المشتركة. فليس القائد هو من يصوغ الحلول بمفرده، بل هو من يخلق فضاءً آمنًا يُمكن فيه للأفراد أن يواجهوا الحقائق الصعبة، ويعيدوا ترتيب أولوياتهم، و يخطوا نحو التغيير برؤوس مرفوعة.

### أربعة منظورات لفهم القيادة التكيفية

لفهم هذا النموذج، يمكننا النظر إليه من خلال أربعة عدسات رئيسية:

#### • المنظور التنظيمي:

تفترض القيادة التكيفية أن التحديات تنبع غالبًا من أنظمة مترابطة ومعقدة، حيث لا توجد حلول جاهزة، بل يلزم تفكيك العلاقات وفهم الأبعاد المتداخلة للمشكلة.

#### • المنظور البيولوجي:

التكيف هو أساس في علم الأحياء، وينطبق الأمر ذاته على المجتمعات والمؤسسات. فكما تتأقلم الكائنات الحية مع البيئات المتغيرة، يُفترض أن تتكيف المؤسسات والأفراد مع الواقع.



- **المنظور الخدمي:**

يشبه القائد التكيفي الطبيب الذي يشخص ما يعاينه النظام ويوفر المناخ المناسب للشفاء، لكنه لا يفرض العلاج بالقوة، بل يرافق الناس في رحلتهم نحو التغيير.

- **المنظور النفسي:**

تتطلب مواجهة التحديات التكيفية وعيًا عميقًا بالذات، وتحررًا من الأوهام، وشجاعة لمواجهة التناقضات الداخلية، في بيئة داعمة وآمنة.

## **النموذج العملي للقيادة التكيفية**

يتكون نموذج القيادة التكيفية من ثلاث ركائز رئيسية:

### **١. التحديات السياقية**

ويقسمها **هيفنز** إلى ثلاث فئات:

- **تحديات تقنية:**

مشاكل معروفة يمكن حلها بخبرة القائد أو باللوائح.

- **تحديات تقنية - تكيفية:**

مشاكل معروفة لكن حلها يتطلب مشاركة وتغييرًا في ممارسات الأفراد.

- **تحديات تكيفية:**

مشاكل معقدة غير واضحة تتطلب إعادة نظر في القيم والأولويات، ولا يمكن للقائد حلها بمفرده.



## ٢. سلوكيات القائد التكيفي

يشمل النموذج ست ممارسات أساسية يجب على القائد التكيفي تبنيها:

- **الوقوف على الشرفة:**  
أي الخروج من زخم التفاصيل اليومية لرؤية الصورة الكبرى وفهم ديناميكيات النظام.
- **تشخيص التحدي:**  
تمييز جوهر المشكلة من خلال الإنصات العميق للنظام وملاحظة التوترات والصراعات.
- **إدارة التوتر:**  
ليس المطلوب إلغاء الضغوط فهذا مستحيل في العمل المؤسسي، بل تنظيم معالجتها.
- **الحفاظ على الانضباط والتركيز:**  
مقاومة الإغراءات التي تصرف الانتباه عن جوهر المشكلة.
- **إعادة العمل للناس:**  
تمكين الأفراد من تولي مسؤولية التغيير بأنفسهم، لأن التكيف الحقيقي لا يفرض.
- **حماية الأصوات الضعيفة:**  
الإنصات للأطراف الهامشية التي غالبًا ما تلتقط إشارات الخلل مبكرًا.

## ٣. العمل التكيفي

وهو ما يقوم به الأفراد أنفسهم، من تغيير في الأدوار، أو التفاعل مع الحقائق الجديدة. هذا العمل لا يتم في فراغ، بل داخل ما يسمى "البيئة الحاضنة"، وهي المساحة الآمنة التي يخلقها القائد ليتجرأ الناس على التغيير.





## التطبيقات العملية

القيادة التكيفية لا تقدم وصفة جاهزة، بل توفر إطاراً لفهم طبيعة التغيير، وتحديد من يقع عليه عبء التكيف. القائد هنا ليس ساحراً يملك الحلول، بل مرشداً يرافق الناس في رحلة غير يقينية، مليئة بالأسئلة، لكنها مثمرة.

### على المستوى الفردي

القيادة التكيفية في بعدها الفردي ليست حكراً على أصحاب المناصب أو من يملكون السلطة، بل هي دعوة لكل شخص لممارسة التأقلم الواعي مع التغييرات التي تطرأ على حياته. عندما يتعلم الفرد كيف يخطو خطوة للخلف ليرى الصورة الكاملة، كيف يواجه المواقف المربكة بدلاً من الهروب منها، وكيف يتحدى عاداته القديمة عند الحاجة، فإنه يمارس القيادة التكيفية.

في واقعنا اليوم، التغييرات الشخصية قد تكون ناجمة عن فقدان وظيفة، أو تغيير في نمط الحياة، أو حتى تحولات قيمية داخلية. في مثل هذه الحالات، لا يكفي أن نلجأ إلى حلول جاهزة. بل نحن بحاجة إلى عقلية تأملية، تقبل الألم المصاحب للتغيير، وتحوله إلى فرصة للنمو.

### على مستوى المؤسسات

يمكن للقادة تبني سلوكيات القيادة التكيفية عبر:

- خلق "بيئة حاضنة" آمنة تتيح طرح الأسئلة الكبيرة دون خوف،
- تشجيع المبادرات
- وتقبل أصوات النقد البناء، حتى لو أتت من أدنى الهرم التنظيمي.

إن إعطاء "العمل الحقيقي" للموظفين، وتمكينهم من تحليل المشكلات التي لا تملك حلولاً جاهزة، يُعد حجر الزاوية لأي تحول مؤسسي ناجح.



## في بناء السياسات والاستراتيجيات

من يضع السياسات أو يقود المبادرات المجتمعية عليه أن يعترف بأن كثيرًا من مشكلات الواقع ليست تقنية بطبيعتها، بل جذرها تكيفي. السياسات الناجحة لا تكتفي بتقديم حلول سطحية أو إطلاق مشاريع جاهزة التنفيذ، بل تبدأ بتشخيص الواقع بعمق، ومساءلة النظم القائمة، وفتح باب التغيير التدريجي والمستدام.

مثال على ذلك هو كيفية التعامل مع تحديات مثل إعادة الإعمار و تغير المناخ، و التفاوت الاجتماعي، أو الهجرة. لا يمكن حل هذه القضايا عبر أوامر مركزية، بل من خلال إشراك المجتمعات المحلية، وتمكين الأفراد من قيادة التغيير داخل بيئاتهم. وهنا تبرز القيادة التكيفية كمنهج يُحدث أثرًا ملموسًا في الواقع، لأنه ينبع من حاجات الناس ويستجيب لها بمرونة ووعي.





## نافذة للتأمل



القيادة التكيفية لا تتطلب قوة خارقة أو سلطة مطلقة، بل تحتاج قلبًا صبورًا، وعقلًا منفتحًا، وإرادة تسلك طريق الصدق مع الذات والواقع. إنها دعوة لأن نعترف بضعفنا البشري أمام المجهول، ولكن دون أن نستسلم له. أن نواجه التغيير لا بالإنكار أو الهروب، بل بالبحث الجاد عن المعنى خلف الألم، وعن الإمكانيات الكامنة وسط الفوضى.

في أحاديث النبي ﷺ، نجد نبأً روحياً يروي جذور القيادة التكيفية. تأمل قوله عليه الصلاة والسلام:

"المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف، وفي كل خير. احرص على ما ينفعك، واستعن بالله، ولا تعجز..." (رواه مسلم)

هذه الكلمات تختصر جوهر القيادة التكيفية: القوة لا تعني التصلب، بل المرونة؛ ولا تعني السيطرة، بل المواجهة الهادئة المدروسة، والاستعانة بالخالق عند كل منعطف.

ربما نحتاج أن نسأل أنفسنا اليوم:

هل نملك الشجاعة الكافية لتغيير قناعات؟

هل نسمح لأنفسنا بأن نصغي لأصوات الضعفاء والمنسيين؟

وهل نجرؤ على الإمساك بأسنلة لم نعد نملك رفاهية تجاهلها؟

إن التكيف ليس ضعفًا، بل حكمة؛ والإنصات للواقع ليس تراجعًا، بل نضج. والقيادة، حين تُمارَس من هذا المكان العميق من المسؤولية المشتركة، تصبح عملاً نبيلًا، وعبادة في صمت.



## القوة الصامتة خلف القائد

عندما نسمع بكلمة قيادة، غالبًا ما تتجه أنظارنا نحو القائد وحده، ذلك الشخص الذي يتخذ القرارات، ويؤثر في الآخرين، ويوجه دفة السفينة. لكن ماذا عن أولئك الذين يتلقون هذا التأثير؟ من يتفاعلون مع الرؤية ويحولونها إلى واقع؟ إنهم الشركاء في القيادة، ويقصد بذلك من يُعرّفون تقليديًا بالتابعين، إلا أنني سأعتمد هنا مصطلح **الأعضاء** لما يحمله من معنى أوسع، لأنهم الركن المكمل والجوهر الغالب في أي عملية قيادية. فالقيادة لا تحدث في الفراغ، بل هي علاقة متبادلة لا تكتمل إلا بوجودهم.

لطالما أهملت دراسة الأعضاء و الشركاء في العملية القيادية في الأدبيات التقليدية، وغابت عن الحديث المجتمعي الذي غالبًا ما يمجّد القائد ويغفل عن قوة العضو. فحتى في المدارس يُربى الأطفال على أن يكونوا قادة، وكأن التبعية أمرٌ ثانوي أو أقل شأنًا. لكن الواقع أكثر تعقيدًا وثرًا. فالقيادة الفعالة لا تكون إلا بوجود تابعين واعين، منخرطين، ناقدين، وداعمين.

### تعريف التبعية و المشاركة الفعالة من قبل الاعضاء

التبعية هي عملية قبول التأثير من الآخرين لتحقيق هدف مشترك. هذا التعريف يضع المشاركة من قبل الاعضاء في قلب الفعل القيادي، ويمنحها بُعدًا أخلاقيًا كذلك. فهي ليست خضوعًا أعمى، بل فعل واع ينبع من رغبة في المشاركة وصناعة التغيير.

#### منظوران لفهم التبعية

- **المنظور القائم على الدور:** يركّز على أنماط سلوك الأعضاء استنادًا إلى مواقعهم في الهيكل التنظيمي.
- **المنظور من حيث العلاقة:** ينظر إليها على أنها علاقة تفاعلية بين القائد والعضو، تتشكل وتتطور من خلال التأثير المتبادل.



## تصنيفات الأعضاء

من بين المحاولات المبكرة لفهم سلوك الأعضاء داخل المنظمات، قدّم **زابينيك** تصنيفًا يستند إلى بعدين أساسيين: الخضوع في مقابل السيطرة، والسلبية في مقابل النشاط. ومن هذا الإطار ظهرت أربعة أنماط تبيّن تنوع استجابات الأعضاء تجاه السلطة.

فهناك **العضو المنسحب** الذي يفضّل الابتعاد عن المشاركة والاكْتفاء بأداء الحد الأدنى، مما يجعله أقرب إلى الحضور الغائب داخل الفريق. وفي المقابل يظهر التابع المفرط في الخضوع الذي يذوب تمامًا في سلطة القائد، مطيعًا إلى حدّ يتنازل فيه عن قناعاته ومصالحه الخاصة، وكأن راحته تكمن في أن يترك القيادة لغيره دون نقاش.

أما النمط الثالث فهو **العضو القهري** الذي يميل إلى فرض سيطرته والجدال الدائم، حتى لو لم يكن في موقع يسمح له بذلك، فيخلق توترات وصراعات داخلية. وأخيرًا يأتي **العضو المندفع** الذي يملك حماسة و طاقة عالية، لكنه يفتقر إلى التوازن والقدرة على التقدير، فيتحرك باندفاع قد يكون مثمرًا أحيانًا لكنه يعرّض الفريق لمخاطر في أحيان أخرى.

يكشف هذا التصنيف أن سلوك الأعضاء لا يتحدد فقط بقرارات القائد، بل يتأثر إلى حد كبير بموقفهم النفسي من السلطة وبالتوترات الداخلية التي يعيشونها.



أما **كيللي** فقد قدّم تصنيفًا آخر أكثر شهرة، اعتمد فيه على بعدين مختلفين: التفكير النقدي المستقل في مقابل التبعية، والنشاط في مقابل السلبية. ومن خلال هذا الإطار، رسم صورة لأنماط متعددة من الأعضاء.



فهناك العضو السلبي الذي يتعامل مع مهامه بروح فاترة، لا يفكر ولا يضيف، ويكتفي بأداء ما يُطلب منه، وكأن وجوده أو غيابه سواء. وهناك **العضو المطاوع** الذي ينفذ التعليمات بحماس ويظهر ولاءً عاليًا، لكنه يفتقر إلى القدرة على التفكير النقدي أو تقديم رؤية مستقلة، وهو النمط المريح للقادة السلطويين لكنه لا يضيف الكثير على صعيد الإبداع.

وفي الطرف الآخر نجد **العضو المغترب** الذي يتميز بقدرة عالية على النقد، لكنه يعزف عن المشاركة الفاعلة، فيبقى على الهامش متذمرًا من دون أن يتحمل مسؤولية الإصلاح. أما **العضو النفعي** فهو أكثر براغماتية، يغيّر مواقفه بحسب ما يخدم مصالحه الخاصة، متأرجحًا بين الطاعة والنقد، وقد يكون مفيدًا أحيانًا بمرونته وإن لم يكن جديرًا بالثقة الكاملة. وأخيرًا يأتي **العضو المثالي** الذي وصفه **كيلي بالعضو الفعّال**؛ إنه المستقل في تفكيره، الملتزم بقيمه، الكفء في أدائه، والمخلص في ولائه لأهداف الجماعة. هذا النمط هو الذي يشكل الشريك الحقيقي للقائد في مسيرة النجاح.



أما **تشاليف** فقد لفت الانتباه إلى بُعد آخر، وهو ما أسماه "شجاعة العضو"، معتبرًا أن القيمة الحقيقية لأي تابع تتحدد بقدرته على الموازنة بين دعم القائد وتحديّه. ومن هنا قسّم الأعضاء إلى أربعة أنماط.

فهناك النمط الضعيف الذي لا يبادر بدعم القائد ولا يجرؤ على مساءلته، مكتفيًا بالوجود الصامت. وفي المقابل نجد الفردي الذي يرفع صوته بالاعتراض والانتقاد لكنه لا يقدم دعمًا عمليًا، فيبدو كأنه حجر عثرة أكثر مما هو مساهم. وهناك **المنفذ** الذي يقف دائمًا بجانب القائد، مساندًا ومخلصًا، لكنه لا يجرؤ على النقد أو التحدي، فيفقد التوازن المطلوب.

وأخيرًا يبرز **الشريك**، وهو النمط المثالي في نظر **تشاليف**، إذ يجمع بين قوة الدعم والقدرة على النقد البناء، فيصبح شريكًا حقيقيًا للقائد في صناعة القرارات والتوجهات.



أما **كيليرمان** فقد اعتمد في تصنيفها على درجة الانخراط في العمل القيادي. فالأعضاء في نظرها يبدوون بالمعزولين الذين يعيشون على هامش المؤسسة ولا يهتمهم ما يجري داخلها، مرورًا بالمراقبين الذين يتابعون الأحداث دون أن يتدخلوا، وصولًا إلى المشاركين الذين يبدوون بعض التفاعل لكنهم يظلون محدودي الأثر.

ثم يأتي الناشطون الذين ينخرطون بجدية في القضايا ويعملون على التأثير فيها، وأخيرًا **المتفانون** الذين يبلغ التزامهم حدًا يجعلهم مستعدين للتضحية بمصالحهم الشخصية، بل وربما حياتهم، من أجل قضية يؤمنون بها.

إن مجمل هذه التصنيفات يوضح أن العضو أو التابع ليس مجرد عنصر ثانوي في عملية القيادة، بل هو طرف أصيل ومؤثر في نجاحها أو فشلها. فالقائد الفعال ليس من يكتفي بإصدار الأوامر، بل من يقرأ أنماط التابعين بدقة، ويعرف كيف يحول السلبيين إلى مشاركين، والمندفعين إلى شركاء ناضجين، والمطاويعين إلى ناقدين بنّائين، فيخلق بذلك بيئة قيادية أكثر توازنًا واستدامة.



## التطبيقات العملية

### على المستوى الفردي

إن فهم مفهوم العضو وتقدير دوره لا يقل أهمية عن فهم القيادة ذاتها. على المستوى الفردي، يدعو كل إنسان إلى إعادة النظر في موقفه من "التبعية" بوصفها شراكة واعية، لا خضوعاً سلبياً. الفرد الواعي يستطيع أن يكون تابعاً فاعلاً حتى في المواقف التي لا يملك فيها السلطة، وذلك من خلال:

- ممارسة التفكير النقدي والتمييز بين الطاعة الإيجابية والانقياد الأعمى.
- تبني دور "الشريك المسؤول" بدلاً من دور "المنفذ الصامت"، لا سيما في المؤسسات أو المواقف التي تتطلب قول الحقيقة أو مواجهة التجاوزات.
- تنمية مهارات المشاركة الفعالة مثل: الاتصال الصريح، الاستماع النشط، وفهم النية القيادية.

بهذا المنظور، يصبح "الاتباع" فعلاً راقياً يتطلب وعياً أخلاقياً وجرأة على تحمل المسؤولية.

### على مستوى المؤسسات

في المؤسسات، تمثل إعادة الاعتبار لدور "المتابعين" خطوة ضرورية لبناء ثقافة مؤسسية أكثر توازناً واستدامة. ومن التطبيقات العملية لذلك:

- تطوير سياسات تشاركية تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم وتحدي القرارات بطرق بناءة، دون خوف من العقاب أو التهميش.
- تدريب القادة على كيفية تمكين الأعضاء بدلاً من إحباطهم، من خلال فتح قنوات للتغذية الراجعة الصاعدة.
- تبني نماذج تقييم أداء تُدرج المسؤولية الفردية والالتزام بالأهداف المشتركة ضمن معايير التميز، وليس فقط تنفيذ الأوامر.

هذا التوجه يعزز الولاء المؤسسي، ويقلل من ظاهرة "القيادة المفرطة" التي تجعل المؤسسة تعتمد كلياً على القمة.



## في بناء السياسات والاستراتيجيات

- وضع أطر تشريعية وإدارية تضمن الرقابة المجتمعية على أصحاب القرار، وترسخ مبدأ "المساءلة من الأسفل للأعلى".
  - تعزيز ثقافة "الشراكة المجتمعية" في مؤسسات الدولة، بحيث يُنظر للمواطنين لا كمستقبليين للقرارات، بل مشاركين في صناعتها.
  - إدماج مناهج تعليمية تعيد التوازن بين مفهومي القيادة والاتباع، وتربّي الأجيال على أن قيمة الفرد لا تُقاس بمنصبه، بل بمسؤوليته و افعاله.
- بهذا النهج، تتعزّز فرص الانتقال من مجتمعات تُقدّس الفرد القائد، إلى مجتمعات تؤمن بدور الجماعة الواعية في صناعة التغيير.





## نافذة للتأمل



ربّما لم نعتد أن نحتفي بالأعضاء كما نحتفي بالقادة، لكن التاريخ يُخبرنا أن كثيراً من العظمة صُنعت على أيدي من لم يجلسوا في الصفوف الأمامية. في سيرة النبي ﷺ، نقرأ عن الصحابة الذين لم يكونوا قادة في المناصب، لكنهم كانوا قادة في الوعي، في الشجاعة الأخلاقية، وفي الإخلاص لفكرة النبوة.

نقرأ عن بلال، وصهيب، وعمّار، وعن نساء لم يحملن ألقاباً لكنهن حملن في قلوبهن نور الإيمان والتضحية. هؤلاء لم يكونوا "أتباعاً سلبيين"، بل كانوا شركاء في بناء أعظم تجربة قيادية عرفتتها البشرية.

إن القيادة لا تزدهر إلا حين يكون الاتباع ناضجاً وواعياً. في هذا المعنى، لا يُنظر للتابع كمن يتخلّى عن رأيه أو يستقيل من ضميره، بل كفاعل يُشارك في توجيه الدفة.



## الفريق... المسرح الحقيقي للقيادة

القيادة في كثير من الأحيان عملية جماعية تنبض داخل كيان يسمى الفريق. الفريق ليس فقط مجموعة من الأفراد يعملون معاً، بل هو منظومة متكاملة من العلاقات، والأهداف المشتركة، والاعتماد المتبادل، والتنسيق المستمر. وهو يشكّل اليوم جوهر الأداء في كثير من المؤسسات التي تسعى إلى التكيف، والإبداع، والابتكار.



تأتي أهمية القيادة في الفرق من كونها تمارس في سياق فريد يختلف عن القيادة الفردية. فهنا، لا تقتصر مهمة القائد على التأثير في سلوك الأفراد فحسب، بل تشمل كذلك تهيئة بيئة تشجع التعاون، وتدعم الالتزام الجماعي، وتوجّه ديناميات الفريق نحو الإنجاز والتماسك في آنٍ معاً. ومن هنا ينبع التحدي وهو كيف يمكن للقائد أن يدير عمليات معقدة كاتخاذ القرار الجماعي، وحل النزاعات، وتوزيع الأدوار، وضمان جودة الأداء، في ظل تعددية الآراء والخلفيات والاحتياجات داخل الفريق الواحد؟

القيادة في الفرق ليست فقط مهارة، بل هي ممارسة أخلاقية وإنسانية أيضاً، تعكس وعي القائد بدوره كمنسق، ومرشد، وشريك، وميسّر للنمو الجماعي. إنها نوع من القيادة يزدهر فيه "نحن" أكثر من "أنا"، ويتجلى فيه المعنى الحقيقي للتأثير المشترك والمسؤولية المتبادلة.

### ما الذي يجعل الفريق فعالاً؟

السؤال عن فعالية الفرق ليس ترفاً تنظيمياً، بل هو سؤال جوهري في زمن أصبحت فيه الفرق جوهر العمل المؤسسي. فليست كل مجموعة تُسمى "فريقاً"، ولا كل فريق يحقق نتائج تستحق. فعالية



الفريق ليست مسألة حظ، بل نتاج توازن دقيق بين عدد من العوامل التي إذا ما اجتمعت، صنعت بيئة خصبة للإبداع، والنمو، وتحقيق الأهداف.

من وجهة نظر الباحث **هاكمان**، تتوقف فعالية الفريق على بعدين أساسيين:  
**أولاً، الأداء**: أي قدرة الفريق على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف بكفاءة وجودة.  
**ثانياً، التنمية**: أي الحفاظ على تماسك الفريق ونمو أفرادها، وقدرتهم على العمل المشترك بشكل صحي ومستدام.

وإذا أمعنا النظر في ما يجعل الفرق ناجحة، و كما ذكرت دراسة **لارسون** و**لافاستو** نجد أن هناك عددًا من الشروط التأسيسية التي تساعد الفريق على الوصول إلى تلك الفعالية. من أبرزها:

### ١. وجود هدف واضح وملهم

الفريق الفعال لا يتحرك بعشوائية، بل ينطلق من رؤية مشتركة تلهب الحماس وتوحد الجهود. الهدف الواضح هو بوابة المعنى، ودونه يصبح الفريق مثل سفينة بلا بوصلة.

### ٢. بناء هيكل قائم على النتائج

لا يكفي أن نملك رؤية، بل لا بد من هيكل تنظيمي مرن، يعزز الشفافية، ويوزع الأدوار بوضوح، ويتيح مساحة للمبادرة الفردية ضمن سياق جماعي منسجم.

### ٣. اختيار الأفراد المناسبين

الفريق الجيد هو مزيج من المهارات، والخبرات، والطبائع، بحيث يكمل كل عضو الآخر. تنوع الخلفيات مع وضوح الكفاءات يصنع وحدة متناغمة.

### ٤. الالتزام المشترك

يتجاوز الأمر مجرد التعاون، ليصل إلى مستوى "الهوية الجماعية". عندما يرى الأفراد أنفسهم كجزء من كيان واحد، يولد الولاء، وتتعمق روح الفريق.



## ٥. بيئة تعاونية صحية

الثقة، والانفتاح، والاحترام المتبادل، كلها مكونات لبيئة عمل تُشجع على تبادل الأفكار، وتحتضن الاختلاف، وتسمح بمواجهة التحديات دون خوف أو تردد.

## ٦. معايير واضحة للتمييز

تحديد معايير الأداء والسلوك ليس قيّدًا، بل هو شرط أساسي لضمان الجودة والتماسك. الفرق الفعالة تتبنى معايير طموحة، لكنها أيضًا عادلة ومعلومة للجميع.

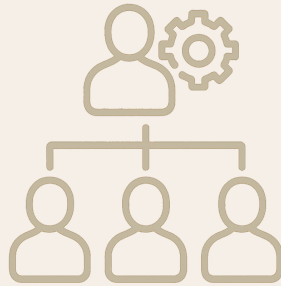
## ٧. دعم خارجي كافٍ

حتى أكثر الفرق كفاءة تحتاج إلى موارد، وتدريب، وتقدير، وبيئة تنظيمية تحتضنها. غياب هذا الدعم يحوّل الفريق إلى جزيرة معزولة تصارع للبقاء.

## ٨. قيادة مبدئية وراعية

القائد في الفريق لا يفرض سلطته بقدر ما ينسّق، ويلهم، ويحفّز، ويهتم. هو شخص يدير التنوع، ويساعد على حل النزاعات، ويعمل كجسر بين الفريق وبقية النظام.

هذه العناصر، وإن بدت نظرية، إلا أنها في الحقيقة بمثابة "خارطة طريق" لأي قائد يسعى لبناء فريق فعّال. فكما أن كل نبتة تحتاج إلى تربة وماء وشمس لتنمو، فإن الفرق تحتاج إلى بيئة متكاملة من الثقة، والهيكل، والدعم، والقيادة لتنمو وتزدهر.





## نموذج القيادة في الفرق

في محيط الفرق الديناميكي، تتغير الأدوار والمسؤوليات باستمرار، وقد لا يكون القائد التقليدي هو دائمًا من يوجه الدفة. من هنا، ظهر ما يُعرف بـ "نموذج القيادة في الفرق" الذي طوره هيل، والذي لا يرى القيادة كوظيفة مرتبطة بشخص معين، بل كعملية مستمرة من الاستجابة لاحتياجات الفريق لضمان فعاليته واستدامته.

### جوهر النموذج

يرتكز نموذج هيل على فكرة بسيطة وعميقة:

"مهمة القائد الأساسية هي ضمان فعالية الفريق، سواء من حيث الأداء أو النمو الجماعي."

هذا التصور الوظيفي للقيادة يعني أن القائد، سواء أكان رسميًا أو من بين أعضاء الفريق، عليه أن يتدخل عند الحاجة، لا أكثر ولا أقل. فالقائد الفعّال ليس دائم التدخل، بل هو مراقب حكيم يعرف متى يراقب، ومتى يتخذ القرار، ومتى ينسحب ليفسح المجال للآخرين.

### مكونات النموذج

يتكوّن النموذج من ثلاث مراحل رئيسية متتابعة ومتراصة:

#### ١. قرارات القيادة

في هذه المرحلة، يُطرح على القائد ثلاثة أسئلة أساسية:

- هل أحتاج إلى التدخل الآن، أم أن الفريق يسير بشكل طبيعي؟
- إن احتجت للتدخل، هل يجب أن أركز على المهام أم العلاقات؟
- هل ينبغي أن أتدخل داخل الفريق أم خارجه؟

هذه الأسئلة تعكس وعيًا متقدمًا بطبيعة العمل الجماعي، وتُجبر القائد على التحليل قبل الفعل، وتقييم السياق بدقة.



## ٢. أفعال القيادة

تنقسم أفعال القائد إلى ثلاثة أنواع:

- **داخلية مرتبطة بالمهام:** مثل توضيح الأهداف، تنظيم العمل، تسهيل اتخاذ القرار، وتوزيع الأدوار.
- **داخلية مرتبطة بالعلاقات:** مثل بناء الثقة، تشجيع التعاون، إدارة النزاعات، وتحفيز الأفراد.
- **خارجية مرتبطة بالموقع و البيئة المحيطة:** مثل تمثيل الفريق أمام الإدارة، الدفاع عن مصالحه، تأمين الموارد، وبناء التحالفات.

القائد الناجح يعرف متى يمارس كل نوع من هذه الأفعال، بناءً على ما يتطلبه الموقف.

## ٣. فعالية الفريق

النقطة التي تدور حولها كل المكونات. وهي لا تقاس فقط بمدى تحقيق الأهداف، بل أيضًا بمدى تماسك الفريق، وتطور أفرادها، وقدرته على مواجهة المستقبل بثقة.

## تطبيق النموذج

تمامًا مثل مدرب فريق رياضي، لا يتوقف دور القائد عند الفوز أو الخسارة. بل يراجع الأداء، يدعم الأفراد، يُعدّل الاستراتيجيات، ويبني الثقافة الجماعية باستمرار. في هذا الإطار، تصبح القيادة "حركة دائرية" بين التشخيص، واتخاذ القرار، وتنفيذ الأفعال، ومراجعة النتائج.

## أولاً: القرار الأساسي

القائد الواعي يبدأ دومًا بالملاحظة والتقييم. في بعض الأحيان، يكون الأفضل أن يراقب بصبر دون تدخل، ل يتيح للفريق فرصة النمو الذاتي أو ممارسة القيادة التشاركية. وفي أحيان أخرى، يصبح التدخل ضرورة لحل مشكلة أو تصحيح مسار.



هنا، يُطرح أول سؤال جوهري وهو هل عليّ أن أراقب أم أتخذ إجراءً تنفيذياً؟

فمثلاً:

- إذا لاحظ القائد بوادر صراع داخلي، يمكنه مراقبة الموقف أولاً لتقدير حجمه.
- إذا لاحظ أن الإنتاجية تتدهور، قد يكون الوقت قد حان لاتخاذ إجراء حاسم.

القائد الحكيم هو من يُوازن بين الصبر والفعل، بين الرقابة والدفع، ويعرف متى يقود من الأمام، ومتى يدعم من الخلف.

### ثانياً: طبيعة التدخل

عندما يقرر القائد التدخل، عليه أن يحدد هدفه الأساسي:

**هل المشكلة تتعلق بالمهام؟** مثل غموض في الأهداف، ضعف في التنظيم، أو تأخر في الإنجاز.

هنا يركز القائد على مساعدة الفريق في إنجاز المهام بفعالية، عبر مجموعة من السلوكيات والأدوات، مثل:

- التركيز على الأهداف: مساعدة الفريق على توضيح رؤيته المشتركة ومخرجاته.
- هيكل العمل: توزيع الأدوار، توضيح المهام، وتقديم تصور واضح للتنظيم.
- تسهيل اتخاذ القرار: مساعدة الفريق على الوصول لحلول عبر التنسيق والتوجيه.
- تدريب الأعضاء على المهارات الفنية: تطوير المهارات التقنية أو التحليلية التي يحتاجها الفريق.
- الحفاظ على معايير التميز: التقييم المستمر للأداء وتصحيح الانحرافات.

هذه الأفعال تخلق بيئة عمل واضحة، منظمة، وتوجّه الفريق نحو الأهداف باستمرار.

**هل المشكلة تتعلق بالعلاقات؟** مثل توتر بين الأفراد، ضعف في الثقة، أو عزوف عن التعاون.

لا تقل العلاقات أهمية عن المهام. فالفريق الناجح هو من يتعاون ويثق أعضاؤه ببعضهم البعض. لذلك يتدخل القائد لتعزيز الروابط الإنسانية داخل الفريق عبر:



- التدريب على مهارات التواصل: تنمية مهارات الإنصات والتعبير وفهم الآخر.
- تعزيز روح التعاون: تشجيع التشاركية وتقدير مساهمات الجميع.
- إدارة الصراعات الداخلية: التدخل لحل النزاعات بطرق بناءة تمنع الانقسام.
- بناء الالتزام والانتماء: غرس شعور بالفخر والولاء للفريق.
- الاهتمام بالاحتياجات الفردية: تفهم اختلافات الأفراد ودعمهم نفسيًا ومهنيًا.
- النموذج الأخلاقي: أن يكون القائد قدوة في الأمانة، العدل، والاحترام.

هذه الأفعال تُعزز المناخ النفسي والثقافة الإيجابية التي تحفّز الفريق من الداخل.

التمييز بين البعد الخاص بالمهام و البعد الخاص بالعلاقات أساسي، لأن لكل نوع أساليب تدخّل مختلفة. فمعالجة ضعف التنسيق يختلف عن تهدئة صراع بين الأعضاء. والأهم أن هذه البعدين غالبًا ما يكونان متداخلين. فنجاح المهام يعزّز العلاقات، ووجود علاقات جيدة يرفع من الأداء.

### ثالثًا: مجال التدخل

في بعض الحالات، لا تكون المشكلة نابعة من داخل الفريق، بل من بيئته الخارجية. هنا، يسأل القائد نفسه هل أحتاج إلى التدخّل داخليًا (داخل الفريق) أم خارجيًا (في العلاقة مع المؤسسة أو المحيط)؟ أحيانًا يكون السبب في تراجع الأداء خارجيًا. حينها يتدخّل القائد في البيئة المحيطة من خلال:

- بناء علاقات وتحالفات خارجية: فتح قنوات اتصال وتأثير مع الإدارات الأخرى أو الجهات الداعمة.
- تمثيل الفريق أمام الإدارة: إيصال صوت الفريق وتوضيح إنجازاته واحتياجاته.
- التفاوض للحصول على الموارد: مثل الوقت، التمويل، أو الأدوات اللازمة.
- حماية الفريق من المشتتات: تقليل الضغوط الخارجية غير الضرورية.
- تحليل البيئة المحيطة: جمع البيانات حول التحديات والفرص المحيطة.
- مشاركة المعلومات مع الفريق: إبقاء الأعضاء على اطلاع بالتغيرات المحيطة.

في كثير من الأحيان، يكون نجاح الفريق مرهونًا بمدى كفاءة قائده في التعامل مع النظام المحيط، وليس فقط داخل الفريق.



## التطبيقات العملية

### على المستوى الفردي

في بيئات العمل الحديثة، لم يعد يكفي أن يمتلك الفرد مهاراته التخصصية فحسب، بل أصبح عليه أن يتفاعل بمرونة ضمن فرق متنوعة المهارات والثقافات. تطبيق نموذج القيادة في الفرق يساعد الفرد على:

- الوعي بدوره ضمن الفريق.
- المشاركة الفعّالة من خلال إبداء الرأي، دعم الزملاء، والمساهمة في اتخاذ القرار، حتى دون منصب رسمي.
- تطوير الذات عبر ملاحظة أنماط القيادة المختلفة والتعلم منها، وممارسة القيادة التشاركية بشكل عملي.
- تعزيز روح الفريق من خلال بناء الثقة، وتحمل المسؤولية، والموازنة بين تحقيق الأهداف والعلاقات الإنسانية داخل المجموعة.

### على مستوى المؤسسات

تُظهر التجارب أن الفرق القوية لا تنشأ من فراغ، بل تحتاج إلى دعم تنظيمي مستدام. يمكن للمنظمات تطبيق النموذج من خلال:

- تدريب القادة على فهم النموذج واتخاذ القرارات المناسبة بين التدخل والمراقبة، وبين المهام والعلاقات.
- تعزيز ثقافة القيادة المشتركة من خلال منح الفريق صلاحيات أوسع، ودعم المبادرات التي تنبع من الأعضاء أنفسهم.
- قياس فعالية الفرق باستخدام مؤشرات الأداء والتماسك (كما في نموذج هيل)، وتوفير الملاحظات بشكل منهجي.
- بناء هياكل مرنة تسمح بتشكيل فرق متعددة التخصصات، والعمل بطريقة تعاونية دون عوائق بيروقراطية.



## في بناء السياسات والاستراتيجيات

التحول نحو نموذج القيادة التشاركية داخل الفرق يتطلب مراجعة سياسات المؤسسات العامة والخاصة، ويمكن الاستفادة من هذا النموذج في:

- صياغة استراتيجيات وطنية للابتكار والعمل الجماعي، خاصة في قطاعات مثل التعليم، الصحة، والحوكمة الرقمية.
- دمج مفهوم القيادة التشاركية في المناهج الدراسية وبرامج إعداد القيادات، لتنشئة جيل يجيد العمل الجماعي واتخاذ القرار المشترك.
- تبني معايير عالمية لتقييم فرق العمل كجزء من مؤشرات الأداء المؤسسي، بحيث تشمل التماسك، القيادة، والتفاعل بين الأعضاء.
- دعم المؤسسات الريادية التي تعتمد على العمل الجماعي كركيزة للابتكار، من خلال تمويل البرامج التدريبية وبناء حاضنات تعاونية.





## نافذة للتأمل



القيادة في الفرق تذكرنا بحقيقة إنسانية عميقة هي أن التعاون ليس خيارًا بل فطرة، وأن الإنسان لا يكتمل وحده، بل ينمو ويتطور حين يتبادل المسؤولية والمعرفة مع الآخرين. حين نراجع سيرة النبي محمد ﷺ، نجد أن بناء الروح الجماعية في أصحابه كان جزءًا أصيلاً من قيادته. لم يكن يكتفي بأن يصدر الأوامر، بل كان يشاورهم، يشجعهم على المبادرة، ويوزع الأدوار بروح الأخوة والتمكين. قال تعالى: "وشاورهم في الأمر" [آل عمران: ١٥٩]، فصارت الشورى والقيادة الجماعية خلقًا نبويًا قبل أن تكون نظرية إدارية حديثة.

القيادة في الفرق تعلمنا أن النجاح الحقيقي لا يُقاس فقط بالنتائج، بل بجودة العلاقات، بثقة الأفراد بعضهم، وبقدرتهم على مواصلة الطريق رغم التحديات. في كل فريق ناجح، هناك قائد يختار أن يكون مستمعًا حينًا، وملهمًا حينًا، وميسرًا دائمًا. وهناك أعضاء يختارون أن يقودوا من مواقعهم، بصمت أحيانًا، وبفعلٍ مؤثرٍ دائمًا.

لعل هذا الفصل دعوة لنا أن نراجع علاقتنا بالآخرين، لا كأفراد متناثرين، بل كأجزاء في منظومة أوسع... حيث كل واحد منا قادر على أن يترك أثرًا، حين يعرف متى يتقدم، ومتى يُمكن غيره.



## خاتمة

حين نتأمل في مجمل ما عرضناه في هذا الكتاب من نظريات ومقاربات علمية لفهم القيادة، ندرك أن الفكر الإنساني، عبر مدارس متعددة، حاول أن يجيب على سؤال عميق: كيف يقود الإنسان الإنسان؟ وقد رأينا كيف تراوحت الإجابات بين التركيز على السمات الشخصية، أو على السلوك، أو على الموقف والظرف، أو على العلاقة بين القائد وأتباعه، وصولاً إلى المقاربات الحديثة التي تربط القيادة بالأصالة، أو الخدمة، أو التحول، أو الاستدامة. كل ذلك يعكس محاولات جادة للبحث عن صيغة توازن بين الكفاءة والإنسانية، بين الفعالية والأخلاق، وبين الهدف الفردي والصالح العام.

لكن التاريخ الإنساني لا يكتفي بالنظريات؛ فهو يمنحنا أمثلة حيّة لقادة عاشوا تلك المبادئ، وأحياناً سبقوا العلم الحديث في تجسيدها. وهنا تبرز التجربة في التاريخ الإسلامي كأحد أعمق مصادر الإلهام القيادي، حيث ارتبطت القيادة في جوهرها بالرسالة، و بالبعد الأخلاقي، و بالمسؤولية أمام الله أولاً ثم الناس ثانياً.

في مقدمة هؤلاء القادة يقف سيدنا محمد ﷺ، الذي لم يكن قائداً عظيماً بمعايير الإيمان وحدها، بل أيضاً بمعايير العلم الحديث في القيادة. فقد جمع بين الرؤية الواضحة، والرحمة الواسعة، والشجاعة، والتواضع، والقدرة على بناء مؤسسات بشرية صلبة من رجال ونساء، حولوا القيم إلى ممارسة، والمبادئ إلى واقع. كان ﷺ قائداً أصيلاً صادقاً، يرى في أتباعه شركاء لا أدوات، ويبني الثقة من خلال القدوة، لا من خلال الفرض. وإن قرأنا سيرته بعيون نظريات القيادة الحديثة، سنجد فيه القائد التحويلي الذي ألهم أتباعه برؤية تجاوزت حدود اللحظة، والقائد الذي جسّد معنى الخدمة، فجعل نفسه في طليعته عطاءً وفداءً، والقائد الأصيل الذي جسّد القيم في كل فعل وقول.

ولم يكن الرسول ﷺ حالة استثنائية معزولة، بل ترك من بعده جيلاً من القادة الذين جسّدوا هذا النهج. فقد رأينا في الخلفاء الراشدين نماذج متكاملة لقيادة عادلة، مسؤولة، وزاهدة، حيث ارتبط الحكم بالمسؤولية لا بالسلطة، وبالخدمة لا بالامتياز. وعبر التاريخ الإسلامي نجد قادة وعلماء وأمراء جسّدوا القيادة كرسالة، لا كوسيلة للسيطرة. بعضهم برع في التنظيم، وبعضهم في الفتح، وبعضهم في نشر العلم، لكنهم جميعاً التقوا عند فكرة أن القيادة أمانة ومسؤولية أمام الله.



إن ما يقدمه الإسلام في بعده القيادي هو إدراك عميق أن الإنسان لا يقود بمعزل عن القيم، وأن السلطة ليست غاية بل وسيلة لتحقيق العدل والصلاح. وهذا البعد القيمي يملأ الثغرة التي ما زالت النظريات الحديثة تسعى لاستكمالها و هي كيف نحمي القيادة من الانزلاق إلى الاستبداد؟ كيف نضمن أن يبقى القائد في خدمة الجماعة لا العكس؟ كيف نوازن بين الفاعلية والأخلاق؟

من هنا، نستطيع القول إن الفكر القيادي الإسلامي لا يتعارض مع العلم الحديث، بل يثريه ويكمله. فإذا كانت النظريات الأكاديمية تمنحنا أدوات التحليل والفهم، فإن التجارب الإسلامية الكبرى تمنحنا بُعدًا روحانيًا وأخلاقيًا يضمن للقيادة معناها الأسمى.

وفي نهاية هذا الكتاب، تبقى الحقيقة الكبرى أن القيادة ليست مجرد فن أو علم، بل هي أمانة. وأعظم من جسّد هذا المعنى هو سيدنا محمد ﷺ، القائد الذي جمع بين الوحي والعقل، بين الرحمة والحزم، بين الحاضر والمستقبل، ليبقى قدوةً للإنسانية جمعاء.



## قائمة المراجع

- Avolio, B.J., & Walumbwa, F.O. (2006). Authentic leadership: Moving HR leaders to a higher level. In R. Silzer & B.E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management*.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Blake, R.R., & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.
- Blanchard, K.H., Zigarmi, D., & Zigarmi, P. (1985). *Leadership and the One Minute Manager: Increasing Effectiveness Through Situational Leadership*. New York: William Morrow.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chaleff, I. (2003). *The Courageous Follower: Standing Up to and for Our Leaders* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- French, J.R.P., & Raven, B.H. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Graen, G.B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Hackman, J.R. (2002). *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Heifetz, R.A., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading*. Boston: Harvard Business Review Press.
- House, R.J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 321–339.
- Katz, R.L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33–42.
- Kellerman, B. (2008). *Followership: How Followers Are Creating Change and Changing Leaders*. Boston: Harvard Business Press.



- Kelley, R.E. (1992). *The Power of Followership*. New York: Doubleday.
- Kohlberg, L. (1981). *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice*. San Francisco: Harper & Row.
- Kotter, J.P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. New York: Free Press.
- Larson, C.E., & LaFasto, F.M.J. (1989). *Teamwork: What Must Go Right/What Can Go Wrong*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lipman-Blumen, J. (2005). *The Allure of Toxic Leaders: Why We Follow Destructive Bosses and Corrupt Politicians—and How We Can Survive Them*. Oxford: Oxford University Press.
- Mumford, M.D., et al. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11(1), 11–35.
- Northouse, P.G. (2019). *Leadership: Theory and Practice* (8th ed.). Thousand Oaks: SAGE.
- Spears, L.C. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. New York: Wiley.
- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.
- Zaleznik, A. (1977). Managers and leaders: Are they different? *Harvard Business Review*, 55(3), 67–78.



## الفهرس

٤	القيادة... لغز القوة والتأثير
٥	تطور مفهوم القيادة عبر الزمن
٧	القيادة والقوة
١١	نافذة للتأمل
١٢	القيادة كيوصله أخلاقية
١٢	مفهوم الأخلاق
١٥	نظريات إضافية في أخلاق القيادة
١٧	مركزية الأخلاق في عملية القيادة
١٨	القيادة الأخلاقية في ضوء نظريات القيادة
١٩	الجانب المظلم للقيادة
٢٠	مبادئ القيادة الأخلاقية
٢٢	التطبيقات العملية
٢٤	نافذة للتأمل
٢٥	شخصية تقود... وسمات تميز
٢٦	أبحاث حول السمات
٢٧	السمات القيادية الكبرى
٢٨	القيادة المبنية على نقاط القوة
٢٩	الذكاء العاطفي والقيادة
٣١	التطبيقات العملية
٣٣	نافذة للتأمل
٣٥	المهارات... العمود الفقري للقيادة
٣٦	المهارات الثلاث الأساسية في القيادة
٣٨	نموذج المهارات الشاملة
٤٢	التطبيقات العملية
٤٣	نافذة للتأمل
٤٥	القائد بما يفعل لا بما يقول
٤٦	البدايات للفهم السلوك القيادي
٤٦	نحو مزيج متوازن بين المهمة والعلاقات
٤٩	التطبيقات العملية



٥١	نافذة للتأمل
٥٣	القيادة و فن قراءة اللحظة
٥٤	أربعة أنماط قيادية ظرفية
٥٨	نافذة للتأمل
٦٠	القيادة كبوصلة نحو الهدف
٦٠	أنماط السلوك القيادي
٦١	خصائص الأتباع والسياق
٦٣	التطبيقات العملية
٦٤	نافذة للتأمل
٦٦	بين الفرد والقائد تنبض القيادة
٦٧	مراحل تطور العلاقة
٦٧	الآثار التنظيمية
٦٨	التطبيقات العملية
٦٩	نافذة للتأمل
٧١	القيادة التي تصنع التغيير
٧١	ما هي القيادة التحويلية؟
٧٢	أبعاد القيادة التحويلية
٧٥	التطبيقات العملية
٧٧	نافذة للتأمل
٧٩	القائد كما هو... بلا أقنعة
٧٩	المنظورات الثلاثة للقيادة الأصيلة
٨١	فهم آليات التأثير
٨٣	التطبيقات العملية
٨٦	نافذة للتأمل
٨٧	الخدمة كقوة خفية للقيادة
٨٧	الخصائص الجوهرية للقائد الخادم
٨٩	نموذج القيادة الخادمة
٩١	التطبيقات العملية
٩٣	نافذة للتأمل
٩٤	حين يقود القائد بين العواصف
٩٤	أربعة منظورات لفهم القيادة التكيفية
٩٥	النموذج العملي للقيادة التكيفية



٩٧	التطبيقات العملية
٩٩	نافذة للتأمل
١٠٠	<b>القوة الصامتة خلف القائد</b>
١٠٠	تعريف التبعية و المشاركة الفعالة من قبل الاعضاء
١٠١	تصنيفات الأعضاء
١٠٤	التطبيقات العملية
١٠٦	نافذة للتأمل
١٠٧	<b>الفريق... المسرح الحقيقي للقيادة</b>
١٠٧	ما الذي يجعل الفريق فعالاً؟
١١٠	نموذج القيادة في الفرق
١١١	تطبيق النموذج
١١٤	التطبيقات العملية
١١٦	نافذة للتأمل
١١٧	<b>خاتمة</b>
١١٩	<b>قائمة المراجع</b>

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

تم بحمد الله



## نبذة عن الكتاب

هذا الكتاب هو الجزء الأول من سلسلة القيادة والعمل المؤسسي المستدام ، ويجمع بين التحليل العلمي العميق والرؤية الإنسانية للتأثير والتغيير.

يأخذك هذا الكتاب في رحلة معمّقة لفهم القيادة، ليس فقط كمهارة أو منصب، بل كقوة إنسانية تصنع المعنى وتبني المستقبل. يجمع بين التحليل الأكاديمي والنماذج النظرية من المدارس العالمية، وبين التأمّلات الواقعية المستمدة من تجارب الحياة.

سواء كنت قائداً في مؤسسة، أو رائد أعمال، أو باحثاً، أو مهتماً بتنمية ذاتك، فإن هذا الكتاب يمدّك بالأدوات الفكرية والعملية لتطوير قدرتك على التأثير الإيجابي، وبناء فرق قوية، وصنع قرارات تلهم وتحقق الاستدامة.

## عن المؤلف

د. أسامة الأخرس من مواليد دمشق ، طبيب وباحث ومؤلف. حاصل على درجة الماجستير في القيادة والتنظيم المستدام من جامعة مالمو في السويد، إضافة إلى خلفية طبية وعمل في مجالات الرعاية الصحية والتعليم والإدارة.

يمزج في كتاباته بين التحليل العلمي والتأمّل الإنساني، ويهتم بتطوير فهم معاصر للقيادة في العالم العربي، مع تركيز على الاستدامة وإلهام التغيير الإيجابي في الأفراد والمؤسسات.

جميع الحقوق محفوظة © ٢٠٢٥

**DamasLead**

LEADERSHIP & SUSTAINABILITY SERIES

