



القيادة المؤثرة
في
المؤسسات العربية

د. جاسم آل علي

القيادة المؤثرة في المؤسسات العربية



قندیل | Qindeel

القيادة المؤثرة في المؤسسات العربية
**Influential Leaders
in Arab Organisations**

Dr. Jasim Al-Ali

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو نقله على أي نحو، وبأي طريقة، سواء أكانت إلكترونية أم ميكانيكية أم بالتصوير أم التسجيل أم خلاف ذلك، إلا بموافقة الناشر على ذلك كتابة مقدماً.

موافقة «المجلس الوطني للإعلام» في دولة الإمارات العربية المتحدة رقم: (113491) تاريخ (30 / 03 / 2016)

الطبعة الأولى: نيسان/ إبريل 2016م - 1437هـ

ISBN: 978 - 9948 - 13 - 921 - 8

© جميع حقوق النشر محفوظة للناشر 2016



قنديل | Qindeel

للطباعة والنشر والتوزيع

Printing - Publishing & Distribution

ص.ب: 71474 شارع الشيخ زايد

دبي - دولة الإمارات العربية المتحدة

البريد الإلكتروني: info@qindeel.ae

الموقع الإلكتروني: www.qindeel.ae

شكر وتقدير

استلزم إنجاز هذا الكتاب جهدًا كبيرًا في العمل والبحث والتفاني، ولم يكن إنجازته ممكنًا لولا حصولي على دعم العديد من الأفراد والمؤسسات؛ ولذلك أود أن أعرب عن خالص امتناني وجزيل شكري لهم جميعًا.

أولًا وقبل كل شيء، لا يسعني أن أغفل عن توجيه الشكر إلى السيد/ طاعن شاهين تقديرًا لدعمه اللوجستي؛ إذ لم يتوان عن توجيهي التوجيه اللازم فيما يتعلق بتأليف هذا الكتاب.

كما أوجه الشكر إلى السيد/ لويس تشامبيتاز، لتقديم خبرته ومشورته في العمارة المرئية التي تتعلق بالتصميم والرسوم البيانية المدرجة في هذا الكتاب.

كما أنني ممتن للدكتور مايكل ويليميز؛ إذ أضفت معرفته وخبرته الفائقين على هذا الكتاب جودة في محتوى النتائج؛ ومن ثمّ كانت تعقيباته المستمرة لا غنى عنها.

وأود أن أعرب عن خالص تقديري وامتناني للباحثين المتطوعين الذين كرسوا وقتهم ومعرفتهم لإنجاز هذا الكتاب.

لم يكن بالإمكان تصوّر إنجاز هذا الكتاب دون الدعم الهائل المقدم من المحرر ميشيل، الذي جعل حلم تحقيق هذا الكتاب واقعًا، شكرًا جزيلاً ميشيل.

وأخيرًا وليس آخرًا، أود أن أعرب عن عميق امتناني لعائلي وزملائي الذين ساعدوني على إنجاز هذا المشروع؛ لحسن تعاونهم على تشجيعهم المتواصل.



القيادة المؤثرة في المؤسسات العربية

يُبلي بعض القادة بلاءً حسنًا عند تكليفهم بإدارة فريق عمل لا يتعدى عشرة أفراد، أما عند تكليفهم بإدارة عددٍ أكبر يصل - مثلاً - إلى مائة فرد تتفاوت كفاءاتهم وتختلف مهاراتهم، فتجدهم يُخفقون. يتخذ بعض القادة الآخرين من المبالغة نهجًا لهم؛ فتراهم يصفون مؤسساتهم بأبلغ الكلمات، ويرسمون لها أبهى الصور، ويُفِرطون في وصف قدرات المؤسسة، ثم تراهم يعجزون عن تحقيق هذه الصورة على أرض الواقع، وربما يدركون من البداية عجزهم عن ذلك. نجد أيضًا مديرين جيدين في إدارتهم للعمل، يعرفون متطلبات وظيفتهم، لكن تنقصهم القدرة على تحفيز العاملين تحت إدارتهم، فتراهم يعملون ولكن دون الاستفادة من كامل قدراتهم، وهذا الصنف من القادة ربما يظل في عمله دون فشل على الأغلب.

ليس بالخفي أن المناصب التنفيذية والإدارية تقتضي اختيار الشخص المناسب في الوقت المناسب وفي بيئة العمل المناسبة لتلبية متطلبات العمل داخل المؤسسة، ويُضاف إلى ذلك أن تكون

أهداف المؤسسات أهدافاً قابلة للتحقيق، ولا بد أيضاً من تطبيق مبدأ المكافأة والإثابة بقدر السعي المبذول. يتناول هذا الكتاب هذه الأهداف في السياق العربي.

يهدف الكتاب إلى عرض الوسائل والأساليب التي تحفز الشباب العرب، وتزيد من ثقتهم، وتستحث لديهم قوى التحدي للنجاح في المناصب القيادية؛ ذلك لأن القيادة العربية للمؤسسات تواجه مشكلة؛ إذ تجد الشركات في العديد من مدن الدول الخليجية تفشل في تبني ممارسات الإدارة العالمية؛ أي: تفشل في اتباع نموذج عمل تنافسي ناجح يلائم الطبيعة المحلية لدول الخليج. قد تناولنا في هذا الكتاب أحدث مفاهيم الإدارة في الكتب المشورة، وعملنا على عرض عملية القيادة في السياق العربي عرضاً فريداً، ونسأل الله أن يعم به النفع والفائدة، وعلى الله قصد السبيل.

د. جاسم آل علي

ما المقصود بالقيادة؟

عند الحديث عن القيادة، غالبًا ما يتبادر إلى الذهن صورة القادة في المؤسسات، وليست الصورة الأكاديمية المعروفة في الجامعات، والتي تختلف على الأغلب عن الحيز البيئي لصورة القادة في الذهن، وهو ما يتباين تمامًا مع طبيعة العالم التجاري أو الحكام والسياسيين؛ إذ تلمع في الذهن سريعًا أسماء القادة البارزين مثل أسماء الوزراء: صاحب المعالي د. أنور محمد قرقاش، وصاحبة السعادة/ ريم إبراهيم الهاشمي. ومن البارزين في مجال المال والأعمال: السيد/ خلدون خليفة المبارك، المدير التنفيذي لشركة مبادلة للتنمية، ود. أمينة الرستمانى، الرئيس التنفيذي لسلطة منطقة دبي الحرة للتكنولوجيا والتجارة الإلكترونية والإعلام (تيكوم).

يتناول هذا الفصل أحدث مفاهيم القيادة بإيجاز من وجهة نظر الباحثين في أواخر القرن العشرين، التي تشكل أساسًا لبعض أدبيات القيادة الحالية، ثم ينتقل السرد لعرض المفاهيم المتعلقة بالقيادة، وينتهي بعرض الاتجاهات الحالية لبعض أدبيات الإدارة. يتناول هذا الفصل مفهوم القيادة من السياق النظري؛ إذ نستكشف من هنا الممارسات الإدارية أو البيئات التطبيقية.



يظهر في الصورة الأستاذ/ بول لورانس 1960.
معهد هارفارد التجاري - مكتبة بيكر 2012.

كان الذين يقومون بمعظم البحث في مجال القيادة في أوائل القرن العشرين، هم علماء النفس والمؤسسات المتخصصة في علم النفس في الولايات المتحدة، وبدأ البحث بدراسة مشكلات الأداء والإنتاجية في مجال التصنيع. ركزت الصناعات الدفاعية التي أُنشئت خلال فترة الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين، على الحماية الوطنية وتوفير المؤن للقوات الموجودة خارج الأوطان. وتم تشكيل الكثير من الهياكل التنظيمية، ووضعت

الأهداف والتدابير الخاصة بالأداء، والأفكار التوظيفية القائمة على مبدأ المكافأة والإثابة خلال ذلك الوقت. فعلى سبيل المثال، اكتشف علماء النفس «تأثير الهالة» في دراسات هوثورن في ثلاثينيات القرن العشرين. يشير تأثير هوثورن إلى العمال في مصانع جنرال إلكتريك في شيكاغو، إلينوي، حيث لم تتلقَّ تجارب الباحثين المختلفة لتحسين أداء الموظفين أي استجابة حقيقية، لكن نتائج تلك الأبحاث أثبتت أن تحسُّن الأداء كان بسبب شعور العمال بأن الإدارة تهتم بهم وتقدر عملهم⁽¹⁾، ومن ثم فإن الباحثين كانوا يقدمون النماذج القيادية بالفعل: فقد اعترفوا بأن العمال شكلوا العنصر الأكثر أهمية للإنتاجية.

قادت المؤسسات المتخصصة في علم النفس مجال القيادة خلال فترة الخمسينيات وحتى سبعينيات القرن العشرين، فكانت تقوم بدراسة مجالات القيادة في مجموعات صغيرة. وركزت تلك الدراسات على الملامح النفسية للموظفين (باستخدام القياس النفسي)، وعلى أساليب القيادة لدى رؤسائهم مثل الأسلوب الاستبدادي والأسلوب الاستشاري⁽²⁾. ومع ذلك، فبحلول ثمانينيات القرن العشرين انفتح مجال الإدارة، وتجاوز مرحلة علم النفس، وتحوَّل إلى مؤسسات كاملة، وأنتج نظريات «القيادة الجديدة» كالقيادة التحوُّلية، والكاريزمية، وذات الرؤية المستقبلية،

(1) جونز، 1990.

(2) بليك وماولتون، 1964، فروم وجاغو، 1988.

والقيادة الملهمة⁽¹⁾، لكن مجال القيادة الجديدة لديه أيضاً منتقدوه الذين أشاروا إلى وجود عدد من المفاهيم المتعارضة ضمن نظريات القيادة⁽²⁾.

قد تكون المرجعية التاريخية النهائية للدكتور زاليزنيك -الأستاذ في جامعة هارفارد- هي التي جعلته يُفرد بشكل حاسم بين المدير والقائد؛ إذ يرى زاليزنيك أن الثقافة الإدارية تشدد على وجود النظام والسيطرة، فمهمة المدير هي التوصل لحل المشكلات بطريقة عقلانية قدر الإمكان. لوصف المدير كقائد، قال زاليزنيك: «لا يتطلب الأمر عبقرية ولا بطولة لتكون مديراً، وإنما يتطلب الإصرار والصرامة والعمل الشاق والذكاء والقدرة التحليلية، وربما الأكثر أهمية، التسامح وحسن النية لتكون قائداً». وعلاوة على ذلك: «تختلف الثقافة الإدارية عن ثقافة العمل على تطوير المشاريع التي تتطور بظهور القادة في المؤسسات؛ فالقادة والمديرون أنواع مختلفة من الناس؛ تختلف دوافعهم وتاريخهم الشخصي، وكيفية تفكيرهم وتصرفهم»⁽³⁾. وبعد ثناء زاليزنيك على القادة، فيبدو أن مهارات القيادة كانت موجودة عندهم بالفطرة ولم يكتسبونها بالتعليم. وتتكون القيادة من قوة المهارات الفطرية والتفوق، أليس كذلك؟

(1) ستوري، 2004.

(2) برايمان، 1993؛ جرون، 1992.

(3) ص 127. زاليزنيك، 1992.

” «الإدارة»

مقابل

«القيادة» “

فوجود القادة في بيئة الأعمال الحالية أمر في غاية الأهمية؛ إذ يشكل مفهوم القيادة الآن جوهر المناهج التعليمية في العديد من المجالات، بما في ذلك علم النفس وعلم الاجتماع والإدارة وأدبيات المؤسسات. في الواقع، برز مفهوم القيادة بوصفه مجالاً من مجالات البحث إلى جانب عناصر من عدد من المجالات الأخرى. إضافة إلى ذلك، فإن العولمة لها تأثير على انتقال القيادة من الفريق والمؤسسة في القرن العشرين إلى العالم الحديث، فبمجرد أن يكون لشركة (وأعضائها) وجود على شبكة الإنترنت، تجد نفسها تنافس شركات دولية على الموارد والخبرات في كل أرجاء العالم، وتنمو المنافسة وتتطور منذ ذلك اليوم⁽¹⁾. وليس هناك ما يدعو إلى الدهشة جرّاء ازدياد القطاع العام انفتاحاً نحو المنافسة؛ فعلى سبيل المثال: تقارن دول مجلس التعاون الخليجي⁽²⁾ فيما بينها الموارد والأهداف والإنجازات من حيث أفضل الممارسات المتبعة، وذلك بصورة منتظمة.

(1) شيبارد، ساروس وسانتورا، 2013.

(2) الإمارات العربية المتحدة، الكويت، البحرين، قطر، عمان، والمملكة العربية السعودية.

ولذلك فإن أفضل ما نبدأ به هو تقديم وصف لأنواع مفاهيم القيادة المدرجة في المجال الحالي .

1 سمات القيادة: يُظهر القادة بعض السمات النفسية المحددة التي إن وُجدت بتوازن صحيح فستجذب المرؤوسين .

2 أساليب القيادة: سواء أكانت نفسية أم اجتماعية، وهي تشمل العديد من التوصيفات مثل أسلوب المعاملات؛ إذ يؤدي القائد دوره من خلال مبدأ مكافأة المرؤوسين، أو أسلوب القيادة التحويلية⁽¹⁾، حيث يلهم القائد مرؤوسيه لتقديم أفضل ما لديهم .

3 أسلوب القيادة الموقفية: ينتهج القائد/ القائدة نهجاً مناسباً للتعامل مع الأوضاع المستجدة التي تواجه الفريق .

4 علاقة القائد بالأعضاء: يشير هذا إلى العلاقة بين القائد وأعضاء الفريق، وما إذا كان يمكن بناء الثقة .

5 القيادة الخادمة: الفكرة القائلة بأن القائد خادم لمرؤوسيه من خلال الاستماع لهم وتقديم التوعية والإقناع .

6 القيادة المهمة بالإنجاز: يضع القائد للمرؤوسين مسارات لتحقيق الهدف، ويحدد الأولويات والقيود، ويوفر للمرؤوسين كافة الموارد للانتهاء من تلك المهام .

(1) شيخ، نيومان، والعزة 2013 . 9 ماكفارلين .

7 القيادة القائمة على المهارات: الفكرة القائلة بأن كل مهارات القيادة (القدرة على التنظيم ومهارات التواصل) يمكن اكتسابها بالتعليم.

8 القيادة الواقعية: يتمتع القائد بالسلطات القضائية والأخلاقية التي تُمكنه من القيادة. ونشأ هذا التوصيف -أو ربما المجال- من الحق الأخلاقي؛ إذ يستخدم القائد الخصائص الفردية والرؤى بوصفها البوصلة الأخلاقية لتوجيه مرؤوسيه الذين يُوصفون بالاستقلالية البالغة التعقيد.

9 قيادة الفريق: يختار القائد الأفراد ويقترح الأهداف والقيم ويحدد المسارات التي تعكس أهداف المؤسسة⁽¹⁾.

10 القيادة في الإسلام: تشمل القيادة في الإسلام مسؤولية حماية الأتباع وتوجيههم وخدمتهم من خلال الثقة والتشاور⁽²⁾.

(1) 9 وكوبر، 2014.

(2) الكالغ وسمير، 2013.

أنواع السلطة

سلطة الشرعية

سلطة المنصب أو السلطة الرسمية: وهي سلطة الحاكم أو السياسي أو القاضي أو الحكم في الملاعب الرياضية.

سلطة الخبرة

الإيمان بكفاءات القائد: مجموعة عمل تضم العديد من الخبراء، يتولى كل واحد منهم زمام المبادرة عندما تتوصل المجموعة إلى قرار.

سلطة المرجعية

السلطة المكتسبة من خلال تحديد القائد بالشخص الذي يتبعه الآخرون: كالأشخاص الذين يتمتعون بمكانة اجتماعية مرموقة والأشخاص في مجال الإعلام، والرياضيين.

سلطة المكافآت

الشخص الذي يحدد من سيحصل على المكافآت: أحد الموظفين أو المشرف الذي يكمل الموظف ويساعده على تأدية العمل بصورة جيدة. وتعد سلطة المكافأة من أنواع القيادة التعاملية والقيادة التحويلية.

سلطة استخدام أساليب الضغط (الإكراه)

الشخص الذي يمكنه استخدام أسلوب المعاقبة: كالمدرس الذي يحدد الواجبات المنزلية الإضافية لإثم ارتكبه طالب، فهو بذلك يستخدم سلطة الإكراه.

الوسائل التي يستخدمها القادة للتأثير على الناس من خلال أنواع السّلطة الممنوحة للقائد⁽¹⁾:

إذا وُجد شيء من التكرار أو الازدواجية بين العديد من محددات وتوصيفات القيادة، فإن ذلك يرجع إلى وجود جدال حول اتجاه القيادة. دعا محررو مجلة ذات نفوذ حول القيادة⁽²⁾، إلى عقد اجتماع لمناقشة «قضايا القيادة في عام 2015»، بشأن أزمات القرن الحادي والعشرين التي دعت إلى حد التشكيك في طبيعة القيادة. وأشاروا إلى «أفضل ممارسات» القيادة التي تطورت في أواخر القرن العشرين من المرحلة الصناعية الاستبدادية أو القسرية منتصف القرن، إلى مرحلة القرار التعاوني نحو القرن الحادي والعشرين. ومع ذلك، فمنذ عام 2001، دعت المشكلات الأمنية الحالية (على سبيل المثال، في العالم العربي)، والأزمة الاقتصادية (على سبيل المثال، في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية)، وصعود الاقتصادات الناشئة (على سبيل المثال، في الصين وروسيا والهند)، إلى التشكيك في محددات وتوصيفات خصائص القيادة، التي كانت معقدة بما فيه الكفاية قبل الأزمة.

(1) فرينش ورافين، 1959.

(2) أورابلي، لامبرو، ليتش وهاريسون، 2013، ص. 146.

أثناء مناقشة المقاييس الخاصة بمفاهيم القيادة، ذكر محررو القيادة أن هذا المفهوم كان ينقسم بشكل تقليدي إلى القائد والمرؤوس والمسارات المختلفة المعنية؛ وهي كيف يقرر القادة طريقة القيادة، وكيف يقرر المرؤوسون طريقة امتثالهم للأوامر. لكن اضطرابات القرن الحادي والعشرين كسرت جمود معرفات القيادة المريحة مع توصيفاتها المبينة آنفاً، ويحتاج الانضباط إلى إعادة تفكير.

إن ممارسات القيادة الجيدة ضرورية للفرق المتعددة الجنسيات مع ارتفاع معدل دوران الموظفين.

فهذه الفرق تمر بمرحلة التطوير في كثير من الأحيان، من خلال التعرف على الأعضاء الجدد وإعادة ترتيب المسؤوليات والواجبات لتناسب مع المهارات والمعارف الجديدة.

حدد المحررون أحد المسارات المحتملة على أنها التفاعلات على المدى القصير المتعلقة بالمواقف التي قد تطرأ بين القادة والمرؤوسين أو ضمن المجموعات. وبدلاً من افتراض أن المرؤوس قد يشعر بالاستياء إذا تم انتقاده أو إذا حصل على أجر أقل من الآخرين، أو لأن عبء العمل كان مرتفعاً جداً، فقد تركز دراسات القيادة والبحوث على ديناميكية القيادة للتعامل مع المواقف الطارئة. بيد أن المحررين أيضاً يعترفون بأن «نظرية

القيادة موجودة في خضم الأزمة الخاصة بها»، وإجراء مناقشة «هو الذي يشكل مشكلة القيادة في المقام الأول». ويدعون أيضاً إلى البحث في القيادة لتصبح أكثر شمولاً، ووضع التنوع والتعددية في الخطاب.

يُعد توجه هذا البحث مفيداً بالنسبة إلى اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة. ففيما يخص القوى العاملة في دولة الإمارات، فإن القطاع العام الإماراتي راضٍ إلى حدٍ كبير، ولكن القطاع الخاص يمر بحالة من التنقل الدائم والفوضى؛ فالموظفون يأتون ويذهبون وفقاً للعقود المحددة المدة. ومن ثمَّ فإن القضايا - بالنسبة إلى المشرف الإماراتي - التي قد تكون موجودة في عام 2030، لا تحظى بنفس القدر من الاهتمام الذي تحظى به القضية المباشرة التي قد تطرأ في العمل غداً؛ على سبيل المثال: إدخال موظف جديد ودمجه في الفريق. ومع ذلك، فإن توضيحات القيادة التي يتم تداولها في الأدبيات الآن، في الصالح العام للمؤسسات، ويتم عرضها بالترتيب الآتي: في البداية أشكال القيادة الممارسة، ثم تلك التي يمكن تعميمها؛ وأقصد بذلك العناصر النظرية المطروحة.

نظرية القيادة

حتى لو انقضى أوان نظريات القيادة بسرعة، فمن المفيد معرفة ما ظهر في القرن الماضي. وفي هذا القسم سيتم عرض موجز للنظريات الأكثر شيوعاً.

نظرية السمات: تطورت نظرية السمات خلال القرن العشرين، وعُرفت باسم «السمات الخمس الكبرى». وتضم هذه النظرية سمات الشخصية التي منها الانفتاح، والتألف، وحيوية الضمير، والاستقرار العاطفي، والانبساطية⁽¹⁾. احتج علماء النفس على أن



(1) جولديبرغ، 1990.

سمات الشخصية تصف الاتساق والتجانس في الأداء، وهذا يمكن أن يُعزى إلى عدد من العوامل الأخرى مثل التعليم والخبرة والبيئة⁽¹⁾. تختلف فكرة السمات القيادية، وهي تلك العوامل التي تؤثر على القيادة، عن نظرية السمات من حيث الغرض (كالإنجازات، والطاقة، والمثابرة، والدافع، والطموح، والمبادرة)، والدافع وراء القيادة (الغرض هو القيادة وليس الهيمنة)، والصدق والنزاهة، والثقة بالنفس (الاستقرار العاطفي)، والقدرة الإدراكية، والمعرفة بالأعمال⁽²⁾. غير أن الدراسات لم تتناول بعض السمات بوصفها سمات قيادية كالإبداع، والكاريزما، والمرونة. اختبرت سمات القيادة وفقاً لأربعة معايير للفاعلية وهي: فاعلية القائد وأداء المجموعة، ورضا القائد والمرؤوسين، فكان التأييد لصالح سمات القائد (كالنوع، والذكاء، والشخصية)، ولكن هذه السمات تكاملت مع السلوك (النظرية التحويلية، ونظرية المعاملات تؤدي إلى البدء في نظرية التصور الهيكلي).

النظرية الموقفية: تنبع هذه النظرية من افتراض أن أساليب القيادة هي كيفية التعامل مع الموقف والاستجابة المناسبة من القائد لإدارة أعضاء الفريق والمهمة الحالية⁽³⁾. ينطبق ذلك بصفة خاصة على دول مجلس التعاون الخليجي؛ إذ يختلف أعضاء الفريق الواحد من حيث

(1) بلوك، 1995

(2) كيركباتريك ولوك، 1991

(3) دوري، نهرغانغ، ويلمان، وهمفري، 2011

الجنسية والثقافة والقدرة (والموقف)، فيتم محاذاة بيئة العمل نحو العلاقات بدلاً من الأهداف المعلنة للمؤسسة نفسها. ومن ثمّ، فإن أسلوب القيادة الاستبدادي يكون أكثر فاعلية أثناء الأزمات. أما أسلوب القيادة الديمقراطي فيكون فعالاً أيضاً لكن لبعض المواقف المعينة كتلك التي تتطلب التعاون، وأقل الأساليب فاعلية هو (أسلوب القيادة الحرة وعدم التدخل)، ويكون هذا الأسلوب فعالاً عندما يتكون الفريق من أعضاء مدربين ومهنيين (انظر إلى ما يلي).

نظرية العلاقة التبادلية بين القائد وأعضاء الفريق: تستند هذه النظرية إلى جودة التواصل بين القائد وأعضاء الفريق، ويتضمن ذلك التركيز على الخلافات داخل المجموعات (التأثير على مستوى المجموعة) وبين الأفراد في المجموعة، إما بين القائد وأحد أعضاء الفريق أو بين أعضاء الفريق فيما بينهم⁽¹⁾. أظهر تحليل حديث لعقود طويلة من الأدب⁽²⁾، أن سلوك القائد وخصائص المرؤوسين والعلاقات الشخصية كانت عناصر مهمة في توجيه نتائج الفريق، ومع ذلك سادت جودة التواصل الرائدة بين القائد وأعضاء الفريق. ينطبق هذا تماماً على القيادة القائمة على المهارات. تستعين الدراسات بنظرية هوفستيد لأبعاد السلطة (العالية) والنظرية الفردية (المنخفضة)؛ ومن ثمّ فهناك أهمية لبحث اتجاه القيادة في الدراسات العربية.

(1) أيمن وكورابك، 2010

(2) جراين وأهل البين، 1995

النظرية السلوكية: توضح هذه النظرية سلوكيات القيادة التي يمكن تصنيفها على أنها التركيز على المهمة والعلاقات وتغير التوجه، والقيادة السلبية. وهناك عدد من العوامل السلوكية الأخرى، ويميل الباحثون إلى تخصيص مصطلحات للعوامل المحددة دون مقارنتها بالمصطلحات الموجودة. وهنا يناسب استخدام مصطلح القيادة المهمة بالإنجاز.

نظرية الإنصاف أو الاستحقاق: تنص نظرية الإنصاف على أن أعضاء المجموعة يؤمنون بأنه ينبغي توزيع مواردهم بالتساوي. بيد أن القائد قد يكون له رأي معارض في استحقاق حصة أكبر من الموارد من خلال صلاحيات منصبه أو منصبها. كانت هذه النتيجة بالفعل عندما خصص القادة موارد لأنفسهم أكثر من المرؤوسين، وبسبب مشاعر الاستحقاق، حصل القادة الشرعيون لأنفسهم على موارد أكثر من الأنواع الأخرى من القادة⁽¹⁾. إضافة إلى ذلك، يكون الأعضاء أقل تقبلاً لتخصيص الموارد غير المتكافئ عندما يأتي القائد بالمتعین، وليس بالانتخاب. وعلاوة على ذلك، ظهر القادة المنتخبون على أنهم يشعرون بالمسؤولية الاجتماعية أكثر من القادة والمرؤوسين الذين يتم تعيينهم. وعندما يتم النقاش حول المسؤولية الاجتماعية لكلا النوعين من القادة، لا يحصل القائد المُعین ولا القائد المنتخب على أكثر من الحصة العادلة من الموارد. ومن ثمَّ

(1) دلبوهن، بومر، ليدن، برور وفيريس 20، 2012. دوكريمير وفان 20 ديجك، 2005.

فإن مشاعر الاستحقاق هي قناع للحصول على مزيد من الموارد المخصصة للمجموعة. وهناك جوانب أخرى لنظرية الإنصاف، مثل العدالة الإجرائية والعدالة التوزيعية، حيث تصل نسبة رضا المرؤوسين عن العمل إلى أقصى حد ممكن مع مفاهيم العدالة في الثواب وسياسات وممارسات التوظيف المختلفة⁽¹⁾. وكما سبق القول، فإن القيادة الأصلية يمكن تعريفها في هذا السياق.

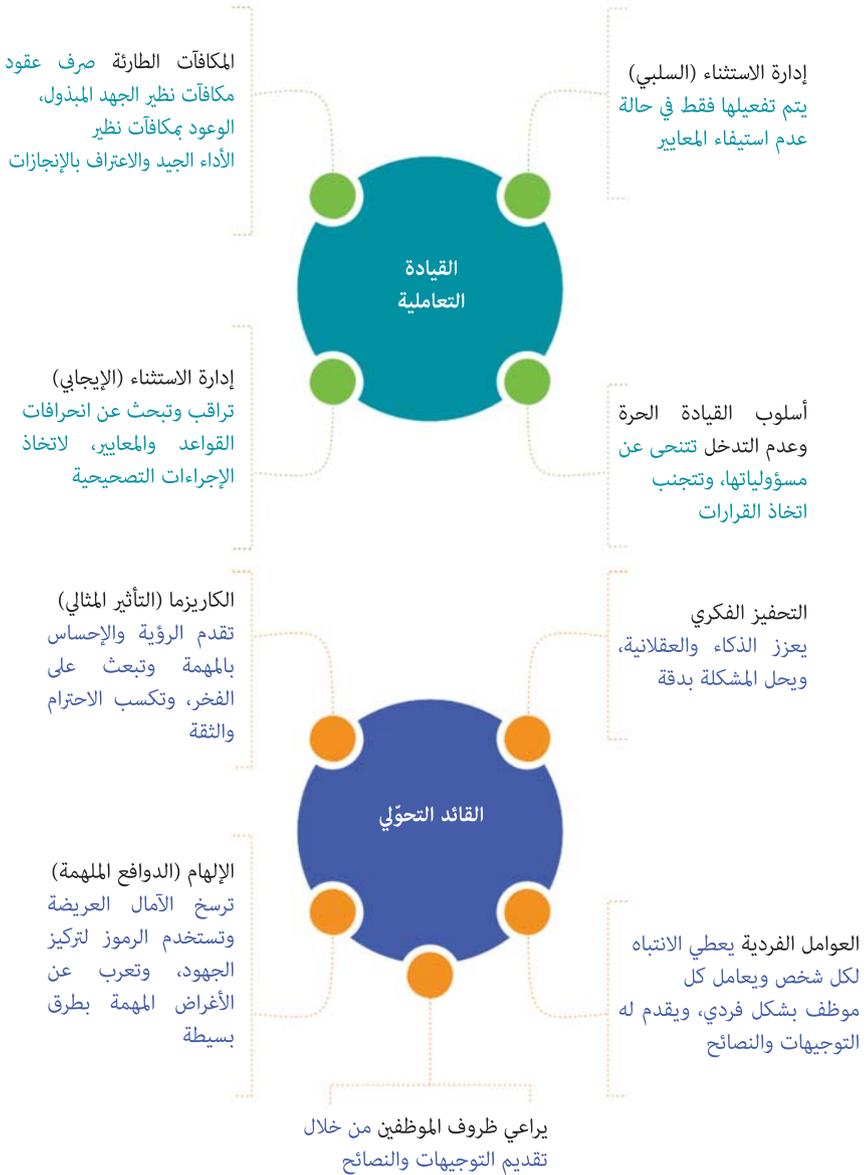
نظرية القيادة الوظيفية: وهذه هي المهمة العملية للقيادة، وهي تحديد الموارد التي يحتاج إليها المرؤوسون وضمان تلبية تلك الاحتياجات⁽²⁾. وتشمل الوظائف الأساسية للقيادة مراقبة البيئة المؤسسية وتنظيم أنشطة الفريق والتوعية والمهارات التدريبية للفريق وتحفيز المرؤوسين، والمشاركة في عملهم. تصل فاعلية الفريق إلى أعلى معدل عند وجود العلاقات الداخلية الجيدة، في حين قد تعمل نتائج نقل عملية صنع القرار من قبل القائد للفريق، على تحسّن الأداء بنسبة الثلث.

نظرية القيادة التحوّلية والقيادة التعاملية: تصف هذه المصطلحات ذروة المناقشة التي دارت حول القيادة في القرن العشرين: وتشير القيادة التعاملية إلى التفاوض بشأن ظروف العمل والأجور مع المرؤوسين، في حين أن القيادة التحوّلية هي التي تلهم المرؤوسين - انظر أدناه - أثناء القيادة التحوّلية.

(1) والومباوا، وو، وأوروا، 2008

(2) بورك وآخرون، 2006

سمات القادة في نظامي القيادة التفاعلية والقيادة التحويلية



المصدر: باس، 1991 ص22.

القيادة التعاملية - وفقاً للعالم النفسي وخبير القيادة باس⁽¹⁾ - هي الاتفاق على وجود مكافأة الأداء (المكافآت الطارئة). وقد يشمل هذا التقدير العلني لأداء الفرد ودفع الزيادات، وعود بالترقيات. وفي المقابل، فإن أولئك الذين لا يؤدون حسب التوقعات، تتم معاقبتهم عن طريق الإنذار والانضباط. ومع ذلك - كما هو الحال في مشاكل القيادة النابعة من استخدام أساليب الضغط (الإكراه) - قد تؤدي القيادة التعاملية إلى نتائج عكسية إذا ظهرت أهداف الأداء بعيداً عن المتناول بسبب تغيير بيئات العمل أو نقص الموارد. وعلاوة على ذلك، فإن المدير/ القائد ربما لا يستطيع التحكم في نظام المكافآت (إذا كان ميزان الأجور قائماً على الأقدمية أو على أساس الجنسية)، أو قد يكون الموظف غير مهتم بنظام المكافآت (يتطلب مزيداً من المؤهلات، أو بسبب الالتزامات العائلية). يتوقف نظام المكافآت الطارئة على الأداء إلا إذا كان عملياً، وأهداف الأداء الواقعية نظراً لحجم الوقت وبيئة العمل المستقرة. ينبغي أن تكون لأهداف الأداء في أوقات التغيرات الاقتصادية، أطرٌ زمنية قصيرة، وتكون أهدافها اختيارية لمثل هذه التغيرات.

ترتبط إدارة الاستثناء (الإيجابي) بأسلوب القيادة النابع من استخدام أساليب الضغط (الإكراه)، حيث يتدخل المدير بصورة إيجابية، ويبحث عن الأخطاء والانحراف عن المعايير والأطر

(1) باس، 1997، 1991

الزمنية. وتستجيب إدارة الاستثناء (السلبى) أيضًا لعوامل الفشل والأخطاء. وبالنسبة إلى كلتا الإدارتين، فقد يتفاعل المدير بشكل لطيف -لافتًا إلى أنه لم يتم التوصل إلى معيار- ويعمل على تقديم مزيد من التوضيح والتشجيع. وعلى النقيض، فقد يتم فرض العقوبات أو التحذيرات، وقد ينتهي الأمر في نهاية المطاف إلى الفصل.

سياسة عدم التدخل (القيادة الحرة)، يمكن أيضًا استخدام مفاهيم مماثلة لهذا الأسلوب كقيادة التمكين والتفويض. يتميز القائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة بالبعد، وهو عرضة ليكون غير موجود عند الحاجة إليه، كما أنه يتجنب اتخاذ أي قرار. ربما يرتبط أسلوب القيادة الحرة بعجز القائد من جهة، أو بإزالة تدخل الإدارة عندما يتخذ فريقٌ محترف القرارَ بمسار العمل الخاص به من جهة أخرى (شكل من أشكال التفويض). تؤدي الصيغة الأخيرة من أسلوب القيادة الحرة إلى تمكين الموظفين أو الفريق المتعاقد معه على اتخاذ قراراتهم بأنفسهم، أو تفويض محترف خاص للاستجابة لجزء من مشروع الفريق: كمحاسب لإدارة تدفقات الأموال، أو مخطط هندسي لتحديد المواعيد، أو مدير مشروعات للتعامل مع العقود.

تحدث القيادة التحويلية عندما يوسع القائد مصلحة الفريق ويرفعها، وعندما لا يسعى أعضاء الفريق وراء المصالح الشخصية، ويعملون لصالح المجموعة لتحقيق الأهداف المؤسسية. قد يكون

القادة ملهمين وذوي كاريزما، وقد يحفزون ردود الفعل العاطفية عند مرؤوسيههم، أو من خلال تنشيطهم فكريًا. للقادة الذين يتمتعون بالشعبية والكاريزما سلطات كبيرة ونفوذ، وقد يرغب المرؤوسون في العمل معهم، فهم على درجة عالية من الثقة. من الناحية العاطفية، يعرف هؤلاء القادة مرؤوسيههم ويفهمونهم، ويكونون المرشد والناصح لأولئك الذين يرغبون في النمو والتطوير. ومن الناحية الفكرية، يوجه القادة التحفيزيون الموظفين إلى طرق جديدة لحل المشاكل القديمة والتأكيد على الحلول العقلانية، وإظهار قضايا مثل المشاكل التي يتعين حلها. قال باس: إن القادة التحوّليين هم الذين يصفهم الموظفون والأقران بأنهم القادة الذين يتخذون قرارات مُرضية وفعالة.

لمديري الموارد البشرية الذين يرغبون في استخدام بعض مقاييس القيادة، محاولة الاطلاع على استبيان القيادة المتعددة الوظائف الموجود على

موقع Mindgarden.com

بعد أن طرح باس التصنيف الأصلي لأساليب القيادة، تطورت القيادة التحوّلية وأصبحت تضم الآن التأثير المثالي، والدوافع الملهمة، والتحفيز الفكري، والمراعاة الفردية لأحوال الموظفين. وأوضح بيكولو وآخرون⁽¹⁾ أن التأثير المثالي يشير إلى سلوك القائد المثير للإعجاب أو السلوك الكاريزمي الذي يُمكن مرؤوسيه من العمل معه. وترتبط الدوافع الملهمة بقدرة القائد على تصوير رؤيته

(1) بيكولو وآخرون. 2012.

التي تجذب مرؤوسيه وتلهمهم . يبقى التحفيز الفكري على النحو الذي صوره باس بأنه القائد الذي يتحدى الافتراضات ويسمح بالمخاطرة، ويلتمس أفكار مرؤوسيه المبدعة. لا تزال المراعاة الفردية لأحوال الموظفين كما حددها باس : القائد الذي يستمع إلى مخاوف المرؤوسين ويكون موجودًا لقضاء احتياجاتهم، ويكون المرشد أو الناصح. بيكولو وآخرون لاحظوا أنه على مدى عقود تم الإبلاغ عن الآثار الإيجابية للقيادة التحوّلية في مئات من الدراسات التجريبية عن زيادة الرضا الوظيفي والموافقة على القيادة. ومع ذلك، فعلى مستوى الموظفين، كانت القيادة التعمالية أكثر فاعلية من القيادة التحوّلية⁽¹⁾.

الملخص

لاتزال نظرية القيادة التحوّلية سائدة رغم وجود العديد من النظريات القيادية الأخرى. أثبت استبيان القيادة المتعددة العوامل صحة هذه النظرية في كثير من القطاعات، كالقطاعات العامة والخاصة، والصناعات. وسيستمر إجراء المزيد من البحوث على هيكلها وتحسين أطروحاتها، ولكنها هيمنت على إدارة وسائل الإعلام على مدى عقود، فهي تصنف هيكل المؤسسة وثقافتها وأسلوب إدارتها. من المتوقع أن يؤدي الانحراف عن أسلوب القيادة التحوّلية والقيادة التعمالية إلى أداء مؤسسي أكثر ضعفًا.

(1) وانغ، أوه، كورترايت وكولبيرت، 2011

القادة الشرعيون في دولة الإمارات العربية المتحدة

وصل الإسلام إلى هذه البقعة من شبه الجزيرة العربية في عام 630 من التقويم الميلادي. وبعد فترة وجيزة من وفاة النبي محمد (ص) رفض أحد زعماء القبائل المحلية أمر الإسلام، ولكن قواته هزمت في معركة كبيرة في دبا. وتم بسط سلطة الإسلام والشرع منذ ذلك الحين على المنطقة. وبحلول العام 637م، أصبحت مدينة رأس الخيمة والمناطق المجاورة لها وحتى الغرب، واحدة من أهم القواعد البحرية التي اعتمد عليها المسلمون في فتوحاتهم في إيران. وصلت أولى الدول الأوروبية -وهي البرتغال- أوائل القرن السادس عشر، واستمر وجود الاحتلال البرتغالي قرابة المائة والخمسين عامًا في الخليج العربي، وظل في قتال مع سلطنة عمان وبلاد فارس. دخلت دول أوروبية أخرى المنطقة مثل هولندا ثم بريطانيا، وأصبحت المنطقة في نهاية المطاف خاضعة لهيمنة قوى أجنبية بحلول منتصف القرن الثامن عشر الميلادي. جاء الصراع بين البريطانيين والقواسم -حكام رأس الخيمة والشارقة- مطلع القرن التاسع عشر للسيطرة على

الطرق البحرية إلى الهند. وفي عام 1820، تم التوقيع على ما يشبه معاهدة سلام بين القوات البريطانية وشيوخ المنطقة، وتلا ذلك سلسلة من الهدنات السنوية في ثلاثينيات القرن التاسع عشر، لمنع الهجمات على السفن التجارية البريطانية. وفي عام 1853، تم توقيع معاهدة بحرية دائمة، وأدى ذلك إلى أن أصبحت المنطقة معروفة باسم الإمارات المتصالحة أو الساحل المتصالح. وتم توقيع معاهدات مماثلة مع دول خليجية أخرى. تم توقيع معاهدة أخرى عام 1892، ضمنت الحماية البريطانية للمشايخ ضد القوى الأجنبية، وظلت هذه المعاهدة قائمة لحين تشكيل اتحاد دولة الإمارات العربية المتحدة عام 1971. وتم تقديم دفعات مختلفة لمشايخ المنطقة من وقت إلى آخر، مثل الإيجارات المدفوعة لحاكم الشارقة لمهبط طائرات وقاعدة عسكرية، في حين تلقى الحكام أيضًا بداية من ثلاثينيات القرن الماضي، دفعات سنوية لامتيازات النفط الممنوحة للشركة التي تسيطر عليها بريطانيا.

شبه الجزيرة العربية

رغم أن طرق التجارة بين أوروبا وآسيا استحوذت على اهتمام دول الخليج في القرن الثامن عشر، إلا أن آثار التغيرات الدينية قد سادت في شبه الجزيرة نفسها. في عام 1742، وقّع محمد بن سعود ميثاقًا مع محمد بن عبد الوهاب -أحد الأئمة المؤثرين- الذي كان يدعو إلى الإسلام السني. على الرغم من أن العثمانيين قد هزموا آل سعود، فقد قام عبد العزيز بن سعود بلم شمل غربي

ووسط شبه الجزيرة في أوائل القرن العشرين، وتوقفت تحديات القتال مع آل رشيد في محافظة حائل في الشمال، وتمّ التفاوض مع البريطانيين للاعتراف المتبادل بمصالح كل منهما في شبه الجزيرة.

بحلول منتصف القرن التاسع عشر، بدأ نمط دولة الإمارات العربية المتحدة الحديثة في الظهور. حكمت عائلة القواسم رأس الخيمة والشارقة، بجانب أسرة آل نهيان -وهي جزء من مجموعة قبلية في بني ياس، انتقلت من واحة ليوا في منتصف القرن الثامن عشر- الذين حكموا أبوظبي. وفي عام 1833، جاء مكتوم بن بطي مع قبائل البوفلاسة من بني ياس، وغادروا أبوظبي وسيطروا على دبي، واعترفوا لاحقًا بالحماية البريطانية بصفتها دولة موقعة على معاهدات مع الحكام. كانت عجمان خاضعة لحكم أسرة النعيمي، وكانت أم القيوين خاضعة لحكم أسرة المعلا، وكانتا تابعتين سابقًا لأسرة القواسم، وتمّ الاعتراف بهما أيضًا كإمارتين مستقلتين. أما الإمارة السابعة -الفجيرة- فقد كانت خاضعة في الأساس لحكم أسرة القواسم، ولكنها حصلت في النهاية على الاعتراف بالاستقلال الخاضع للحماية في خمسينيات القرن الماضي. حاولت بعض القرى الساحلية الأخرى -مثل الحميرية- لكنها لم تحصل على اعتراف بالانفصال، في حين حققت كلباء اعترافًا لم يدم طويلًا في الثلاثينيات من القرن الماضي، ثم خضعت مجددًا لإمارة الشارقة في بداية الخمسينيات. ومن ثمّ تأسست السلطة الشرعية في دولة الإمارات العربية المتحدة -كما يحدث في أماكن أخرى- على نتائج

الحروب والمعاهدات والقرارات والهيمنة وقبول الشرعية الجارية بين القادة والمرؤوسين .

الحكومة

في عام 1952، وبعد اكتشاف النفط، شكَّلت الإمارات السبع المتبقية⁽¹⁾ «مجلس الإمارات المتصالحة»، وظلت تحت الحماية البريطانية بناءً على الإعلان البريطاني في عام 1968، الذي نص على أنها تعتزم الانسحاب من المنطقة في نهاية عام 1971. وانضمت قطر والبحرين لاتحاد الإمارات العربية الذي لم يدم طويلاً. في النهاية، قررت قطر والبحرين اتباع طريقيهما الخاص. في شهر تمّوز/ يوليو 1971، انفقت ست إمارات على تشكيل اتحاد أصغر، أنشئ رسمياً في الثاني من شهر كانون الأوّل/ ديسمبر 1971، ليصبح الشيخ زايد بن سلطان آل نهيان رئيساً. وانضمت رأس الخيمة إلى الاتحاد أوائل عام 1972⁽²⁾، وضم دستور دولة الإمارات العربية المتحدة الإمارات السبع في المجلس الأعلى للاتحاد. يوافق هذا الدستور على وجود أعضاء جدد أو تغيرات في الوضع بين أعضاء الاتحاد (الاندماج)، ويحدد السياسة الاتحادية والتشريعات، ويوفر الأمن، ويصوغ القواعد للاتحاد ومشروع قانون الإجراءات.

(1) أبو ظبي، دبي، الشارقة، عجمان، الفجيرة، أم القيوين، ورأس الخيمة .

(2) بي بي سي نيوز - الشرق الأوسط 2013.

يعد مجلس الوزراء هو الذراع التنفيذية للاتحاد، ورئيس الوزراء هو نائب رئيس الدولة. كما أن الهيئة الاستشارية البرلمانية هي المجلس الوطني الاتحادي، ويتألف من 40 عضواً يمثلون كل إمارات الدولة بواقع ثمانية لكل من أبوظبي ودبي، وستة من الشارقة ورأس الخيمة، وأربعة من عجمان وأم القيوين والفجيرة⁽¹⁾. وعلى الرغم من أن المجلس لا يتمتع بأي صلاحيات تشريعية، إلا أن دوره هو تقييم مشروع قانون وإقراره، وتعديله أو رفضه قبل قيام مجلس الوزراء بعرضه على الرئيس والمجلس الأعلى. يتكون المجلس الوطني الاتحادي من 20 عضواً بالتعيين و20 عضواً بالانتخاب. وتم توسيع الهيئة الانتخابية على غرار نموذج الولايات المتحدة، من 6.689 ناخباً في انتخابات 2006، إلى 129.274 ناخباً في انتخابات 2011. وفي انتخابات شهر تشرين الأول/ أكتوبر عام 2015، زاد عدد الهيئة الانتخابية إلى 224.279 ممن يحق لهم التصويت، وشارك 341 مرشحاً في العملية الانتخابية.

يوجد أيضاً نظام قضائي برئاسة «المحكمة الاتحادية العليا»، كما أن كل إمارة لها نظام محاكم خاص بها، فضلاً عن وجود نظام المحاكم الشرعية. ولا توجد أي أحزاب سياسية أو نظم يمكنها أن تؤدي إلى إحداث التغيير السياسي⁽²⁾.

(1) العابد، بدون تاريخ

(2) سليمان وحياة، 2011؛ كتاب حقائق العالم، 2014

يوضح ذلك وجود النظام الديناميكي المكون من الزعماء الدينيين والعلمانيين، الذي ينشئ ويعيد إنشاء المراسيم التي يقبلها المخلصون والمواطنون بدرجة أكبر أو أقل. ويشمل جزءاً من هذا القبول إنفاذ المرسوم، وهو ما يخلق نوعاً من الاحتكاك. ولذا - في حالة وجود هذا النوع من الاحتكاك - تذكر محتويات وسائل الإعلام دور القائد أيضاً لتوفير التوجيه للفريق بأفضل الطرق المؤدية إلى التقدم، من خلال ذكر المزايا الأكثر أو العيوب الأقل.

السكان

وفقاً للبنك الدولي⁽¹⁾، يبلغ عدد سكان دولة الإمارات 9,4 مليون نسمة عام 2014؛ ومع ذلك فإن وجود العدد الكبير من المغتربين (والسياح) يشوه أرقام السكان الحقيقية. وفي عام 2015، حددت أخبار الخليج⁽²⁾ عدد السكان «بما يقرب من 10 ملايين نسمة»، بنسبة 85 في المائة من غير الإماراتيين، و1,5 مليون نسمة من الإماراتيين (بالإزالة تتفق الآن النسبة بالأرقام)، وذلك على الرغم من تقديرات أحد البنوك الخاصة لعدد السكان بـ8,5 مليون نسمة، بنسبة 84 في المائة من غير الإماراتيين. ويشير هذا إلى أن أعداد الإماراتيين تتراوح ما بين 1,4 - 1,8 مليون نسمة. ويتكون السكان من 15 في المائة تقريباً من الإماراتيين، و25 في المائة من

(1) البنك الدولي، 2015

(2) كورنويل، 2015

العرب، ونحو 55 في المائة من دول جنوبي آسيا، و5 في المائة من الجنسيات الأخرى. علاوة على ذلك، تتكون البنية الديمغرافية من 20 في المائة ممن تقل أعمارهم عن 15 سنة، والثلث دون سن 25 سنة، الأمر الذي يفرض معه الحاجة المتزايدة إلى القيادة التي تقود أجيال الأمة. ويخضع هذا لحكم نموذج القيادة الشرعية، ولكن الأمراء يتطلّبون وجود القادة الذين يمكنهم التواصل بفاعلية، وتخطيط وجهات نظر الحكومة والمراسيم وتنفيذها بنجاح. إن الشغل الشاغل لقادة المستقبل هو كون أغلبية السكان من جنسيات أخرى، وهم لا يشاركون الإماراتيين نفس معتقداتهم.

الاقتصاد

تميل القيادة الاقتصادية إلى تحقيق النجاح في المنافسة مع الاقتصادات الأخرى. وفي حالة دولة الإمارات العربية المتحدة، يتم توفير الشرعية الاقتصادية بالاستغلال الناجح للاحتياجات الضخمة من النفط والغاز. وتأتي الإمارات في المرتبة الثامنة بين أكبر الدول المنتجة للنفط، مع وجود حد أدنى من القيود على أنشطة القطاع الخاص والتجارة الدولية وتحركات رأس المال. ويعد معدل دخل الفرد في الإمارات من أعلى المعدلات في العالم (بلغ معدل الفرد 43.480 دولارًا في عام 2014)⁽¹⁾ كما أنها نجحت في تنويع اقتصادها، وتبلغ نسبة إنتاجها من النفط 30 في المائة من

(1) البنك الدولي، 2015

الناتج المحلي الإجمالي . وتعد إمارة أبوظبي الأكثر اعتمادًا على عائدات النفط، حتى إنَّ الانخفاض الأخير في أسعار النفط قد أثر على اقتصادها أكثر من دبي، حيث إن العوامل الاقتصادية المحركة فيها هي العقارات والتعليم والسياحة (تمكن قطاع السياحة في دبي من جذب 70 مليون نسمة في عام 2014). تعتمد السياحة على دعم الفعاليات والاتفاقيات والفنون والترفيه. وتعد المملكة العربية السعودية هي أكبر مصدر للسياحة إلى جانب الدول الخليجية الأخرى. كما أن القطاع المصرفي ينمو بقوة (بلغ نمو الأرباح 20٪ في عام 2013)، بالرغم من وجود أزمة اقتصادية عالمية. يجذب قطاع الصناعة - وخاصة في الغرب - شركات التصنيع الجديدة. تتقلب أسعار التجارة في المنتجات والخدمات النفطية وغير النفطية حسب سعر النفط الذي يميل إلى الاختلاف عن القطاعات غير النفطية في الناتج المحلي الإجمالي، ومع ذلك، كانت جميع القطاعات تنمو بحوالي 3-4 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي⁽¹⁾.

وسجل مركز دبي للإحصاء 80⁽²⁾ في المائة من الرجال و53 في المائة من النساء الذين تزيد أعمارهم على 15 عامًا، إما في مراحل التعليم بدوام كامل، وإما في القوى العاملة. ومن ثم فإن

(1) بوابة الأعمال، 2015

(2) مركز دبي للإحصاء، 2014

الإماراتيين الذين تزيد أعمارهم على 15 عامًا، إما في مراحل التعليم (23٪)، وإما في القوى العاملة (46٪)، وحوالي 3٪ لا يعملون). يشكل الرجال الإماراتيون في الحرف والعمل نسبة (25٪)، كما يشكل المهنيون أو العمال المبتدئون (14٪ لكل منهما). وتشكل المرأة الإماراتية بشكل عام في الخدمات والمبيعات (30٪)، والقطاع الفني (20٪)، والمهنيات (18٪). ويشكل المشرعون وكبار المسؤولين 7 في المائة من كل جنس. ويشكل قطاع الإدارة العامة والقطاع الفرعي للدفاع نسبة 53 في المائة من القوى العاملة في دبي على الأقل، وذلك استنادًا إلى استقراء هذه الإحصائيات من الأمة (أ = 1.006.000)، النتائج في 770.000 من الإماراتيين في القوى العاملة، منهم 410.000 في الإدارة العامة أو الدفاع، وتقريبًا 190.000 من المهنيين والمشرعين في القطاع الخاص في العام 2013 (وقد يصل هذا العدد إلى 225.000).

الملخص

توصف القيادة الشرعية أو الرسمية في دولة الإمارات العربية المتحدة «باتحاد» المحافظات وفقًا للشريعة الإسلامية، ولكل إمارة ولاية قضائية يقودها الاتحاد. وغالبية السكان من المغتربين، وكبار الإماراتيين إما في مراحل التعليم عمومًا، وإما في القوى العاملة، على الرغم من أن حوالي الربع فقط مهنيون. يعمل سبعة أو ثمانية في المائة من جميع الإماراتيين في القطاع

الخاص؛ ومن الواضح أن هذا يثير الجدل حول: مَنْ الذي يدير البلاد؟

إذا واجهت البلاد أزمة صحية أو أمنية أو اقتصادية، فهل يمكن للإماراتيين وحدهم مواصلة الخدمات الأساسية في البلاد إذا غادر غالبية السكان من جنوبي آسيا؟ إن إدارة المخاطر البيئية هي موضوع صلاحيات القيادة المتبقية.

سلطة الخبرة والقيادة

بينما يتمتع الحكام بسلطة الشرعية، والقادة الاجتماعيون بسلطة الرأي أو سلطة المرجعية، يعرض القادة الآخرون المهارات والمعرفة في مجال معين (سلطة الخبير)، فالطلاب في مرحلة الشباب -الذين يمارسون الآن الأداء الرائع بشكل مكثف- قد تعلموا على أيدي معلمين مؤثرين (قيادة الخبرة)، ويحظون بدعم كامل من أسرهم. وهؤلاء الطلاب لم يظهروا مؤشرات مبكرة في مجالات الرياضيات والشطرنج والرياضة والموسيقى أو الطب على أنهم سيحققون النجاح، وكانت «العوامل الرئيسية» ببساطة هي كمّ الممارسة ونوعها⁽¹⁾.

ما العوامل المطلوبة ليكون الشخص خبيراً؟ بالنظر إلى أن القادة الاجتماعيين يجب أن يُعدوا صناع الرأي بدلاً من الإعلان عن أنفسهم أنهم هم صناع الرأي، ويجب على الخبراء ألا يكونوا قادرين على الإعلان فقط أنهم أكفاء؛ بل يجب الاعتراف بهم على أنهم أكفاء. ويمثل ذلك أهمية خاصة لدولة الإمارات العربية

(1) أندرس إريكسون، بريتيولا وكوكيلي

المتحدة، فالخبير - في كثير من الأحيان - يكون مستشارًا دوليًا يتم تعيينه لمعالجة قضية معينة، ثم يقدم تقريرًا عن تلك القضية، ويغادر البلاد. فضلًا عن أن تلك الخبرة ذات صلة بالمهمة. قال أندرس إريكسون وآخرون: هذه الخبرة من الصعب تعريفها؛ فالطبيب النفسي البارز أو الأخصائي الطبي قد تنخفض خبراته في حال - على سبيل المثال - بعده الطويل عن التدريب، وقد لا يتعرف على أعراض مرض نادر قد يعرفه أحد المتدربين. فهو بحاجة إلى إعادة التدريب المنتظم.

سمات الخبير هي:

- الأداء المتفوق باستمرار مقارنةً بأقرانه في هذا المجال.
- النتائج ملموسة: فضلًا عن كونه قادرًا على القيام بها، وهناك النتائج المرجوة، كإنقاذ المريض، أو الفوز باللعبة.
- النتائج القابلة للقياس ويمكن تكرارها؛ على سبيل المثال: يفوز المدير دائمًا في المسابقات الإنتاجية ضد الأقسام الأخرى للمشروع، أو ينتهي مدير المشروع من الميزانية في الوقت المحدد.

بالنسبة إلى المواطنين الإماراتيين الذين هم خبراء بطريقتهم الخاصة، تكون المسألة أولاً هي كيف تنسجم مع المؤسسة، نظرًا لهيكل السلطة الشرعية التي تميز الشركات العربية؟ فالمؤسسات أو مجموعات الأعمال الأساسية الموجودة ضمن تكتل، تكون أكثر فاعلية عندما يقودها أفراد لديهم معرفة عميقة وفهم لمجال

الأعمال⁽¹⁾. فالمدير المختص أو القادر، يكون لديه أبعاد أقل من القادة الخبراء الذين لديهم معرفة واسعة في الأنشطة الأساسية للأعمال المكتسبة من خلال الخبرة التقنية، والخبرة في مجال الصناعة، والوقت وممارسة الجودة، والصفات القيادية والقدرات. وبالمعرفة العميقة للخصائص ومقاييس الأعمال الأساسية، يمكن للقائد الخبير تنفيذ استراتيجيات قائمة على المعرفة، والذي يقود كحامل قياسي، ويخلق بيئة عمل جماعية من خلال تبنيه فكرة بحث الآثار في المستقبل بدلاً من الحاضر.

يجب على القادة الخبراء تحديث معارفهم المهنية والمهارات اللازمة باستمرار للاحتفاظ بأهميتها. كما يجب عليهم ممارسة المهارات المتصلة بالقيادة.

الملخص

من خلال التحليل القائم على الأدلة والنتائج، تعمل قيادة الخبرة على إنشاء عملية صنع القرار من القادة الشرعيين. فمسؤولية القائد الخبير هي جمع كل المعلومات اللازمة التي قد تؤثر على موقف معين، وطرح مجموعة من التوصيات. وبينما يُطلب من القائد الخبير أن يقود قرارات الفريق أو الفرق، يُطلب من القائد الشرعي تقديم عدة مصادر مثل المشورة، لاختيار القرار الأمثل من مختلف وجهات النظر.

(1) 2007 . 39 جودال 2012

القيادة الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة

إن القيادة الاجتماعية (سلطة الرأي) هي مفهوم مشير للاهتمام بالنسبة إلى دولة الإمارات. وبينما تكون هناك سمات من الاحترام والثقة في القيادات الرسمية، إلا أن هذا في حد ذاته يجعل من الصعب استخراج القيادة الحاكمة من القيادة الاجتماعية اليومية.

يمكن أن تكون القيادة الاجتماعية مفيدة للشباب الإماراتيين، فهي جزء من تجاربهم اليومية من خلال وسائل الإعلام الاجتماعية. فعلى سبيل المثال: نيوزيلندا بلد صغير ومفتوح ويبلغ تعداد السكان فيه 4,4 مليون نسمة، ويمثل سكانه الأصليون أقلية⁽¹⁾، على غرار دولة الإمارات. فبالنسبة إلى شبابها، تكون القيادة الاجتماعية (الرأي) مفهومًا يتغير باستمرار.

(1) إحصاءات نيوزيلندا 2014

وتظهر القيادة الاجتماعية من خلال أصحاب النفوذ الذين ينخرطون مع رؤوسهم، مثل وسائل الإعلام أو المشاهير في قطاع الرياضة.

وفي العمل، يكسب القادة الاجتماعيون ثقة رؤوسهم ودعمهم، ويحققون أداءً مرتفعاً لبعض الوقت. ثم يأتي بعد ذلك القائد المثير للاهتمام.

يمكن للقيادة أن تكون اجتماعية؛ بدءاً من اهتمام وسائل الإعلام بالفعاليات أو الأفراد، مثل رئيس شركة التكنولوجيا الأمريكية، ثم أفراد العائلة المالكة البريطانية، ثم متسلق الجبال النيوزيلندي أو الفائز الأولمبي، ثم الفنان المحلي. تؤثر وسائل الإعلام على المرؤوسين من الشعب؛ إذ قد يصل قدر هؤلاء القادة الاجتماعيين إلى أن يكونوا موضوعات للحديث، وقد يمتد هذا إلى تقليد سلوكيات القائد الاجتماعي؛ مثل: طريقة الكلام، وارتداء الأزياء، أو السلوك.

يكون القادة الاجتماعيون أو صناع الرأي - خاصة في الشركات الدولية - في غاية الأهمية بالنسبة إلى التسويق، فوجودهم على الشبكات الاجتماعية يروج للمنتج أو الخدمة الجديدة⁽¹⁾. وعلى الصعيد المحلي، يظهر القادة الاجتماعيون في ساحات المدارس وفي الفرق المؤسسية، بين هؤلاء الذين يتم جمعهم لممارسة

(1) إحصاءات نيوزيلندا 2014

الألعاب أو الأنشطة غير الرسمية، وحتى بين الجيران الذين يتبادلون الحديث في الشارع.

هل يمكن أن يصبح القادة الاجتماعيون قادة في مؤسسة عربية؟ وهل يمكن تطبيق المهارات التي تعلموها في وسائل الإعلام الاجتماعية على نظام العمل الجماعي لتحقيق الهدف المؤسسي؟ من خلال القيادة الموثوقة، يوجه الأب/ المشرف بشكل صريح، الطفل/ الموظف بخطوات محددة لتحقيق الهدف المؤسسي، وفي المقابل يكسب «احترام» الموظف. وفي القيادة الاجتماعية، يحقق القائد الهدف المؤسسي ببساطة عن طريق الطلب من الموظف. فالموظفون هم المسؤولون عن كيفية تحقيق النجاح مع الموارد الموجودة (أو المطلوب منهم إيجادها). في الواقع، يحقق القائد نجاحًا أكثر ويجهد أقل عندما يولي الموظف الثقة، وإن لم يكن في البداية، لكن في غضون فترة قصيرة من الزمن.

يتم تحديد القادة الاجتماعيين على أنهم مصادر النفوذ الذين يثق بهم مرؤوسوهم على هذا النحو. فالقادة الذين يفخرون بقدراتهم القيادية يكون لديهم في المقابل مجرد شعور بأهميتهم الذاتية. وعلاوة على ذلك، نادرًا ما يتجاهل القادة الاجتماعيون الخبرة أو المعلومات الأخرى من المرؤوسين أو من غيرهم من القادة، ويتبنون وجهات نظر الفريق ويدرجونها في ديناميكية الخصائص القيادية، خاصة عندما يكون الفريق موضوعًا تحت ضغط، فإن القائد الاجتماعي يتصرف بطريقة موثوقة، ويبدو جليًا

أن الفريق يدعم الهدف. وإذا لم يوافق كل الفريق، أو يقتنع بشأن الحل، يفقد القائد الاجتماعي المكانة (والهدف).

الملخص

يشير مفهوم القيادة الاجتماعية إلى قادة الرأي الذين قد يشجعون المواطنين على الانضمام إلى القطاع الخاص، أو يشترون المنتجات والخدمات، أو ينغمسون في محتوى وسائل الإعلام الاجتماعية. كما أن قوتهم يمكن أن تكون سطحية وعابرة، فالأزمات الوطنية ليست اتجاهًا يمكن للقادة الاجتماعيين معالجته. وبالرغم من ذلك، يمكن استخدام صنّاع الرأي من قبل القادة الشرعيين لدعم الاستجابة الوطنية للأزمة. يُستخدم قادة الرأي داخل المؤسسة أيضًا لدعم قرارات القيادة الشرعية، على الرغم من أنها قد تكون موجهة، ولم يتم التشاور حولها.

القيادة باستخدام أساليب الضغط (الإكراه)

يعد أسلوب قيادة الإكراه سائدًا في الدول العربية وآسيا وأميركا اللاتينية. في هذه الحالة، يتم إعطاء الموظفين مهمة أو هدفًا، ويحافظ المشرف على اليقظة الحاسمة، أو قد يختفي عندما تكون المعرفة أو الموارد غير كافية لإكمال المهمة. ويمكن أن يحدث هذا مع الأسلوب الأبوي (التابع)، ويسود في المجتمعات الجماعية مثل آسيا ودول الخليج.

ويمكن أن يؤدي أسلوب الإكراه إلى هيمنة القائد، فينتج انعدام الثقة من المرؤوسين في احتياجاتهم، وتصبح وجهات النظر بعيدة جدًا⁽¹⁾. حدد جولمان - الأستاذ في جامعة هارفارد -⁽²⁾ ستة أساليب للقيادة فيما يمكن وصفها بالفترة النهائية للقائد المحترم الذي يحترمه الآخرون، نهاية القرن العشرين. ومن ضمن الأساليب الستة: يكون القائد الذي يستخدم أسلوب الإكراه من جهة انضباطيًا صارمًا

(1) ويليمينز، جالويس وكالان، 2003

(2) جولمان، 2000

ويحكم بالخوف، ولكنه يترك منصبه في نهاية المطاف بسبب عدم القدرة على العمل مع أي شخص. والمؤسسات - بعد كل شيء - أشخاص، وليست «كيانات» يمكن السيطرة عليها بدقة. ومن جهة أخرى، يمكن أن يكون توخي القائد «الذي يستخدم أسلوب الإكراه»، الحذر في استخدام الانضباط القسري في خضم أزمة، مفيداً جداً. ذكر جولمان مسؤولاً تنفيذياً تم إحضاره لتغيير «ثقافة» المؤسسة التي كانت تقليدية ومختلة وظيفياً، وكان فيها قاعة اجتماعات مزخرفة، مملوءة بالرخام واللوحات الفنية. باع المدير التنفيذي الجديد تلك التجهيزات، وهدم قاعة الاجتماعات وحولها إلى مساحات مكتبية مفتوحة، ونقل اجتماعات المجلس إلى غرفة مصغرة غير رسمية. تدل هذه التغييرات على أن «ثقافة» المؤسسة كانت تحتاج إلى تغيير، وأن هؤلاء الموظفين كان من المتوقع أن يغيروا من عادات عملهم، ليصبحوا أكثر انفتاحاً وثقة، ويصبحوا موالين للقائد. وهكذا، يتم تحسينهم بوصفهم مواطنين قادرين على العمل المؤسسي.

إن ممارسات القيادة الجيدة ضرورية للفرق المتعددة الجنسيات مع ارتفاع معدل دوران الموظفين.

فهذه الفرق تمر بمرحلة التطوير في كثير من الأحيان، من خلال التعرف على الأعضاء الجدد وإعادة ترتيب المسؤوليات والواجبات لتناسب مع المهارات والمعارف الجديدة.

استخدام آخر لأسلوب قيادة الإكراه أو الترهيب، وفقاً لكرامر - الأستاذ في جامعة ستانفورد⁽¹⁾ - هو أن تمارس الأسلوب من خلال «عوامل التخويف الكبيرة» التي يمكن أن تحقق نتائج باهرة عن طريق اختيار الضحايا بعناية، وإهانة الموظفين عمداً لتحقيق أهدافها. بينما قد يبدو هذا «اعتماداً على الفعل» قد يكون أيضاً تحذيراً للمنافسين، وقد يكون القائد أيضاً خارج نطاق السيطرة. وفي تطبيق هذا الأسلوب خطيرة بالغة⁽²⁾. وأشار كرامر أيضاً إلى أن استخدام أحد القادة أسلوب سلطة الإكراه، يمكن أن يغير من ثقافة المؤسسة، إذا قرر غيره من القادة الفرعيين أن هذا السلوك مقبول. يؤدي فقدان الثقة بين الموظفين إلى إلحاق الضرر بأداء المؤسسة بشكل سريع، ومن ثم يؤثر في قدرتها التنافسية؛ ففي القطاع العام سيؤثر في فائدتها الشاملة للعملاء الذين يميلون إلى تجنب التعامل معها. وأوضحت مجموعة هاي⁽³⁾ خطر هذا الأسلوب في المؤسسات العربية بوجود فرصة بنسبة 3,5 في المائة من إنشاء مشروع تجاري ناجح.

الملخص

يعد استخدام أسلوب قيادة الإكراه والسيطرة مفيداً في القتال أو إنقاذ البعثات، وأيضاً في المواقف العصيبة والمخاطر، والمواقف

(1) كرامر، 2011

(2) رود، 2012

(3) مجموعة هاي، 2009

التي تتطلب اتخاذ إجراءات حاسمة. وفي مجال الأعمال، يستجيب هذا الأسلوب لمواقف المخاطر المرتفعة التي تشبه الخطوات المفاجئة من المنافس، أو الفشل الوشيك للمؤسسة، وعندئذٍ يكون هناك حاجة إلى استخدام أسلوب الإكراه. وبخلاف ذلك، يتطلب من القائد استخدام أسلوب الترهيب وعدم احترام الموظفين، أو يظهر أسلوب الغطرسة، وكل هذا سيؤدي حتمًا إلى قصر مدة ولايته. إذا كان القرار المباشر نابغًا من بيئة عمل غير مريحة للغاية وليس واضحًا، فإن الموظفين «سيرفضون القرارات» ويغادرون.

القيادة في مجال إدارة الإعلام

هناك العديد من النظريات وأصحاب النظريات في مجالات القيادة لا يتفق منهم اثنان تمامًا. وذلك لأن تجارب الأشخاص تختلف، ومن ثم ستختلف أفكارهم. يسعى الأكاديميون للبحث عن المعنى من خلال طرح نظرياتهم، ولكن يجب أن يكون هذا مفيداً في المؤسسات أو وضع النظريات. ظهرت نظريات الإدارة من الصناعات التحويلية الأميركية والقطاعات العامة الأوروبية في القرن التاسع عشر، واستخدمها علماء النفس وعلماء الاجتماع في النصف الأول من القرن العشرين. وقد شاعت نظريات القيادة في النصف الأخير من القرن العشرين، وتوسعت لتشمل قضايا القيادة من الاقتصادات الناشئة في العقود القليلة الماضية. استخدم قطاع التعليم الإداري هذا الأسلوب لانتشار خدماته (كالتدريب على القيادة). يلخص هذا القسم بعض الأساليب الأحدث عهداً بالقيادة.

القيادة من خلال الأرقام

يرتب كثيرٌ من الكُتّاب ما لديهم من المفاهيم أو العناصر، وقد يكون الترتيب من حيث الأهمية بالنسبة إليهم، أو لمجرد جعل الأمر أكثر سهولة بالإشارة إلى كل نقطة. وكثيرًا ما يقدمون نظرة ثابتة للسلوك البشري الذي يمكن أن يكون مفيدًا للغاية إذا كان القارئ يرى التشابه في السياق الذي يمكن استخدامه في وضع مماثل.

تتصل هذه المجموعة بالفائد الذي يتطلب تركيبة عقلية معينة، وهكذا، يحدث التغيير في وجهة النظر العالمية حيث تعد بيئة العمل قائمة وفقًا للمؤلفين. إن خصائص المدير هي المظاهر الخارجية للقيادة؛ كلغة الجسد، والمظهر، والسلوك، ومهارات الأفراد⁽¹⁾. ولكن قدرة المدير على قراءة الناس لتقديرهم وتحويل العقلية السلبية، يسمح لسلوكيات جديدة بالظهور كالتالي تعمل على تحسين أماكن العمل وأداء الموظفين. قدم بارش وليفوي جوانب للقيادة للنظر إلى أنفسهم وأفراد فريقهم.

(1) بارش وليفوي، 2014

التركيز على نقاط القوة: عند تحليل السلوكيات المؤسسية والنتائج، يميل المديرون إلى قياس النجاح مقابل النتائج المثالية أو ربما النتائج التي لا يمكن الحصول عليها، حيث يكون الهدف دائماً بعيداً عن متناول اليد، أو ما هو أسوأ من ذلك، كتحركه إلى الأمام، ويصبح غير قابل للتحقيق خلال الفترة الزمنية المحددة للمهمة أو للمشروع. يعزز التركيز على نقاط الضعف وجود تركيبة عقلية مؤسسية تستند إلى الندرة؛ ليصبح هناك عدد قليل جداً من الأشخاص قادرين على تحقيق الأهداف البعيدة عن المتناول. ولكنّ الرياضيين المحترفين يقومون بالتركيز دائماً على نقاط قوتهم واختيار البيئات التنافسية التي يمكنهم الفوز فيها. وفي حين يشكل الاعتراف بالتعليم وتحسين المهارات والمعرفة جزءاً من الحياة اليومية، هناك دائماً أوقات للاعتراف بالمكاسب ذات القيمة في حد ذاتها وللفريق.

التوقف: تحدث التحديات أثناء اليوم في أفضل أماكن العمل: كالزبائن الغاضبين والأهداف الضائعة، ومطالب المديرين غير المعقولة. في حالة الغضب، قم بتجميد ردود الأفعال «القتالية»، ثم قم بعكسها على الفرد والبيئة الاجتماعية للفريق، ومن ثم على الأداء. إن إحدى التقنيات التي اقترحها بارش وليفوي، هي أن يكون لديك انعكاس عن كل عضو من أعضاء الاجتماع قبل بدء جدول الأعمال. ويتكون هذا من وصف موجز من قبل كل فرد عن شيء كان متخوفاً منه -سراً- في ذلك الوقت. قد يكون

الموعد المحدد المرهق، أو القلق بشأن صحة أحد أفراد الفريق، أو ببساطة التطلع إلى عطلة. وهي تنظم البيئة العاطفية للاجتماع وتسمح للأفراد بأن يدركوا العقلية السائدة، ومن ثم العمل للحصول على أقصى استفادة من هذه اللحظة.

اكتساب الثقة: قدم بارش وليفوي اختبارًا لاكتشاف جوانب الثقة التي تهتم الأفراد. فمجرد الاعتراف بأن الثقة تعني أشياء مختلفة لأشخاص مختلفين، يمكن أن يحقق ذلك قيمة للمؤسسة. إن الاتساق في أنماط السلوك هو الذي يبني الثقة بالآخرين، وليس نوايانا. قم بترتيب ذلك من 1 (نادرًا ما أفعل ذلك) إلى 4 (أفعل ذلك بانتظام).

4	3	2	1	التوصيف	السمة
أفعل ذلك بانتظام	غالبًا	أحيانًا	نادرًا ما أفعل ذلك		المصداقية
				لا أفرض على نفسي التزامات لست قادرًا على تحقيقها	
				أحاول أن أمارس ما أبحث عنه في الآخرين	الامتثال
				أؤكد دائمًا أن الهدف مفهوم؛ فأنا أفصل بين الشخص والأداء	القبول
				أحدد نواياي وأعترف بالقيود والمخاوف	التفتح

قد يستخدم فريق إداري هذه التقنية لتحليل ما إذا كانت بيئة العمل تعاونية أو دفاعية واستبدادية؛ حيث لا يتحمل أحد

المسؤولية عن أفعاله. تتميز الثقافة الدفاعية بأنها ثقافة «صوامع»؛ أي: دفاعية، أو لا تندمج مع مجموعات أخرى في المؤسسة، مما يجعل التعاون صعبًا عند طرح منتجات جديدة.

قد يؤدي التركيز على مؤشرات الأداء الرئيسية (بما يتفق مع المصادقية) مع مرور الوقت إلى تثبيط عزيمة المديرين من آثار المخاوف المتعلقة بقضايا المشاريع، والتي تؤدي إلى السلوك الدفاعي والاستبدادي. إذا قدر الموظفون عوامل الثقة من القبول والتفتح، فقد يقلقهم ذلك، إلا أنهم لا يمكنهم أن يكونوا منفتحين مع العملاء. وهكذا ينبغي للمؤسسة العثور على الجوانب التي تكون فيها المصادقية والتفتح أمورًا تكميلية يكمل بعضها بعضًا، وليست أضدادًا.

ما الأسئلة التي يمكن طرحها؟ اطلع على طبيعة هذه الأسئلة، ستجد أن المجموعة الأولى أسئلة عدائية واتهامية وستحصل على ردود دفاعية مثل:

- ما المشكلة؟
- لماذا حدث ذلك؟
- ما الأساليب التي حاولت تجربتها؟



قد تؤدي مجموعة أخرى من الأسئلة إلى المشاركة

- ماذا تريد أن ترى حول هذا الأمر؟
- هل حدث ذلك من قبل؟ ما الذي حدث حينها؟
- ما الخطوات الصغيرة التي قد تُحدث فرقًا ملحوظًا؟



إن أول مجموعة من الأسئلة التي تركز على المشكلة، كثيرًا ما تُستخدم في حل المشاكل التقنية التي يمكن معالجتها من خلال الخطوات المنطقية. وبالنسبة إلى القادة، تظهر قضايا أكثر تعقيدًا لا يمكن تحليلها بشكل مباشر، ناهيك عن حلها. اقترح بارش وليفوي على القادة تطوير التركيبات العقلية التي تركز على الحل وإشراك الآخرين والسماح بظهور المواقف الإيجابية. فالموظفون الذين يعانون من مشاكل يعيشون في حالة من القلق بالفعل. والأسئلة التي تركز على المشكلة تشدد فقط على الموقف الدفاعي.

إتاحة الوقت الكافي للإصلاح: إن المستويات المرتفعة لأداء الموظفين والقادة، والتي لا هوادة فيها، غير ممكنة، وليست ضرورية، فالإرهاق أمر طبيعي جدًا، خاصة في أماكن العمل الصعبة للغاية التي توجد فيها معاناة. يعمل الرياضيون المحترفون لمدة تصل إلى ذروتها، ثم يتوقفون في انتظار التحدي المقبل لاستعادة الأداء. في إحدى المؤسسات يكون الغداء وفترات الاستراحات الأخرى لسبب ما، وينبغي أن تستخدم للتوقف عن العمل، وتلك الفترات توافق أوقات صلاة المسلمين. يمكن أن تتضمن الأساليب الأخرى ما يلي:

- أسلوب استخدام الأنشطة البدنية: رياضة المشي على الدرج بسرعة حتى يتحول تركيزك إلى جهد من التسلق، ثم المشي ببطء مرة أخرى، وإعطاء جسمك الوقت ليتعافى، ثم

الخروج إلى الشارع لتناول قهوة أو مشروب بدلاً من استخدام أقرب مصدر لبيع المشروبات المنعشة .

● أسلوب استخدام الأنشطة العقلية: المشاركة في محادثة مع الموظفين عن شيء جديد، حول ما يقومون به أو ما يطمحون للقيام به .

● أسلوب استخدام الأنشطة العاطفية: توجيه رسائل شكر عبر البريد الإلكتروني لموظف قام بعمل جيد . استضافة حفلات تناول الشاي بعد الظهيرة للمجموعة بالكامل، لا لسبب إلا لشكرهم . تشجيع الاحتفالات بأعياد الميلاد وإحضار «التورتات» .

● أسلوب استخدام الأنشطة الروحية: الاهتمام بالجانب الديني الخاص بك وتطبيقه في عملك، الاهتمام بمشاهدة المناظر الطبيعية من النافذة، وضع كرسي فارغ على طاولة الاجتماعات لتمثيل العملاء .

التغيير: في حين أن الانتظام والرسميات بسلوكيات مكان العمل مثل الحضور في ساعات العمل المحددة والاجتماعات للتنسيق، يمكن أن تقدم أساليب إعداد التقارير فترة راحة من نوعها في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، «الراحة» لها حدود . وبالنسبة إلى الاجتماعات الأسبوعية، قد تكون الأمور المالية تمارين لمعالجة الأعداد، ولكنها تمثل الإنجازات والقضايا والتجارب المنسية والأعمال كالمعتاد . فبساطة، قم بتغيير نسق الاجتماع من

خلال الاعتراف بتلك الجوانب من الأرقام، فقد يُحسن هذا نوعية الاجتماع ويبدأ في رسم وجهات نظر جديدة عن العمل الذي قام به بعض الأفراد والعمل الذي لم يقم به آخرون، ويصبح ذلك أكثر من مجرد الاعتراف بتلك الأرقام. أوصى بارش وليفوي بتغيير التركيبة العقلية بشكل دائم في المؤسسات واستخدام ديناميكياتها، مثل ضرورة تحويل أنماط السلوك إلى النضج وتعزيزها بردود أفعال وأشكال مراقبة بشكل منتظم. فمن الأفضل اكتساب صفات القيادة في داخلك.

هل تعد سياسة عدم التدخل (القيادة الحرة) أسلوبًا شرعيًا؟

أما الفرق المهنية كإدارة المشاريع، فعادة ما تتبنى أسلوب القيادة الحرة (عدم التدخل). وتعد رويال داتش شل من بين الشركات الدولية التي تُطبق أسلوب القيادة هذا. وقد أوضح أحد ممثلي الشركة أن الشركة جعلت كل شخص مسؤولاً عن عمله، بحيث جعلته يتخذ القرارات ويطبق الحلول للوصول إلى هدفه. بيد أنه في بعض البلدان، طبقت شركة شل سياسة أقلمة؛ إذ قامت بتوظيف محليين ودربتهم على القيام بوظائفهم. «ومن ذلك (أي استعراض المواطنين)، انتهى بنا الحال بحوالي 400 موظف جديد في شل، وتم التخلي عن عدد أكثر من ذلك بكثير».

الحالات، لم يتلقَّ الموظفون الجدد - بعد التدريب - الدعم

الكافي في تعليمهم أو المعلومات الأساسية، مما جعلهم يتأخرون عن غيرهم في إنجاز أهدافهم. تجاوزت شركة شل مع هذا بأن تعاملت مع هؤلاء الأشخاص المعنيين بصورة شخصية، وقدمت بعض العلاوات للشخص الذي أراد التعلم، ثم أعادت اختبارهم، فإما أن تبقيهم في وظائفهم وإما أن تسرحهم. ولم توجد شكاوى من هؤلاء الذين رحلوا.

سمات المانحين والآخذين والمتطابقين

في الأخذ والعطاء

يعد من ضروريات وظائف القرن الحادي والعشرين تعلُّم كيفية العمل جنباً إلى جنب مع الموظفين أو الشركة أو التجانس مع الفريق. ولا يوجد في الاقتصاد القائم على المعرفة سوى القليل جداً من الوظائف المخصصة والمهن الطويلة والمستقرة، وإن الذين يعملون مع غيرهم أو لصالح غيرهم أكثر عدداً. لذا، فإن أهم ما في توزيع القيادة وخفض الاستبدادية وتعلم استخدام مهارات القيادة، هو الترابط واعتماد الفرد على الفريق أو العكس. وأوضح آدم جرانت - الأستاذ في كلية هارتون - أن هذا الترابط والاعتماد المتبادل يخدم العميل أيًا كان.

وقد صنف جرانت⁽¹⁾ كل شخص يعمل في مؤسسة ما، بالسمات المميزة به، وما إذا كانت طبيعة هذه السمات ستنتفع

(1) كيركلاند وبيكارد، 2014

المؤسسة أو ستضر بها. فإما أن ينتج عن ذلك تحسُّن الأشخاص والموظفين والإدارة، أو أن الشركة تتسم بالمواطنة، وإما أن تؤدي مثل هذه السمات إلى خلل وظيفي. هذه السمات يمكن وصفها بسمات الآخذين والمانحين والمتطابق فيهم الأخذ والعطاء. أما الآخذون الذين يشكلون جزءاً من

عادة ما يتجاوز التأثير السلبي للآخذ (وهو الموظف الذي لا يشارك) التأثير الإيجابي للمانح بضعفين أو ثلاثة أضعاف. فإنك ستجد أنه وارد جداً أن يكون الآخذ عنصراً فاسداً في المؤسسة كالتفاحة الفاسدة التي قد تفسد باقي التفاح. وذلك بخلاف ما لو وضعت مانحاً واحداً في مؤسسة ما، فإن البيضة الجيدة لن تنتج دائماً عشر.

هيكل مكان العمل الاستبدادي، فإنهم عموماً لم يقوموا بأي عمل، وإنما انتظروا شخصاً آخر لينجز عملهم. ولكن أماكن العمل الديناميكية لها هيكل مختلف، حيث تتم مشاركة المهام والمسؤوليات بين الفريق. ولنجاح العمل، يجب أن يعمل في أماكن العمل هذه، موظفون مانحون لديهم روح المبادرة في عملهم. ويكافأ عملاء الفريق بشيء إضافي من عضو بالفريق أو أعضائه الذين يحددون احتياجاتهم ويبتكرون الحلول ثم يتصرفون بطريقة تجعل العميل يشعر بعطائهم الزاخر. يساهم هؤلاء المانحون في نجاح الفريق والفرد على حدٍ سواء. ولكن في كل

مجموعة عمل يوجد عاطلون ليس لديهم الإرادة أو القدرة على المشاركة بشكل كامل. لذا يجب أن يقوم آخرون باستكمال المهام الناقصة. أما المجموعة الثالثة -المتطابقون في الأخذ والعطاء- فيذهبون مع التيار؛ فإن وجدت بيئة عمل سلبية -على حد تعبير الأستاذ جرانت- فسيكونون دفاعيين، أما إن كانت بيئة منفتحة فسيحذون الحذو نفسه.

يمكن تمييز الآخذين من خلال المقابلات الظرفية (لقياس القدرة على التصرف). في حين تهتم المقابلات السلوكية بالسؤال عن تاريخ عمل المتقدم للوظيفة وإنجازاته، من الصعب جداً مقارنة المؤسسات وأماكن العمل بين المتقدمين. فالسؤال «ماذا ستفعل في موقف كذا» لن يميز الآخذين عن غيرهم؛ بل أن تطلب منهم توقع ما سيفعله الآخرون. فقد قال أستاذ كلية وارتون إنَّ الناس يميلون إلى استعراض دوافعهم على غيرهم. فإذا كان سيناريو المقابلة غير واضح فيما يتعلق بالسلوك المناسب (للاخذ أو المانح أو المتطابق)، فسيقارن المتقدم بين الخيارات من وجهة نظر شخصية، ثم يعطي رأياً صريحاً.

يمكن تمييز الآخذين من خلال جديتهم في وجود الرؤساء وعدم مشاركتهم مع زملائهم، والذين هم أقل منهم في مستويات المرتبات. كما ينسب الآخذون النجاح إلى أنفسهم، ويلقون اللوم على غيرهم في حالات الفشل. إن تحويل الآخذين إلى متطابقين -على الأقل حتى يساهموا في العمل بدلاً من عرقلته- أمر يعتمد على التأثير في وجهة نظرهم.

يبحث معظم الموظفين عن الإحساس بأهمية الهدف في وظائفهم وعن مغزى ما. إن ما يجعل العمل هادفاً بحيث يكون لمساهماتهم في المؤسسة أهمية، هو الاعتقاد بأن «عملي يحدث فرقاً» وأن «ما أقوم به له قيمة ويفيد الآخرين». ويعد هذا أحد مصادر التأثير المهمة للمؤسسات، وهو أن يعترف القادة بمساهمات الموظفين ويقدرونها.

ومع ذلك، هناك فرق بين تسليط الضوء على هدف المؤسسة وبين قيمة العمل وتقييم الأداء اليومي. لا بد من تشجيع الأشخاص على القيام بعملهم على مستوى عالٍ باستمرار، مع تجنب الإفراط في المدح. فقياس طاقة الأشخاص مهم بقدر أهمية قياس الأداء في المهام المنجزة.

أحدث أساليب القيادة

يُستمد هذا مجدداً من نظرية ماكنزي⁽¹⁾. استخدم الباحثون أدبيات الإدارة والخبرة وبيانات ماكنزي لتحديد سمات القادة العشرين، ثم صنفوها حسب المنطقة والصناعة وإنجاز المؤسسة. وقد حددوا أربعة مجالات متسقة مع 90 في المائة تقريباً من التنبؤ بمثل هذا النجاح: حل المشكلات والأهداف الواضحة والشمولية والدعم. ولكي يكون القادة مؤثرين، اتضح أن الدعم يحقق أقصى إفادة من الموظفين:

(1) فيزر ومايول وسرينيفاسان، 2015

- الوصول إلى التغيير المرغوب .
- توضيح الأهداف المؤسسية ومقاصد الفريق وإبقاء الفريق على المسار الصحيح .
- التواصل باستمرار والدراسة وتقديم النصح .
- تحديد طموحات الأفراد ورعايتها .
- تيسير التعاون بين المجموعات مع التمييز بين الأفراد .
- التشجيع على الاحترام المتبادل ، وتوجيه الشاء عندما يقتضي الواجب ذلك والنقد عند اللزوم .
- البحث عن إسهامات من مختلف الجهات .
- إدارة حالات عدم اليقين بهدوء وعلى نحو تحليلي .
- حل المشكلات بفاعلية .
- الممارسة ثم الممارسة ثم الممارسة .

بناءً على فكرة صورة القائد لذاته، ربما تكون إحدى المسائل المهمة في البحث في مجال القيادة، هي الإفراط في تبجيل الفرد بوصفه قائداً، والإفراط في الاهتمام بتأثير القادة على الآخرين⁽¹⁾. وبدلاً من التركيز على هوية الفريق وعلى كونه الأفضل من بين النظراء، ينبغي أن يسعى القادة إلى التأثير على الموظفين. وينبغي أن يتحلى القادة بالتبصر، وأن يأخذوا الفريق في رحلة إلى التميز بالعمل، ليكون الفريق الأفضل (القيادة القادرة على التغيير). قد يكون هذا الفريق الأفضل مجموعةً واحدة أو المؤسسة ككل أو الدولة أو العالم، فالمبدأ واحد. وفيما يلي أسئلة تُستخدم في إجراء استطلاع عن تأثير القادة، ويمكن الحصول عليها من المؤلفين.

قائمة ممارسات القيادة من منظور الهوية

النموذجية الأولية للهوية: «فلتكن أحد أعضاء فريقنا»

1. هذا القائد يجسد ما تؤيده [المجموعة].
2. هذا القائد يمثل أعضاء [المجموعة].

(1) ستيفنز وآخرون. 2014

تعزيز الهوية: «افعل ذلك من أجلنا»

- 3 . هذا القائد يؤيد اهتمامات أعضاء [المجموعة].
- 4 . هذا القائد يتصرف كالبطل .
- 5 . هذا القائد يؤيد اهتمامات [المجموعة].
- 6 . عندما يتصرف هذا القائد فإنه يضع نصب [عينيه]

ريادة الأعمال من منظور الهوية: «طور إحساسك بنا»

- 7 . هذا القائد يجعل الأفراد يشعرون كما لو كانوا جزءاً من نفس
- 8 . هذا القائد يساعد على خلق شعور بالترابط داخل [المجموعة].
- 9 . هذا القائد يفهم معنى أن تكون
- 10 . هذا القائد يشكل تصورات الأعضاء لقيم [المجموعة]

الإدارة من منظور الهوية: «قم بإعلاء شأننا»

- 11 . هذا القائد يبتكر أنشطة تجمع [المجموعة] معاً
- 12 . هذا القائد يرتب الأحداث التي تساعد [المجموعة] على إنجاز عملها بفاعلية
- 13 . هذا القائد يخلق بيئة تنفع [أعضاء المجموعة].

ملاحظة : تخضع قائمة ممارسات القيادة من منظور الهوية لحقوق الطبع والنشر © 2013، تأليف نيكلاس كيه ستيفينز وإس ألكسندر هسلام وستيفن دي رايشر . جميع الحقوق محفوظة .

إذًا، هل من الممكن أن تكون قائدًا ملهمًا؟ وما الذي يحدث عندما يكون للمجموعة قائد مؤثر؟ على سبيل المثال، تتألف الأوركسترا (الفرقة الموسيقية) السيمفونية الكبيرة من مائة أو أكثر من المهنيين المهرة والخبراء ويقودها مايسترو. على المايسترو مسؤوليات تجاه الأوركسترا منها تجميع أدائهم الفني معًا لأقصى درجة لن يتمكنوا من تحقيقها دون التلقين والتشجيع. ويعرف المايسترو ماذا يجري، كما يعرف قدرات الموسيقيين ويعرف متى بالضبط يحين وقت آلة موسيقية معينة في المقطوعة. ويركز كل موسيقي على أدائه الماهر، ويمكن للمايسترو أن ينسق التقسيمات أو الأفراد لتنظيم الموسيقى كما أرادها الملحن، والجميع يتصرفون حسبما تقتضي الضرورة. وعلى المايسترو تقديم تفسير الموسيقى⁽¹⁾. بيد أن الفرق الصغيرة من عازفي الموسيقى، التي تتألف من ست آلات موسيقية ذات أوتار أو لوحة مفاتيح، ستفي

(1) الأوركسترا العربية، (أرامكو السعودية)



صورة الأوركسترا العربية، (أرامكوا السعودية).

بالغرض جيداً. فهم يخلقون «مايسترو» خاصاً بهم، مستعنيين بمعرفتهم بقدرات الآخرين ومهاراتهم الخاصة لكسب التميز دون الحاجة إلى مثل هذا التوجيه.

مشاركة القيادة: ينزع القادة الذين يشاركون مع الفرق الخاصة بهم، إلى أن يكونوا موالين لداعميهم، ولكن إذا كان القائد لا يشارك بنشاط كأحد أعضاء الفريق، فقد تتأثر قيادته لاحقاً إذا كان عليه أن يبرر أفعاله للفريق. وهذا يحدث عندما يكون لدى أعضاء الفريق سبب للتشكيك في نزاهة أي قرار يصدره القائد يمس رفايتهم. وعندما يشارك القائد بنشاط مع الفريق، فإن مسألة المحاسبة والمساءلة لن تكون ذات أهمية، لأن هذا القائد

سيتصرف بما ينفذ الفريق على أي حال. لذا، فإن كون القائد مسؤولاً أمام الفريق -أي: من خلال الشفافية والتواصل- يُعد تأميناً للفريق بأن قائده سيتصرف وفقاً لمصالح هذا الفريق والمؤسسة.

في الغالب، يقوم القادة الذين يدعمون فرقهم بإلهام الفريق للوصول إلى مستوى جديد من الالتزام بالمشروع، وتحدي التابعين بتخطي المهام الموكلة إليهم لاستكشاف الفرص المتاحة في وظيفتهم التي تعزز عمل الفريق⁽¹⁾. ومن المهم بالنسبة إلى دولة الإمارات العربية المتحدة أن يتضمن هذا الالتزام النية للبقاء مع الموظف⁽²⁾.

العقود الاجتماعية: وفقاً لكيلرمان⁽³⁾، أن تصبح قائداً في مؤسسة يتوقف على أغلبية التابعين الموافقين على أن القائد المعين لديه الصفات المناسبة لتحقيق أهدافهم إضافة إلى أهداف المؤسسة. ولكن تزداد خيبة أمل التابعين من مفهوم القائد الملهم، كما أنهم ما عادوا يرغبون في التبعية كما كانوا في القرن العشرين. حتى في تسعينيات القرن الماضي، أصيب نصف خريجي الجامعات الذين درسوا أفكار روبنسون وروسو⁽⁴⁾، بخيبة أمل بخصوص «نظريات العقد الاجتماعية»، في غضون سنتين فقط من

(1) كارك وشامير وتشن، 2003

(2) ديويتينك. وفان أميجدي، 2011

(3) كيلرمان 2011

(4) روبنسون وروسو 1994

بدء توظيفهم، لاعتقادهم أن إدارتهم لم ترق إلى ما كانوا يطمحون إليه من الاتفاق الضمني أو العلني بالولاء والعمل الجاد مقابل التقدم في مهنتهم. وقال كيلرمان أن توازن القوى بين القادة والتابعين قد تغير بعد الثورة التكنولوجية والتعليم. فقد اعتاد القادة أن يراقبوا المعلومات وأن يكونوا آمنين في هيكل استبدادي حيث التسلسل الهرمي للقيادة. وهذا غير واضح في الأعمال العصرية التي تقوم غالبًا على سلسلة من المشاريع، حيث يُدار كل مشروع خصيصًا من خلال اكتمال وترك مجموعة العمل، أكثر من إدارة كيان استبدادي استنادًا إلى العمليات. فالكيان الاستبدادي يستمر لعدم وجود أحد يوقفه، وغايته هي الحفاظ على وجوده، وليس الحصول على نتائج لدعم الأهداف المؤسسية التي لا تُقاس على مستوى الفرد. إلا أن النتائج في إدارة المشاريع هي حاصل ما تنتجه مهارات الأفراد والموارد المخصصة طوال فترة المشروع، لا أكثر ولا أقل. ولكن الكيان قد تغير؛ فمصدقية قادة المشاريع تقوم على اكتمال المشروع بنجاح، فلا يوجد ما يسمى بتاريخ الاكتمال عند مجموعة العمل الاستبدادية، ولا يوجد قياس ضروري أو ملموس لعملهم أو إنجازاتهم.

مديرو المشاريع والمديرون الاستبداديون: في المؤسسات العصرية بأحجامها كافة، يتألف نموذج المشروع من العديد من فرق المشاريع الصغيرة، سواء التي تعمل مستقلة بذاتها في الأعمال الصغيرة أو التي تعمل بالتناغم (كعازفي الآلات الوترية أو الهوائية في أوركسترا) في كنف مؤسسة أكبر. في بيئة العمل المتعددة

المستويات والمتعددة الأوجه المهنية، لا يثبت أحد - بما فيهم المديرين/ القادة - في منصبه، فالجميع يأتي ويرحل. عند قيام القادة الجدد بقيادة مشروع جديد - حتى بفريق مستقر - فإن كل عضو في الفريق يحكم عليهم ويقارنهم بقائد مثالي

يعد القائد الجيد مسؤولاً أمام الفريق: أن يتواصل جيداً مع جميع أعضاء الفريق ويكون صريحاً في اتخاذ القرارات.

فالفريق ينظر إلى مثل هذه الصفات على أنها تأمين للفريق بأن قائد الفريق سيتصرف وفقاً لمصالحهم الخاصة ومصالح المؤسسة.

وتجاربه السابقة مع القادة الآخرين⁽¹⁾. أما الموظفون قليلو الخبرة (الموظفون الشباب)، فيعدون قادتهم مؤثرين حتى يتعرضوا أكثر لمكان العمل، فعلى الأرجح حينئذٍ أنهم سيرون حدوداً لكفاءات قادتهم. كذلك قد يرى الموظفون الأكبر منهم أن القيادة (التنفيذية) التي تتغير، على أنها مسألة نقاش وليس لمصلحة الأداء المؤسسي، لذلك هم يرون أن تأثير القادة التنفيذيين يتضاءل.

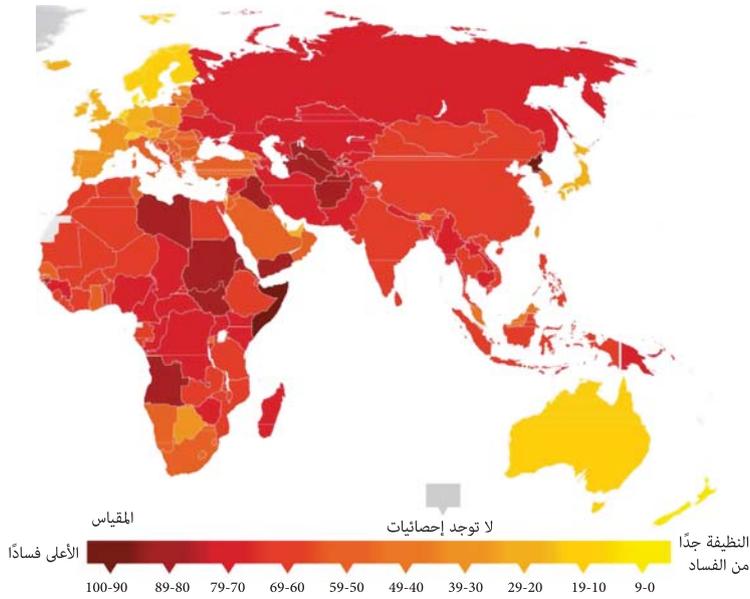
في الواقع، رغم تأثير القادة الآخذ في التضاؤل، ورغم قلة مسؤولياتهم في الهياكل الاستبدادية، إلا أنهم يكونون كالميسترو، نافعين جداً في إجبار المجموعة على التماسك والتناغم⁽²⁾.

(1) تشونغ وُولف، 2010

(2) تشونغ وهوانغ وشياو، 2012

الشكوكية مسموح بها: رغم أن هناك كمًا هائلًا من الدراسات التي عُنت بالسمات القيادية للمديرين، مثل اكتساب ثقة التابعين والتزامهم للمؤسسة وتحقيق الرضا عن الوظيفة، إلا أن هذه النتائج تتعارض بشكل صارخ مع سلوك الإدارة لخدمة أغراضها الخاصة الذي يُنشر في وسائل الإعلام على نحو منتظم. وتجلت ممارسات الإدارة الفاسدة أكثر في الأحداث التي أدت إلى الأزمة الاقتصادية العالمية⁽¹⁾، كما أن الرشاوى والأعمال غير القانونية تُذاع يوميًا في وسائل الإعلام، إما على أنها متجذرة في الدولة، وإما على أنها سلوك إجرامي انتهازي. يوضح الشكل أنه في عام 2014، صُنفت الإمارات ضمن أقل البلدان فسادًا في المنطقة، في المركز الخامس والعشرين، تليها دولة قطر في المركز الثامن والعشرين، ثم البحرين والسعودية المتساويتان في المركز الخامس والخمسين، ثم عُمان في المركز الرابع والستين، وآخر هذه الدول الكويت في المركز السابع والستين (من بين 174 دولة).

(1) جيسنير وفان نيينبرج وفان جينكل وسليوس، 2013



مؤشر منظمة الشفافية الدولية الخاص بوجود الفساد في الدول، 2014

المصدر: <http://www.transparency.org/cpi2014/results#myAnchor2>

تلخيص القيادة التجارية

يبدأ هذا القسم ويُختتم بالحديث عن القيادة بالأرقام، حيث إنها الوسيلة التي بواسطتها يمكن للأكاديميين والمتمرسين على حد سواء، أن يحددوا ويصنفوا سمات القيادة وكفاءاتها ووجهات النظر العالمية فيها. الهدف من أدبيات مجال الإدارة هو أن يكون القادة أقل إيمانًا بالفردانية، وأن يؤمنوا بالروح الجماعية أكثر، وأن يُنمُوا في الموظفين مبدأ التعاون. وهناك افتراضيات كثيرة بُنيت عليها

هذه النهج لدراسة القيادة، ولا سيما استمرار الموظفين وبيئة العمل الوطنية أو الدولية. وإن الجدل قائم بشأن ما إذا كانت نهج دراسة الإدارة بالأرقام تنطبق على المؤسسة العربية أم لا، إلا أنها تعلق سلوكيات المديرين في الشركات الفرعية الدولية. يُختتم هذا القسم بمجموعة مختارة من الأشكال المتصلة بمجال القيادة: تصنيف الكلمات (من حيث تنظيم السرعة، والاستبدادية) أو استنادًا إلى القيمة (الأخلاقية) أو تحديد الكمية (من حيث الانتداب والتدريب) أو مجرد تحديد الكلمات التي قد تكون مرتبطة بالقيادة.

أساليب القيادة⁽¹⁾



(1) الرسم البياني مستند إلى :

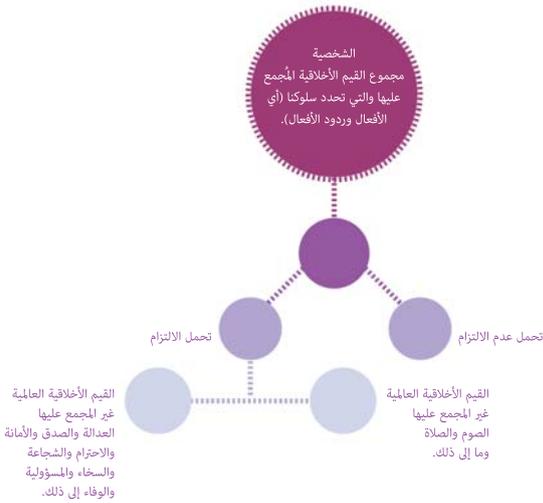
<http://internship2industry.eu/img/4.3gif>

<http://www.businessbanter.com/wp-content/uploads/2014/03/leadershipstyle-content.2jpg>

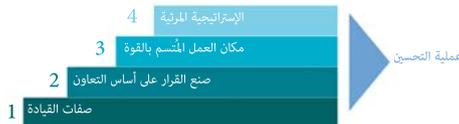
https://agilevietnam.files.wordpress.com/2013/01/six_leadership_styles.png

<http://blogs.adams.edu/applied-student-leadership/files/2014/01/Laissez-Faire.jpg>

[http://www.futuresme.eu/images/app-screenshots-\(2\)/leadership-qualities-screenshots.jpg?sfvrsn=2](http://www.futuresme.eu/images/app-screenshots-(2)/leadership-qualities-screenshots.jpg?sfvrsn=2)



مستويات القيادة



الرؤساء والمرؤوسون: التأثير والثقة

ثمة مناقشات مطولة عن الأسباب التي تدعو القادة إلى تولي زمام القيادة، وعن كيفية الإدارة، والوقت الذي تلزم فيه قيادة الغير. تجد أسئلة مطروحة في هذا الصدد مثل: ما طبيعة هؤلاء الذي يعملون تحت إدارة أو قيادة القائد أو المدير؟ ولماذا يرتضون العمل تحت إدارة وقيادة غيرهم؟ وفي هذا الشأن تؤكد الأبحاث أن ثقافة المجتمع وتقاليد والبيئة التي تربي فيها الفرد المرؤوس أو الفرد القائد، هي التي تحكم العلاقة بينهما. فتفترض الأبحاث على سبيل المثال، اختلاف أسلوب تواصل المرؤوس مع الرئيس إذا كانا من البلد ذاته، عن الأسلوب الذي ينتهجه المرؤوس إذا كان الرئيس من بلد مختلف، كما ترتبط العلاقة بين الرئيس والمرؤوس بالتقاليد المجتمعية ومدى فاعلية أسلوب التواصل بينهما. ثم تأتي بعد ذلك الظروف المحيطة بإطار علاقة العمل، مثل الظروف السياسية أو الاجتماعية أو الدينية أو التجارية أو الترفيهية أو التعليمية. فلهذه الظروف تأثير أيضًا. ويفترض القادة أثناء العملية القيادية أن يحول المرؤوسون بيئة العمل إلى بيئة صعبة

ومعقدة، بسبب الثقة والصلاحيات الممنوحة لهم⁽¹⁾. كما يفترضون أيضاً اختلاف مطالبهم واستجاباتهم، فيضعون لكل منهم تصنيفات وإطارات وفقاً للموقف. ويتناول هذا القسم من الكتاب مجموعة العلاقات والمواقف التي قد تنشأ بين الرئيس والمرؤوس.

التواصل

عند الحديث عن التواصل بين البشر، يمكن القول إنَّ العلاقة بين اللغة والثقافة ترادفية؛ فكلاهما يعكس الآخر. فاللغة ترتبط بمجموعة الفروض والمعاني المستقاة من التقاليد المجتمعية، في حين أن ثقافة المجتمع تشكل تراكيب اللغة الأم. إلا أنه يمكن التفريق بينهما.

اللغة

من أهم السمات التي تميز القائد الناجح، القدرة على التواصل باللغة واللهجة المحلية السائدة، فإرساء لغة التواصل يساعد على الإصغاء والإنصات بفاعلية⁽²⁾. وقد توصلت مجموعة من الباحثين في الإمارات العربية المتحدة إلى أن المشرفين على فريق عمل داخل المؤسسات المتعددة الجنسيات، هم الأقرب إلى اكتساب المعلومات المحلية من أفراد فريق العمل، إذا كانت لديهم قابلية

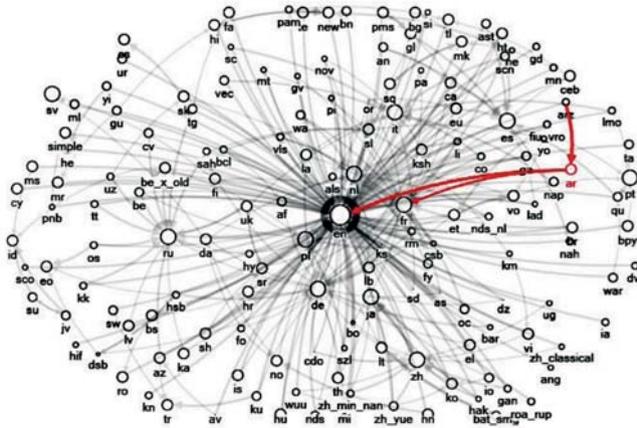
(1) كين، هايكوك ستيوارت، باغالي، فان وكارسون، 2011.

(2) تروستر وفان نينبيرغ، 2012.

واستعداد لتقبل الأفكار، خاصةً إذا كانت من أفراد يحملون الجنسية ذاتها. ففي قطاع تقنية المعلومات ذي الطبيعة المضطربة، يكون تركيز فريق العمل موجهاً إلى مهام العمل والمكافآت، ويكون لأسلوب القيادة دور في ارتفاع معدلات فشل مشروعات تقنية المعلومات. وقد تكون اللغة مشكلة، حيث يغلب تصنيف طاقم العمل حسب لغتهم، وهو ما يكون له تأثير على تبادل المعلومات. ويظهر هذا بوضوح في المواقف المسببة للضغوط، حيث تميل مجموعات الموظفين إلى التكتل وفقاً للسلمات المشتركة بينهم، مثل عامل اللغة، وذلك لسرعة التغلب على هذه المشكلة.

إن تحدي اللغة من التحديات المعروفة بين أطقم العمل المتعددة الجنسيات، وهي محل بحث ودراسة. فتواجه الشركات الألمانية واليابانية الدولية صعوبات اللغة في شركات الأوفشور التابعة لها، حيث تضعف القدرة على التواصل؛ مما يزيد من تكلفة اتخاذ القرار⁽¹⁾. فالشركات القائمة في دول ناطقة باللغة الإنجليزية، تستخدم اللغة الإنجليزية في التواصل داخلياً ومع شركاتها التابعة في الخارج، في حين نجد الشركات الآسيوية الفرعية تستخدم معظم الوقت لغات الدول الآسيوية في تعاملاتها.

(1) هارزينغ، كوستر، وماغنر، 2011



خريطة اللغات في ويكيبيديا،

تبين موقف اللغة العربية فيما يتعلق باللغة الإنجليزية

المصدر: لياو 2014

ما مدى فاعلية التواصل بين الشركات الدولية والشركات التابعة لها خارج لغة الشركة (اللغة الإنجليزية أو لغة آسيوية بشكل عام)؟ حيث يتحدث الأفراد بلغة الشركة بطلاقة، وليس بلغة الشركة التابعة. ومن ثمّ تمثل الشركات الآسيوية الدولية (خاصةً الصين واليابان وسنغافورة وهونج كونج) تكتلاً حول اللغات الآسيوية (الصينية - اليابانية)، مثل تكتل الدول الأوروبية حول اللغة الإنجليزية ومشتقاتها⁽¹⁾. كما تعكس الدول العربية مثل الإمارات العربية المتحدة - التي اتخذت اللغة الإنجليزية لغةً مشتركة لها-

(1) هارزينغ وبوديلكو. 2013.

قدرًا أكبر من التنوع اللغوي من خلال اللغات الآسيوية في مناهج التعليم. ويمكن أن يظهر هذا التأثير عندما تفوز الشركات الصينية بالعقود العربية، حيث إنها تنافس اللغة الإنجليزية بوصفها لغة عالمية للأعمال.

وكذلك تواجه الشركات التابعة تحديات في استخدام اللغات، خاصةً أن لديها موظفين ومقاولين متعددي الجنسيات. وعادةً ما يتمتع المديرين بطلاقة أكبر في التحدث باللغات الثانية أكثر من موظفيهم، حيث تستلزم الضرورة إيجاد أرضية مشتركة في سبل التواصل بين مديري الشركات والموظفين، فضلاً عن الاحتياجات الداخلية للشركة. ويتمثل الهدف من ذلك في وضع إطار للغات لتلبية احتياجات الشركة والتوصل إلى حل للشركات التابعة. وفي الوقت الحالي، فيما يتعلق بالإمارات العربية المتحدة، يشيع استخدام المصطلح الإنجليزي، «ثابت/ متكامل عالميًا»، وفي اللغة العربية عندما يكون المتحدثون الأصليون بمفردهم: «ثابت/ متوافق محليًا»⁽¹⁾. كما أن هناك مشكلة تواجه الشركات الإماراتية التي تسعى إلى التوسع عالميًا -على سبيل المثال بنك مؤسس في أستراليا- عندما تكون لغة العمل في الشركة هي اللغة الأم للشركة التابعة.

وفي أي مكان عمل محلي، تُعد اللغة التي يستخدمها فريق

(1) بيلتوكوري، في وفارا، إي (2012).

العمل، فريدة بالنسبة إلى الثقافة الفنية والإدارية والتنظيمية المحددة. ويصعب استبدال معاني كلمات معينة أو محاكاة معانيها في مكان عمل تابع، إذا كان على الموظف الانتقال. وفي الشركات المتعددة الجنسيات التي تتحدث عدة لغات بشكل روتيني، ينبغي إدارة معاني العبارات المحورية وفهمها، فضلاً عن سبل التواصل كأصول استراتيجية.

اتصالات الفريق

يُعد التواصل بين الفرق الموزعة جغرافياً أكثر صعوبة. وهنا تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً لتحقيق نتائج المشاريع بنجاح، ويخضع ذلك للاتصالات عن بُعد بين القائد وأعضاء الفريق الموزعين. بالإضافة إلى ذلك، يساعد عمق النقاش وافتاحه بين الأعضاء والقائد على عملية اتخاذ القرار⁽¹⁾. وتقل أهمية المعلومات الأخيرة⁽²⁾ المتعلقة بالاتصالات بين أعضاء الفريق مع نظرائهم، عن الاتصالات بين أعضاء الفريق وقادتهم، وربما يعود ذلك إلى زيادة تدفق المعلومات بصورة عمودية أكثر من الأفقية. ويمكن القول بأن اتصالات الأقران قد تتعلق بالدعم والتوضيح أكثر من المعلومات الجديدة.

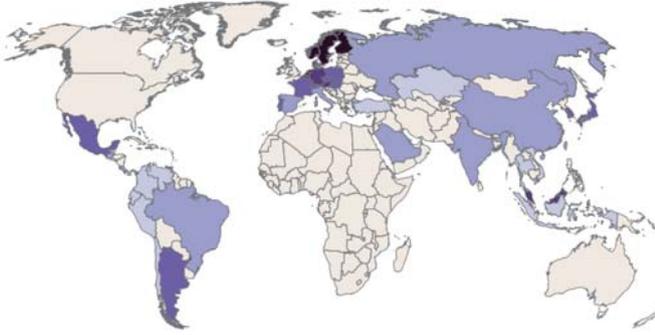
يجب أن يتواصل كافة القادة مع فرقهم ويشجعوهم وينضموا

(1) جاجيندران وجوشي، 2012.

(2) بانكز وباتشيلور وسيرز وبويل وبولاك وجاور، 2014.

إليهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. على سبيل المثال، توصلت كايا (2013) -التي كانت تستقصي بشأن اختلال الإدارة في مؤسسات القطاع العام الإماراتي المعاد تنظيمها- إلى أحد التحديات المتعددة المستويات، وهو اللغة العربية. والتحدي الأول هو الترجمة من اللغة الإنجليزية وإليها، ولكن هناك مفاهيم مختلفة أيضاً تتبع الكلمة في كل لغة. وفي اللغة العربية، يميل معنى الإدارة إلى الصلاحية المخولة أو المشروعة، في حين يشير معناها في اللغة الإنجليزية إلى سمة أو سلوك يظهره شخص ما، فيما يتعلق بتحقيق مجموعة ما هدفاً أو مهمة مشتركة. ثم إن هناك الديناميكا: السياق الاجتماعي لكل لغة. ففي المجتمع الإماراتي، يشعر المغتربون غير الناطقين باللغة العربية، بأنهم مستبعدون عند مناقشة الأمور باللغة العربية؛ ومن جديد يرتبط المغتربون الناطقون باللغة العربية بالتقاليد الإماراتية المحلية إشارةً إلى السلطة والهيبة.

ويمكن أن تركز الاتصالات -وفي هذه الحالة أماكن العمل التي تتحدث اللغة الإنجليزية- على فروق دقيقة، أحدها هو اللهجة. وتحتوي كافة اللغات على دلالات ومعانٍ مختلفة يمكن وصفها مجتمعةً كلغات هجينة، والتي اشتُقت بوجهٍ عام من المتحدث الذي يتبنى أنماطاً لغوية سابقة من مجتمعه. وربما يكون أكثر الأمثلة وضوحاً في ذلك، هم المتحدثون باللغة الإنجليزية، حيث توضح دولة صغيرة مثل إنجلترا -منبع اللغة- اختلافاً في



إتقان قوي للغاية
 إتقان متوسط
 إتقان قوي
 إتقان ضعيف للغاية
 إتقان ضعيف

إتقان اللغة الإنجليزية بوصفها لغة ثانية

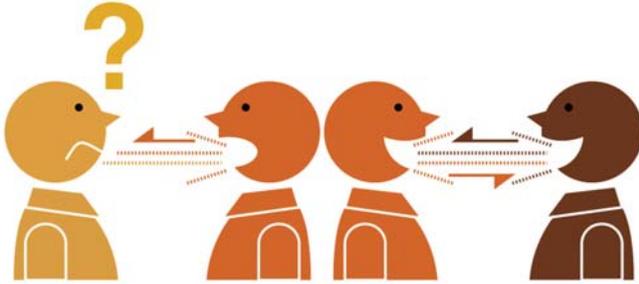
المصدر: ace.mu.nu/NB : يتراوح إتقان معظم الدول ما بين ضعيف إلى متوسط

اللهجات والمعاني بين حي وآخر أو حتى بين قرية وأخرى. وقد اشتق متحدثو اللغة الإنجليزية الآخرين مثل الأميركيين، لهجاتهم من شمالي إنجلترا، وتأثروا بلغات أوروبية أخرى وباللغات الهندية الأصلية. وتأتي اللهجات المحلية من اللغات اللاتينية عبر حدودها الجنوبية، نظرًا لقرب الساحل الشرقي للولايات المتحدة من أيرلندا وبريطانيا، وللاحتلال المكسيكي للساحل الغربي خلال القرن الثامن عشر. كما اشتقت لهجات اللغة الإنجليزية في جنوبي آسيا من اللغات السائدة قبل اكتساب اللغة الإنجليزية وبعده. لذا قد تنجم الصعوبة التي تواجه العرب في ترجمة اللغة الإنجليزية عن

نقص الفصاحة أو جنسية المتحدث. ويعتمد ذلك على التعامل مع الجنسيات الأخرى، لذا يمكن لمحدث عربي المنشأ فهم مجموعة من لهجات اللغة الإنجليزية، والتي قد يصعب فهمها على من يجيد اللغتين العربية والإنجليزية معاً.

عندما تختلف اللغات الأولى لدى أعضاء فريق واحد وتكون اللغة الإنجليزية لغة ثانية، يمكن أن تكون هناك صعوبة في فهم المصطلحات والتعبير الثقافية الخاصة لدى الفريق. وتتواصل المجتمعات (الثقافات) على نحوٍ مختلف، ومن المهم أن نطرح أسئلة لنرى ما إذا كان يفهم عضو الفريق المهمة بالفعل أم لا. إضافة إلى ذلك، قد يفضل بعض أعضاء الفريق أسلوب التواصل المباشر، لذا فهم يريدون تعقيبات واضحة على الفور. وقد يرغب البعض في التشجيع مع التعقيبات. كما أن التباحث بشأن الحصول على تعقيبات، ليس خياراً لدى القائد الذي يرغب في زيادة إمكانات الفريق.

هناك طريقة واحدة لسد الفجوة بدلاً من الاعتماد على اللغة الإنجليزية بوصفها لغة ثانية بالنسبة إلى الترجمة الشفهية، وهي المجال الناشئ من تكنولوجيا حلول اللغة. وتعد المؤسسات الدولية بارعة في استخدام برامج الإنترنت لتبادل المعرفة التنظيمية، بخصوص التعليم، وبخصوص المؤتمرات بمجموعة من اللغات. ومع ذلك، هناك مشكلات بخصوص المعايير الثقافية والاجتماعية، وحتى مع وجود نماذج وسائط مثل الفيديو أو



الصوت أو استخدام لوحة المفاتيح⁽¹⁾. ومع توافر حلول تكنولوجية، يشجع استخدام المترجمين للكتيبات والقوانين والوثائق والاتصالات مع الإدارة التي تقدمها شبكة المترجمين العرب - المجمع العربي للمترجمين المحترفين في لبنان- والجمعية الدولية للمترجمين واللغويين العرب في أوكرانيا.

مع تنوع السكان في الإمارات العربية المتحدة على الصعيد الوطني⁽²⁾، يكون جميع الموظفين الذين يدخلون مكان عمل جديد، على دراية بضرورة التكيف مع المؤسسة، مع تعلم قوانين الشركة والالتزام بممارساتها. ويُعد التحدث باللغة الإنجليزية بطلاقة أمراً أساسياً لهذه العملية. ويرى أعضاء الفريق الجدد أن العمل إلى جانب جنسيات أخرى مع تبادل الخبرات، يمكن أن يساعد على إدارة الاختلافات اللغوية والثقافية. كما يحصل أعضاء

(1)7 كليتمولر ولورينغ، 2013.

(2) الجنابي، 2012.

الفريق، في ذلك القادة الذين يظهرون مساواة في علاقاتهم، والذين يساعدون أشخاصًا جددًا على الاندماج مع الفريق عن طريق شرح المصطلحات والممارسات غير المألوفة، على أكثر بكثير من مجرد التعاون من العضو الجديد. ويتوقع العضو الجديد أن هذا المستوى من التواصل والمشاركة هو دلالة على الثقافة التنظيمية، وسيعمل جاهدًا للوفاء بأخلاقيات العمل على أكمل وجه. إضافة إلى ذلك، يراعي المقيمون الجدد أخلاقيات مكان العمل المتمثلة في التأدب وتقدير الأمور في علاقاتهم بعد العمل، والتي تركز على تحسين ظروف الجميع.

الثقافة

من بين العديد من النظريات المتعلقة بالمجتمعات (الثقافات) وآثارها على التابعين، هناك نظريتان متعلقتان بالوضع الإماراتي، شوارتز⁽¹⁾ وهوفستيد⁽²⁾. فقد اقترح شوارتز وبيلسكي أن هذه القيم المحفزة كانت ثابتة بين المجتمعات:

- السلوك الاجتماعي: هو حماية رفاة الآخرين أو تعزيزها.
- التطابق المحدد: من المحتمل أن يضر التحكم في الأفعال والاندفاعات الآخرين ويخرق الأعراف المتفق عليها.

(1) شوارتز وبيلسكي، 1990.

(2) هوفستيد، هوفستيد، ومينكوف، 2010، إضافة إلى الموقع الإلكتروني

<http://www.geerthofstede.nl/dimensions-of-national-cultures>

- الاستمتاع: هو المتعة والإشباع الحسي والعاطفي .
 - الإنجاز: النجاح الشخصي من خلال الكفاءات المثبتة .
 - النضج: التقدير والتفاهم وقبول الذات والآخرين والعالم المحيط .
 - التوجيه الذاتي: اختيار التفكير والعمل المستقل والإبداع والاستكشاف .
 - السلامة: السلامة والانسجام والاستقرار داخل المجتمع والمجموعات التي تتفق في العلاقات والتوجهات .
- ومع ذلك، طوّر هوفستيد المزيد من القيم المشهورة أو ربما المعايير والثقافات الوطنية :
- الفردية مقابل الجماعية: مدى اندماج الأفراد في المجموعات⁽¹⁾. في المجتمعات الجماعية، يعمل الأفراد أعضاء مستديمين وتُستخدم المجموعة أو المؤسسة المتماسكة بوصفها حماية في مقابل الولاء التام. وتُعد الواسطة مؤشراً على المجتمع الجماعي. ويقل اعتماد المجتمعات الفردية على الآخرين .
- الفردية = الاقتصادات المتقدمة. الجماعية = الدول النامية بشكلٍ عام. وتمثل الدول العربية 38 من 100 درجة، فردية منخفضة .

(1) هوفستيد وآخرون 2010.

● مؤشر أبعاد السلطة: أبعاد السلطة هو مدى قبول وتوقع الأعضاء الأقوياء في المنظمات والمؤسسات (مثل الأسرة) توزيع هذه الصلاحية على نحوٍ متساوٍ⁽¹⁾.

مرتفع = دول أميركا اللاتينية وآسيا والدول العربية. منخفض = الدنمارك وأستراليا والدول التي تتحدث اللغة الإنجليزية. وتمثل الدول العربية 80 من 104 درجات.

● مؤشر تجنب الشك: تسامح المجتمع تجاه الشك والغموض⁽²⁾. تميل المجتمعات التي ترتفع فيها مستويات تجنب الشك إلى التخطيط الحذر والعديد من القواعد والقوانين واللوائح التي تغطي مناحي الحياة كافة. فهم يعرفون ما يتعين عليهم فعله في الأوقات العادية، ولكن هناك صعوبات في التغيير، خاصةً التغيير الجذري. ويتميز الأفراد الذين يتمتعون بمستويات منخفضة من تجنب الشك، بسرعة تكيفهم وقابليتهم الكبيرة للتغيير.

مرتفع = دول أميركا اللاتينية ودول أوروبا الغربية والشرقية، بما في ذلك ألمانيا وأستراليا واليابان. منخفض = الدول التي تتحدث اللغة الإنجليزية ودول شمالي أوروبا ودول الثقافة الصينية. وتمتلك الدول العربية موارد منخفضة في هذا المجال نظرًا للمعتقدات الدينية.

(1) هوفستيد وآخرون. 2010

(2) شوارتز وبيلسكي، 1990

● الذكورة مقابل الأنوثة: توزيع الأدوار العاطفية بين الجنسين⁽¹⁾. تميل الثقافات الذكورية إلى تأكيد الذات والتنافسية والمادية والطموح والصلاحية، فهناك مسافات كبيرة بين الجنسين.

الذكورة = دول الثقافات اليابانية والألمانية. الأنوثة = دول شمالي أوروبا ودول الثقافة الصينية. تُعد الدول العربية محايدة (53 من 100).

● التوجه الطويل الأجل مقابل التوجيه القصير الأجل: يوضح ذلك الأفق الزمني للمجتمعات، حيث يولي بعض المجتمعات مزيداً من الاهتمام بالمستقبل. ولا يسعى هؤلاء الأشخاص للحصول على مكافأة فورية وتوفير المال والمثابرة. في المجتمعات القصيرة الأجل تشمل القيم احترام التقاليد والأوضاع والوفاء بالالتزامات الاجتماعية.

● المدى الطويل: شرق آسيا والصين. المدى القصير = دول أوروبا والدول الإسلامية والدول الناطقة باللغة الإنجليزية.

● التساهل مقابل الانضباط: في حين أن المجتمعات المتساهلة لديها ميل للاستمتاع بالحياة والترفيه، تحتاج الثقافات المنضبطة إلى كبح رغبات الإشباع هذه، والتي تنظمها قواعد صارمة.

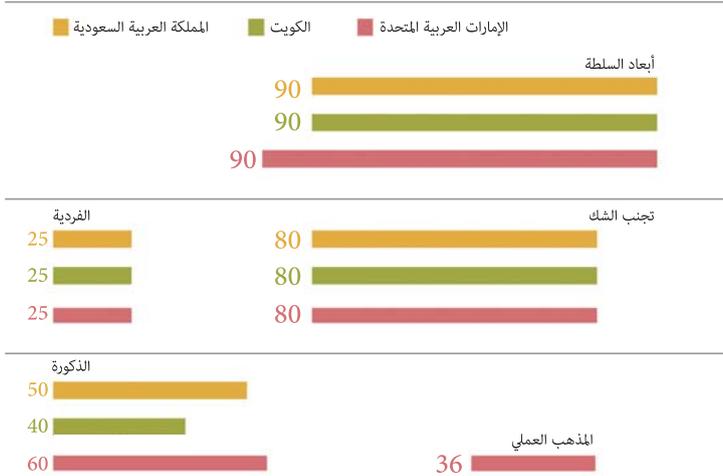
التساهل = دول أميركا اللاتينية والدول الناطقة باللغة

(1) هوفستيد وآخرون. 2010

الإنجليزية ودول شرقي أوروبا التي تتحدث اللغة الإنجليزية .
الانضباط = دول شرقي آسيا والدول الإسلامية .

اعتمد المؤشر الثقافي لهوفستيد على الشركات الدولية التابعة لشركة آي بي إم في عام 1970، ومن ثمَّ انحاز إلى الموظفين الذين اختارتهم الشركة لشغل الوظائف الشاغرة فيها. ومن هنا، ظهرت اختلافات وطنية وأُعيد تنظيم السمات المختلفة في استطلاعات متتالية. ويؤكد هوفستيد على أن الإجراء ليس مفيداً على المستوى الفردي أو المستوى التنظيمي، فقط عند المقارنة بين الثقافات الوطنية. وكانت الدول العربية المختارة في الأصل هي مصر، والعراق، والكويت، ولبنان، وليبيا، والمملكة العربية السعودية، والإمارات العربية المتحدة.

الإمارات العربية المتحدة في مقارنة مع الكويت والمملكة العربية السعودية



هل فعلتَ معروفًا؟ لم تعد قياسات هوفستيد صالحة

أُجريت دراسات مشابهة على سمات المجتمعات المختلفة، سميث ودوغان وترومينارز (1996)، والتي ميزت بين المجتمعات المحددة والمنتشرة في وقتٍ سابق. في مجتمعات معينة، يمكن الفصل بين العمل والعلاقات الأسرية والاجتماعية، في حين أن هناك تداخلًا كبيرًا في المجتمعات المنتشرة، مثل تأثيرات الوساطة.

للتغلب على مشكلات الصلاحية من القياس، جمع باحثو الولايات المتحدة، تاراس وستيل وكيركمان⁽¹⁾، 451 مقالًا وتقديرًا صحفيًا تستخدم قياسات هوفستيد المختلفة على مدى عقود، في دراسة وصفية لتحديث النتائج رياضياً. ووجدوا أن قياسات هوفستيد كانت الأقوى في ثمانينيات القرن الماضي، ولكن العلاقات المتبادلة بين القياسات والبيانات التي يمكن ملاحظتها مثل المؤشرات الدولية، أظهرت أن القياسات كانت تتدهور على مر الزمن، ووصلت إلى أدنى مستوياتها في نهاية القرن الماضي. على سبيل المثال، انخفضت نتيجة الذكورة عند هوفستيد من 0.85 في تسعينيات القرن الماضي، لتصل إلى 0.56 في بداية الألفية الثالثة. وعلى هذا المعدل الحالي للتراجع، لن يكون هناك صلة واضحة بين نتائج هوفستيد وثقافة العالم بحلول عام 2050، مع الفصل التام بين 2020 و2030⁽²⁾.

(1) تاراس وستيل وكيركمان، 2012 ص 337

(2) تاراس وآخرون 2012

من حيث الأهمية، وجد تاراس وآخرون أن التغير الثقافي لم يكن موحدًا بين الثقافات. وقد لوحظت تحولات كبيرة نحو قيم المجتمعات الرأسمالية من الدول التي شهدت تغيرات في أنظمتها السياسية والاقتصادية والدول المستقلة حديثًا مثل روسيا، والاقتصادات الجديدة مثل البرازيل. كما كان هناك تغير طفيف في الثقافة مع الاقتصادات الأقدم، ونظرًا لعدم وجود قياسات جديدة قد تتوافق مع هوفستيد وتاراس وآخرين، الذين اختاروا مواصلة التحليل الوصفي لنتائج الباحثين لتوثيق النتائج الثقافية المستقبلية للدول. ومع ذلك، تميل الدراسات العربية الحديثة إلى الموافقة على أن الدول العربية هي الأقل، والنتائج الثقافية لهوفستيد لم تعد صالحة.

استخدم الباحثون⁽¹⁾ إصدار عام 1994 من القياس الذي ترجموه إلى العربية لتحديد دقته. وشككوا في فائدته، حيث كانت نتائجهم بخصوص أبعاد السلطة وتجنب الشك أقل من المتوقع، في حين كانت نتائج الذكورة والفردية أعلى من المتوقع. واستخدم آخرون⁽²⁾،⁽³⁾ القياس لنظر المواقع الإلكترونية للوزارة العربية البالغ عددها 30 موقعًا (بما في ذلك المملكة العربية السعودية ومصر)، ووجدوا أن هذا القياس لا يعكس طبيعة هذه الواجهات العربية تمامًا.

(1) فيشر والعيسى، 2012

(2) كيركمان ولارج، 2011

(3) الكاوي وآخرون. 2013

ومع ذلك، يرى الباحثون الأردنيون⁽¹⁾ أن نتائج هوفستيد الشاملة تشرح العديد من مشكلات المديرين العرب. وتُعد النظريات والممارسات الإدارية المعاصرة جديدة نسبياً للمؤسسات العربية، ويميل المديرون العرب إلى قبول النظريات والممارسات دون الأخذ في الاعتبار أنها مستمدة من سياقات علمانية مختلفة. كما أن استخدام هذه السياسات والممارسات دون إعادة تفسيرها في سياق إسلامي، يؤدي إلى الإحباط، ومن ثمّ قد يميل المديرون العرب إلى مقاومة التغيير. على سبيل المثال، يثق الموظفون العرب بقادتهم ويدينون لهم بالولاء. ومع تغير المديرين، يؤدي ذلك إلى حدوث ارتباك في علاقات المؤسسة وأهدافها. ومن ثمّ ستتلاشى فائدة المؤشر الثقافي لهوفستيد بمرور الوقت.

هناك عامل ثقافي آخر يؤثر في الإدارة وهو الواسطة⁽²⁾. ويمكن القول إنّ القاعدة الأساسية للعمل في السياق العربي هي إقامة علاقة وإنشاء علاقات للتعاملات المستقبلية. وبعد إدراك أن أسلوب القيادة التعاملية قد فُهم، يمكن إنجاز الأعمال بمستوى رسمي أقل. وبالنسبة إلى العديد من الجنسيات، معظمها من الدول التي تتحدث اللغة الإنجليزية ودول شمالي أوروبا، فتقل أهمية حسن النية⁽³⁾ عن التفاوض وتوقيع العقود. وكما هو الحال

(1) عبيدات، شانك، ماسعدة، والجارا، 2012

(2) هتشينجز ووير، 2006؛ وير، 2012؛ وير وهتشينجز، 2005

(3) حسن النية: المفاوضات النزيهة والشفافة

مع التركيز العالمي على المؤسسة ككيان لولاء الموظفين، ينصب التركيز هنا على التعاملية. ومع رحيل الأطراف الأصليين منذ فترة طويلة، تم تسجيل التعاملية والإبقاء عليها من خلال مؤسسيها في المؤسسة. ومن ثمَّ فإنَّ هناك اختلافاً بين أهداف العرب والكثير من غير العرب بشأن قيمة الكلمات في العقد، إذا ما كان من المنتظر إزالتها من المحتوى.

ووفقاً لوير، هناك ثلاثة عوامل تعزز المجتمع العربي والنشاط التجاري؛ أولاً: تعتمد الفلسفة العالمية للإسلام على الممارسة بدلاً من العقيدة. ثانياً: من المتوقع أن يطبق المسلمون تعاليم الإسلام في أنشطتهم بوصفها جزءاً من حياتهم اليومية. ثالثاً: هناك اتصال بين المجتمعات الإسلامية ككل عبر شبكة، ويتم حل مشكلات الأنشطة التجارية كافة عبر هذه الشبكة؛ لذا فإنَّ الوساطة هي ممارسة العلاقات العائلية والقربانية، وهي تنطوي على ممارسة السلطة والنفوذ وتبادل المعلومات من خلال الشبكات الاجتماعية والسياسية للأعمال، كما أن الوساطة متأصلة في العمليات الاجتماعية ونقل المعرفة ومن ثمَّ إيجاد الفرص. ومع ذلك، فإنَّ استخدام الوساطة لتحقيق مصالح شخصية من خلال المحسوبية والمحاباة والفساد، متأصل في الاستخدام «السيئ» للوساطة.

يتمثل معنى الوساطة الأصلي في الوصول إلى كبير العائلة، أو القبيلة، أو الأمير، وطلب الحصول على شيء من المتوقع أن يكون بعيد المنال. ويعني لقب الشيخ الأقدمية والقيادة، ولكن

يعني أيضًا السلامة الشخصية وتأهيل الرئيس للعمل وسيطًا أو شفيعًا. تسعى الوساطة البينية إلى حل النزاعات، كما تربط الوساطة الأسر والمجتمعات المحلية من أجل السلام والرفاهية في بيئة معادية. تتضمن الوساطة التوسيطية تدخل الوسيط للحصول على مزية للمتمس؛ مثل وظيفة، أو وثيقة حكومية، أو القبول في إحدى الجامعات المرموقة. عندما يرغب الكثير من الأشخاص في الحصول على مورد نادر، يفوز الشخص الطموح بأكبر واسطة تمنح الجائزة. ومن ثم في عملية منح العقود الحكومية، لا تزال المفاوضات مع العديد من الشركات مستمرة بعد تسلم العروض، ويتأثر ذلك أيضًا بأولئك الذين لديهم واسطة أقوى. ولا تزال الوساطة أمرًا مهمًا لدى القيادة، حيث يتمتع القائد (كما هو الحال في العمل) بالموارد وعملية اتخاذ القرار (المعرفة المسبقة). وفي السنوات الأخيرة، تعني الوساطة للكثيرين الحصول على مزايا من الحكومة.

حيث يضع وير وآخرون الطريقة الاجتماعية والثقافية للوساطة في اعتبارهم، يحتفظ البعض الآخر بوجهة نظر اقتصادية للوساطة ومقدماتها وآثارها على المجتمع العربي المعاصر. وفي وجهة النظر الاقتصادية⁽¹⁾، تشبه القبيلة الشركة، ويتمثل هدفها الشامل في الحفاظ على الموارد والإنتاج داخل حدود القبيلة (الشركة). ففي القرون الماضية، عندما يكون هناك احتكاك بسيط بين القبائل

(1) بارنيت وياندل ونوفل 2013

الرحالة والقبائل الأخرى، ينجح إنتاج العناصر التجارية داخل القبيلة إذا كانت القبيلة كبيرة ومتنوعة بما يكفي لتلبية أغراض التجارة، ومن ثم تزدهر في بيئة (تنافسية). ويؤدي التزاوج داخل القبيلة إلى الحفاظ على ثروة القبيلة وعلى عاداتها وتقاليدها والدروس المستفادة من الماضي. وفي الثقافة المشتركة، يمنح التدرج الثابت نسبياً والمعاملات التجارية داخل القبيلة والعلاقات الاجتماعية كل قبيلة، خاصيتها المميزة (المزية التنافسية). ووفقاً لهذه النظرية، أصبحت هذه الأصول الثقافية متأصلة في الواسطة، حيث كانت الواسطة المبكرة فعالة، ومن ثم فقد خدمت مصالح الحياة والثروة. ولكن نمت تكلفة ممارسات الواسطة مع نمو المستوطنات (تغيرت التكنولوجيات)، ومن ثم تناثرت القبائل في شتى أنحاء شبه الجزيرة العربية، وأصبحت فاعلية الواسطة في تعزيز القبيلة (الشركة) بلا جدوى للمجتمع ككل.

الواسطة والثروة

في السيناريو الاقتصادي، تظهر عملية اتخاذ القرار بشأن الإنتاج داخل الشركة (القبيلة)، مقابل تأمين البضائع والخدمات من الأسواق (بقية العالم)، كما حدث بالفعل عندما أتاحت عائدات النفط القيام بالتنمية الاجتماعية الاقتصادية في المملكة. ومن هنا تتجاوز هذه البضائع والخدمات قدرة القبيلة على البناء أو العمل لبعض الوقت. استخدم بارنيت وآخرون القياسات الاقتصادية (الثروة) للفائدة الهامشية والتكلفة الهامشية التي توضح عدم تكبُّد

المجموعة (الشركات) خسائر اقتصادية في القرن التاسع عشر، وحققت تقدماً في التكلفة الاقتصادية العالية على نحو متزايد في القرن العشرين، ووصلت الشركات إلى خسائر اقتصادية (الثروة) بوتيرة متسارعة في القرن الحادي والعشرين، ولم تحقق أي مكاسب على الإطلاق؛ أي أنه إذا بقيت مستويات الوساطة نفسها، فلن يكون هناك أرباح في الثروة للبلاد، وهذا ما قد يفسر جزئياً الناتج المحلي الإجمالي المنخفض دائماً في الدول العربية.

وبالرغم من ذلك، يدعي الاقتصاديون أن التخصص في الشركات يمكن أن يكون مفيداً، حيث إن النظام القائم على (الوساطة) يفضل عدم تحقيق أي مكاسب من الأسواق التعاقدية (اعتقد المواطنون العرب بالخدمات العامة). ومع ذلك، إذا انخفضت المكاسب من هذا التخصص (فسيشكو الجمهور نوعية الخدمات المقدمة) و/أو تكلفة الحصول على الخدمات نتيجة انهيار السوق (نسيباً، انخفاض أجور الخدمات العامة)، ثم يؤدي ذلك إلى تراجع التخصص داخل الشركة، ويفرض نطاق الوساطة.

ويعني ذلك أنه إذا بدأ الدين الاجتماعي نتيجة الوساطة يفوق الفائدة التي يحققها الفرد، فإنه سيذهب للعثور على وظيفة من خلال وكالة توظيف بدلاً من ذلك. ومع هذا، يتناقض دور القائد/القائدة الذي يستخدم نظام الوساطة عندما لا يمكنه تلبية الطلب.

التعاون بين الموظفين

عندما تكون طبيعة عمل الموظف متعلقة ببيع وقته ومعرفته ومهاراته نظير رسوم معينة، ومن ثمَّ ستجد ترتيبات تعاقدية لتلك الخدمات. ومع ذلك، لا يمكن لأحد الطرفين فسخ العقد إذا كان غير عادل، إلا إذا تغيرت الظروف أو انقضت مدة العقد. وإلى الآن لا تعمل المؤسسات بشكل تلقائي، فهم تشكل مجموعات من الأشخاص يؤدون المهام والإجراءات بهدف تحقيق الربح والوصول إلى الهدف، أما في حالة المنظمات الإنسانية فستجدهم يتأهبون ويستجيبون للأزمات. يجب أن يتعامل الموظفون بشكل تعاوني إلى حد ما، ويمكن مضاعفة ذلك وفقاً لعلماء النفس الاجتماعي. يدرس هذا القسم من الكتاب الرضا الوظيفي والنية لترك العمل، وهما جانبان جرى بحثهما طويلاً عن الموظفين.

الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو أحد المجالات البحثية المتعلقة بنسب من الصناعة، مثل النتيجة الكمية للبحث، والتي تحاول إثبات أن الموظفين السعداء أكثر إنتاجية. وهناك أيضاً أبحاث عربية كثيرة تسعى لإيجاد أدلة على سبب عدم بقاء الموظفين طويلاً في العمل، وكيفية تلبية احتياجاتهم في مكان العمل. هناك عديد من الجوانب البحثية في هذا المجال، حيث يتطلع الباحثون لإيجاد أدلة تثبت ما هي «المؤثرات» أو العوامل المسببة للرضا الوظيفي.

العوامل التطبيقية:

- دفع الرواتب .
- حوافز مالية وغير مالية (مثل: الصالات الرياضية ومراكز الرعاية النهارية للأطفال).
- نوع العمل .
- الموارد والظروف في مكان العمل .
- الكفاءة في أداء العمل .
- الترقية .

العوامل الاجتماعية:

- العلاقات مع المشرفين .
- العلاقات مع زملاء العمل .
- وضع الصناعة والمؤسسة .

العوامل الشخصية:

- الاحتياجات المادية لنمط الحياة .
 - الاحتياجات المتعلقة بالمسؤوليات .
 - القضايا الشخصية والرضا وتطلعات المستقبل .
- إن فهم دوافع جميع المرؤوسين المعقدة والديناميكية أمر صعب؛ ولكن هناك بعض الموضوعات المشتركة:

- الأمن الوظيفي، والإنصاف بين الإماراتيين وغيرهم، بشأن الأجور والظروف التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي في الإمارات العربية المتحدة⁽¹⁾.

المصدر: صحيفة «الإمارات اليوم».

- الممرضات في الكويت غير راضيات عن الرواتب، إلا أنهن راضيات بدرجة معقولة عن البيئة الاجتماعية في المستشفى⁽²⁾.

- يفضل الإماراتيون في قطاع البناء والتشييد أسلوب القيادة التشاركية والتوافقية الذي يساعد على رضاهم الوظيفي⁽³⁾.

- تحقق المرأة الإماراتية مزيداً من الرضا الوظيفي إذا كان لديها مؤهلات بعد المرحلة الثانوية، وإذا كانت من كبار السن تحصل على أجور أعلى من المعدل المتوسط⁽⁴⁾.

اعتزام البقاء مع صاحب العمل

تختلف نسبة «اعتزام البقاء» عن معدل دوران الموظفين؛ لأن ذلك المعدل يمكن أن يشمل التقاعد وانتهاء العقد، أو الفصل من العمل. فنية البقاء في العمل هي قرار يتخذه الموظف. من المهم

(1) النقي، 2011

(2) العنيزي، شودهوري، شاه والعتبي، 2009

(3) رانديري وشودهوري، 2012

(4) شلال، 2011.

الاحتفاظ بالموظفين الشباب في العمل⁽¹⁾؛ فالموظفون الملتزمون بالتقيد مع صاحب العمل عرضة للبقاء في عملهم حتى لو واجهتهم مشكلة معقدة، فيتم النظر إلى العوامل التطبيقية والاجتماعية والشخصية للرضا الوظيفي أيضًا. إذا طرأت فرصة عمل أفضل بالنسبة إلى الفرد أو زوجته، على سبيل المثال «فنية البقاء في العمل»، قد تتغير في ساعة واحدة، فالأولويات تتغير. وعلى الرغم من وجود بعض المشكلات التي تواجه العامل الخليجي، هناك احتمال لأن يبقى الشخص في العمل إذا كان راضيًا عن بيئة العمل⁽²⁾. وهذا التركيز يكون متعلقًا بالالتزام وأداء الموظف عندما يكون سعيدًا، ويكون الهدف من إنتاجية المؤسسة المستقبلية غامضًا، سواء أكان هذا القياس مبنياً على الربح في القطاع الخاص أم السمعة في القطاع العام⁽³⁾. تجذب المؤسسات الناجحة التي تتمتع بسمعة جيدة نتيجة لظروف عملها، أفضل الموظفين.

المصدر: صحيفة «الإمارات اليوم»

هناك جانب سلبي لنية ترك العمل، يأتي الكثير من المعلومات حول هذا الموضوع من قطاع الرعاية الصحية، وهو يهم الممرضات كثيرًا. تشارك العوامل السلبية في ضغوط العمل: كالمسائل المتعلقة بالطريقة التي تُعامل بها الممرضات من قبل

(1) سليمان والجنيبي، 2010

(2) مزاید، خان، كوندي، قريشي، أخطر وبلال، 2014

(3) سوايليز والفهدى، 2011



المتخصصين الآخرين في مجال الرعاية الصحية، والمسؤولية بالنسبة إلى المريض والواجبات الأخرى كذلك، وظروف العمل كالموارد غير الكافية وتوقعات المرضى وأسرههم، وقيود اللغة، والتدريب المهني، أو الافتقار إليه. وعلى رأس مخاوف بيئة العمل، مشاكل التوتر الدائمة من عدم تعليم الممرضة بشكل كافٍ، وأن تكون الأجور على أساس المؤهلات وليست بحسب عبء العمل، ومخاوف الأسرة بدخول الإناث سوق العمل⁽¹⁾.

والتدريب مهنة مكرسة وجذابة جدًا لحكومات الخليج التي ترغب أولاً في توظيف المهنيات في المهن الناجحة، وثانياً لا

(1) الأحمدى، 2014

ترغب في توظيف الأجانب الذين من المحتمل أن يغادروا البلاد. ومع ذلك، هناك قلة في الأدلة الداعمة بشأن الممرضات السعيدات - بالرغم من الإجهاد - اللاتي يعترزن ترك صاحب العمل، أو حتى ترك المهنة⁽¹⁾. يواجه قادة الممرضات تحديات كبيرة لإدارة القضايا المؤسسية والمهنية السلبية لموظفيهم، أكثر من غيرهم من المهن الأخرى، وتلك التحديات لا تواجه موظفي القطاع العام مثل المدرسين، فهي عادة ما تكون أكثر تنوعًا.

أحد الأفواج أو المجموعات المتحالفة مع نية البقاء مع صاحب العمل هو جيل الألفية؛ أولئك الذين ولدوا بعد عام 1981، ووصلوا إلى الثلاثينات من عمرهم. وربما تشمل هذه المجموعة ثلاثة أرباع القوى العاملة في دول الخليج، لذلك تكون النتائج المتعلقة بنظرتهم العالمية، لاسيما وجهة نظرهم عن العمل، من أحد الاهتمامات الكبيرة للحكومات (وأبائهم).

وفي السياق الأسترالي، اختلف جيل عمال الألفية (الذي بدأ العمل أوائل الألفية الثالثة) عن الأجيال الأخرى؛ فيما يتعلق بالقيم التي يربطونها بالعمل والمهنة. ويمضي هذا التحول عن القيم بعيدًا عن الالتزام بأهداف المؤسسة، ويركز أكثر على قيمة العمل في المجتمع، ومواعيد وعلاقات أماكن العمل⁽²⁾. عند سؤال العمال

(1) الصقري، 2014

(2) ويتنر وجاكسون، 2014



الأصغر سنًا: ماذا يعني «النجاح» أو «الكفاءة» بالنسبة إلى عملهم سيؤدي ذلك إلى فتح نافذة للعمل الاجتماعي الإيجابي، كعمل المديرين مرشدين ليوافقوا بين العمل والحياة. وفي السياق العربي، يعد التدريب مؤثرًا في التوفيق بين قيم الشباب العربي وقيم المؤسسة⁽¹⁾، على الرغم من أن التدريب قد لا يكون كافيًا للتأثير في قيم الموظفين⁽²⁾. ويصبح هذا واضحًا عندما تقرر المرأة الإماراتية -على سبيل المثال- استخدام الوضع الوظيفي لتصبح إحدى النشيطات المتساوية في الأجر وفي العمل. يضع الطلاب

(1) جيهانزب، رشيد ورشيد، 2013

(2) تليس، 2014

العرب أيضًا قيمة كبيرة على أداء الخدمات العامة⁽¹⁾. قد يقترب عمال الألفية من توافق في الآراء بشأن جوانب تقييم عملهم، وإذا كانت طبيعة وبيئة العمل أكثر تأثيرًا في الحياة المهنية الناجحة من الأهداف المؤسسية.

المصدر / <http://socialwork360.blogspot.com.au>:

(1) رشيد، مانوهران، أبوفناس وغالاغر، 2013

تحسين النتائج المؤسسية من خلال التدريب

يمكن تقسيم الدورات القيادية والإدارية إلى قسمين هما: قسم الدراسات العليا مثل ماجستير إدارة الأعمال الذي ذاع صيته في أواخر القرن العشرين، وقسم الكفاءات الإدارية التي تشمل التدريب على المهارات فيما يتعلق بالجوانب الإدارية. ويمكن القول إنَّ تعليم القيادة يهدف إلى تغيير السلوك، في حين يهدف التدريب على الإدارة إلى اكتساب المهارات، ولكن هل هذا صحيح؟، إن «مدربي التحفيز» الذين تُعينهم المؤسسات لورش العمل والعروض التقديمية، يتطلعون بالتأكيد إلى تحسين الإنتاجية من خلال إيجاد المزيد من الروابط التي تصل بين المديرين وموظفيهم، وبين الأهداف والأغراض التي ترجوها الشركة، وعلاوة على ذلك فإن درجة الماجستير تضيف -بلا شك- معرفة مؤسسية مثل التسويق والتمويل والإستراتيجية، والموارد البشرية وخدمة العملاء إلى قاعدة مهارات الخريجين، وبالعودة إلى أنواع القيادات المؤثرة التي تناولناها في مستهل هذا الكتاب، نجد أن القيادات بحاجة إلى الاتسام بالدراية والموثوقية والاحترام.

إن القيادة في هذا الصدد تركز على عضو الفريق بوصفه عميلاً لمديره/ قائده، وقد تكون هذه هي الرؤية المعاصرة للقائد، ولكن هل تُحسِّن هذه الرؤية في نهاية المطاف من فرص المؤسسة في تحقيق الأرباح؟ وكيف تدرب المؤسسة مديريها على تحقيق الأرباح؟ بدءاً من برنامج ماجستير إدارة الأعمال، يناقش هذا القسم المهارات والمعارف، ولأغراض هذه المناقشة يمكن القول إنَّ الأشخاص يحصلون على شهادات الدكتوراه بوصفها مؤهلات بحثية، فرغم وجود العديد من الأشخاص المؤهلين خارج الجامعات، إلا أنهم يميلون إلى إدارة المؤسسات القائمة على الأبحاث أو المجموعات البحثية في الشركات، ومن أعلى المؤهلات العلمية في القيادة درجة الماجستير، أو ما يعلوها، مثل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال.

مؤهلات الدراسات العليا

أدخلت درجة ماجستير إدارة الأعمال في «كلية هارفارد للأعمال»، في أوائل القرن العشرين، من أجل تعليم المهندسين في مجال إدارة المشروعات والعمليات الذي يعد بداية للحصول على أفضل الأعمال، وقد شملت درجة الماجستير التمويل والموارد البشرية والتسويق والعمليات التجارية ذات الصلة بقطاع الصناعات التحويلية، الذي يعد هو الآخر نهجاً عملياً مستمداً من الجامعات التي كانت تهتم بالفلسفة (الغيبية) أكثر من الشكليات (الماديات) في حل المشكلات.

اعتمد هذا النهج الجديد من قبل جامعات العالم التي أسست كليات إدارة أعمال لخدمة المهنيين (من موظفي الصحة والعلوم وموظفي القطاع العام والمهندسين المعماريين وغيرهم) ممن تمت ترقيتهم إلى صفوف الإدارة. وبحلول منتصف هذا القرن، ومع شعبية مؤهلات الإدارة المتخصصة، وُضعت معايير ومحتويات دورة الجامعات في نموذج هارفارد، حيث بدأت هذه الدورة التي تبلغ مدتها سنتين، بالكفاءات (التمويل والموارد البشرية والإستراتيجيات، المؤسسية والتسويق) للسنة الأولى التي قد تكون سنة بدوام جزئي، في حين تألفت السنة الثانية -الدوام الكلي- من منهج دراسة حالة جنباً إلى جنب مع تعرُّض الصناعة المعنية للمحادثات والاجتماعات والسياسيين الزائرين والمديرين التنفيذيين المؤسسين، وتجدر الإشارة إلى أن دراسات الحالة كانت على مستوى الدكتوراه، وقد وُضعت قضايا معقدة أمام الطلاب ليتمكنوا من «حلها»، ومن ضمن هذه القضايا الخلل التنظيمي، وبيئات الصناعة، والسياسات الحكومية المعقدة، والتغير التكنولوجي، والعولمة. وقد شكَّلت فصول السنة النهائية من برنامج ماجستير إدارة الأعمال، فِرَقاً من الخريجين من مختلف التخصصات لحل المشكلات، والتوفيق بين وجهات النظر ذات الصلة بهذه المشكلات واكتساب التآزر من النقاش. وكانت القيادة محط التركيز في حل المشكلات بغية جمع نقاط القوة في المؤسسة وتوجيهها نحو الفعل من أجل تحقيق أهداف مشتركة، كما كان

حجم العمل المكثف والضغط المضاف بسبب المزيد والمزيد من حالات الغياب نتيجة لرسوب بعض الطلاب، إعدادًا جيدًا للفائزين من قِبل عالم الشركات .

وصلت درجة الدراسات العليا إلى ذروتها في نهاية القرن العشرين، وتحديدًا في تسعينياته. ومع ذلك كان يُنظر إلى درجة ماجستير إدارة الأعمال على أنها مدفوعة بدافع تحقيق الربح، وأن مقرها في الولايات المتحدة، وأنها ذات طابع تصنيعي نخبوي في الأساس، أي أنها تستثني الموظفين المعنيين باتخاذ القرارات، ومن ثمّ فهي مقيدة، وقد كان هذا الرأي واضحًا بشكل خاص في أوروبا وفي الدول النامية ذات الرؤى الأقل كثافة في الحياة المؤسسية والأكثر شمولية، ومع ذلك نهجت الولايات المتحدة مسلكًا يضمن لها أن تظل الخيار الأول للطلّبات الدولية .

جاءت أعلى التصنيفات من مؤسستين بريطانيتين هما: ذا إيكونوميست وفاينانشال تايمز. اختارت ذا إيكونوميست ما يقرب من 140 مقدم درجة بدوام كامل، واستخدمت ثلاثة مقاييس مرجحة هي: الفرص الوظيفية الجديدة المفتوحة (35٪)، والتنمية الشخصية/ التجربة التعليمية (35٪)، وزيادة الأجور (20٪)، وإمكانية التواصل (10٪)، وتم ترجيح هذه المقاييس للسنوات السابقة لضمان سلاسة البيانات، كما تستخدم

استبيانان، أحدهما للطلاب/ للخريجين، وثانيهما للمدرسة، وتم تدقيق النتائج والتحقق منها، ثم تم تصنيف مائة كلية، ولم يخرج عن أعلى 20 تصنيفاً سوى أربعة تصنيفات من خارج الولايات المتحدة.

أما مؤسسة فاينانشال تايمز فإنها تصنف الخريجين بعد ثلاث سنوات من التخرج، ومن ثم فإن تصنيف عام 2015 يعكس خبرات خريجي عام 2011، كما يتطلب هذا التصنيف على الأقل، عائد إجراء دراسة استقصائية للكليات المقرر تصنيفها، ومن المعايير الثمانية التي تسهم بنسبة 59 في المائة من التصنيف، يتم ترجيح أجور 3 سنوات فقط لموظفي القطاع الخاص العاملين بدوام كامل (20٪)، كما تتم زيادة الأجور (20٪) وترجيحها للسنوات السابقة لضمان سلاسة تحديد الحالات الشاذة. ومن ضمن المعايير الأخرى معايير الموافقة لعام 2014 (25٪)، وتنوع الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والطلاب حسب الجنس والجنسية (20٪)، وتصنيف شهادات الدكتوراه والأبحاث (20٪)، والوصول الدولي لماجستير إدارة الأعمال. وتجدر الإشارة إلى أن نصف قائمة التصنيفات لم يكن من الولايات المتحدة، حيث كان فيها ثلاثة تصنيفات من إسبانيا، وتصنيفان من كلٍّ من المملكة المتحدة وفرنسا والصين، وتصنيف من سويسرا (انظر إلى القائمة).

تصنيفات الجامعات العالمية فيما يخص ماجستير

إدارة الأعمال بدوام كامل

التصنيف	ذا إيكونوميست (2014)	فاينانشال تايمز (2015)
1	جامعة شيكاغو - كلية بوث لإدارة الأعمال، الولايات المتحدة	كلية هارفارد للأعمال، الولايات المتحدة
2	كلية دارتموث - كلية تك للأعمال، الولايات المتحدة	كلية لندن للأعمال، المملكة المتحدة
3	جامعة فيرجينيا - كلية داردن لإدارة الأعمال، الولايات المتحدة	جامعة بنسلفانيا - كلية وارتن، الولايات المتحدة
4	كلية HEC للإدارة، باريس، فرنسا	جامعة ستانفورد - كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال، الولايات المتحدة
5	جامعة نافارا - كلية IESE للأعمال، إسبانيا	إنسيد، فرنسا
6	كلية هارفارد للأعمال، الولايات المتحدة	كلية كولومبيا للأعمال، الولايات المتحدة
7	جامعة كاليفورنيا في بيركلي - كلية هاس للأعمال، الولايات المتحدة	جامعة نافارا - كلية IESE للأعمال، إسبانيا
8	جامعة نيويورك - كلية ستيرن لإدارة الأعمال، الولايات المتحدة	معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا - كلية سلون للإدارة، الولايات المتحدة
9	جامعة ستانفورد - كلية الدراسات العليا لإدارة الأعمال، الولايات المتحدة	جامعة شيكاغو - كلية بوث لإدارة الأعمال، الولايات المتحدة
10	كلية كولومبيا للأعمال، الولايات المتحدة	جامعة كاليفورنيا في بيركلي - كلية هاس للأعمال، الولايات المتحدة
11	جامعة بنسلفانيا - كلية وارتن، الولايات المتحدة	كلية الصين - أوروبا العالمية لإدارة الأعمال (CEIBS)، الصين

التصنيف	ذا إيكونوميست (2014)	فاينانشال تايمز (2015)
12	معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا - كلية سلون للإدارة، الولايات المتحدة	كلية إدارة الأعمال IE، إسبانيا
13	كلية أو كلا أندرسون للإدارة، الولايات المتحدة	كلية جادج لإدارة الأعمال في جامعة كامبريدج، المملكة المتحدة
14	جامعة نورث وسترن - كلية كيلوغ للإدارة، الولايات المتحدة	كلية HKUST للأعمال، الصين
15	كلية لندن للأعمال، المملكة المتحدة	جامعة نورث وسترن - كلية كيلوغ للإدارة، الولايات المتحدة
16	كلية الأعمال في جامعة كوينزلاند، أستراليا	كلية HEC، باريس، فرنسا
17	جامعة إيموري - كلية جيزويتا للإدارة الأعمال، الولايات المتحدة	كلية ييل للإدارة، الولايات المتحدة
18	إنسياد، فرنسا	جامعة نيويورك - كلية ستيرن لإدارة الأعمال، الولايات المتحدة
19	كلية ييل للإدارة، الولايات المتحدة	كلية إيساد للأعمال، إسبانيا
20	جامعة ميشيغان - كلية روس للأعمال، الولايات المتحدة	كلية IMD، سويسرا

ملاحظة: تسليط الضوء يعكس الكليات المشتركة في كلا التصنيفين

إن برنامج ماجستير إدارة الأعمال يستغرق وقتاً طويلاً ويتطلب تركيزاً قوياً من مسؤول تنفيذي طموح، كما أنه برنامج مكلف ويصعب قياس نتائجه للمؤسسة، وعلى الرغم من أن درجة الماجستير هي درجة متخصصة -أي: ينبغي لها أن تكون مفيدة في أي بيئة عمل- إلا أن دورات القرن العشرين عرضت مقررات اختيارية لتوجيه الدرجة نحو القطاعات أو التخصصات، ثم

عرضت الكليات في وقت لاحق دورات قصيرة للسنة النهائية فقط ، استناداً إلى تقييم خبرة العمل حسب المرشح/ الطالب ، وتجدر الإشارة إلى إمكانية وجود نسخة أخرى تعترف بالخبرة -الماجستير التنفيذي في إدارة الأعمال- تكون مدتها أسبوعين أو سنتين حسب الجامعة .

يتوافر العديد من مؤهلات ماجستير إدارة الأعمال في شبه الجزيرة العربية من المؤسسات الوطنية والدولية على حد سواء ، وحتى وقت صياغة هذا الكتاب كان هناك 27 درجة في دولة الإمارات العربية المتحدة وحدها ، معظمهما من جامعة دبي ومعهد إدارة التكنولوجيا في دبي . ويمكن القول إنَّ كلية إنسياد هي كلية إدارة الأعمال الأعلى مرتبة في المنطقة .

تحسين النتائج المؤسسية من خلال التدريب - المؤهلات العليا

تعلم القيادة مدى الحياة

حرصاً على تحقيق التغيير القيادي الاستراتيجي في المؤسسات الكبرى، يُفضل -وفقاً لإنسياد- إجراء التدريبات وورش العمل المنزلية للتوفيق بين خبرات التعلم؛ ففي حين تكمن قيمة التدريب الخارجي للأفراد على القيادة في تعرضه لمزيج من المؤسسات والتخصصات والجنسيات، توجد قيمة أخرى مستمدة من التدريب المنزلي أو السياقي⁽¹⁾، ولأغراض هذا القسم يُستخدم تنظيم مسطح مكون من ثلاثة مستويات ممثلة في قائد الفريق والمدير العام والمدير التنفيذي، ففي المنظمات العربية البيروقراطية تشمل هذه المستويات عدة خطوات أصغر تسمح بزيادات الأجور تلقائياً، ومع ذلك يبقى المبدأ نفسه.

المديرون المباشرون: إن الفرد في خطواته الأولى على طريق الإدارة المباشرة -قيادة الفريق- يحتاج إلى الانتقال من الكفاءة

(1) غينين وإيبارا (2010)

الشخصية في إنجاز المهام إلى كفاءة المهام عن طريق إسنادها إلى أشخاص آخرين، وفي الخطوة التالية يتعلم الفرد إدارة المهام من خلال مجموعات أخرى، كما يتعلم تحديد وإدارة مجموعات خارجية وداخلية من العملاء والموردين، فضلاً عن التواصل مع صفوف السلطة التنفيذية وتقديم التقارير إليها. ولتدريب المديرين الشباب رأّت إنسياد أن أفضل تقديم لجوانب التدريب يكون في نفس السياق؛ أي: التدريب على رأس العمل من خلال الإرشاد، وتحل محله الدورات التي يقدمها المدربون.

المديرون التنفيذيون: إن المستوى الأخير للإدارة لا يولي اهتماماً كبيراً لوظائف (عمليات وخدمات) المؤسسات، فالمديرون التنفيذيون يتفاعلون مع المديرين المباشرين ويتعاملون مع حالات الغموض والإستراتيجيات والمخاطر، ويركزون على المؤسسة من أجل تحقيق أهداف أو ثقافات أو رؤى مشتركة. كما أن العقلاء من المديرين التنفيذيين محفوفون بخطر، كونهم أصلاً طوال الوقت ضمن خطر استخدام التقنيات والسياسات التي كانت تعمل في الماضي، ومع ذلك فهم ليسوا مناسبين للبيئة المتغيرة التي من أمثلتها نموذج الأعمال المبني على التكنولوجيا القديمة، ومن ثمّ فإن الدورات الخارجية للماجستير التنفيذي في إدارة الأعمال تُعد مناسبة للمديرين المباشرين الذين يتطلعون إلى الترقية أو بوصفهم محفزين لمستوى الرؤساء التنفيذيين.

مراحل الحياة: أفادت إنسياد أن عمر المدير يعد هو الآخر

مؤشراً على نوع التدريب على القيادة⁽¹⁾، ففي مرحلة البلوغ المبكر، يعمل المديرون-الذين يركزون على الإنجاز والتقديم لتلبية معايير الأداء وأفضل الحالات والتدرج الوظيفي والإنجازات في منظماتهم- على السيطرة على دوافعهم نحو التعلم.

وقد يكون التدريب السياقي تدريباً على رأس العمل أو التناوب الوظيفي أو التعلم عن طريق العمل، وفي المرحلة التالية، المتمثلة في الإدارة العامة، يمر الفرد بعملية إعادة تقييم منتصف العمر فيما يتعلق بالإنجازات والأهداف والجدول الزمني اللازم لإنجاز الأمور، كما يتلقى التدريب في هذه المرحلة ردود أفعال من 360 درجة، وتوجيهاً جماعياً وتواصلاً مع الأقران. أما المرحلة الأخيرة -مرحلة السن المتقدم- فهي أقل تركيزاً على المكافآت الخارجية وأكثر اكتساباً للقيم الجوهرية، مثل قبول الذات والمساهمة المجتمعية ذات الأهمية للقائد، ومن ثم فإن المُضَيِّ قُدماً يكتسب وجهات نظر وقيماً وأساليب تعمل على تحفيز قائد المرحلة المتقدمة.

من الصورة الديمغرافية الشبابية لأعمال العرب، يمكن الميل عن وجهة نظر إنسياد الأوروبية، فالقوى العاملة الهائلة من الوافدين -في الإدارة المباشرة على وجه الخصوص- شهدت عمل

(1) غينين وايبارا (2010)



المديرين الدوليين في مستويات لا علاقة لها بالسن، ومن ثمَّ فإنَّ تدريب مواطني دول الخليج على رأس العمل، يفتقر إلى الاستفادة من الإرشاد من المهنيين المؤسسيين على المدى الطويل.

تحديد السمات القيادية للتدريب

يهدف التدريب المؤسسي إلى توجيه المهارات والمعارف الإدارية نحو تحقيق أهداف مشتركة لتدريب المديرين على السياسات والممارسات واستخدام الموارد والاتصالات والمهارات الاجتماعية، ويتحقق ذلك من خلال تحديد احتياجات المؤسسة المتمثلة في مواصفات المنصب القيادي، وبمجرد تحديدها يمكن وصف السمات المحددة وتقديم مجموعة من وحدات التدريب المتعلقة بكل مرحلة من مراحل القيادة.

تسمح هذه العملية -بما فيها من مواصفات متأصلة ونتائج

قدرات ومعارف معترف بها- بالشفافية في الترقية والاتساق في جميع الأقسام، فهي تضع الموظفين على درجات السلم المؤسسي، وبالنسبة إلى المسؤولين عن تقديمها، فإن الإطار يقدم أيضاً معايير مرجعية لتوظيف مقدمي خدمات التدريب ووسائل التقييم من خلال الملاحظات والرصد والتعديل مع تغير ظروف المؤسسة⁽¹⁾، وكما يوضح شكل إطار الكفاءة القيادية، فإن هناك بعض التداخل بسبب تزايد المسؤوليات لبعض الوحدات في التدريب اللاحق.

الكفاءات القيادية

كفاءات قائد الفريق	
الكفاءات الأساسية لقائد الفريق	الكفاءات المشتركة لقائد الفريق
● السياسات والممارسات المؤسسية	● إدارة الجنسيات المختلفة
● جمع المعلومات وتحليلها	● صياغة الوثائق والمقترحات المعقدة
● الميزانيات والموارد	● شراء السلع والخدمات
● التخطيط للأهداف	● أداء الموظفين وممارسات الموارد البشرية
● إدارة الوفد والفريق	● تحديد وتعزيز الممارسات المبتكرة في مكان العمل
	● تخطيط المسار الوظيفي الشخصي

(1) المبادئ التوجيهية المقتبسة من الخدمة العامة الأسترالية الجنوبية على الموقع الإلكتروني:

http://www.dpc.sa.gov.au/sites/default/files/pubimages/documents/compfrwork_1st-Line-Mngr.pdf

قدرات المدير العام

القدرات الأساسية للمدير العام	القدرات الداعمة للمدير العام
● صون وتعزيز الثقة بالمؤسسة	● صياغة استراتيجيات الأعمال
● تطبيق السياسات ومراقبة الالتزام بالممارسة	● إجراء الأبحاث والتحليلات
● إدارة خدمة العملاء العالية الجودة	● تعيين الموظفين وتحديدهم وتوظيفهم
● إدارة الميزانيات والموارد	● إدارة المخاطر
● التأثير على فاعلية القوى العاملة	● تطوير القضايا التجارية
● إنشاء الشبكات الاستراتيجية والحفاظ عليها	● الشراء
● إدارة أولويات العمل الشخصية	● إدارة الابتكار والتحسين المستمر
● والمسار الوظيفي	
	● تقديم التوجيه الاستراتيجي

السلوكيات التنفيذية

1. تشكيل التفكير والتغيير الاستراتيجي	2. تحقيق النتائج
● خلق الرؤية	● تحقيق النتائج
● الإلهام	● تحريك الفاعلية التنظيمية
● التفكير والتصرف بشكل استراتيجي	● ممارسة الحكم السليم
● قيادة التغيير والتأثير فيه	● إدارة الامتثال للتشريعات
● حل المشكلات	● قبول المساءلة
	● التقييم
	● استخدام الخبرات الفنية
3. دفع تميز الأعمال	4. تقييم العلاقات وإشراك الآخرين
● التأثير في الأداء المؤسسي	● تطوير واستغلال الحساسية السياسية
● التنبؤ بالاحتياجات المؤسسية المستقبلية وتخطيطها	● التفاوض والتأثير
● قيادة الأشخاص وتطويرهم	● إدارة النزاعات
● بناء القدرات والخبرات	● تعزيز جمع وتبادل المعرفة
● تعزيز أخلاقيات خدمة العملاء	● تأسيس الشبكات الاستراتيجية والحفاظ عليها
● إدارة الموارد	● التواصل الواضح والتكيف مع الجمهور
	● استخدام الخبرات الفنية

السلوكيات التنفيذية

5. تجسيد الدافع الشخصي والمهنية الشخصية

- «نمذجة» القيم المؤسسية
- مشاركة المخاطر وإظهار الشجاعة
- عرض المرونة والقدرة على التكيف
- إثبات الوعي الذاتي والتنمية الشخصية
- تعزيز ودمج التنوع في مكان العمل
- تقدير رفاية الذات والآخرين

الكفاءات الأساسية

لموظفي دول مجلس التعاون الخليجي

إن تركيز جميع حكومات دول مجلس التعاون مُنصب على إعداد الشباب من أجل العمل، ولا يوجد نقص في الباحثين الذين يقدمون الأفكار والمشورة بشأن أفضل السبل حول هذا الموضوع، وقد طُرحت خطة من قبل مجموعة من جامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية⁽¹⁾، توصي بضرورة تصنيف طلاب إدارة الأعمال لعشرين سمة ومهارة ومعرفة، قبل تخرجهم ليصبحوا قادة للأعمال في المستقبل.

بينما يوجد لدى كل مؤسسة احتياجات معينة تحددها لطالبي العمل، إلا أن هناك عوامل مستوى الانضمام يحتاج إليها الموظفون ليكونوا قادرين على استيعاب بيئة العمل وعلاقاتها وأنظمتها، وتعد هذه العوامل ضرورية للموظف من أجل تحقيق

(1) ناتاراجا ورشيد والعامري وبراشا 2011

الكفاءة في المهام، والارتقاء في هياكل العمل ومواجهة التحديات ليصبح باختصار قائداً يمارس مهنة.

يتألف منهج الأعمال الجامعي في جامعة الملك سعود من:

- مهارات التواصل
- المهارات الشخصية
- مهارات التفكير التحليلي والنقدي
- الفطنة التجارية
- الاستقرار العاطفي
- مهارات تكنولوجيا المعلومات
- أخلاقيات العمل

قسّم الأكاديميون عناصرَ دورة الأعمال على الصعيد الوطني، إلى ثلاث كفاءات أساسية: السمات الشخصية، والمهارات المهنية، ومعرفة تخصصات الأعمال.

السمات الشخصية:

- الحزم في الاتصالات
- التنظيم في أسلوب التعامل مع المشكلة
- التوجه نحو التفصيل
- التتابع مقابل التزامن: العمل على التوالي أو الافتراض والنظرة العامة

- التعلم السريع
- التسامح مقابل الصرامة
- الاستقرار العاطفي
- الانطواء مقابل الانفتاح

المهارات المهنية:

- الطلاقة اللغوية (العربية والإنجليزية)
- مهارات التفكير الناقد
- مهارات نُظم المعلومات / الحاسوب
- المهارات الشخصية
- المهارات البحثية
- المهارات التحليلية

مهارات مكان العمل / المؤسسة:

- معرفة الوظائف المؤسسية
- معرفة الأنظمة المؤسسية
- معرفة أهداف وسياسات وممارسات المؤسسة / الصناعة
- القطاع الوطني / البيئة الاقتصادية
- معرفة بيئة الأعمال العربية
- معرفة استراتيجية الأعمال

تختلف هذه السمات عن المهارات والكفاءات غير العربية المطلوبة من قبل الموظفين في أماكن أخرى، نظرًا لتجاهل الصفات الشخصية/ النفسية، كما تعد هذه السمات سمات حكمية وقابلة للتأويل بسبب عدم وجود اختبارات نفسية محددة يمكنها «ضمان» اكتساب الأشخاص للكفاءات.

التدريب من أجل التغيير المؤسسي

يتسم التدريب المؤسسي بالتباين، فقد يكون تدريبيًا على رأس العمل، أو دورات داخلية أو خارجية، أو ورش عمل، أو مؤتمرات وتدريبات للتعليم عن طريق العمل، أو قد يكون منجًا دراسية لمساعدة الموظفين في الحصول على المؤهلات ذات الصلة بالصناعة، بما في ذلك درجة الدراسات العليا، ويعد هذا القسم دراسة استقصائية للتدخلات التعليمية ذات الصلة بالمستويات تحت التنفيذ.

التخطيط

للتعامل مع معايير الكفاءة لا بد من تحليل احتياجات التدريب لتحديد معالمه وبناء إطار عمل لإدارته، كما يجب أن تكون التدريبات كافة متوافقة مع اكتساب الكفاءات والمهارات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تسمية هذه الكفاءات بالكفاءات الأساسية للقيادة العامة والكفاءات المشتركة، فالكفاءات الأساسية هي الكفاءات ذات الصلة بجميع المديرين المباشرين في جميع أنحاء المؤسسة، بغض النظر عن الموقع أو القسم أو الدور

الوظيفي، أما الكفاءات المشتركة فقد تتداخل مع الأقسام ولكنها تكون أكثر عمومية لغير المشاركين بطريقة مباشرة: المعرفة المؤسسية بدلاً من المعرفة المهنية في مجال التمويل أو التسويق أو العمليات، وعلاوة على ذلك، فإن تحليل الاحتياجات يفترض معايير المعرفة ذات الصلة بالمؤهلات، ومن ثمّ يتمّ توظيف الأشخاص بناء على المعايير ذات الصلة بالمهارات والمعارف، وقد تحتوي وحدات القيادة على معلومات تنشيطية مثل التكنولوجيا، ولكنها تكون مبنية على أغراض معينة من أجل الصناعة، وتكون محددة للشركة.

لقد باتت معايير الكفاءة الآن واضحة نسبياً ومضمنة في كل دورة، فللحصول على مؤهل (درجة) أو شهادة (فنية) حددت كل ولاية قضائية (بلد أو دولة) معايير خاصة بالدورات، على سبيل المثال: في دورات الشهادات الخاصة بقيادات الفرق، يجب أن يكون الطلاب قادرين على إنجاز المهام المسندة إليهم، وشرح سبب وطريقة وصولهم إلى الجواب، حيث يقوم المعلمون بتقييم معيار العدد الكامل من المهام المسندة في مجموعة المهارات، ويجب أن يكون العمل خاصاً بالطالب نفسه، كما أن القدرة على التواصل أمر مهم، ففي المهام المكتوبة يجب أن تكون الكلمات مناسبة ويجب أن يكون الهجاء والنحو وبناء الجملة والتنسيق واضحاً، حيث يتم إنتاج هذه المواد للدورات التي تتناسب مع هذه المعايير.

تقديم الدورات

إذا تعلق الأمر بمعايير الكفاءة، نجد أن الدورات تتباين في طريقة تقديمها، فمنها ما يُقدم عبر الإنترنت من خلال المدربين المنزليين، ومنها ما يُقدم خارجيًا، ولكلٍّ إيجابيات وسلبيات.

تهدف الدورات التي تُجرى عبر الإنترنت داخل المؤسسة، إلى فحص معرفة الطالب وطريقة استجابته للمواقف، فهذه الدورات أوراق اعتماد للتجهيز الجماعي من أجل تدريب أكبر عدد ممكن من الأشخاص، كما أن الإحصائيات المستقاة من هذه الدورات تفيد في الحصول على صورة جانبية عن متوسط قيادات الفرق الحاليين أو المستقبليين، وتقييم نقاط القوة والضعف في المعرفة المؤسسية، وإذا كانت الدورة انتخائية، يجب أن تقتصر على استراحة الغداء أو قبل أو بعد الانتهاء من واجبات اليوم.

هناك عدد من المشكلات التي تواجه الدورات التي تُجرى عبر الإنترنت: فقد يكون من الصعب تحديد هوية الطالب، وخاصة إذا تم استخدام الكمبيوتر الصحيح وكلمات السر الصحيحة (التزوير)، كما أن الأسئلة تُعد بطبيعتها منظمة للغاية، وغالبًا ما تُطرح في شكل خيارات متعددة، بحيث يكون للطالب فرصة واحدة من أربع أو خمس فرص للحصول على الإجابة الصحيحة ببساطة عن طريق التخمين. وعلى الرغم من أن التخمين ليس حاسمًا، إضافة إلى أنه قد تُوضع أسئلة الاختبار لتعليم الإجابة الصحيحة، إلا أن هذا التخمين قد يكون كافيًا للخروج من مأزق الاختبار، وقد يكون غير

عادل لأولئك الذين أبلوا بلاءً حسنًا. ومن ضمن المشكلات الأخرى أن مثل هذه الدورات يُجاب عن أسئلتها بنعم أو لا، في حين تختلف التفاعلات البشرية المعقدة مع السياق والتوقيت، ومع ذلك لا تزال الدورات التي تُجرى عبر شبكة الإنترنت وسيلة سريعة لتقدير المعرفة العامة في المؤسسة.

تستفيد الدورات المنزلية التي تعقد وجهًا لوجه، من حالة التواصل بالعين بين الطالب والمدرّب أو معلم من مصدر جامعي، كما تُعدّ الدورات المنزلية ذات قيمة بالنسبة إلى الشركات العالمية، لاسيما في حالة استقطاب موظفين إقليميين. وإضافة إلى ذلك، يتم تحسين نتيجة الدورة من خلال اتصالات اجتماع الموظفين وتشكيلهم، والتفاعل من خلال حل المشاكل بشكل جماعي وديناميات الأساليب المبتكرة للقضايا المثارة على مستوى المؤسسة، كما أن التركيز على جانب واحد من المؤسسة يجعل مثل هذه الدورات مجزية جدًا لجميع أصحاب المصلحة. وتجدر الإشارة إلى أن المشكلات التي تواجه الدورات المنزلية قد تكون نتيجة لعدم التفاعل مع الآخرين في هذه الصناعة ممن لا يشاركون وجهة النظر المؤسسية، وقد لا تضع الطبيعة الجماعية للدورة فروق ترتيب كبيرة بين الطلاب.

الدورات القيادية الخارجة عن الموقع تكون إلى حد ما عامة، وقد توفر مواد قيادية ذات صلة بالمنطقة والصناعة، ولكنها تفتقر إلى الهيكل والبيئة المتكاملين للمؤسسة، بعبارة أخرى، قد تحل

هذه الدورات قضايا غير موجودة وتعجز عن توفير تفاصيل كافية بشأن الاهتمامات البارزة للمؤسسة .

يمكن معالجة ذلك من خلال اختيار الطلاب للمقررات خلال الدورة، ومع ذلك، فإن هذه المقررات الاختيارية تُرجع نفس المشكلة خطوة إلى الوراء . أما بالنسبة إلى فوائد الدورات الخارجة عن الموقع، فإنها تنبع من التفاعل القائم بين موظفين مختلفين من مجموعة من الجنسيات يمكنهم الاستفادة من دراسات الحالة ذات الصلة بالصناعة أو القطاع الخاص بهم .

إن الحصول على نقاط القوة في مختلف حالات تقديم الدورات أو الدورات المختلطة أو التعلم عن طريق العمل، أمر معقد، ولكنه قد يكون أكثر نجاحًا في تقديم أداء أفضل، ومثال ذلك أنه يتم تقديم المعلومات قبل إجراء الدورة على الإنترنت حتى يتسنى لجميع الطلاب إظهار مستويات مماثلة من المعارف والمهارات القابلة للإثبات، ويمكن استكمال ذلك بمؤتمر مدته يومان أو ثلاثة أيام تُناقش فيه المواد وتبدأ فيه عملية حل المشكلة، ثم يأتي من بعد ذلك أسبوع مخصص للتدريب على رأس العمل وممارسة أساليب القيادة والخضوع للتقييم من قبل مرشد تقييم ذاتي قبل اجتياز الدورة . تجدر الإشارة إلى أن التدريب على القيادة يقتصر على الفرد وحاجة المؤسسة لهذا الفرد وأثر التدريب، إذا كان ذلك قابلاً للقياس، في أداء المجموعة .

التدريب القائم على الخبرة

التدريب القائم على الخبرة هو إرشاد من شخص أكثر خبرة أو دراية لشخص دونه في الخبرة أو الدراية، والتوجيه والإرشاد حالتان يتم فيهما استخدام المعرفة والخبرة للإرشاد أو عند تقديم المشورة وتغيير السلوك السلبي، ويستخدم التدريب القائم على الخبرة في هذه الحالة بدلاً من التدريب القائم على الكفاءة أو بعده، وربما كعامل في التدريب على رأس العمل أو التعلم عن طريق العمل.

يمكن إجراء التوجيه من قبل المدرب أو المشرف⁽¹⁾، ففي جامعة أكسفورد كان التوجيه مصطلحاً دارجاً في أوائل القرن التاسع عشر، حيث كان المعلم يُجري للطلاب امتحاناً، وكان هذا المصطلح مرتبطاً آنذاك بتحسين أداء الشخص الرياضي، ومرتباً في القرن العشرين بتدريب الموظفين الشباب في مكان العمل (التدريب المهني). انتقل التوجيه منذ ذلك الحين من جدول أعمال الموجه إلى جدول أعمال العميل، بمعنى أن العميل يستوعب المعلومات ويمارس المهارات ويغير رأيه لاستيعاب المعلومات الجديدة أثناء التقدم نحو التغيير.

وقد تغيرت ممارسات التوجيه بتغيير «أقوال» المعلم الإرشادية لتعكس حاجة الطالب للتعلم، وبالفعل يميل مسرو تطوير موجهي

(1) كوكس وباكيروفا وكالتريك 2014

ومهنيي القيادة إلى التجمع في قطاع التعليم، ففي دولة الإمارات العربية المتحدة، على سبيل المثال، دعا إعلان وظيفة جامعي حديث إلى موجه قيادة لمديري المدارس من أجل:

- تحسين قيادة الممارسات التعليمية .
- مساعدة مديري المدارس على تطوير مهارات القيادة الفعالة .
- التصميم والتنفيذ التعاوني لخطة قيادة فردية مع مديري المدارس .
- الاجتماع مع مديري المدارس بشكل فردي لتحديد الأهداف وقياس التقدم المحرز .
- توجيه عملية تحديد القضايا الاستراتيجية ووضع خطط العمل الاستراتيجية .
- إجراء جلسات جماعية تعاونية مع موجهين آخرين والمشاركة فيها .
- العمل مع موجهين آخرين لإقامة شبكات لمديري المدارس لمشاركة النجاحات والتحديات بشكل منتظم .
- الاجتماع مع فوج معين من مديري المدارس لمناقشة التحديات المشتركة وأفضل الممارسات⁽¹⁾ .

(1) مجلس المدارس الدولية، أُطلع عليه في 16 شباط/ فبراير 2015 من

<http://www.cois.org/page.cfm?p=2192>



ترينج ماجازين - الشرق الأوسط أطلع عليه في 19 شباط / فبراير 2015 من
<http://www.trainingmagazine.ae/6-things-you-should-know-aboutcorporate-mentorship-programs-in-gcc/>

يقدم الإرشاد هو الآخر الدعم للمتعلمين، ويبدو أن هناك اختلافًا في الرأي فيما يتعلق بطبيعة الموجهين والمرشدين، لدرجة أن كلاً منهما يتضمن عوامل الآخر - الإرشاد العام، والمساعدة على مهمة أو مهارة معينة، وتسهيل النمو من خلال تقاسم الموارد والشبكات، وتلقين فن تحقيق التوازن بين التحديات والمخاطر - ومع ذلك يعد الموجهون مدربين مهنيين لتحسين المهارات والمرونة، في حين يركز المرشدون على فن التأثير في العلاقات، بمعنى أن كل المديرين المباشرين مدربون، ولكن علاقة الإرشاد

تحدث خارج هذا الاتحاد الرسمي، على سبيل المثال، قد تكون الطموحات المهنية لأحد الأفراد خارج المجال الذي يعمل فيه حالياً، والذي قد يقدم فيه أحد المرشدين المهنيين المساعدة، وهذا بالطبع يثير تساؤلاً عن سبب وجود الفرد في موضع غير مناسب أو عن ماهية الفائدة التي تعود على المؤسسة من التحوُّل.

هناك العديد من المصادر المحتملة للإرشاد، تأتي في مقدمتها غرف التجارة والشركات الرائدة في كل صناعة، ففي المملكة العربية السعودية توجد الطاقة والاتصالات وشركات الطيران والتكتلات، كما يساعد برنامج كفاءات التابع لمؤسسة الإمارات الشباب الإماراتي على حياته المهنية في المستقبل، ولكن هذا يتوقف على التوظيف.

ومع ذلك يظهر في نظم التعليم الخليجي مصطلح الإرشاد للإشارة إلى المعلمين أو المستشارين الوظيفيين، لذا فإن المصطلح قد يخلق نوعاً من الالتباس.

إن المجتمعات العربية لها علاقاتها الكثيفة، وربما لا يكون مفهوم الإرشاد المفهوم الذي يمكن للعرب أن يعتمدوه بسهولة، نظراً لوصوله إلى علاقات خارج المجموعة أو المؤسسة، ومن ثمَّ يحتاج العرب إلى استخدام روابطهم الاجتماعية لتسلك سلم المؤسسات، وهذا لا يبشر بالخير بالنسبة إلى المؤسسة، كما أنه لا يضع الشخص الأكثر كفاءة في الوظيفة، فيجب أن يكون هناك

العديد من المتنافسين من خلال نظام التوظيف، وليس شخصاً واحداً فقط يُعين دون مصداقية .

كيفية اختيار مرشد مؤسسي:

- يجب على الأفراد توسيع دوائرهم الاجتماعية لإشراك المزيد من الزملاء بدلاً من المقرين .
- المرشد المحتمل هو الشخص الذي يعكس قيم الفرد وتطلعاته .
- المرشدون المختلفون يتناسبون مع الأوضاع الاجتماعية والمهنية المختلفة .
- المشرفون لا يصنعون مرشدين متميزين، فهم يلتصقون المشورة ويقدمونها، لكن وضع العلاقة يختلف .
- يجب أن يتعامل المرشدون مع سؤال أو مشكلة أو هدف محدد .
- هناك خطر في تقديم مرشد محتمل للإرشاد، ولكن المكافآت كبيرة⁽¹⁾ .

دورات القيادة الخارجية

تعمل دورات القيادة على تسليح المديرين بعلم ممارسة المهارات الجديدة، والأهم من ذلك هو أن الأفراد الذين يرغبون

(1) دوركين، 2015

في التعلم، يكونون مرنين في ردود الفعل وعلى استعداد لتبني تقنيات جديدة والاستجابة للتغيير، وباستخدام برنامج القيادة التابع لإنسياد⁽¹⁾، يتبن أنهم يتنوعون ما بين حملة مؤهلات الماجستير -إدارة الأعمال، التغير المؤسسي، التوجيه- ومديري ورش العمل المصممة خصيصًا للمؤسسات، بحيث يتعلمون في نفس الوقت. وتشمل برامج التعلم التي تقدمها إنسياد تطوير الفريق التنفيذي والثقافة المؤسسية والتوجيه الجماعي أو الفردي والتعلم الاختباري أو التعلم عن طريق العمل، كما تشمل الأدوات المستخدمة لقياس المؤسسات، الدراسات الاستقصائية التي تقدم عبر الإنترنت حول الثقافة المؤسسية، وملاحظات القيادة المقدمة من 360 درجة، وكفاءات القيادة والأسلوب، وتجدر الإشارة إلى أن الجانب الدولي من نهج إنسياد - دول الموقع الإلكتروني - مفيد جدًا للشركات، وتتبع الدورات بعد ذلك دورات درجات الدراسات العليا المفتوحة أو الدورات الخاصة أو ورش العمل الخاصة.

وفيما يلي عينة بقائمة صفات الدورات لتوضيح التقنيات، تتراوح مدة مثل هذه الدورات من يوم إلى أسبوع.

(1) إنسياد، فرنسا. أطلع عليه على:

<http://centres.insead.edu/global-leadership/research/index.cfm>

الأوصاف	عنوان الدورة
استخدام نهج ورشة عمل لتطوير المرونة والتأمل الذاتي والابتكار .	
● التواصل الفعال	
● الوفد الفعال	
● استراتيجيات لقضايا الإدارة التنفيذية والموظفين	
● تحفيز أعضاء الفريق	● تطوير الصفات القيادية
● بناء تماسك الفريق ومستويات أعلى من الأداء	
● قوانين القيادة والعمل الجماعي	
● أنماط الشخصية والإدارة	
● اتخاذ قرارات مستنيرة	
● أعضاء فريق تحديد المواقع للحصول على أداء أمثل	
● التعامل مع الصراع على نحو فعال	
● تحديد قضايا تغير الدور والتعامل معها	
● فهم الابتكار المؤسسي وتطبيقاته	● إدارة التفكير الابتكاري والممارسة
● التفريق بين الابتكار والإبداع والتحسين المستمر	
● ومعرفة وقت وكيفية تطبيق كل مفهوم	
● تبني ثقافة مبتكرة	
● اعتماد مجموعة من المبدعين وإشراكها في الفريق	
● كسب الكفاءات ذات الصلة بالابتكار	
● ملاءمة الابتكار لاستراتيجية الشركة وكيف ينبغي	
● للقيادات استخدام نظم التغيير بدلاً من البدء من جديد	
● تحديد الحواجز المؤسسية للابتكار ومواجهتها	
● تقييم مدى استعداد الابتكار في المنظمات	
● تضمين عملية ثابتة للابتكار يمكن تطبيقها لأي إطار تنظيمي	

الأوصاف	عنوان الدورة
<ul style="list-style-type: none"> ● التدريب عملية شحذ الفكر الإبداعي الذي يختلف عن التوجيه والإرشاد 	<ul style="list-style-type: none"> ● القائد كالمدرّب
<ul style="list-style-type: none"> ● استخدام مهارات الاتصال الفعال في علاقات التدريب 	
<ul style="list-style-type: none"> ● دعم الفرد على تحديد الأهداف ووضع خطط عمل ● فهم لماذا وكيف يعمل الناس، وكيفية تحسين الأداء الوظيفي ● تحديد أهداف للفرد والمنظمة، وكيفية إدارة الأداء والنتائج من خلال القياس الفعال 	<ul style="list-style-type: none"> ● الإدارة من أجل تحقيق أقصى قدر من الأداء
<ul style="list-style-type: none"> ● تصميم عمليات إدارة الأداء لضمان الاتساق مع الأهداف التنظيمية 	
<ul style="list-style-type: none"> ● توفير الملاحظات للموظف والتوجيه على رأس العمل لتحسين الأداء 	
<ul style="list-style-type: none"> ● تعزيز الأداء الجيد 	
<ul style="list-style-type: none"> ● خفض الأداء غير المنتظم والتغلب على مقاومة التغيير ● فهم الديناميات والتعقيد ومراحل التغيير المؤسسي 	
<ul style="list-style-type: none"> ● تحديد وترتيب أولويات فرص التغيير من الدوافع الخارجية والداخلية 	
<ul style="list-style-type: none"> ● تقييم تأثير تغير المخطط باستخدام أدوات تحليل تأثير التغيير 	
<ul style="list-style-type: none"> ● تطبيق أفضل نماذج الإدارة لتغيير الممارسة 	
<ul style="list-style-type: none"> ● فهم لماذا فشل معظم التغيير، ومقاومة تغيير العلم ووضع الإجراءات اللازمة لإدارة مقاومة التغيير والحد منه 	
<ul style="list-style-type: none"> ● وضع خطة مفصلة لإدارة التغيير مع توضيح جميع أدوار التغيير والمسؤوليات الرئيسية ● تخطيط اتصالات التغيير الفعال وتحديد وإدارة جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين 	
<ul style="list-style-type: none"> ● رصد أثر التغيير، وتطبيق الإجراءات التصحيحية التي تضمن التغيير في ثقافة الشركة والنظم 	

● تغيير الإدارة

يبدو أن الإماراتيين بشكل خاص والعرب بشكل عام، يفتقرون إلى المهارات القيادية بالمعنى العالمي، شيا (2003) وصف ذلك بأنه نتيجة التوطين: الشباب والقادة عديمو الخبرة، ونقص المعرفة و(الأخطاء)، وتصور الوساطة، هذه هي العوامل الحقيقية والمتخيلة التي تخلق حاجزاً أمام المواطنين في محاولة للحصول على التعاون من المغتربين الأكثر خبرة الذين يعملون معهم. هناك حالة من الاستحقاك مع المديرين الإماراتيين، التي ينظر إليها على أنها بعيدة عن الموظفين الذين يميلون إلى التواصل مع غيرهم من الإماراتيين، ومن ثمَّ تعزيز عدم الاهتمام وعدم التعاون مع غير الإماراتيين. وهذا يخلق بيئة عمل صعبة مملوءة بالشكوك وعدم الانفتاح.

إن فهم أسلوب القيادة العربية والمهارات المطلوبة لغير العرب لتحقيق النجاح في دول الخليج، هو موضوع شعبي معاصر. في الواقع، تستخدم دراسات الحالة في دورات الإدارة الجامعية لضبط اللغز في العديد من الجامعات، وقد فحص سكوت-جاكسون وميتشي⁽¹⁾ تقديم أفضل الممارسات في مجال إدارة الموارد البشرية

(1) سكوت - جاكسون وميتشي 2014 ص 15

في مجموعة شركات خليجية، ووجدنا أن إطار العناصر الذي توافق مع النموذج العالمي (على أساس أنه من الاقتصادات الكبرى) لا يلبي الاحتياجات المحلية، ثم عرف سكوت-جاكسون وميتشي أسلوب القيادة العربي في عدد من المرات التي ذكرت فيها القيادات بعض المصطلحات، مما أدى إلى اثنين من المستويات المتميزة من الصفات القيادية، المستوى المرتفع والمنخفض:

- **المستوى المرتفع:** القيادة كرئيس للأسرة، وبناء العلاقات، وخلق الرؤى والتداول باحترام.
- **المستوى المنخفض:** الحفاظ على الانضباط، والرصد الوثيق، والتفويض، والمجيء آخر القائمة، والود.

وهكذا قد يكون التوظيف مبنياً على العلاقات الشخصية، لكن احتياجات المهارات متقطعة وغير متوقعة، والتعلم يكون من القائد، وبشكل رسمي وأبوي وليس على أساس الكفاءة، ويمكن التعامل مع التعلم على أنه مكافأة، كما أن الأجر أو العقوبة قد يكون مماثلاً بناء على طلب من المالك/ المدير التنفيذي، ولا يكون له علاقة بأهداف سنوية أو إنجازات الأداء، وتعد تكنولوجيا المعلومات بوصفها قاعدة لمعلومات الموظفين والتقييم، ثانوية بالنسبة إلى التسلسل الهرمي للإدارة الذي يعرف موظفيه بشكل فردي.

ونظراً لعدم احتفاظ وكالات الضرائب والوكالات الخارجية

بالسجلات الفردية مثل التأمين الصحي، كان هناك قليل من الاهتمام من أجل التغيير. وينبغي أن تستند التغييرات الطفيفة إلى الحاجة الملحة للتكيف. كانت شركات الملكية في دولة الإمارات لا تحرز تقدماً بالضرورة، وقد تخضع في نهاية المطاف لسيرة الشركات العربية أو غير العربية الفعالة. وهناك حجة ممكنة مع هذا النهج تتمثل في العولمة السريعة لدولة الإمارات كما هو مبين من منظمة الشفافية الدولية، حيث تعد الدولة قائداً إقليمياً واضحاً للحكومة المنفتحة وممارسات الأعمال الشفافة، لذلك فإن أسلوب القيادة العربية على أساس العلاقات الشخصية الكثيفة قد لا ينطبق الآن على المؤسسات الإماراتية والقطرية، حيث إنها لا تزال ذات أهمية واضحة للكويت وسلطنة عمان.

القيادة العربية

التحويل	تيسيرية
الاستباق	قسرية
التوجيه	ديمقراطية

مجموعة هاي (1)

من ناحية أخرى، صنف المدبرون التنفيذيون في مجموعة هاي، القيادة العربية من خلال استخدام الطرق التالية: التيسيرية، القسرية، الديمقراطية، التحويل، الاستباق، التوجيه، وقد ادعوا أن كل قائد يحتاج إلى الجمع بين واحد أو أكثر من هذه الطرق لتشيط

(1) مجموعة هاي، 2009

العاملين، وأن القيادات يمكنها تقليل الإنتاجية إذا كانت تستخدم مزيجاً غير كافٍ، فهم بحاجة إلى معرفة كيفية استخدام هذه الطرق، ومتى يستخدمونها للقيادة الحقيقية. إن من يحققون نجاحاً في خلق المناخ التحفيزي في مكان العمل، يستخدمون ثلاثاً أو أكثر من هذه الطرق للتغلب على الشك وكسب المشاركة من فرقهم.

حتى مع القيادات الأجنبية التي تسيطر على القطاع الخاص الإماراتي، والقيادات الخيرة الأجنبية التي لها نفوذ في القطاع العام، هناك مزيج من أساليب القيادة في دولة الإمارات العربية المتحدة⁽¹⁾. القيادات الخيرة الإماراتية تميل إلى أن تكون أكثر توجيهاً وأقل دعماً من أعضاء فريقها، والاعتماد بدلاً من ذلك على طبيعة مجتمعها لتجنب اتخاذ قرارات، ومع ذلك، في القطاع الخاص، يجب أن تعمل في سياق عالمي وأن تواجه المنافسة من أجل الوظائف وبقاء المؤسسة.

«ما نحتاج إليه هو عقلية عربية جديدة للتعامل مع

تحديات القرن الحادي والعشرين»

محمود جبريل، ليبيا

وهذا يجمع بين دافع الربح للشركة، وبين شبكة الأمان الاجتماعي التي تتوقعها القيادات الإماراتية. ففي القطاع العام، يجب أن تتنافس مع المعرفة الراسخة لكبار الموظفين والمعرفة الحديثة للمتدربين والموظفين.

(1) بيلر وبهانيجوبان 2014

يذكر الباحثون⁽¹⁾ أن الثقافة العربية متعددة الأوجه وتختلف بين الأفراد على نحو يجعل السلوك القيادي للمشرفين ومشاركة مهمة مع المرؤوسين، غير متوافق⁽²⁾. يؤثر اتخاذ القرارات غير الفعالة من قبل القائد في مشاركة أعضاء الفريق في الوظائف.

تطوير القيادات العربية

كما جاء في الديباجة، محور هذا الكتاب هو البحث عن سبل ووسائل لتحدي الشباب العربي وزيادة ثقتهم لتمكينهم من القيادة. وهناك مشكلة مع القيادة المؤسسية العربية في العديد من المدن الخليجية التي عجزت فيها الشركات عن التكيف مع الممارسات الإدارية العالمية، نموذج الأعمال التنافسي الناجح القائم على التوطين.

ينتج عن الممارسات العالمية للشركات مكان عمل ديموغرافي يجمع بين الشباب ويطورهم من خلال التعرض للكثير من التحديات والبيئات المؤسسية. حيث إنهم يعملون بجد لساعات طويلة وتتم مكافأتهم عن هذا، وبمجرد اكتساب الخبرة ينتقل المحترفون إلى شركات أخرى، ويمكن العودة عدة مرات إلى الشركة الأصلية خلال حياتهم العملية. فالحياة العملية في القرن الحادي والعشرين ليست حياة مهنية واحدة.

(1) شيخ وآخرون

(2) جابين وشيريان وبيتش 2012

إزالة العوائق الهيكلية الوظيفية

نظرًا لعدد الشباب العرب المتعلمين القادمين إلى سوق العمل، ينبغي أن تعالج مسألة الاستعداد للعمل وقيادته على المستوى الوطني. وبالفعل استجابت دول الخليج لذلك، وتسعى الجماعات المحلية التجارية الأخرى لتشجيع التزام الشباب بالعمل. على سبيل المثال، تقول القيادات العربية الشابة إنَّ المؤسسة تهدف إلى استخدام برامج الإرشاد والتعليم لتطوير قدرات الشباب العربي، وتطوير قدراتهم الإبداعية وثقتهم؛ فهي تستضيف حفلات للعشاء، والخطب، وورش العمل، وتقدم المساعدة والتوجيه والقيادة، ومع ذلك، يبدو أن هذا أكثر من مؤسسة اجتماعية تشجع الشباب للانضمام إلى القوى العاملة بوعود من التقدير والمكافآت المالية.

يتخذ السعوديون طريقًا أكثر صرامة من خلال برنامج نطاقات الذي يدخل -وقت كتابة هذا التقرير (2015)- مرحلته الثالثة.

ومع ذلك، هناك مشاكل مستمرة في برنامج نطاقات، فبعد عقود من العمالة الرخيصة المستوردة التي تتسم بالكفاءة، فإن القطاع الخاص غير قادر على استقطاب السعوديين المستعدين والقادرين على قبول الشروط والأجور الخاصة بأماكن العمل، وقد أسفر هذا الحاجز الهيكلي عن اعتماد صورة الموظف على الرجال الأجانب في الثلاثينات من العمر، الذين يعملون لمدة سنتين ثم يعودون إلى وطنهم بالمعارف والمهارات المكتسبة.

وهناك تفاعل كبير بينهم وبين العرب في الفريق بسبب اللغة والمواقف وعدم الالتزام من كلا الجانبين:

- نسبة السعودة من الشركات الكبيرة وقطاع التجزئة والجملة ارتفعت من 25٪ إلى 41٪.
- مجلس الغرف السعودية يلتبس من الوزارة تأجيل المرحلة الثالثة من نطاقات لمدة 3 سنوات.
- ارتفعت نسبة تأميم مجموعة كبيرة من الأعمال من 29٪ إلى 66٪.
- دعوات من الخبراء لتكثيف برنامج التدريب لتلبية احتياجات سوق العمل.

يمكن للغرف التجارية والصناعية العربية كسر هذا المأزق عن طريق طلب الشركات العاملة في قطاع معين مثل الضيافة، أو الاتصالات السلكية واللاسلكية أو محلات البقالة، لخلق سلم وظيفي مجتمعي. فهناك مهن مشتركة في مجال التسويق، والتمويل، والموارد البشرية والعمليات والخدمات المقدمة للعملاء في كل قطاع. ويمكن للشباب العربي استخدام الشركات الكبرى في هذه الصناعة كنقاط دخول واكتساب الخبرة والانتقال إلى الشركات الصغيرة لتقديم الرؤية المكتسبة، والتكنولوجيا المبتكرة وحتى نماذج الأعمال لتحسين الإنتاجية. والخطوة التالية للقائد الناشئ يمكن أن تعود إلى الشركة الأصلية لاستخدام هذه المعرفة لخلق عمل جديد أو لاستخدام نفس المعرفة كمنظم.

التعامل مع التدريب على القيادة

تنشأ المشاكل المحتملة مع برامج التدريب على القيادة، وتختلف هذه المشاكل إلى حد كبير، ويكون من الصعب مقارنتها ويندر وضع نتائج لها. وعلاوة على ذلك⁽¹⁾، قد يركز التدريب على هذه الجوانب من الإدارة كالاتصالات، أو الأداء، أو الكفاءات في المسؤوليات القانونية أو المالية. وعلى الرغم من أن منشورات الإدارة على مدى الربع الأخير من القرن الماضي كانت تركز على صفات القيادة التحويلية، لا توجد دراسات معقدة لتقييم التدريب على القيادة.

ولكن يجب أن يكون هناك تدريب على جميع المستويات إذا رغبت دول الخليج في وقف تحول إنتاجيتها، ومعالجة مشكلة رفض المواطنين المثقفين للوظيفة. كما أن تنفيذ المشروعات الصناعية مثل «نطاقات» (العصا)، وموارد الحكومات الخليجية لبرامج المنح الدراسية الضخمة (الجزرة)، لم يسد الفجوة بين الموظف وصاحب العمل المحتمل. حتى إنَّ تدريب صاحب العمل يفتقر إلى التأثير في كسب اهتمام الموظف في مكان العمل.

وعلاوة على ذلك، يبدو أن إدارة التدريب متاحة على المستوى الوظيفي، حيث يجب على القادة المحتملين تعلم عناصر القيادة

(1) إبريل وروولد ويلبلر ومونينخوف 2011



المصدر:

http://www.theismaili.org/sites/ismaili/files/dts_0655.jpg

التحويلية: الاستيطان للعثور على الأدلة الداخلية، وتحسين السلوك الاجتماعي للقيادات.

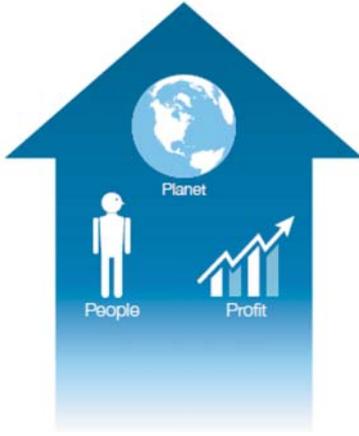
الحفاظ على المعرفة والكرامة واحترام الآخرين، لذا فإن هناك حاجة إلى الانتقال من اكتساب المهارات القيادية الوظيفية للمديرين التنفيذيين التي تقدمها المنظمات، إلى تعلّم العلاقة: الاجتماعية و«الجنسانية» والسياسية والدولية. وينبغي إدراك هذه الصفات من خلال مجموعات الأقران المهنية والصناعية في لم شمل الجامعات والجمعيات المهنية، أو أحداث غرفة التجارة، وهذه هي النقطة التي يشعر عندها المديرون بالثقة الكافية واستحقاق البحث عن معارف جديدة، وزملاء جدد، وموجهين تنفيذيين.

معالجة السخرية ذات الصلة بالربح

إذا كانت البيئة الاجتماعية داعمة بما فيه الكفاية، ترى الشباب يسعى في جميع أنحاء العالم لعمله، لأن القيم تنسجم مع العالم المثالي الذي -للأسف- يعد أقل مثالية لأهداف ومعايير المنظمة. ففي أحسن الأحوال، يكون ذلك هو الأصلح، وفي أسوأ الأحوال، قد يحاول الموظفون فرض أفكارهم على معايير أو ممارسات المنظمة، كتصحيح الاستغلال، مثل صناعة القرن التاسع عشر في نصف الكرة الشمالي الذي ظهرت فيه النقابات العمالية، أو شركات صناعة الملابس والأحذية خلال العقد الماضي، الذي فرضت فيه الضغوط الاجتماعية استغلال عمالة الأطفال.

لن يغير التدريب على القيادة قيم الأفراد، فالمجتمع هو الوحيد الذي يغير قيمه ويحمل الشباب معه، كما يغير المجتمع أيضًا القيم المؤسسية، وهنا لدينا مثال الجزيرة والعصا: الشركات تتكيف بسرعة معقولة مع ضغوط الحكومة (القانونية والاجتماعية)، المستهلك، وربما يكون هناك حل وسط في المؤسسات عن طريق تغيير قيم الأرباح بالقيم الاجتماعية المشتركة مع الموظفين.

هذا الحل هو المسؤولية الاجتماعية للشركات، فقد حقق بعض النجاح الملحوظ حتى الآن، وقد أعادت الشركات تنظيم سلاسل التوريد الخاصة بها للحد من النفايات والطمير وتحسين الإنتاجية،



والحد من الخطوات من خلال السلسلة .

ويتم منح الموظفين إجازة لدعم الجمعيات الخيرية التي يختارونها وشركات رعاية الأحداث ووضع شعار الشركة في العديد من المواقع⁽¹⁾ . كما

أن المسؤولية الاجتماعية للشركات لديها قدر من التوازن، حيث يجب على أصحاب المصلحة رؤية النتائج من مبادرات المسؤولية الاجتماعية جنباً إلى جنب مع الربحية التجارية الأساسية . وذلك يستلزم تخطيطاً دقيقاً من قبل القادة المخلصين . كما تحتاج القيم الاجتماعية والربح كاستراتيجية مجتمعة، إلى التوافق بينهما بعناية لتظل جديدة وذات صلة بكل من المنظمة وعملائها .

السماح للقيادات الطبيعية بالظهور

بينما لا تسمح المؤسسات العربية لإدارتها بالمغادرة، هناك العديد من النماذج المؤسسية الناشئة لاستيعاب جيل الألفية الداخل إلى مكان العمل حديثاً . ومن ضمن هذه النماذج تنظيم الشركة في

(1) باتاشاريا وكورشن وسين 2011

المشروعات، بحيث يسعى الموظفون للتطوع للمشروع، أو إيجاد مدير المشروع وفقاً للخبرة، أو الاتصال مع العميل، أو تخصيص العمل حول المجموعة، ولا تكون الإدارة مطلوبة على الرغم من ملكية الشركة، كما تسمح هياكل الشركات المنبسطة للقيادات الطبيعية بالظهور.

ومن ضمن الوسائل الأخرى للسماح للقيادات الطبيعية بالظهور، إزالة المسميات الوظيفية، أو استخدام مسمى واحد للجميع باستثناء الكيانات القانونية (الرئيس التنفيذي، المدير المالي)، وذلك للسماح بالمرونة في الاستجابة للعمل على مستوى القيادة المهنية. يمكن أن يكون تعدد المهارات، وتحليل المسميات الموجودة، على النحو التالي:

- هل المسمى دقيق؟ هل هو محدد جداً وغير مرن لصاحب العمل في مشاريع أخرى؟
 - هل المسمى يجمع القيادات التي تقول إنَّها أعلى مرتبة بمسمى يبدو ذا أهمية؟
 - هل المسمى له معنى غير واضح ويصعب على العملاء فهمه؟
 - هل المسميات مستخدمة فقط للحصول على صفة الموظف؟
- لعل البيئة التي تسمح بنمو القيادات الناشئة تعد بيئة مرنة يكون العمل فيها مدفوعاً بالمهام حتى يكون للأفراد بعض السيطرة على متى وكيف ومع من يعملون.

كما أن بيئة التعلم تسمح للقيادات الناشئة باكتساب الخبرة لتلبية المهارات والمعرفة المتنامية كي تختار المشاريع الصعبة التي يمكن تحقيقها ببعض الصعوبة. وأخيراً، فإن الغرض من هذا العمل مرتبط بقيمه، إذ يجب أن يجعل العملُ العالمَ مكاناً أفضل، ومن ثمَّ يجب أن تنسجم أهداف المسؤولية الاجتماعية للشركات بوصفها نتائج جنباً إلى جنب مع الربح.

يهدف هذا الكتاب إلى التنوير والتوعية، فهو موجه إلى الشباب العرب، ويحتوي على كل ما هو ضروري للقيادات الشابة لفهم المفاهيم التي يضعها المُنظِّرون الأكاديميون والقيادات الإدارية بشأن القيادة. كما أنه يفسر تأثير القيادات على مجتمعاتها، وكيف يمكن أن تؤثر على أتباعها؛ بل وكيف تؤثر في الأحداث وفي أتباعها من أجل الخير أو السوء.

يجب أن يتحلى القادة الشباب بالشجاعة من أجل الوصول، والذكاء من أجل معرفة المسارات التي تعود بالنفع على الصالح العام، وليس فقط على أنفسهم. ويجب أن يكونوا قادرين على تصور مستقبل جذاب من الأهداف التي يمكن لأتباعهم مشاركتها وتوحيد طاقات الفريق نحو هذا الإنجاز. فالقادة الشباب هم الذين يمكنهم تنظيم الموارد البشرية والتقنية والمالية المتاحة في أفضل تكوين، ليصل إليها جميع أتباعهم والمؤسسة ككل.

أوضحت المقدمة أن القيادات مقيدة بحدود، ويجب عليها إدراك ذلك قبل معرفة أتباعها بها. فمن يتمكن من قيادة عشرة أشخاص بطريقة جيدة، قد يفتقر إلى المسافة الاستراتيجية في

العلاقات لقيادة مائة شخص، وتجدر الإشارة إلى أن مثل هذه الاستراتيجيات يمكن تعلّمها، ويقع الجدل بين الخبراء فيما إذا كان القادة مولودين قادة بالطبيعة أو بالتنشئة، ولكن الآثار الواضحة للتعلم هي للفرد القادر على تجنب الأخطاء الشخصية المكلفة.

تحتاج المنظمات إلى قيادات مختلفة في سياقات مختلفة: قادة فرق ومشرفين ومديرين تنفيذيين. كما أنها تحتاج إلى القيادات الاجتماعية والمتخصصين في كسر التوتر، وذلك كله بعيداً عن القائد الرسمي الذي ينقل وينزع فتيل الأوضاع المشتعلة، ويأتي بالفريق مرة أخرى على الطريق الصحيح، وبهذه الطريقة يكون كل شخص قائداً في انتظار الظهور.

- إبريل، سي، روولد، جيه، ويبلر، جيه، مونيخوف، إم، (2011): تقييم برنامج طويل الأجل لتطوير القيادة التحولية، زيتشريفت فيور بيرسونالفورشنج 25 (3)، 205 - 224 (باللغة الإنجليزية)
- العبد (ND) الخلفية التاريخية والأسس الدستورية للاتحاد. أطلع عليه 25 نيسان/ إبريل 2014 من http://www.uaeinteract.com/uaeint_misc/pdf/perspectives/06.pdf
- البوابة للأعمال (8 آذار/ مارس 2015). كيف تخطط دولة الإمارات العربية المتحدة للتحرر من الاعتماد على النفط. اطلع عليه في 9 أيلول/ سبتمبر 2015 من <http://www.albawaba.com/business/how-uae-plansbreak-free-oil-dependency-666190>
- العززي، تشودري، آر، شاه، إم، القاطبي، الرضا الوظيفي للممرضات من ذوي الخلفيات المتعددة الثقافات: استبيان في الكويت، أبحاث التمريض التطبيقية، 22 (2)، 94 - 100
- الجنيبي (2012)، نطاق وأثر التنوع في أماكن العمل في

الإمارات العربية المتحدة - دراسة أولية، مجلة المجتمع والفضاء الماليزية 8 (1)، 1 - 14.

● الكعبي، جيجيه، آيه، الصمادي، إي، واهشيه، إتش، حيدر، إم، (نيسان/ إبريل 2013)، أداة تحليل رأي للغة العربية العامية والفصحى. في المؤتمر الدولي الرابع بشأن نظم الاتصالات والمعلومات (2013)

● الخوري، آيه (31 آب/ أغسطس 2015)، إجابة النساء على نداء الواجب الوطني الاتحادي. الوطني. اطلع عليه في 9 أيلول/ سبتمبر 2015 من <http://www.thenational.ae/uae/government/women-answer-call-to-fnc-duty>

● النقيب، دبليو (2011) العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية واستبقاء الموظفين في المنظمات العامة: دراسة استطلاعية أجريت في دولة الإمارات العربية المتحدة. اطلع عليه في 31 آب/ أغسطس 2014 من <http://ro.ecu.edu.au/theses/424>

● إزالة هذا المرجع، القاسمي، إس (2013)، إعطاء العمالة الوافدة فرصة لكسب جنسية الإمارات العربية المتحدة. أخبار الخليج. اطلع عليه في 18 أيار/ مايو 2014 من <http://gulfnews.com/opinions/columnists/give-expats-an-opportunity-to-earn-uae-citizenship-1.1234167>

● الصقري، إس، (2014)، استطلاع لنية المغادرة، ضغوط

العمل، الإرهاق والرضا الوظيفي بين الممرضات العاملات في مستشفيات منطقة حائل في المملكة العربية السعودية. أطروحة دكتوراه، جامعة RMIT، ملبورن، فيك.

● أندرس أريكسون، كي، بريولا، إم، كوكلي، إي (2007)، صناعة الخبير، مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، 85 (8/7)، 114.

● أيمن، آر، كورايك، كي، (2010). القيادة: لماذا مسألة الجنس والثقافة. طبيب نفسي أميركي، 65 (3)، 170-157.

● بيكر، آر، (1979)، الملك حسين ومملكة الحجاز. كامبريدج، إنجلترا: الدفلى بريس.

● بانكس، جي، باتشيلور، جيه، سيرز، أيه، أوبويل، إي، بولاك، جيه، جاور، كي، (2014). ماذا يقدم تبادل عضو الفريق للطرف؟ استعراض فوق تحليلي للتبادل الاجتماعي للفريق والقائد، أوجانيزيشنال بيهيفيو، 35 (2)، 273-295.

● بارنيت، أيه، ياندل، بي، نوفل، جي (2013)، التنظيم والثقة والمحسوبية في المجتمعات الشرق أوسطية: الاقتصاديات البسيطة في «الواسطة» مجلة الاقتصاد الاجتماعي، 44 (1)، 46-41.

● بارش، جيه، لافوا، جيه (2014)، القيادة بأفضل ما لديك. أُطلع عليه في 8 شباط/ فبراير 2015 من <http://>

www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/
lead_at_your_best

- باس، بي، إم، (1991)، من المعاملات إلى القيادة التحويلية: التعلم لمشاركة الرؤية. الديناميات التنظيمية، 18 (3)، 19-31.
- باس، بي (1997) هل يتجاوز نموذج القيادة التعاملية - التحويلي الحدود التنظيمية والوطنية؟ طبيب نفسي أمريكي، 52 (2)، 130-139.
- بي بي سي نيوز الشرق الأوسط (2013) صورة الإمارات العربية المتحدة. اطلع عليه في 25 نيسان/ إبريل 2014 من <http://www.bbc.com/news/world-middle-east-14704414>
- بيلر، دي، بانوجوبان، آر (2014)، السلوك القيادي التعاملية والتحويلي للمديرين الوافدين والوطنيين في دولة الإمارات العربية المتحدة: تحليل مقارن بين الثقافات. المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية، 25 (2)، 293-316.
- بهاتاشاريا، سي، كوشون، دي، سين، إس، (2011) ما هو محرك القيمة الحقيقي في المسؤولية المؤسسية؟ ماكينزي كوارترلي، http://www.mckinsey.com/insights/corporate_social_responsibility/what_really_drives_value_in_corporate_responsibility
- بليك، آر، موتون، جيه (1964) الشبكة الإدارية: مفتاح التفوق القيادي. هيوستن، أكس تي: شركة الخليج للنشر.

- بلوك، جيه (1995) وجهة نظر مناقضة للنهج المكون من خمسة معامل لوصف الشخصية. سيكولوجيكال بوليتن، 117 (2)، 187-215.
- بريمان، آيه (1993) القيادة الكاريزمية في منظمات الأعمال: بعض القضايا المهمة. ليدرشيپ كوارترلي، 4 (3)، 289-304.
- بورك، سي، ستاجل، كي، كلاين، سي، جودوين، جي، سالاس، إي، هالين، إس، (2016) ما هو نوع سلوكيات القيادة الوظيفي في الفرق؟ تحليل فوقي، ليدرشيپ كوارترلي، 17 (3)، 288-307.
- كايا، إس، (2013) نحو مستقبل القيادة في منظمات الإمارات العربية المتحدة: الاستفادة من التنوع، ماجستير في أطروحة العلوم، الجامعة البريطانية في دبي، دبي، الإمارات العربية المتحدة.
- تشونغ، إي، وولف، إتش، (2010) العوامل التي تؤثر على إدراك الأتباع للقيادات المؤسسية. مجلة القيادة والتطوير المؤسسي 31 (5)، 402-419.
- مجلس التعاون لدول الخليج العربية (2014)، الموارد البشرية. اطلع عليه في 24 نيسان/ إبريل 2014 من <http://www.gcc-sg.org/eng/index>

- كورنويل، آيه، (6 أيلول/ سبتمبر 2015)، اقتراب سكان الإمارات من 10 ملايين نسمة. أخبار الخليج. اطلع عليه في 9 أيلول/ سبتمبر 2015 من <http://gulfnews.com/news/uae/society/uae-populationedging-closer-to-10m-1.1579486>
- كوكس، إي، باتشكيروفا، تي، كلتربك، دي (2014)، مقدمة - إي كوكس، تي باتشكيروفا، دي كلتربك (Eds) الدليل الكامل للتدريب - الإصدار الثاني، لندن، إنجلترا: سيج .
- ديفيدسون، سي (2008) دبي: ضعف النجاح. نيويورك: كولومبيا يونيفرستي برس .
- دي كريم، دي، فان دايك، إي، (2005) متى ولماذا وضع القادة أنفسهم أولاً: سلوك القائد في تخصيص الموارد كوظيفة بالشعور بالحق. المجلة الأوروبية لعلم النفس الاجتماعي، 35 (4)، 563-553.
- ديرو، دي، نهرجانج، جي، ويلمان، إن، همفري، إس، (2011) السمة والنظريات السلوكية للقيادة: التكامل والاختبار التحليلي الفوقي للصحة النسبية. علم نفس الأفراد، 64 (1)، 52-7.
- ديوبتنك، كي، فان إميجد، إم، (2011)، ربط سلوك التمكين القيادي لمواقف الموظفين ونواياهم السلوكية: اختبار دور الوسيط للتمكين النفسي. مراجعة شخصية، 40 (3)، 305-284.

- مركز دبي للإحصاء (2014) نسب القوى العاملة. اطلع عليه 18 أيار/ مايو 2014 من http://www.dsc.gov.ae/Reports/DSC_SYB_2012_03?20_?2003.pdf
- ديوليون، جيه، بومر، دبليو، ليدن، آر، برير، آر، فيريس، جي (2012) تحليل فوقي لسوابق وعواقب لتغيير عضو قائد: دمج الماضي مع عين في اتجاه المستقبل. مجلة مانجمنت، 38 (6)، 1759-1715.
- داركين، بي 2015 (شباط/ فبراير) المرشد الرئيسي. مجلة فينانشال ريفيو الأسترالية، ص 17-21
- الخالة، إي، سمير، إي، (2013)، أخلاقيات القيادة الإسلامية: نهج متعدد الثقافات للإدارة العامة. الثقافة الإدارية، 14 (2)، 211-188.
- فيسر، سي، مايول، إف، سرينيفاسان، آر (2015) فك تشفير القيادة: ما المهم حقًا. اطلع عليه في 8 شباط/ فبراير 2015 من http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/decoding_leadership_what_really_matters
- فيشر، أو، العيسى، أيه، (2012) مفاجأة تجريب النسخة العربية من - 94 VSM المجلة الدولية للعلاقات بين الثقافات، 36 (5)، 742-737.

- فرينتش، جيه، رافين، بي (1959)، أسس السلطة الاجتماعية. في دي كارتر ايت (نسخة) دراسات السلطة الاجتماعية. آن أربور، إم آي، معهد البحوث الاجتماعية.
- جاجندران، آر، جوشي، إيه، (2012) الابتكار في الفرق الموزعة على الصعيد العالمي: دور LMX، تردد الاتصالات، وتأثير العضو في قرارات الفريق. مجلة علم النفس التطبيقي، 97 (6) 1252-1261.
- جيسنر، إس، فان كنينبرج، دي، فان جينكل، دبليو، سلبوس، إي، (2013) القيادة الموجهة نحو الفريق: التأثيرات التفاعلية لنمطية مجموعة الفريق، والمساءلة، وتحديد الفريق. مجلة علم النفس التطبيقي، 98 (4)، 658-667.
- غولديرغ، إل، (1990) «وصف الشخصية» البديل: هيكل العوامل الخمسة الكبرى. مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، 59 (6)، 1216-1229
- جولمان، دي (2000) القيادة التي تحصل على نتائج. مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، 78 (2)، 78-93.
- غودال، آيه إتش، (2012) نظرية قيادة الخبراء. صحيفة المناقشة 6566، المعهد الألماني لدراسات العمل. أُطلع عليه في 31 أيار/ مايو 2014 من <https://www.econstor.eu/>

- جراين، جي، أوهل-بيين، إم، (1995) النهج القائم على العلاقة للقيادة: وضع نظرية القيادة المعنية بتبادل القائد العضو (LMX) أكثر من 25 عاماً: تطبيق منظور متعدد المجال متعدد المستويات. ليدرشب كوارترلي، 6 (2)، 219-247.
- جرون، بي (2000) توزيع خصائص هيكل جديد للقيادة. الإدارة والقيادة التربوية، 28 (3)، 317-338.
- جين، إل، إبارا، إتش، (2010) مواسم تطوير القادة: إلى جانب نهج بحجم واحد يناسب الجميع لتدخلات التصميم. ورقة عمل إنسياد 2010-14-0 ب، إنسياد، فونتينبلو، فرنسا. اطلع عليه في 12 شباط/ فبراير 2014 من <http://www.insead.edu/facultyresearch/research/doc.cfm?did=43958>
- جورديان، بي، هالسين، تي، لين، كي (2014) لماذا تفشل برامج تنمية المهارات القيادية. ماكينزي كوارترلي. اطلع عليه في 15 شباط/ فبراير 2015 من http://www.mobiusleadership.com/wp-content/uploads/2014/04/McKinsey-Quarterly-January-2014-Why_leadership-development_programs_fail.pdf
- هارزنج، أيه، كوستر، كي، ماغنر، يو (2011) بابل في

مجال الأعمال التجارية: حاجز اللغة وحلوله في العلاقة بين الشركة الأم والشركات التابعة. مجلة عالم الأعمال، 46 (3)، 279-287.

● هارزنج، دبليو أيه، بديلكو، إم، (2013) الكفاءات اللغوية والسياسات والممارسات في الشركات المتعددة الجنسيات: مراجعة شاملة ومقارنة للشركات المتعددة الجنسيات الإنكليزية والآسيوية والأوروبية والنوردية. مجلة عالم الأعمال، 48 (1)، 87-97.

● مجموعة هاي (2009)، الانطلاق! إطلاق عنان الأداء في الشرق الأوسط. دبي، الإمارات العربية المتحدة: الكاتب هوفستيد، جي، هوفستيد، جي جيه، مينكوف، إم، (2010)، الثقافات والمنظمات: برمجيات العقل (الإصدار الثالث) نيويورك: ماكجرو هيل.

● هتشينجز، كي، وير، دي (2006) جوانكسي والواسطة: مقارنة. ثندربيرد إنترناشونال بيزنس ريفيو، 48 (1)، 141-156.

● لينجار، آر، فان دن بيولت، سي، فالنتي، تي (2011) قيادة الرأي والعدوى الاجتماعية في نشر المنتج الجديد. علم التسويق، 30 (2)، 195-212.

● جبين، إف، شيريان، جيه، بيش، آر (2012) القيادة الصناعية داخل الإمارات العربية المتحدة: كيف تؤثر الشخصية في الفاعلية القيادية للوافدين الهنود؟ المجلة الدولية للأعمال والإدارة، 7 (18)، 37-48

- جيهانزيب، كي، رشيد، أيه، رشيد، إم، (2013) - الالتزام المؤسسي ونوايا الدوران: تأثير تدريب العاملين في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. المجلة الدولية للأعمال والإدارة، 8 (8)، 79-90.
- كرك، آر، شامير، بي، تشن، جي (2003)، وجهها القيادة التحويلية: التمكين والاعتماد على الغير. مجلة علم النفس التطبيقي، 88 (2)، 246-255.
- خشمان، إن، لارج، أيه، (2011) - قياس المؤشرات الثقافية في المواقع الحكومية العربية باستخدام الأبعاد الثقافية هوفستيد. ملاحظات محاضرة في علوم الحاسب الآلي 6770، 431-439
- كيركلاند، آر، غرانت، أيه، (2014) - وارتون آدم غرانت على مفتاح النجاح المهني. اطلع عليه في 7 شباط / فبراير 2014 من www.mckinsey.com/.../Whartons_Adam_Grant_on_the_key_to_professi
- كيركلاند آر وبيكاردي إس (2014) مقابلة مع أنا بيكاردي من شركة رويال داتش شيل. اطلع عليه في 7 شباط / فبراير 2015 من http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/leading_in_the_21st_century_an_interview_with_shells_ann_pickard
- كلاسين إن وكلاتريك دي (2012) تطبيق أنظمة المراقبة. روتليدج.

- كلتيمور أيه ولورينج جيه (2013). عندما تتبادل الفرق الافتراضية العالمية المعرفة: الثراء الإعلامي والفارق الثقافي واللغة المشتركة. مجلة الأعمال العالمية، 48 (3)، 398-406.
- كريم آر (2011). الثقة بعملية القيادة وانعدامها: مراجعة وتقييم للنظرية والدليل. إن أيه برين دي كولنسون، كيه جرانت، بي جاكسون وإم يو إتش آي - بين (المحررون). دليل القيادة الحكيمة. ثاوسند أوكس. سي أيه: الحكيم.
- جونز إس آر (1990). مخرجات وترابط العمال: إعادة تقييم دراسات هوثورن. مراجعة اجتماعية أميركية، 55 (2)، 176-190.
- كيين، إس هيوكوك إستيورت إي بجاجالي إس وكارسون إم (2011). الأتباع والمعاونون في بناء الإدارة. مجلة إدارة التمريض، 19 (4)، 507-516.
- كيليرمان بي (2012). مغزى القيادة. نيويورك هاربر كولنز.
- كيركباترك إس ولوكي إي (1991). القيادة: هل للسمات دور فعال؟ التنفيذ 5 (2)، 48-60.
- ليو، إتش تي (2014). البعض أقرب من الآخر: بعض أنماط الروابط اللغوية المتداخلة بين نسخ لغات مختلفة من ويكيبيديا. اطلع عليه في 1 كانون الثاني/يناير 2015 من

- <http://people.oii.ox.ac.uk/hanteng/2011/09/05/some-are-closer-than-the-other-some-patterns-of-inter-language-links-among-language-ndifferent-versions-of-wikipedia/>
- مازايد كيه، كان جي، كوريشي كيو، أختار آر وبلال (2014). تقييم تأثير الالتزام والتفاعل الوظيفي في الإنتاجية المؤسسية في الدول العربية/دول الخليج. رسائل الهندسة الصناعية 4 (3)، 18-22.
- ماكفيرلين دي وكوبر تي (2014). تجميع موجز لأداء وفاعلية قيادة الفرق. مراجعة العلوم الإدارية والإدارة، 3 (2)، 221-225.
- ماكينسي وكو (2014). لماذا تخفق برامج القيادة. اطلع عليه في 23 نيسان/ إبريل، 2014 من http://www.mckinsey.com/insights/leading_in_the_21st_century/why_leadership-development_programs_fail
- ناتاجارا إس ورشيد إم والعميري وباراشيا ذد (2011)، 6-7 تشرين الأول/ أكتوبر). تتجلى الكفاءات الأساسية لخريجي كليات إدارة الأعمال بشأن المجموعات الاقتصادية السعودية. في سي ديسبريه (محرر). فعاليات المؤتمر الأوروبي السابع بشأن الإدارة والقيادة الحوكمة: كلية إدارة الأعمال إسيكما، سوفيا - أنتيبوليس، فرنسا (صفحة 306). سونج كومن، إنجلترا: أكاديمك كونفرنسيس المحدودة.
- نورث هاوس، بي (2012). القيادة: النظرية والممارسة - الإصدار السادس، ثوسند أوكس، كاليفورنيا: سيغ.

- عبيدات، بي، شنك، آر، مساعدة، آر، الجراح، أي (2012). نحو فهم أفضل للثقافة العربية: الآثار المترتبة على أساس النموذج الثقافي هوفستيد. المجلة الأوروبية للعلوم الاجتماعية، 28 (4)، 512-522.
- أوراييلي، دي، لامبرو، إي، ليتش، سي، هاريسون، آر (2013) إصدار خاص: القيادة والسلطة في عالم بناء الأزمات. القيادة، 9 (1)، 145-147.
- بيلتوكوربي، في، فارا، إي، (2012). السياسات اللغوية والممارسات في الشركات الأجنبية التابعة المملوكة بالكامل: منظور السياق، مجلة الدراسات التجارية الدولية، 43 (9) 808-833.
- بيكولو، آر، بونو، جي، هينتر، كي، رولد، جي، دوهر، إي، جادج، تي (2012) تأثير سلوكيات القائد التكميلية: ما يهم أكثر؟ ليدر شيب كوارترلي، 23 (3) 567-581.
- رانديري، كي، شودري، أيه (2012)، القيادة - النمط، الرضا والالتزام: تبصر في قطاع الإنشاءات في الإمارات العربية المتحدة، والهندسة، والإنشاءات، والإدارة المعمارية، 19 (1)، 61-85.
- رانديري، كي، نينان، إم، (2011). القيادة والفرق في العمل: دراسة مشاريع معلوماتية في دولة الإمارات العربية المتحدة. المجلة الدولية لإدارة مشاريع الأعمال، 4 (1) 28-48.

- راشد، إتش، مانوهارن، أيه، ابوفناس، إس، غالاجر، جيه (2013). الدافع وراء العمل في مجال طب الأسنان: وجهات نظر طلاب طب الأسنان في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة طب الأسنان الدولية، 63 (5) 259-265.
- رود، دي (2012). تطوير القدرات القيادية. سانتا كلارا ليجال ريفيو 52، 689.
- روبنسون، إس، روسو، دي (1994). انتهاك العقد النفسي: ليس الاستثناء بل القاعدة. مجلة السلوك التنظيمي، 15 (3)، 245-259.
- سالم، أو، (9 تمّوز/ يوليو 2015). الناس والسياسة: الانخراط في انتخابات المجلس الوطني الاتحادي هو المهم بالنسبة لجميع سكان دولة الإمارات العربية المتحدة. الوطني. اطلع عليه في 9 أيلول/ سبتمبر 2015 من <http://www.thenational.ae/uae/government/people-politics--engaging-in-fnc-elections-is-important-for-all-uaeresidents>
- شوارتز، إتش إي، بيلسكي، دبليو (1990) نحو نظرية المحتوى العالمي وهيكل القيم: ملحقات ومكررات بين الثقافات. مجلة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي، 58 (5)، 878.
- سكوت-جاكسون، دبليو، ميتشي، جيه (2014). إدارة

الموارد البشرية العالمية وأسلوب قيادة الخليج: مخاطر أفضل الممارسات. في جي خوري، إم، خوري (Eds). حالات بشأن الإدارة والسلوك التنظيمي في السياق العربي. هيرشي، بنسلفانيا، آي جي آي جلوبال

● شلال، إم، (2011). الرضا الوظيفي بين النساء في دولة الإمارات العربية المتحدة. مجلة الدراسات الدولية للمرأة، 12 (3)، 114-134.

● الشيخ، أيه، نيومان، أيه، العزة، إس، (2013). القيادة التحويلية والمشاركة في الوظائف في الشرق الأوسط: الدور المعتدل للقيم الثقافية التي يتمسك بها كل فرد على حدة. المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية، 24 (6)، 1077-1095.

● شيبارد، جيه، ساروس، جيه، سانتورا، جيه (2013). القيادة في القرن الحادي والعشرين: الضرورات الدولية. قرار الإدارة، 51 (2)، 267-280.

● سميث، بي، دوغان، إس، ترومبينارس، إف، (1996). الثقافة الوطنية وقيم الموظفين المؤسسيين - تحليل بُعدي عبر 43 دولة. مجلة علم النفس عبر الثقافي، 27 (2) 231-264.

● إحصائيات نيوزيلندا (2014). تعداد 2013. اطلع عليه في 19 أيار/ مايو 2014 من <http://www.stats.govt.nz/Census/2013-census.aspx>

- ستيفنز، إن، هاسلام، إس، رايشر، إس، بلاتو، إم، فرانسيس، كي، يانغ، جيه، ريان، إم، جيتين، جيه، بيترز، كي، بوين، إف، (2014). القيادة كإدارة الهوية الاجتماعية: تقديم حصر قيادة الهوية (ILI) لتقييم نموذج رباعي الأبعاد والتحقق من صحته. ليدرشيب كوارترلي، إن بريس آي إس إن 1048 - 9843.
- ستوري، جي (2004) تغيير نظريات القيادة وتنمية المهارات القيادية. في جي ستوري، (إصدار). القيادة في المؤسسات: القضايا الحالية والاتجاهات الرئيسية. لندن، إنجلترا: روتليدج.
- سليمان، الجنيبي (2010). الالتزام ونية الدوران في صناعة النفط في الإمارات العربية المتحدة. المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية، 21 (9)، 1472-1489.
- سليمان، حياة (2011). القيادة في دولة الإمارات العربية المتحدة. في بي ميتكالف وإف ميموني (إصدارات) تطوير القيادة في الشرق الأوسط. شلتنهام، إنجلترا: إدوارد إلغر ببلشنج.
- سويلس، إس، الفهدي، إس، (2011) الدوران التطوعي في القطاع العام العماني: منظور القيم الإسلامية. المجلة الدولية للإدارة العامة، 34 (10)، 682-692.
- تاراس، في، ستيل، بي، كيركمان، بي (2012). تحسين

- المؤشرات الثقافية الوطنية باستخدام تحليل فوقي طولي لأبعاد هوفستيد. مجلة عالم الأعمال، 47 (3)، 329-341.
- تلايس، إتش، (2014)، الملتزمون والمقاتلون والمتمردون: تكشف وظائف المرأة في دولة الإمارات العربية المتحدة. تنمية الموارد البشرية الدولية، 17 (3)، 339-357.
 - تلايس، إتش، كوسر، إس، (2011). أهمية الوساطة في النجاح الوظيفي للمديرين في الشرق الأوسط. مجلة التدريب الأوروبي الصناعي، 35 (5)، 467-486.
 - تروستر، سي، فان كينينبرج، دي (2012). انفتاح القيادات واختلاف الجنسيات، وصوت في فرق إدارة متعددة الجنسيات. مجلة الدراسات التجارية الدولية، 43 (6)، 591-613.
 - تفاعل الإمارات العربية المتحدة (2014). الاقتصاد. اطلع عليه في 18 أيار/ مايو 2014 من <http://www.uaeinteract.com/news/default3.asp?ID=11>
 - فروم، في، ياغو، أيه (1988). القيادة الجديدة: المشاركة في إدارة المؤسسات. إنجليوود كليفس: إن جي، برينتس هول.
 - والمبوا، إف، وو، سي، عروة، بي (2008). القيادة التفاعلية للمكافآت المحتملة، ومواقف العمل، والسلوك المؤسسي للمواطنة: دور تصورات مناخ العدالة الإجرائية والقوة. ليدرشيپ كوارترلي، 19 (3)، 251-265.
 - وانغ، جي، أو، أي، كورترايت، إس، كولبير، أيه

(2011). القيادة التحويلية والأداء عبر المعايير والمستويات :
مراجعة فوقية تحليلية من 25 سنة من البحث. إدارة
المجموعة والمنظمة، 36 (2)، 270-223.

● واير، دي (2012). القيادة الدنيوية من خلال المعرفة
المحلية: اكتشاف أصوات الإماراتيات قيادات الأعمال. في
إس تيرنبول، بي كيس، جي إدواردز، ديسكدليتزكي (Eds).
القيادة الدنيوية: حكم بديلة في عالم معقد. باسينغستوك،
إنجلترا: بالجريف ماكميلان.

● واير، دي، هتشينجز، كي (2005). التضمين الثقافي
والمعوقات السياقية: تبادل المعارف في الثقافات الصينية
والعربية. إدارة المعرفة العمليات، 12 (2) 98-89.

● وليمينس، إم، جالوا، سي، كالان، في (2003). ثق بي،
أنا رئيسك: الثقة والقوة في التواصل بين المشرفين
والمؤوسين. المجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية، و 14
(1) 127-117.

● وينتر، آر، جاكسون، بي (2014). توسيع علاقة توظيف
العمال الشباب: رؤى من المنظمات القائمة على القيم. إدارة
الموارد البشرية، 53 (2)، 328-311.

● البنك الدولي (2015). الإمارات العربية المتحدة. اطلع عليه
في 9 أيلول/ سبتمبر 2015 من [http://
databank.worldbank.org/data//](http://databank.worldbank.org/data//reports.aspx?source=2&country=ARE&series=&period=)

reports.aspx?source=2&country=ARE&series=&period=

- كتاب حقائق العالم (2014). الإمارات العربية المتحدة. اطلع عليه في نيسان/ إريل - أيار/ مايو 2014 من <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ae.html>
- يوسف، سي، لاثانس، إف، (2012) القيادة العالمية الإيجابية. مجلة عالم الأعمال، 539-547، (4) 47.
- زالزنك، أيه (1992) المديرين والقادة: هل هم مختلفون؟ كامبريدج، ماساتشوستس: منشورات مدرسة هارفرد للأعمال.
- تشنغ، جيه، هوانغ، واي، شياو، واي (2012) تأثير القادة على اتساق سلوك المجموعة. المجلة الدولية لشبكات الاستشعار، 135 - 126، (2) 11.

7	قيادات أترت في المؤسسات العربية
9	ما المقصود بالقيادة؟
21	نظرية القيادة
31	القادة الشرعيون في دولة الإمارات العربية المتحدة
32	شبه الجزيرة العربية
34	الحكومة
36	السكان
37	الاقتصاد
41	سلطة الخبرة والقيادة
45	القيادة الاجتماعية في دولة الإمارات العربية المتحدة
49	القيادة باستخدام أساليب الضغط (الإكراه)
53	القيادة في مجال إدارة الإعلام
55	القيادة من خلال الأرقام
61	هل تعد سياسة عدم التدخل (القيادة الحرة) أسلوبًا شرعيًا؟
62	سمات المانحين والآخذين والمتطابقين في الأخذ والعطاء
65	أحدث أساليب القيادة
67	القيادة الذاتية
67	قائمة ممارسات القيادة من منظور الهوية
69	سمات القيادة
75	تلخيص القيادة التجارية
76	أساليب القيادة
79	الرؤساء والمرؤوسون: التأثير والثقة
80	التواصل
80	اللغة

84	اتصالات الفريق
89	الثقافة
99	الواسطة والثروة
101	التعاون بين الموظفين
101	الرضا الوظيفي
103	اعتزام البقاء مع صاحب العمل
109	تحسين النتائج المؤسسية من خلال التدريب
110	مؤهلات الدراسات العليا
117	تحسين النتائج المؤسسية من خلال التدريب - المؤهلات العليا
117	تعلم القيادة مدى الحياة
120	تحديد السمات القيادية للتدريب
121	الكفاءات القيادية
123	الكفاءات الأساسية لموظفي دول مجلس التعاون الخليجي
124	السمات الشخصية
125	المهارات المهنية
125	مهارات مكان العمل / المؤسسة:
126	التدريب من أجل التغيير المؤسسي
135	كيفية اختيار مرشد مؤسسي
135	دورات القيادة الخارجية
139	القيادة العربية
143	تطوير القيادات العربية
144	إزالة العوائق الهيكلية الوظيفية
146	التعامل مع التدريب على القيادة
148	معالجة السخرية ذات الصلة بالربح
149	السماح للقيادات الطبيعية بالظهور
153	الخاتمة
155	المراجع