

جامعة الطفيلة التقنية

كلية العلوم التربوية

قسم علم النفس

مذكرة مساق القيادة والمسؤولية الاجتماعية

العام الدراسي

2022-2021

الفصل الأول

اعداد وتجميع

أ.د هاني الكريمين

أ.د أحمد سليمان العبيدات

الوحدة الأولى	الطبيعة المعقدة للقيادة	ما هي القيادة تعريف القيادة نظريات وأسس القيادة
الوحدة الثانية	نظريات جديدة للقيادة	نموذج التغير الاجتماعي للقيادة، والتكيف، ونموذج العلاقات القيادية.
الوحدة الثالثة	القيادة المجتمعية	القيادة الاجتماعية والمغامرة الاجتماعية الاجتماعية والمؤسسات الاجتماعية. ريادة الأعمال الاجتماعية والقيادة الاجتماعية
الوحدة الرابعة	القيادة، لماذا أنا؟	تنمية الوعي الذاتي والتفكير والشخصية والهوية والقيم. الرؤية والرسالة الشخصية.
الوحدة الخامسة	القيادة والتنوع	فهم التنوع الثقافي ، والتنوع بين الجنسين ، وبناء بيئة متعددة الثقافات ، والتواصل والتأثير
الوحدة السادسة	الأخلاق والنزاهة واتخاذ القرار	القيادة الأخلاقية، وإيجاد البوصلة الأخلاقية الداخلية وتصرف بنزاهة، وبناء بيئة أخلاقية والحفاظ عليها واتخاذ القرارات الأخلاقية.
الوحدة السابعة	القيادة والمسؤولية الاجتماعية والمشاركة المدنية	الجنود المتنامية في المجتمع والمشاركة المدنية والمسؤولية المجتمعية والدور العاطفي
الوحدة الثامنة	القيادة الخادمة والتطوع والتوجيه الخدمي	نموذج القيادة الخادمة والأعمال التطوعية والمواطنة
الوحدة التاسعة	بناء فرق فعالة وقيادتها	اهمية الفرق، مراحل تطوير الفرق ، تطوير الفرق الفعالة، قيادة الفرق، إدارة الصراع
الوحدة العاشرة	قيادة التغيير الاجتماعي	كيفية تحدي الوضع الراهن، وتحديد التحديات المجتمعية ، وتحدي الأعراف المجتمعية التي تعزز العدالة الاجتماعية
الوحدة الحادية عشر	الريادة والازدهار ،	الازدهار تجديد نفسك، والبقاء على قيد الحياة جسدياً وروحياً



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

القيادة والمسؤولية المجتمعية

1. المعلومات الأساسية:

▪ عنوان المساق المقترح: القيادة والمسؤولية المجتمعية

2. وصف المساق:

ف هذا المساق إلى تعريف الطلاب بالمفاهيم الأساسية للقيادة الاجتماعية ومسؤولية المواطن. وتطوير مهارات ومواقف لال القيادة، وتعزيز قيم الفرد والجماعة والمجتمع. والتركيز على ممارسة القيادة الاجتماعية والمواطنة المسؤولة.

3. الأهداف والمخرجات التعليمية

ن بعد ان ينهي الطالب المساق ان يكون قادرا على:

- تطوير المفاهيم المختلفة للقيادات (الاجتماعية، التكيفية، العلاقات، إلخ)
- تطوير مفهوم وأسس القيادة الاجتماعية، ودور القائد الاجتماعي.
- تنمية الوعي بقيم الفرد ومعتقداته وصفاته وخصائصه بما يتعلق بتمتع الطالب بقيادة فعالة وأخلاقية.
- تنمية الشعور بحس المسؤولية ليصبحوا مواطنين نشطين ومسؤولين وملتزمين.
- فهم دور القيادة الخادمة والتطوع والتوجيه الخدمي.
- فهم وتطوير الكفاءات القيادية.
- التعرف على التحديات المجتمعية والتفكير النقدي والإبداعي في إيجاد حلول لحل هذه التحديات.
- فهم كيفية تسهيل التغيير الإيجابي المجتمعي.
- وضع خطة عمل لمبادرات أو مشاريع مجتمعية.

4. المواضيع التي سيتم تناولها في هذا المساق:

<ul style="list-style-type: none"> - Komives (2013), Ch. 1 An Introduction to Leadership. - Komives (2013), Ch. 2 The Changing Nature of Leadership. 	<p>ما هي القيادة؟ تعريف القيادة، نظريات وأسس القيادة</p>	<p>الطبيعة المعقدة للقيادة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Komives and Wagner (2016), Ch. 2, An Overview of The Social Change Model of Leadership Development - Heifetz (2009), Ch. 2, The Theory behind the Practice. - Komives (2013), Ch. 3. The Relational Leadership Model. 	<p>نموذج التغيير الاجتماعي للقيادة، والتكيف، ونموذج العلاقات القيادية</p>	<p>نظريات جديدة للقيادة</p>



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

<ul style="list-style-type: none">- Heinecke et al. (2014).- Prabhu (1999).	القيادة الاجتماعية والمغامرة الاجتماعية والمؤسسات الاجتماعية. ريادة الأعمال الاجتماعية والقيادة الاجتماعية	القيادة المجتمعية
<ul style="list-style-type: none">- Komives (2013), Ch. 4, Understanding Your Self- George (2015), Ch. 4 Self-Awareness	تنمية الوعي الذاتي والتفكير والشخصية والهوية والقيم. الرؤية والرسالة الشخصية.	القيادة، لماذا أنا؟
<ul style="list-style-type: none">- Komives (2013), Ch. 5, Understanding Others	فهم التنوع الثقافي ، والتنوع بين الجنسين ، وبناء بيئة متعددة الثقافات ، والتواصل والتأثير	القيادة والتنوع
<ul style="list-style-type: none">- Komives (2013), Ch. 6 Leading with Integrity	القيادة الأخلاقية ، وإيجاد البوصلة الأخلاقية الداخلية، والتصرف بنزاهة، وبناء بيئة أخلاقية والحفاظ عليها ، واتخاذ القرارات الأخلاقية.	الأخلاق والنزاهة واتخاذ القرار
<ul style="list-style-type: none">- Komives (2013), Ch. 7- Ventura (2019), Ch. 2 The Seven Faces of Empathy- Cohen and Ghosh (2019), Ch.1 What is Citizenship.	الجزور المتنامية في المجتمع والمشاركة المدنية والمسؤولية المجتمعية والدور العاطفي	القيادة والمسؤولية الاجتماعية والمشاركة المدنية
<ul style="list-style-type: none">- Moore H. (2017), Ch.3 Volunteers, The Art of Volunteering	نموذج القيادة الخادمة والأعمال التطوعية والمواطنة	القيادة الخادمة والتطوع والتوجيه الخدمي
<ul style="list-style-type: none">- Komives (2013), Ch. 8 Interacting in Teams and Groups- George (2015), Ch. 6 Support Team	أهمية الفرق ، مراحل تطوير الفرق ، تطوير الفرق الفعالة، قيادة الفرق ، إدارة الصراع	بناء فرق فعالة وقيادتها
<ul style="list-style-type: none">- Komives (2013), Ch.11. Strategies for Change- Stodd (2017)	كيفية تحدي الوضع الراهن ، وتحديد التحديات المجتمعية ، وتحدي الأعراف المجتمعية التي تعزز العدالة الاجتماعية	قيادة التغيير الاجتماعي



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- Heifetz, Ch. 23 Thrive - Komives (2013), Ch.12. Thriving Together	الازدهار، تجديد نفسك ، والبقاء على قيد الحياة جسدياً وروحياً	الريادة والازدهار
--	--	-------------------

5. طرق التدريس المطروحة:
طرق التدريس التفاعلية والتي تتضمن المحاضرات والمواد السمعية والبصرية والأنشطة المنهجية داخل الفصل والنقاش الجماعي.

6. أساليب التقييم:
الامتحانات، أوراق العمل، دليل نماذج القيادة، العروض التقديمية الشفوية، المشاريع الجماعية.

7. المهارات التي يجب ان يتمتع بها مدرس المساق:
بحاجة المدرس لهذا المساق إلى أخذ تدريب عملي أو دورة في القيادة.

8. احتياجات الغرف الصفية (على سبيل المثال: مساحة المختبر، مختبرات الحاسوب، برمجيات وأنظمة / أجهزة خاصة):

9. معلومات إضافية:
سيستفيد المساق من التقييم قبل وبعد القيادة.

10. المراجع المقترحة:

- Adler, R. P. and Goggin, J. (2005) 'What Do We Mean By "Civic Engagement"', *Journal of Transformative Education*, 3(3), pp. 236–253.
- Arvanitidis, P. A. (2017) 'The concept and determinants of civic engagement', *Human Affairs*, 27(3), pp. 252–272.
- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2001). *Leading with Soul: An Uncommon Journey of Spirit*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Cohen E., F., Ghosh C., (2019) *Citizenship*. 1st edition, polity.
- George, B. 2015. *Discover True North*. Jossey-Bass, Wiley.
- Hateley, B. J. & Schmidt, W. H. (1997). *A Peacock in the Land of Penguins: A Tale of Diversity and Discovery* (2nd ed.). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Heifetz, R., Grashow, A. and Linsky, M., 2009. *The Practice of Adaptive Leadership*. Massachusetts: Harvard University Press.

الوحدة الأولى

القيادة التربوية.

- تمهيد في القيادة.
- تعريف القيادة وأهميتها.
- المهارات اللازمة للقائد التربوي.
- وظائف القيادة والسلوك القيادي.
- أنماط القيادة.
- أنماط القادة.
- نظريات القيادة.
- خصائص القيادة التربوية ومتطلباتها.
- اختيار القيادة التربوية وإعداد القادة.

القيادة التربوية

تمهيد:

تُعد القيادة أساس العملية الإدارية ومفتاحها، وذلك لأنها تسري في جوانب العمليات الإدارية كلها فهي تجعل الإدارة أكثر ديناميكية، وتعمل كأداة لتحقيق أهدافها، فالقيادة أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وتنمية قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وعلى هذا تكون القيادة ضرورية لأي عمل ناجح في أي مؤسسة؛ وذلك لأنها تحفز الأفراد على العمل الجاد والكفاح من أجل تحقيق هذه الأهداف، لذا فهي عملية تأثيرية تحدث ما بين القائد وتابعيه وانطلاقاً من الأهمية البالغة والدور الحيوي للقيادة للارتقاء بالمؤسسة والنهوض بها بمختلف مستوياتها ومجالات عملها، فهي الأداة القادرة على صنع المستقبل وتجويده.

مقدمة عن القيادة القيادية

هي عملية التأثير في الناس وتوجيههم لإنجاز الهدف. عندما تبادر بتنظيم مجموعة من الأصدقاء أو زملاء في العمل لجمع تبرعات لمساعدة المحتاجين، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع مع بعضكم البعض، أو لتجهيز حفلة بسيطة لأحد الزملاء، في هذه الحالات ستظهر أنت بمظهر القائد. عندما يخبرك رئيسك برغبته بمناقشتك لاحقاً في بعض المشاريع العالقة فهو يظهر كقائد. أما في المنزل، عندما تحدد العمل الذي سيقوم به طفلك، ومتى وكيف سيقوم به، فأنت بذلك تظهر كقائد. النقطة الرئيسية هنا هي سواء كنت في منصب إشرافي أو إداري أو لا، ستمارس القيادة لمدى معين وبنوع معين. والقيادة كلمة تم تداولها قديماً وحديثاً ولكنها اشتهرت قديماً وارتبطت بالحروب، حيث كانت هذه المعطيات السبب الرئيسي فيما يعرف بالقيادة وتكون مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بشخصية القائد وتصرفه، وإن أفضل قيادة شهدتها التاريخ هي قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم حيث جمع فيها بين القوة العسكرية والجوانب الإنسانية والتربوية. وتعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ عن طبيعة الاجتماع البشري وتؤدي وظائف اجتماعية ضرورية وهي تتناول ألوان من النشاط الاجتماعي الاقتصادي والديني والأخلاقي. يرتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسؤولية وترتبط القيادة بنمط الشخصية. وإلى جانب نمط الشخصية هناك مهارات إدارية لازمة للإدارة. ويرتبط بكل ذلك أيضاً طريقة اختيار القادة وتدريبهم.

القيادة في القرآن الكريم والسنة النبوية

لم يستخدم القرآن الكريم مصطلح القيادة بلفظه، كما لم يستخدم مشتقاته على مستوى جذر الكلمة (ق و د)، أما مشتقات جذر (ق و) فقد استخدمت مرتين فقط: "أُولَئِكَ الَّذِينَ هَدَى اللَّهُ فَبِهِدَاهُمْ أَقْتَدَهُ" [الأنعام-90] "وَكَذَلِكَ مَا أَرْسَلْنَا مِنْ قَبْلِكَ فِي قَرْيَةٍ مِنْ نَذِيرٍ إِلَّا قَالَ مُتْرَفُوهَا إِنَّا وَجَدْنَا آبَاءَنَا عَلَى أُمَّةٍ وَإِنَّا عَلَى آثَارِهِمْ مُقْتَدُونَ" [الزخرف-23]. وأما على مستوى المعنى فنجد استخدامات قرآنية عدة مثل كلمة الإمامة ومشتقاتها: "واجعلنا للمتقين إماما" [الفرقان-74]. وكلمة الحكم ومشتقاتها، من مثل قوله تعالى: "وَلَقَدْ آتَيْنَا بَنِي إِسْرَائِيلَ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ" [الجاثية-16]. وكلمة الخلافة، من مثل قوله تعالى: "يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ" [ص-26]. وكذلك في الحديث النبوي، لم ترد كلمة قيادة بلفظها في الكتب التسعة، ولكن مشتقاتها وردت أكثر من 330 مرة، منها حديث جابر بن عبد الله أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "أنا قائد المرسلين ولا فخر" (سنن الدارمي) (جمال ماضي، القيادة المؤثرة). وقد استعمل القرآن الكريم أيضا مصطلح أمة مرة واحدة بمعنى القيادة: "إِنَّ إِبْرَاهِيمَ كَانَ أُمَّةً قَانِتًا لِلَّهِ حَنِيفًا" [النحل-120] (رمضان الزيان، خصائص القيادة الإسلامية في ضوء الكتاب والسنة).

أعظم قائد على مر التاريخ

وكذلك من المصطلحات الدالة على القيادة مصطلح الأسوة، فقد ورد في القرآن في ثلاثة مواضع منسوباً في أولها إلى الرسول صلى الله عليه وسلم: "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ" [الأحزاب-21]، وورد في ثانيها منوطاً بسيدنا إبراهيم عليه السلام وأتباعه: "قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ" [المتحنة-4]، وتم التأكيد في ثالثها على الأسوة بشكل مفتوح: "لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِيهِمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ" [المتحنة-6]. وليس بمستغرب أن يكون مصطلح الأسوة من مصطلحات القيادة لأن التماسي لا يكون إلا بالقيادة ذوي الكاريزما الباهرة، ومن هنا وجه الإشارة فيما سلف إلى مصطلح الاقتداء الذي يقاسم مصطلح الأسوة المعنى، كما يقاسم مصطلح القدوة اللفظ. أعظم قائد على مر التاريخ ذكرت الدكتور امل المخزومي في مقالة لها عن القادة الإسلاميين في مجلة الحصن النفسية (2009) لقد بحث الغرب عن الرجل القائد العظيم ونتيجة لذلك البحث توصلوا إلى إن القائد العظيم هو هتلر وموسوليني ومن كان على شاكلتهما. ولو تصفحنا تاريخ هؤلاء لا نجد غير الحروب وسفك دماء الأبرياء بدون حق. لو عدنا إلى تاريخ أمجادنا في الإسلام لوجدنا أمثلة حية يعجز القلم عن وصفهم وعظمة قيادتهم وعلى رأسهم الرسول الأعظم (صلى الله عليه وسلم) الذي تجسدت في شخصيته قيم الكمال ومعاني المجد والذكاء الخارق والعقل الرشيد نحو إدراك السمو المطلوب في الأخلاق والتعامل مع الآخرين والذي يمنح التفاؤل والأمل والارتقاء لدى من يتمسك بأخلاقه وسماته.

واعتمدت تعاليمه على التعاليم الإسلامية التربوية والاجتماعية والسياسية هدفها خلق جيل صالح في مجتمع متماسك كان يدعو إلى العمل الجاد والكسب على قدر العمل، وأعطى المرأة حقها في الكسب كالرجل تماماً وكان زعيماً روحياً ودينياً. كان يستشير أصحابه ويأخذ بأرائهم السليمة وبهذا حقق الديمقراطية في الإسلام شجع الناس على محاكمة الحاكم وكان يقول خير الجهاد أن تقول الحق لحاكم ظالم، وكان ملماً بمعرفة حاجات الأعضاء وحالتهم النفسية. إضافة إلى خلفاء الراشدين وكيف كانت ادارتهم للدولة الإسلامية آنذاك وحكمتهم في إدارة الدولة. نحتاج إلى هذا النوع من القادة في هذا العصر كي نقاوم الجوانب السلبية لما يتعامل معنا الآخرون من الغرب والشرق. ذكر شعبان 1982 ما جاء بكتاب مايكل هارت الذي ألفه عن أهم مائة شخص في العالم منذ بدأ التاريخ حتى يومنا هذا ودامت تحقيقاته سنوات طويلة فتوصل هارت نتيجة لذلك بأن النبي (صلى الله عليه وسلم) هو أول المائة وبدا له الأمر غريباً بأن الرسول يكون في رأس القائمة رغم أن عدد المسيحيين ضعف عدد المسلمين، ربما بدا الأمر غريباً أن يكون الرسول (صلى الله عليه وسلم) هو رقم واحد من القائمة بينما عيسى (عليه السلام) رقم 3 وموسى (عليه السلام) رقم 16 على حسب التصنيف المذكور.

كان النبي قائداً سياسياً ودينياً وعسكرياً، ملأ قلوب المسلمين بالشجاعة وعدم الخوف إلا من الله.

أما برناردشو في كتابه "محمد عند علماء الغرب- الإسلام في ضوء التشيع" فكان يعتقد بأن رجلاً مثل محمد لو تسلم زمام الحكم في العالم بأجمعه لثم له النجاح في حكمه ولقاده إلى طريق الخير وحل مشاكله على أحسن وجه وأنه يكفل للعالم السلام والسعادة المنشودة. لدينا مثل أعلى في قادتنا المسلمين ونحن الآن نتخبط ونسال من هو الزعيم المناسب في هذا العصر عصر المعلومات والعولمة. أما لامارتين وهو أحد المستشرقين الفرنسيين فقد ذكر عن الرسول الكريم بعد دراسة حياته انه سما بأمة متدهورة ورفعها إلى قمة المجد وجعلها مشعلاً للمدنية ومورداً للعلم والمعرفة.

مفهوم القيادة ومنطلقاتها:

هناك اعتقاد شائع بين الناس بأن القائد هو إنسان له مركز في التسلسل الهرمي للسلطة، أو أنه إنسان يمتلك جاذبية شخصية يتحلق الناس من حوله ويعملون بتوجيهاته. وقد تعددت وجهات النظر في محاولات تعريف القيادة وتحديد مفهومها.

مفهوم القيادة اصطلاحاً:

- القدرة على التأثير على جماعة ما للقيام بعمل أو نشاط في إطار أهداف محددة، وقد تكون القيادة قادرة على الضبط والإدارة والتنظيم، وقد تكون غير منضبطة، وقد تكون بين المسؤولين، هذا يعتمد على مستوي تمكن المعلم من كفاية القيادة وهو ما يحتاج إلى خبرة وممارسة في عديد من المواقف.
- أو بأنها القدرة على توجيه الآخرين والتأثير في سلوكهم والتعاون معهم من أجل تحقيق أهداف محددة، وذلك في جو من العمل كفريق متكامل ومحقق للأهداف المشتركة.

مفهوم القيادة:

تمثل القيادة جوهر العملية الإدارية، فهي التي تقوم بالدور الأساسي الذي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، كما تُعد عنصراً حيوياً وأداة رئيسة تستطيع المؤسسات من خلالها تحقيق أهدافها، ويعتبر استمرار وازدهار نشاطها وعملياتها المختلفة مرهون بهذه القيادة، والمجتمع الذي يحتضن هذه المنظمات سيصل إلى التقدم، من خلال قدرات هذه المؤسسات وقدرات قياداتها. فالقيادة الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية فهي التي تحدد المعالم وترسم الطريقة لتحقيق الأهداف المنشودة، والقائد التربوي هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي منهم وذلك من حيث تحديد هدف الجماعة أو من حيث تنفيذ هذا الهدف.

ولقد تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم القيادة بتعدد المدارس والتوجهات التي تناولت هذا المفهوم، " حتى أن إحدى الدراسات المسحية كشفت عن وجود 350 تعريفاً إلا أنها لم تعثر على تعريف واحد يرضي جميع الأطراف"، ويرجع ذلك إلى أن مفهوم القيادة تحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة كالبينة والزمن والعوامل السياسية والثقافية في المجتمع، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

القيادة هي : عملية تأثير تقضي إلى إنجاز الهدف المرغوب، فهي تتضمن حث وتشجيع الأفراد لتحقيق رؤية المدرسة، قائمة على قيم شخصية أو مهنية واضحة.

يوضح (علوية) القيادة بأنها القدرة على رئاسة جمع من العاملين وقيادتهم لأداء عملهم على الوجه الأكمل لتحقيق أهداف المنشأة . ويشير إليها أيضاً (عمر) بأنها عملية تأثير من قبل القائد على الأفراد للوصول للأهداف المرسومة أو المعنية.

كما يعرفها أيضاً سارتي (Sadeghi) بأنها إنشاء عالم يجعل القائد فيه الأفراد يشعرون بأن هذا العالم يخصهم وحدهم، ويحاولون بذل كل طاقتهم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ويستخلص (النمر، 1422هـ) تعريفاً للقيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. أي أن القيادة تتضمن ثلاثة عناصر أساسية هي:

- وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.
 - قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.
 - هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه.
- فالقيادة تتجاوز كونها سمات أو صفات يمتلكها المدير إلى كونها عملية تفاعل بين ثلاثة عناصر: القائد والمرؤوس والمواقف والتي تمارس فيها القيادة.

فالقيادة إذن هي عملية التأثير في أنشطة وسلوك الفرد أو الجماعة، من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في موقف معين، وذلك عن طريق التعاون في رسم الخطط، وتوزيع المسؤوليات وفقاً للكفاءات والاستعدادات البشرية، والإمكانات المادية المتاحة. ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن هناك ثلاثة شروط أو عناصر لا بد من توافرها لوجود القيادة:

- وجود جماعة من الأفراد.

- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك هؤلاء الأفراد.
 - أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونهم لتحقيق هدف مشترك يسعون لتحقيقه.
- يتضح مما سبق، أن القائد لا يمكن أن يعمل بمعزل عن الآخرين، لذا فإن من الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة، تفهم قدرات واستعدادات من يعملون بمعينته والتجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفاعل الذي يجعلهم على قناعة وثقة عالية في قيادته لهم.. والعمل القيادي يسير في اتجاهين متعاكسين ولكنهما ملتقيان، فالقائد يؤثر في أتباعه ويتأثر بهم، وبالتالي يؤدي ذلك إلى تعديل في سلوك الطرفين وتصرفاتهم.

تعريف القيادة العامة والقيادة التربوية

- بالنسبة لتعريف القيادة بشكل عام فهناك العديد من التعريفات التي قيلت في القيادة ومنها:
- يعرف "أوردي تيد" « O.Tead » القيادة "بأنها النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها."
 - بينما عرف "باس" «Bass» القيادة "بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة لاهتمام الآخرين، وإطلاق طاقاتهم، وتوجيهها في الاتجاه المرغوب".
 - ويعرف كل من "تيري بيغ" Terry- page - "جون بول توماس" J.p Thomas القيادة على أنها "عملية إنجاز عمل ما عن طريق التأكد من أن أفراد الجماعة يعملون معا بطريقة طيبة، وأن كل فرد منهم يؤدي دوره بكفاءة عالية".
 - ويرى "ستوكديل" « Stogdill » "أن القيادة هي عملية التأثير في نشاط مجموعة منظمة اتجاه تحقيق هدف معين".
 - بينما عرف "جيوك" « Giueck » "أن القيادة "هي مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوافر في شخص ما، ويقصد من وراءها حث الأفراد على التعاون من أجل تحقيق الأهداف المعنية للعمل، ومن هنا تصبح وظيفة القيادة وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية".
 - "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوع .

- هي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية.
- **تعريف آخر:** "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد (والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة".
- وتعرف القيادة كذلك بأنها إستمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه القائد، ويقتنعون بأهميته ، فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها وسيرها في الاتجاه الذي يحافظ على تكامل عملها.
- وتعرف أيضا بأنها السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك.
- ويعرفها بعضهم، بأنها العملية التي يتمكن من خلالها القائد أن يؤثر في تفكير الآخرين ويضبط مشاعرهم ويوجه سلوكهم.
- وعلى اختلاف التعريفات نجد أن القيادة تقوم على مجموعة من الدعائم تتمثل فيما يلي:
- أن يسلك القائد كعضو في الجماعة فلا يبدو كجسم غريب عليها.
- أن يتصف سلوك القائد بالمبادأة والمبادرة ولا يقف عند حدود الاستجابة.
- أن يقوم سلوك القائد على التفاعل مع الجماعة تماما مثلما يعمل الدماغ على توجيه الحركات الإرادية وغير الإرادية في الجسم استنادا إلى المؤثرات المستمدة من الإحساسات والإدراكات التي تمر عبر أعضاء الجسم المختلفة.
- أن يمثل القائد جماعته، ويعكس الصورة التي ستنبثق عن تبادل التأثيرات بينه وبين الجماعة.
- أن ينظم القائد عمل الجماعة بتقسيم الأدوار بين أفرادها.
- أن يعمل القائد على تكامل الوظائف التي تقوم بها الجماعة، ولا يزيد من حدة الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين أعضائها.
- أن يحافظ القائد على استمرارية الاتصال بالجماعة وتدارس وجهات النظر معها.
- أن يعمل القائد على حفز الجماعة للعمل وإستثمار طاقاتها إلى أقصى حد تكون مؤهلة له.
- أن يقدم القائد تغذية راجعة للجماعة تساعد على تصحيح مناطق الضعف وتدعيم جوانب القوة ، من أجل تطوير أداء الجماعة باستمرار

وكما يمكن أن نستخلص من مجمل التعريفات العناصر التالية للقيادة:

- أنها عملية تفاعل اجتماعي، إذ لا يمكن للإنسان أن يكون قائدا، بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة من خلال مشاركته الفعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.
- أن القيادة تعتمد على تكرار التفاعل الاجتماعي.
- يتم فيها اتخاذ قرارات.
- تتطلب صفات شخصية معينة في القائد.
- تهدف إلى تحقيق أهداف معينة.
- أن لها معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكاته في القيادة.

تعريف القيادة التربوية:

- فيمكن تعريفها "بأنها" العملية التي يتمكن من خلالها القائد التربوي أن يؤثر في تفكير الآخرين ويوجه سلوكهم".
- ويعرفها "محمد منير مرسى" على أنها "القدرة على توجيه سلوك الأفراد في موقف معين، إذ تقوم في جوهرها على التفاعل الذي يتم بين القائد وأفراد الجماعة".
- ويمكن تعريفها أيضا على أنه "قيادة القوى العاملة في العملية التربوية، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين أفرادها بطريقة مؤثرة تحقق تعاونهم، ورفع مستوى أداءهم إلى أقصى حد ممكن، مع المحافظة على بناء الجماعة وتماسكها.
- تعريف آخر: "القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة".
- ومن هنا فإن مفهوم القيادة يبدو في جوهره أوسع من مفهوم الإدارة وأن السلوك القيادي أوسع وأشمل من السلوك الإداري. فالقيادة إذن غير الإدارة ، والقيادة بمفهومها العام غير القيادة التربوية التي يكون محورها النشاط التربوي الذي يتم في إطار التنظيم التربوي.
- لما كانت القيادة كما وصفناها تقوم على تفاعل اجتماعي، فهي إذن سلوك يتم فيه تبادلا لتأثيرات بين القائد والجماعة، بحيث يتم توجيه النشاط لتحقيق الأهداف المرجوة.
- ونستنتج من التعريفات بأن القيادة هي "القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح لتحقيقوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه.
- إن الحديث عن القيادة يقودنا إلى الحديث عن الإدارة "فالإدارة والقيادة عمليتان متلازمتان، ففي كل موقف هناك بُعد إداري يتعلق بمراعاة أنظمة وتعليمات، ويفترض في كل موقف أيضا أن تكون هناك إمكانية قيادة تسند إلى عملية تفاعل

وتفكير، وإلى التطلع إلى إدارة ذات توجه إبداعي مبادر (الحر، 1424هـ) ويمكن الوقوف على الفروق بين القائد والمدير من خلال الجدول التالي*:

القائد	المدير
يبتكر	يدير
يطور	يحافظ
يركز على الأشخاص	يركز على الهيكل التنظيمي
يعتمد على سلطة الثقة	يعتمد على السيطرة
يجدد	يقلد
لديه رؤية بعيدة المدى	لديه رؤية قصيرة المدى
تخطيط طويل المدى	تخطيط قصير المدى
يتحدى الوضع الراهن	يتقبل الوضع الراهن

وعليه يمكن استخلاص الأدوار المطلوب من كليهما: إن الإدارة معنية بالحاضر، أما القيادة فتعني بالتغيير، فرجل الإدارة يحافظ على الوضع الراهن، وليس له دور في تغييره، لأنه يستخدم الوسائل والأساليب القائمة بالفعل من أجل تحقيق الأهداف أو الأغراض المقررة سلفاً، ومن هنا ينظر إلى رجل الإدارة كعنصر الاستقرار، أما القائد فهو داعية للتغيير ومطلوب منه أن يحدث التغييرات في البناء والتنظيم، وبالتالي يمكن القول أن هناك اختلافاً بين الأدوار لكل منهما.

- تحفل أدبيات العمل بكثير من المقولات المحترمة المستخدمة في التفريق بين القائد والمدير على السنة مجربين مشهود لهم بالمعرفة والحكمة:
- الإدارة فعل الأشياء بطريقة صحيحة، القيادة فعل الأشياء الصحيحة. (بيتر دراكر).
- القائد يهتم بما تعنيه المهمات لدى الناس. المدير يهتم بكيف يُمكن إنجاز المهمات. (إبراهيم ز الزنيك).
- القادة مهندسون ومعماريون، المديرون بناة. (جون ماريوتي).
- الإدارة هي: جعل الناس يُنجزون ما ينبغي إنجازهم، والقيادة: جعلهم يريدون تنفيذه، يدفع المديرون ولكن القادة يجذبون.
- المديرون يأمرهم ولكن القادة يوصلون. (وارن بينيس).
- الإدارة هي: التأقلم مع التعقيد، القيادة هي: التأقلم مع التغيير. (جون كوتر).
- تُركّز القيادة على تكوين رؤية مشتركة، وتُركّز الإدارة على تصميم العمل، إنها تدور حول السيطرة. (جورج ويذرسي).
- يتحلّى القائد الممتاز بخصلتين: يعرف إلى أين يريد الذهاب، ويستطيع إقناع الآخرين بالذهاب معه. (تيد ترنر).
- المسؤولية الأولى على القائد تعريف الواقع، والأخيرة قول شكراً، وبينهما القائد خادماً. (ماكس دو بري).
- **الحصيلة النهائية هي: إن التمييز بين المدير والقائد هو دلالة لفظية ومعجمية.** في الواقع لا أحد يُوظّفك بمسمى وظيفي هو : (مدير)، ثم يقول لك ألا تعمل كقائد! فهذا ليس ضمن توصيف موقعك الوظيفي، ولا أحد يُوظّفك بمسمى وظيفي هو : قائد، ثم يقول لك ركّز على القيادة فحسب! **لنواجه الأمر: كل المواقع الإدارية فيها مُكوّن قيادي، وكل الوظائف القيادية فيها مُكوّن إداري.** لا أهمية لتسمية ما تفعله، ما يهم هو : **إنجاز العمل المنشو**

أركان القيادة:

تعتمد عملية القيادة على الأركان التالية:

- جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم الأتباع.
- شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف وهو القائد.
- مناخ تنظيمي يتفاعل فيه الأفراد والقائد.
- اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.
- مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة

أهمية القيادة التربوية والادارية

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنشأة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً "فالقدر على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع

ولاشك أن القيادة تمثل المحرك الرئيس في حياة الأفراد والأمم والشعوب، فهي ظاهرة اجتماعية نلمس آثارها في مختلف مناحي الحياة، في المؤسسات والأندية، والمصانع والشركات ومن دونها لا يمكن تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، لذا يمكن القول بأن القيادة تعد هامة وضرورية لجميع المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء من أجل تحقيق التقدم والتطور والنمو، كما أنها تحتل مكانة كبرى في المجال التعليمي على وجه الخصوص؛ لأنها تهتم بإعداد الإنسان وتنميته من جميع الجوانب: الجسمية والعقلية والاجتماعية والأخلاقية والنفسية؛ لكي يكون قادراً على مواصلة حياته العملية فيما بعد.

وتكمن أهمية القيادة فيما يلي:

- أ- أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ب- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ج- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- د- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.
- هـ- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- و- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- ز- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.

وظائف القيادة:

تشتمل وظائف القيادة على الأطر التالية:

- التخطيط لترجمة الأهداف بعيدة المدى إلى أهداف واقعية ممكنة التحقيق.
- وضع سياسة تعليمية للمؤسسة تعكس السياسة العامة للتعليم، بما يتوافق مع مطالب وظروف المستفيدين من الخدمات التعليمية.
- تنظيم عمليات التفاعل الاجتماعي المحققة للأهداف في إطار المناهج المقررة.
- التنسيق بين الأدوار لتجنب صراع الأدوار، والعمل وفقاً لمعايير مشتقة من الأهداف العامة للتعليم.
- تحقيق تماسك بناء الجماعة من حيث توفير إمكانات الحراك الرأسي والأفقي وطرق الاتصال المنتظم.

عناصر العملية القيادية

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة من الأفراد لا يربط بين أفرادها رابط. وتعتمد عملية القيادة على أربعة أركان هي:

1. جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه وهم (الأتباع) .
 2. -شخص بوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف. وهو (القائد) سواء كان قد اختارته الجماعة من بين أعضائها أم عينته سلطة خارجة عن الجماعة طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتعامل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.
 3. ظروف وملايسات يتفاعل فيها الأفراد تحت وجود القائد (موقف اجتماعي).
 4. البيئة المحيطة بهذه التغيرات.
- وهذه الأركان هي التي تشكل – بتفاعلها – عملية القيادة ويجب أن يتم التوافق بين أركانها حتى يتم التفاعل، فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج إليها والقائد هو فرد من جماعة يشعر بشعورها ولديه القدرة على استغلال قدرات أفرادها. والأفراد يجب أن يكون لديهم شعور بالحاجة إلى القيادة والاستعداد للتعاون مع القائد في الموقف الذي يتفاعلون فيه.

مبادئ وخصائص العملية القيادية

هنالك مجموعة من المبادئ أو الاسس التي تخضع لها العملية القيادية الناجحة وقد ذكرت بالنقاط التالية:

1. القيادة تعتمد على المشاركة بين الرئيس ومروسيه.
2. المركز الوظيفي لا يعطى بالضرورة القيادة فليس كل من يشغل مركزاً رسمياً قائداً.
3. القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهؤلاء يمارسون دورهم على مروسيهم، ويكون دور القائد أيضاً علاوة على عملية القيادة، عليه التنسيق والتنظيم داخل المؤسسة.
4. معايير المجموعة هي التي تُقرر من هو القائد.
5. مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون تابعا في موقف آخر.

6. أن الأشخاص الذين يبالغون في عمليات الإقناع، أو يعطون برهاناً برغبتهم في السيطرة لا يصلحون لتولي أدوار القيادة.
7. أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معنياً بمشاعر الناس الذين يقودهم، وحاجاتهم، ولا يزعجه تصرفاتهم وتصرفاتهم

القيادة والرئاسة:

تحدث الأوساط التربوية عن القيادات التربوية عندما يشار إلى المشاهير أمثال أبي حامد الغزالي أو جون ديوي أو ماري منتسوري، ويصفون المؤتمرات التي تعقد للمديرين العامين أو مديري المناطق أو رؤساء الأقسام بأنها مؤتمرات للقيادات التربوية، ولكننا لا نجد لهذه الكلمة استخداماً في الميدان، حيث يوجد مدير المدرسة مع جماعة المعلمين، والمعلم مع جماعة الطلاب على أرض الواقع، بمعنى أن هناك خلط في الميدان التربوي بين القيادة والرئاسة، فالرئيس ليس القائد هو الذي يعمل بموجب المركز أما القائد فيعمل بموجب الدور الذي يقوم به عن طريق إقرار الجماعة بحاجتهم إلى قيامه بهذا الدور من أجل تنظيم جهودهم وتنسيق أعمالهم وحفزهم للعمل بنشاط يحقق الأهداف التي إرتضوها بصورة مشتركة مع القائد.

ومما يتميز به القائد، عن الرئيس ما يلي:

- إن الرئيس يدفع التابعين للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة مسبقاً، أما القائد فيعمل على مناقشة الأهداف مع التابعين وبلورتها بما يجعلهم يتبنون الأهداف، فيسعون لتحقيقها بنشاط.
- إن الرئيس يهتم بعناصر الاستقرار والاتزان في العمل بينما يعمل القائد على التغيير والتجديد في العمل كما وكيفاً.
- يعمل الرئيس على أن تظل بينه وبين التابعين مسافة اجتماعية تفصله عنهم حفاظاً على مكانته، بينما يعمل القائد على تضيق الفجوة بينه وبين التابعين لزيادة فعالية التأثيرات المتبادلة معهم.
- يستخدم الرئيس سلطته من الصلاحيات المخولة له، بحكم تقسيم العمل بينما يستمد القائد سلطته من تأثيره على التابعين نحو تكامل العمل، فتأتي سلطته من الداخل بينما تأتي سلطة الرئيس من الداخل.
- يسعى التابعين للرئيس لاقتناص فرصة الجهد الأيسر لأن اهتماماتهم تبقى مستقلة عن اهتمامات الرئيس. بينما تتوحد اهتمامات القائد مع اهتمامات تابعيه، فيتقدم الجميع نحو الأهداف بحماس

على ضوء المميزات السابقة نجد أن الإدارة التربوية تتطلع بجدية إلى التحول باتجاه القيادة التربوية، لأن أهداف العملية التربوية في النهاية لا يمكن أن تكون غير أهداف التابعيين على مستوى القاعدة العرقية المتمثلة بالتلاميذ والطلبة وأولياء الأمور ومؤسسات مجتمعهم.

ومن هنا يأتي الاهتمام بتنمية القيادة التربوية انطلاقاً من الميدان المقصود، انطلاقاً من المعلم في صفه، وستحدث لاحقاً عن أهمية الدور القيادي للمعلم.

المهارات اللازمة للقائد التربوي

يلعب القائد التربوي في المستويات الإدارية المختلفة بدءاً من المعلم في مدرسته أدواراً هامة في تأثيرها على القرارات. إذ بالنسبة لرؤسائه يتحكم في المعلومات التي تنتقل إليهم فهي لا تصل كمعلومات خام وإنما موزونة بمعايير مصنفة حسب مقاييسه، وتعكس الظروف كما يراها.

أما بالنسبة لمؤسسيه فهو الذي يترجم القرارات الصادرة عن المستويات العليا، ترجمة تتفق مع تصوراته ليقوموا بتنفيذها بالأساليب الفنية التي يحيط بها، والمتماشية مع طبيعة العلاقات الإنسانية المتبادلة بينه وبين تابعيه.

وليس المقصود من هذه الأوصاف أن القائد التربوي يعتمد الابتعاد عن الموضوعية في معالجة القضايا التي تواجهه مع الرؤساء والمؤوسين، وإنما يتوخى الفاعلية في الأدوار المتوقعة منه.

وإلا فكيف يكون هنالك فرق بين إداري وآخر إن كان جميع الإداريين في أي مستوى سينفذون المهام بالطريقة نفسها.

ومن هنا وجدنا الإداريين يختلفون عن بعضهم البعض تبعاً للمهارات القيادية التي يمتلكونها أو يكتسبونها، وغالباً ما تصنف هذه المهارات إلى ثلاث هي:

أ – المهارة التصورية:

وهي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل، بحيث تمثل الخطة إستشرافاً للمستقبل، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره. ويتوقع من القيادة التربوية أن تكون حاملة في خططها كما لا ينتظر منها أن يكون بانسة من إمكانات التطور، فتكون تصوراتها قائمة على الجراءة مع قليل من الأخطار. كما يحتاج القائد للمهارة التصورية في تنظيم أعمال التابعين له وتقسيم الأدوار بينهم، كما أن القائد الذي يتطور لديه هذه المهارة يكون قادر على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها ويقفز إلى ذهنه الحلول قبل تفاقم المشكلات ويتنبأ بنتائج الإجراءات قبل تنفيذها.

كما تتعلق المهارات الإدراكية (التصورية) بمدى كفاءته في إدراك معنى وشمولية العملية التربوية ضمن الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي ككل بالمجتمع الكبير، وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم، وهو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية وترتبط بين أي إجراء تتخذه وبين الأهداف المنشودة من التربية. واستناداً إلى هذه المهارة يخطط مدير المدرسة للمرحلة المدرسية التي ترضي الأذواق المختلفة ولا يتعرض المشاركون فيها للمخاطر، فتفسير الأمور بانتظام وتحقيق الأهداف ويتوفر الإستجمام.

ب - المهارة الفنية

يقصد بالمهارات الفنية بمدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرائق الفنية أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل. وتتعلق هذه المهارة بالجانب التنفيذي، المهارات الفنية تتطلب قدر معين من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.

وهي مهارة يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية القدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدتها الإدارات القادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات.

ج- المهارة الإنسانية:

أي مهارة اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط وفي الميدان التربوي تظهر. أهمية توفر هذه المهارة بشكل كبير لأن أهداف العمل التربوي أساساً تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة، وتعديل سلوك الإنسان وضبط انفعالاتهم وتطوير طرقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين لا تأتي من أوامر يذعن لها وتعليمات غم على الالتزام بها، بل تأتي من جعله يجد بهجة في التعليم حسب تعبيرات سيد الجبار. كما تأتي أهمية هذه المهارة في الميدان التربوي أيضاً من كون القائد التربوي يحتاج أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس: هم الطلبة من أعمار مختلفة، وأعضاء الهيئة التدريسية من معلمين ومعلمات متمرسين وجدد، وأولياء الأمور على تباين ثقافتهم وخصوصياتهم الثقافية، وجماعات المجتمع التي ترتبط جميعها مع المدرسة بعلاقة من هذا النوع أو ذلك.

وحين تحدثنا عن نظريات الإدارة كنا قد أبرزنا مكانة نظرية العلاقات الإنسانية في الإدارة، واهتمامها برفع الروح المعنوية للعاملين كمحدد من محددات الرضى عن العمل وزيادة الإنتاج وتقليل المخالفات، وتكامل الجهود طوعية لا قسرية، من خلال أوجه التعاون والحرص على تحقيق أهداف العمل الذي يتم في وسط مرغوب فيه. ومن الصور التي تظهر فيها ملامح هذه المهارة لدى القائد التربوي ما يلي:

- الموازنة بين دور القائد تجاه رؤسائه ودوره تجاه مرؤوسيه.
- مراعاة الدوافع والحاجات لدى المرؤوسين.
- احترام قيم الآخرين واتجاهاتهم.
- عدم تحدي العادات والتقاليد والعمل على تطويرها بطريقة غير مباشرة.
- إجادة الاتصال مع الآخرين بالتفرغ للاستماع إليهم وتجنب سرعة الاستنتاج والحكم.
- اختيار القنوات المناسبة للاتصال والوقت الملائم لذلك.
- جعل الآخرين يشعرون بانتماء القائد إلى مؤسسته وإلى العاملين فيها.
- اعتماد نظام من الحوافز مثل التركيز على وسائل القمع وأصناف العقوبات.
- الصبر والتريث في مواجهة التحديات.
- الالتزام بمبدأ المشاركة واحترام الحريات.
- البساطة والوضوح في التعبير والتأني والتفهم في الردود.

وظائف القيادة والسلوك القيادي

إن الوظائف والعمليات التي ذكرناها للإدارة في الفصل الثاني من هذا الكتاب هي وظائف القيادة نفسها، فوظيفة القائد أن يدير شؤون جماعته بشكل يساعدهم على تكامل جهودها بطريقة موجهة بالأهداف التي ينتظر من الجماعة أن تحققها. والفارق بين قيادة وأخرى، إنما يأتي من نمط القيادة، ولذلك فقد ربطنا في العنوان بين الوظائف والسلوك القيادي لكي تبرز صورة الإدارة عندما يكون سلوك الإداري قيادياً فوظائف القيادة قد لا تخرج عن الأطر التالية.

التخطيط: بمعنى التخطيط للأهداف بعيدة المدى والخطوات المرحلية في الطريق نحو الأهداف النهائية، وتبعاً لنمط القيادة فقد تتم عملية التخطيط بالمشاركة، أو يفرد بها القائد، وقد تكون المشاركة من جانب التابعين شمولية

وقد لا تتصل إلا ببعض جوانب الخطة مثلاً اقتراح الوسائل التي يستعان بها على تحقيق الأهداف من جانب الفنيين، أو المشاركة في تقييم سير الخطة من جانب جهاز الإشراف وهكذا.

المسؤولية عن التنفيذ: إذ بجانب تحديد الأهداف ورسم السياسات بتابع القائد خطوات التنفيذ بالرقابة المباشرة على عمليات التنفيذ أو تفويض سلطة الإشراف على التنفيذ لبعض تابعيه، وقد سبق أن أوضحنا في الفصل الثالث من هذا الكتاب أن تفويض السلطة لا يخلي طرق القيادة من المسؤولية.

توزيع الأدوار وتنظيم العلاقات: حيث تحدد الأدوار لكل عضو في الجماعة تحديدًا يظهر مسؤولياته والصلاحيات المقابلة لها بشكل يمنع اختلاط الأدوار والازدواجية ويفضي إلى التكامل في الجهود، وتبعاً لنمط القيادة تكثف الاتصالات المتبادلة بين الأعضاء أو تفيد، إذ أن بعض القيادات تجعل الاتصال بين الأعضاء يمر عبر الرؤساء بينما تجتهد قيادات أخرى. بجعل هذه الاتصالات مباشرة، وتجد بعض القيادات فائدة كبيرة من تواجدها في وسط مجموعة العمل بوحى من فلسفة معينة كما نجد في بعض الشركات والبنوك، بينما تتوفر أخرى في موقع مستقل خلف حواجز تفصلها عن العاملين سياسة الأبواب الموصدة.

المتابعة والتقييم والتحفيز والعقوبات: إذ يمتلك القائد سلطة ضبط العمل والتأكد من أن الجهود موزعة في خدمة الأهداف، وبالتالي توفير الدوافع اللازمة للنشاط في العمل، ومراقبة حالات الشذوذ عن خط سير العمل وإعادة تعديل المسارات. والوظائف المذكورة لا تقضي إلى غاياتها إن لم يكن سلوك المسؤول قيادية، وحتى يكون كذلك ينتظر من القادة أن يتميز سلوكهم بالخصائص التالية

المبادأة والابتكار: بمعنى أن يتخذ القائد ما يراه من تسهيلات تسمح للأفكار والممارسات الإبداعية أن تأخذ طريقها إلى حيز العمل لدى الجماعة فلا تحبسه مخاوفه، خلف قضبان التوازن والاستقرار. ولكن التجديد في رأي الدكتور محمد منير مرسى ليس عملية بسيطة أو يمكن تحقيقها بمجرد توفر الرغبة فيها. لذلك كان من المهم أن تكون القيادات تربوية كانت أم غير ذلك علوي بطبيعة التغيير والتجديد الذي يحتاج إلى وقت طويل، فهو لذلك يتطلب صبراً ومثابرة، كما يتطلب أخذ الأمور التالية بعين الاعتبار:

1- كسب تأييد الجماعة للتغيير المقترح، فلا يكون هذا التأييد استجابة تلقائية لمقترحات القائد بل يكون ثمرة لاقتناع التابعين.

2- يجب أن يلمس الأتباع أن التغيير المنتظر يضيف قيمة على المؤسسة التي يعملون فيها، لأن المؤسسة التي لا تغير في نفسها تفقد القدرة على الاستمرار، وهكذا يجد الأتباع أن في التغيير دعماً لكل منهم بحكم عضويته في الجماعة وإنتمائهم للمؤسسة.

3- يجب ألا يتجاهل القائد التربوي النزعة الأساسية لمقاومة التغيير، على الأقل من جانب قدامى العاملين في المؤسسة ممن اعتادوا على أساليب نمطية في العمل، ولذلك فإن التدرج في خطوات التغيير يجعل المقاومة لا تكون شديدة، مما يعزز فرص متابعة خطوات التغيير وعدم إجهاضه.

4- إن كثيراً من حالات الفشل في التغيير تأتي من عدم تهيئة التابعين للتغيير بالتدريب على الوسائل والأدوات التي تعتبر من مستلزمات التغيير، ولذلك فقد دخل (الحاسوب) بشكل تدريجي في مجال أعمال البنوك من وحدة إلى أخرى، وكان العاملون يتلقون التدريب على استخدام الجهاز قبل انتقالهم للعمل عليه، حتى أصبحت كل الوحدات في البنك تسير على أنظمة (الحاسوب)، ولم تتم العملية بين ليلة وضحاها.

تعميق الشعور بالعضوية في الجماعة: إذ ينتظر من القائد أن يساهم بدرجة عالية من الذكاء في عملية التفاعل الاجتماعي بشكل يزيد من تقبل الأعضاء لبعضهم البعض وقائدهم، واعترا فهم بالسلطان التي تكون لكل فرد في الجماعة بحكم أهمية الدور الذي يلعبه في ذلك الرئيس.

قدوة ونموذج للعالمين في الداخل وممثل لهم في الخارج: ترفع كل مؤسسة شعاراً يميزها عن غيرها، فهذه المؤسسة ترفع شعار النخبة وتلك الصفوة وتلك الحداثة وغيرها العصرية وهكذا....، وحتى لا تكون هذه الشعارات فارغة يكون القائد قدوة ونموذجاً يحتذى للعاملين في اجتهداه على ترجمة الشعارات إلى واقع بالترامه بالأهداف وتحملها المسؤولية وضبطه للعمل، وهكذا، كما يتولى القائد تمثيل جماعته في تفاعلاتها مع الجماعات والمؤسسات الأخرى التي ترتبط بها بعلاقات، فيرى على مصالح مؤسسته ويدافع عنها ويحافظ عليها ويكسب ثقة الناس بها وبمخرجاتها.

أنماط القيادة

أنماط القيادة هنالك علاقة وثيقة الصلة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات التربوية ونجاحها في أداء رسالتها لذا فالقائمون على تطوير التعليم وتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً، وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة. ففعالية القيادة تؤدي إلى فعالية التعليم والعكس صحيح والقيادة المدرسية الناجحة هي التي تتضمن مجاًلاً واسعاً من

الثقافات والممارسات، بحيث تنتوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف. وركزت الدراسات على تحليل الأنماط الإدارية، وتتبع السلوك الإداري، وزاد زخمها مع رواج أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة. فالأسلوب القيادي يتدرج من مركزية السلطة إلى الأسلوب التسيبي مروراً بالأسلوب الديمقراطي، وعند التحدث عن أنماط القيادة، فهذا يعني الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له للتفاعل مع الآخرين. وفي واقع الأمر يصعب الحديث عن قائد يعكس سلوكه نمطا محددا في كل المواقف وفيجميع الظروف. فالمواقف أحيانا تضطر قيادة ما إلى الابتعاد عن نمطها الاعتيادي لتعالج إحدى المشكلات بسلوك بعكس نمطا بمثابة النقيض، ولكن هذا السلوك يكون في هذه الحالة خروجا على المألوف، إدارة أزمات، وليس نهجا عاما. ومن تصنيفات القيادة التي تتردد على كل لسان، ذاك التصنيف الذي يميز بين قيادة ديموقراطية وأخرى دكتاتورية وثالثة ترسلية أو سائبة.

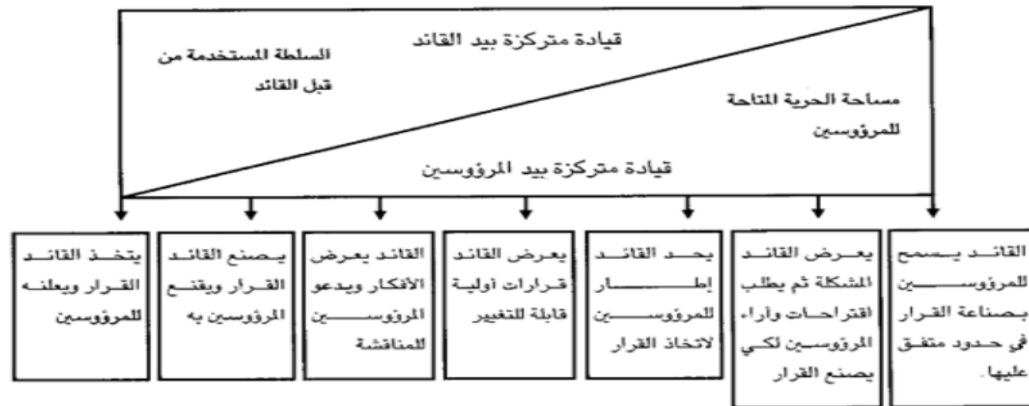
نظرية الخط المستمر للسلوك القيادي:

لقد حدد تانينباوم وشميدث (Tannenbaum and Schmidt) في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرووسية على أساس خط متواصل ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي بينما بين نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديموقراطي وهناك سبعة أساليب قيادية تمثل السلوك القيادي على الخط المذكور وذلك بناء على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة.

وتشير هذه النظرية إلى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات، وأن اعتماد أسلوب معين يعتمد على عدة عوامل كامنة لدى المدير والمرووسين والموقف، وقد حددت هذه النظرية الأنماط القيادية بناءً على كيفية اتخاذ القرار، كما يلي:

- 1) يتخذ المدير القرار **ويعلنه** للمرووسين
- 2) يتخذ المدير القرار **ويقنع** به المرووسين
- 3) يعرض المدير أفكاره **ويشجع** المرووسين على الأسئلة
- 4) يشخص المدير المشكلة ويعرض قرارا مبدئيا خاضعا للتعديل
- 5) يقدم المدير المشكلة ويطلب حولا واقتراحات ويتخذ هو القرار
- 6) يحدد المدير أبعاد المشكلة موضوع القرار ويطلب من المرووسين اتخاذ القرار
- 7) يسمح المدير للمرووسين باتخاذ القرار ضمن حدود يضعها لهم وعلى الرغم من صعوبة تحديد سلوك قيادي ناجح في كل الأوقات،

إلا أنه يمكن القول أنه كلما اتجه سلوك القائد نحو المرووسين بالاستفادة من مقترحاتهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات كلما كانت القيادة فاعلة في إحداث التغيير وإدارته بنجاح، وفي هذه الحالة يحصل المرووسون على حرية التصرف بدرجة كبيرة، والتي تحدث لدى العاملين في وحدات العمل مثلاً، حيث يقوم المرووسون بالتعرف على المشكلة ووضع المبادئ اللازمة لحلها واتخاذ القرار.



شكل رقم (1) يوضح نظرية الخط المستمر للسلوك القيادي

يتضح مما سبق من عرض "نظرية الخط المستمر" أن الأسلوب القيادي في هذه النظرية يتمحور في ثلاثة أنماط هي:

1. النمط الأوتوقراطي التسلطي: ويعني مركزية السلطة واتخاذ القرار.
 2. النمط الديموقراطي: ويعني المشاركة في السلطة واتخاذ القرار.
 3. النمط التسيبي (الترسلي): ويشير إلى حرية المرووسين في ممارسة السلطة واتخاذ القرار.
- وفيما يلي توضيح هذه الأنماط:

1: النمط الأوتوقراطي التسلطي Authoritative

حيث تدار المؤسسة في أجواء الأمر والنهي تحت طائلة العقوبة لأية مخالفة للتعليمات الصادرة عن القيادة التي تنفرد بالرأي وتتعصب، لوجهة نظرها، وتبرمج العمل على صورة خطوات ينبغي عدم الخروج عنها، حيث لا يوجد مجال لاجتهاد أو مقترحات من جانب القاعدة.

يصنف القائد في هذا النمط الإداري على أنه أوتوقراطي، ومستبد، وتسلطي، فهو لا يثق المرؤوسين مطلقاً، وكل القرارات يصنعها هو وحده. والاتصالات تنازلية، أي تنبع من قمة هرم المؤسسة (أي القائد)، ولا يوجد تغذية راجعة في هذا النمط. والدافعية للعمل تأتي من خلال التهديد والعقاب والخوف. أما المكافآت فنادرًا ما تمنح، وفي هذا النمط أو الأسلوب يكون القائد منعزلاً عن المجموعة وترابطه علاقة إنسانية ضعيفة مع المجموعة.

ولربما كان أفلاطون قد أوحى في جمهوريته بهذا النمط عندما اعتبر الناس طبقات بعضها خلق لينفذ وبعضها خلق للقيادة، وكان أفلاطون يعتقد أن القائد يولد بالفطرة قائدا مهينا للحكمة في تصورات وقراراته، لذلك فمن العبث أن يأخذ بوجهة نظر التابعين الذين لا يتجاوزون ظلال الحقيقة إلى جوهرها بأي حال من الأحوال.

إن القائد الدكتاتوري لا يتمتع بولاء من جانب المرؤوسين، ولذلك فهم ينصاعون للأوامر في حالة وجوده فوق رؤوسهم بخنوع ويهملون العمل لدى غيابه، وتكثر النزاعات وحالات التنفيس الإحباطات المترامية. وغالبا ما نجد أن جماعة العمل تحت سيطرة القيادة الأوتوقراطية تكون موزعة إلى جماعات عدة : بعضها بتقرب من القائد بالتملق، وبعضها يلوذ بالصمت ويعمل تحت وطأة الكبت ، وقد يتمرد البعض أو يتهرب منتحلا أسبابا لتهربه، بمعنى أن جماعة العمل تفقد تماسكها ويصعب توفير أسباب التكامل بينها.

ملامح النمط الأوتوقراطي التسلطي:

يتصف القائد بالتسلط والاكراه في تفسير شئون العمل عن طريق القرارات المركزية. يقوم القائد بوضع سياسة العمل وتحديد خطوات هذا العمل من دون الاستعانة بالعاملين معه وتحديد خطوات العمل. لا يبدي القائد اهتماماً أو تقديرًا للعاملين معه. يعتمد القائد عادة في قيادة الجماعة على سلطته كما تحددها القوانين واللوائح بدلاً من الاعتماد على العاملين معه. لا يهتم القائد بالأمر المهني للعاملين معه. سلطة القائد بيده وهو يتخذ القرارات ويتحمل مسؤولية ذلك . يحاول القائد دائماً توسيع نطاق سلطته وصلاحياته لتكون كل الأمور تحت تصرفاته وسيطرته.

مساوئ النمط الأوتوقراطي التسلطي:

- يحاول بعض أفراد المجموعة التقرب إلى القائد على أكتاف الآخرين.
 - تفكك أفراد المجموعة في جو يسوده الخوف والقلق.
 - تكثر المشاحنات والتكتلات بين أفراد المجموعة.
 - تقل المقترحات البناءة.
 - عدم قبول آراء الزملاء.
- ويلاحظ على القائد الأوتوقراطي التسلطي أنه يتصف بالمظهرية في جميع المواقف، وعدم التراجع في قراراته حتى لو أدرك أنها غير سليمة، دائم التفرقة بين العاملين في المؤسسة معتمداً على مبدأ فرق تسد، وتعد من إيجابيات هذا النمط هو الحفاظ على النظام بالمؤسسة والاهتمام بالإنتاجية لتناسب له كإنجازات شخصية.

2: النمط الديمقراطي Democratic :

وينتظر من هذا النمط أن يشرك الجماعة في اتخاذ القرارات، حيث يتوقع أن تتبنى الجماعة المشاركة في اتخاذ القرارات الأهداف المبتغاة من هذه القرارات، كما ينتظر أن يكون للمشاركة في اتخاذ القرار أهمية في تكييف القرار بحيث لا يتجاهل أوضاع التابعين

وفي هذا النمط الإداري، فإن المدير الديمقراطي يثق بمرؤوسيه ثقة كاملة ومطلقة في كل الأمور، كما إنه يشجع اتخاذ القرارات عند المستويات الأدنى، ودائماً معني بالحصول على الأفكار والآراء من مرؤوسيه، أي أن الاتصالات تسير عمودية وأفقية، بل أن القائد يوظف الاتصالات في توحيد المجموعة. كما أن القائد يفعل الحوافز الإيجابية، وبخاصة المعنوية منها، بشكل كبير، كدافع نحو تحقيق الأهداف، ويؤمن بأن الدوافع نحو العمل تنبثق من خلال تحقيق الحاجات ذات المستوى العالي (تحقيق الذات).

وينتظر من القيادة الديمقراطية توفير جو من الحرية يسمح بارتفاع المعنويات والتواصل بين العاملين وتبادل المعلومات والتعاون، كما يسمح بالمرونة والتعلم بالقدوة من القائد ومناخات متميزين في المؤسسة التي يديرها، ولا حاجة لزيادة التفصيلات فكل الخصائص المرغوبة تلصق عادة بهذا النمط.

والقائد الذي يطبق هذا النمط يكون الأكثر نجاحاً كقائد، وسوف يوجد جواً من علاقات الدعم والتوافق المتبادل بينه وبين ومرؤوسيه في مجالات الأهداف، والقيم، والتوقعات، والاحتياجات، والطموح. وبذلك يزيد من إمكان تحقيق المؤسسة لأهدافها، والوصول إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية.

ملامح النمط الديمقراطي:

- (1) تعاون أفراد المجموعة فيما بينهم واحترام بعضهم للبعض الآخر.
- (2) لا يحاول أفراد المجموعة التقرب إلى المدير على أكتاف الآخرين.
- (3) يكثر النقد البناء بين أفراد المجموعة والذي يأخذ طريقه للمناقشة.

- (4) المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج.
- (5) تتعرف الإدارة على الاستعدادات الخاصة بالمعلمين، وتعرف حدود قدراتهم.
- (6) الاهتمام بالتخطيط المسبق للعملية التربوية والأعمال المدرسية.
- وعلى ذلك نجد إن النمط الديمقراطي يبرز قدرات الأفراد واستعداداتهم للعمل، وذلك لإعطاء الفرد قيمة عليا في ذاته وتحترمه كإنسان له وزنه في المجتمع.

3. النمط الفوضوي (الترسلي أو السائب أو غير الموجه):

يغلب على هذا النمط الفوضوية، لأن القائد يتخلى عن دوره في التوجيه وتحمل المسؤولية والمتابعة فكأنه قد فوض للتابعين الصلاحيات والمسؤوليات كاملة وقام هو بدور الوسيط بإحاطة التابعين بالأهداف وإمدادهم بالمعلومات وترك المبادرة لهم في التصرف والإكتفاء بنقل صورة عن نتائج العمل إلى السلطة العليا لتتخذ قراراتها كيفما تراه مناسبا، بمعنى تبني سياسة عدم التدخل. حيث تترك الإدارة للمرؤوسين يسببون حسب أهوائهم، أو وفق الأسلوب الذي يختارونه لأنفسهم، وبالتالي يؤدي إلي ضياع الوقت وتبديد الجهد، كما يؤدي إلى تفكك وحدة العمل ك فريق متكامل. وغالبا ما ينشأ هذا النوع من القيادات في المؤسسات التي يتولى السلطة فيها من ليس أهلا لتولي السلطة، أو في المؤسسات التي تلقي على كاهل المسؤول مسؤوليات لا توازيها صلاحيات للتصدي للمسؤوليات.

ملامح النمط الفوضوي:

- (1) يمنح القائد أكبر قدر من التحرر والحرية الكاملة للأعضاء في اتخاذ القرار .
 - (2) يترك القائد لمعاونيه كل سلطاته لإدارة شئون المؤسسة.
 - (3) ليس هناك سياسات محددة أو إجراءات للعمل .
 - (4) لا يعارض القائد المرؤوسين.
 - (5) لا يتحمل القائد مسؤولية العمل .
 - (6) لا يهتم القائد بانجاز الأعمال المطلوبة.
- مساوئ النمط الفوضوي:

- (1) تفكك الجماعة لانعدام الروابط بين الأفراد.
 - (2) ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره.
 - (3) إهمال العمل في كافة المجالات.
 - (4) عدم وجود حماسة حقيقية للعمل من جميع المرؤوسين.
- ويعد هذا النمط من القيادة من أسوأ الأنماط حيث لا يتم فيه انجاز العمل مع تدهور واضح في نشاط المؤسسة ككل، وتنتج عنه الفوضى في القيادة والتخبط الدائم بين المرؤوسين وعدم وجود حماس للعمل والتهرب منه بكافة الأشكال لأنهم اطمئنوا من عدم وجود محاسبية لأفعالهم.
- ومن خلال العرض السابق لأنماط القيادة نجد أن نجاح المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها، يعتمد بدرجة كبيرة على وجود قيادة تستطيع التنسيق بين الموارد المختلفة، والتأثير على الأفراد داخل المؤسسة؛ وذلك لتحقيق أهدافها المنشودة، والتي لا يمكن تحقيقها بدون قيادة فعالة .

وعلى ضوء ما تقدم، يمكن القول بأن القيادة هي:

- 1- دور جماعي إذ لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده وإنما يمارس القيادة من خلال مشاركة فعالة في جماعة ما ضمن إطار موقف معين.
- 2- تعتمد على تكرار التفاعل، أي أن القيادة في جماعة ما تتطلب حداً أدنى من تلاقي القيم والاهتمامات يسمح باستمرارية التفاعل.
- 3- لا ترتبط بالضرورة بالمركز فهي منتشرة وموزعة عبر المؤسسة فالمعلم قائد والمدير قائد والمشرف قائد.
- 4- أن معايير الجماعة ومشاعرها تحدد القائد كما تحدد درجة اعتبارهم لسلوكياته.

فالقيادة حمل ليس بالسهل ولا باليسير، فلا يتحملها أو ينهض بها أو يؤديها حقها إلا من كان أهلاً لها.. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم فيما أخرجه مسلم من حديث أبي ذر رضي الله عنه قال: قلت يا رسول الله ألا تستعلمني؟ قال: فضرِبَ بيده على منكبي، ثم قال: "يا أباذر إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلا من أخذها بحقها، وأدى الذي عليه فيها".

وفي مؤتمر الإدارة التربوية الذي عقد في الأردن عام 1983 ميز عزت جرادات بين أنماط القيادة تبعاً لنوع السلوك القيادي ونوع المؤسسة التي يظهر فيها هذا السلوك على النحو الموضح في الجدول التالي:

النمط القيادي	الميزات القيادية	بيئة المؤسسة	السلوك الغالب
التقليدي	كبر السن الحكمة، الفصاحة الطاعة المطلقة للقائد	البدائية والقبلية	الأبوي
الجداب	قوة الشخصية. الشخصية المثالية، التأثير الشخصي للقائد. الولاء لشخص القائد	المؤسسة غير الرسمية	الأبوي
البيروقراطي	التأثير للمركز الوظيفي. الدور المرتبط بالمركز. السيادة	المؤسسة الساكنة	السلطوي

		للتشريعات، ولأداء القائد للتشريعات وليس للمؤسسة	
الأوتوقراطي	المؤسسة المغلقة	الاستبداد بالرأي، التوجيه من خلال التعليمات، تدخل في تفاصيل العمل، إلحاح السلطة، انتظام العمل والإنتاجية بوجود القائد.	الدكتاتوري
الديموقراطي	المؤسسة المفتوحة	احترام شخصية الفرد، المشاركة في اتخاذ القرار، تشجيع القائد وتحفيزهم، حرية إقترح البدائل، العلاقات الإنسانية المتميزة	الديموقراطي التعاوني

وكما يميز دارسو الإدارة بين أنماط القيادة فإنهم كذلك يميزون بين أنماط القادة على النحو التالي.

تعتمد هنا تصنيف «إيرنست ديل، الذي أورده الدكتور محمد منير مرسي، وهو يقوم على تحليل (فروم)، لأنماط الشخصية:

1. **النمط السلبي أو الدفاعي:** وهو ذاك النوع من القادة الذي لا يثق فيما يمكن أن يصدر عنه، فينفذ يده من المسؤولية بتفويضها إلى غيره، معتمدا بدرجة كبيرة على مقترحات مستشاريه أو تعليمات رؤسائه.
2. **النمط الإستغلاي أو العدواني:** وهو كالنوع السابق من القادة لا يثق فيما يمكن أن يصدر عنه فيستغل آراء الآخرين التي يحصل عليها بالقوة أو بالتحايل عليهم لمصلحته الشخصية، فيشعر الآخرون بالتوتر لجهودهم بإخضاعهم لرقابة صارمة وتقديم إنجازاتهم على أنها إستجابة لأوامره.
3. **النمط التسوقي:** وهو النمط الذي يستخدم سلطته كسلعة يستثمرها في الحصول علما برغب فيه، فيدعم هذه الوحدة أو تلك بمقدار ما يمكن أن ينتفع بها ويعرض عنها حين يجد أن دعمه لفئة أخرى يعود عليه بنفع أكبر.
4. **النمط الإستحواذي:** ويقوم سلوكه على كل الاعتبارات التي يمكن أن تدعم موقفه وتبرزه، يعتمد في قراراته على نفسه ولا يعطي للعوامل الخارجية قيمة إلا بمقدار ما تدعم موقفه.
5. **النمط المنتج:** يستخدم إمكانياته ويستعين بغيره إلى أقصى ما تسمح به قدراتهم ويعمل على تطوير قدرات الآخرين بغية زيادة فعالية المؤسسة، ويؤمن بأهمية إدماج جميع كوادر الجماعة التي يعمل معها بأهداف المؤسسة وغايتها.

وهناك من يصنف القادة إلى الأنماط التالية:

- 1- نمط الإبلاغ: يهتم الإداري في هذا النمط بالعمل أكثر من عنايته بالعلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه (عال في التوجيه منخفض في المساندة)، يناسب هذا النمط التعامل مع الأشخاص الجدد الذين يكون مستوى نضجهم الوظيفي منخفضا.
- 2- نمط الإقناع: يهتم الإداري في هذا النمط بالعمل والعلاقات الإنسانية (عال في التوجيه والمساندة)، يناسب هذا النمط الأشخاص الذين يتأرجح مستوى نضجهم الوظيفي دون رتبة متوسط، أي مع المرؤوسين في بدايات تكيفهم للأعمال الموكولة إليهم. حيث يستمر السؤؤل في التوجيه عن قرب فتزداد ثقة التابعين به تدريجيا،
- 3- نمط المشاركة: يهتم الإداري في هذا النمط بالعلاقات الإنسانية بشكل يفوق اهتمامه بالعمل. (عال في المساندة منخفض في التوجيه)، يناسب هذا النمط الأشخاص الذين يتأرجح مستوى نضجهم الوظيفي فوق رتبة متوسط
- 4- نمط التفويض: ويتناسب هذا النمط الذي تنخفض فيه عمليات التوجيه والمساندة مع الأشخاص ذوي الاستعداد الوظيفي المرتفع، أي الأشخاص الذين يزاوون عملهم بوعي كامل، ودقة مدروسة، مما يؤهلهم لمشاركة القائد في إدارة شؤون المؤسسة التي يعملون فيها كجيل مؤهل للقيادة.

الوحدة الثانية

نظريات القيادة

المحتوى

- مفهوم النظرية في القيادة:
- النظريات التقليدية للقيادة:
- نظرية السمات
- نظرية الإلهام أو نظرية الرجل العظيم
- النظريات السلوكية في القيادة:
- النظرية الموقفية
- نظرية المسار
- نظرية الهدف
- هرسى وبلانشارد
- النظرية التفاعلية
- النظرية الوظيفية

المقدمة

مفهوم النظرية في القيادة:

تعددت الدراسات والنظريات خلال العقود الماضية التي تحاول تفسير ظاهرة القيادة، إلا أن جذور النظرية في ميدان القيادة التربوية يعود إلى النظرية في ميادين الإدارة العامة وإدارة الأعمال، وهذا ما جعلها تصطبغ بالصبغة الخاصة بهما لبعض الوقت حتى لاقت اهتماماً خاصاً وتطوراً في النصف الثاني من القرن العشرين وذلك بعد انعقاد المؤتمر القومي لأساتذة الإدارة التعليمية حقق هذا المؤتمر نتيجته ملموسة والتي تمثلت في تحديد نوع التفكير السائد عن الإدارة والقيادة التعليمية التربوية ، وتقديمهم للكثير من المقترحات لتكوين فكر جديد لهذا الميدان ويقصد بالنظرية في القيادة التربوية بأنها مجموعة من الفروض نشأت عن طريق التجريب و الفحص والملاحظة ، التي توصل إلى مبادئ تفسر طبيعة القيادة وتتنبأ بها وتستبصر بما يتعلق بالجديد حولها ، وبالتالي يمكن استخدامها كدليل للعمل القيادي ، ولشرح وتفسير المواقف الإدارية ، ولتوليد المعرفة القيادية ولجمع الحقائق حولها .

ومن جانب آخر ، يمكن تعريف النظرية القيادية من وجهة نظر الباحثة إطار فكري عام يصف الممارسات الإدارية ويوجه العاملين في الإدارة نحو أداء أعمالهم على الوجه الصحيح ، ويساعد القيادي على التنبؤ وتفسير الأحداث. في الوقت ذات نجد أن تلك الممارسة العملية تعطي تغذية راجعة للنظرية في القيادة وتمدها بالملاحظات والمعلومات.

ويجدر بالذكر أن تطبيق النظرية على وجه عام وفي الميدان التربوي على وجه الخصوص هي ليست حقيقة مطلقة، وإنما هي حقيقة نسبية قابلة للدحض والرفض فهي نموذج لواقع أو تمثيل له مع ضرورة ملاحظة الفرق بينها وبين الواقع نفسه كما أن تلك النظريات تابعة لمجال العلوم السلوكية الذي يفرض وجود صعوبة فرض التنبؤ وفي اختبار الفروض. وتضيف الباحثة أن هذا الاختلاف يعود أيضاً للفطرة البشرية وهي فطرة الاختلاف والتغير المستمر.

انحصر التفكير التقليدي في نظريات القيادة حول ثلاثة مداخل اعتبرها المنظرون في حينه المداخل الرئيسية والوحيدة لنظريات القيادة المدخل الأول وهو المدخل الشخصي الذي تبنى مؤيدوه خصائص وصفات الشخصية القيادية كمحدد وحيد للقيادة ومنه جاءت نظرية الرجل العظيم وكذلك نظرية السمات والمدخل الثاني هو مدخل الخصائص الموضوعية التي تصف طبيعة المركز أو الموقف والظروف التي تواجه القيادة ومنه جاءت نظرية الموقف والمدخل الثالث هو مدخل العلاقات التبادلية الذي يقوم على التفاعل الذي يحدث بين القائد ومرووسية حيال المواقف المختلفة وهو ماينتج عنه النظرية التفاعلية التي تعتبر نقطة التقاء بين المدخلين السابقين

النظريات التقليدية للقيادة:

أولا - نظرية السمات

يرى أنصار هذه النظرية ان القائد يولد بالفطرة هكذا، وقد أشرنا من قبل النهج الفلسفي المثالي عند افلاطون (يتميز الذهب عن بقية المعادن)، ولذلك فإنه من بين الطبقة المتميزة تظهر القيادات، ولربما كانت أهم السمات التي تخص القادة في نظر افلاطون في الذكاء والمعرفة، فحكمة قدماء الاغريق تقول : ان المعرفة فضيلة والجهل رذيلة وقد لفت آخرون النظر الى أهمية سمات أخرى مثل المظهر العام والطول وعرض المنكبين ونبرة الصوت والقوة والصحة. بينما نبه آخرون الى أهمية سمات أخرى غير الجسمية مثل النضج الانفعالي والمرونة واللباقة والقدرة على التفاعل الاجتماعي والتعاون. وأشار آخرون الى مكانة الإحساس بالمسؤولية والثقة بالنفس والشجاعة وتكامل الشخصية واتزانها، وكذلك القدرة على المبادرة والتأثير في الآخرين.

إن جميع السمات المذكورة ذات طبيعة إيجابية، وهي تمثل ما يتمناه الإنسان، ولكنها تتناقض كلياً أو جزئياً مع سمات القادة على أرض الواقع، فقد عرف العالم قيادات علمستوى قمة هرم القادة وكان بعضها يتميز بضخامة الجثة وصلابة العود كما يصفونجنكيز خان، في مقابل قيادات كانت رفيقة العظام مثل غاندي محدودة الحجم كفخر الدين العتي ونابليون. كما عرف الناس قيادات تميزت بالدهاء في مقابل قيادات تميزت بالبساطة والتواضع. وقيادات مارست السيطرة والقسوة كقيادة الحجاج بن يوسف الثقفي في مقابل قيادات التزمت الزهد والتقشف، وغير ذلك من التناقضات. وعليه فإن مثل هذه النظرية تكون عاجزة عن الوصول إلى السمات الجوهرية في القائد، أو عن التمييز بين مجموعة السمات التي تخص نوعاً من القيادات والسمات التي تخص نوعاً آخر من القيادات كما أنها لم تأخذ بعين الاعتبار أن السمات التي تطلب في أحد المواقف قد تكون غير ما هو مطلوب في موقف مخالف.

وتركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته التي تجعل منه قائداً عليها فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة ويرى اصحاب هذه النظرية ان الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الاشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك افرادها. ان مفهوم القيادة في هذه القيادة في هذه النظرية يقوم على اساس ان النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره وان وتوافر هذه السمات في شخص يجعل منه قائداً ناجحاً وعندما نبحث عن ماهية تلك السمات فان الاراء تختلف ووجهات النظر تتعدد الا انه يمكن اجمالها في السمات التالية :

- -الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان
- -الثقة في النفس والايحاء بالقيم
- -المهارة وحسن الاداء والقدرة على التكيف
- -الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة
- -الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية
- -القدرة على التعليم والقدرة على التنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم
- -المهارة في اقامة اتصالات وعلاقات جيدة داخل التنظيم وخارجه
- -الحكم الصائب على الامور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة وغير المهمة للمشكلة
- -الامانة والاستقامة والاحساس بواجباته الاخلاقية
- -النضج العاطفي والعقلي
- -وجود الدافع الذاتي الذي يحفزه للعمل وتحقيق الانجازات المطلوبة
- -المهارة الادارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادرة والتخطيط والتنظيم والتقدير وحسن اختيار المرؤوسين وتدريبهم والفصل في منازعاتهم

القدرة على تفهم الموقف

ويتبين من العرض السابق انه من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين وان كان من المحتمل ان يتوافر بعضها في شخص واحد. والى جانب هذه الصفات والسمات يفترض المام القادة بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمل القائد وادائه .

وتستند نظرية السمات الى داب علماء النفس خاصة المهمتين بدراسة سيكولوجية الشخصية على تحديد سمات الشخصية وتحليل عواملها سعياً لتنفيذ الناس والتعرف على السمات التي تحدد سلوكهم والتي يمكن قياسها والتنبؤ بها ومن اهم سمات نظرية السمات تركيزها على العوامل المحددة التي تفسر السلوك البشري حيث يفترض اصحاب نظرية السمات ان الناس يختلفون في عدد من الخصال او الصفات بحيث يمثل كل منها سمة كاستقرار الاندفاعي العدوان الاستبشار وقد كان لنظرية السمات عدد من الايجابيات كما كان لها عدد من السلبيات التي لم

تجعل منها نظرية قادرة على تفسير النهج القيادي الذي يميز القادة عن غيرهم وسنستعرض اولاً- ايجابيات هذه النظرية ثم

سلبياتها

- اول نظرية حاولت شرح وتفسير خصائص القائد
- وضعت عدد من الخصائص التي لا يمكن الاستغناء عنها او عن بعضها عند اختيار القادة
- اول لبنة وضعها الباحثون في بناء نظريات القيادة ولذا سميت بالاب الشرعي لنظريات القيادة
- ساهمت في تطوير الفكر القيادي وكانت النظرية الاولى التي مهدت السبيل امام النظريات الاخرى لترى النور
- اما عيوب نظرية السمات فقد كان من بينها مايلى :-
- كان ظهور النظرية متأثراً بالوضع الاجتماعي السائد عند ظهورها وكذلك الاسلوب الاداري المستخدم انذاك ولذلك فقد جاءت مبنية على فكرة الاسلوب الاستبدادي في القيادة
- حددت هذه النظرية عددا من السمات التي قد لا يخلو منها كثير من الناس كما انه من الصعب ان تجتمع في شخصية واحدة ابدا
- كانت نظرية السمات بعيدة عن الواقع اذ ان هناك عدد من القادة العظماء لا تتوفر فيهم كافة السمات التي اوردها النظرية وقد كانوا ناجحين
- لم تحدد هذه النظرية الاهمية النسبية للسمات الواجب توافرها في القائد وكذلك لم تضع مستويات دقيقة لتلك السمات كما انها لم تحدد السمات المطلوبة لاكتساب القيادة والسمات المطلوبة لصيانتها
- ركزت هذه النظرية على القائد واهملت المسؤولين والموقف وعناصر التنظيم

ثانيا - نظرية الإلهام أو نظرية الرجل العظيم

تعد نظرية الرجل العظيم أول النظريات التي حاولت تفسير ظاهرة القيادة الإدارية وتحديد ما إذا كانت هذه القيادة علمًا له أصوله وقواعده ، أم فنًا مرتبطًا بالإبداع والخبرة أم مزيج منهما ، وعلى الرغم من عدم بناء هذه النظرية على أسس علمية، إلا أنها حظيت بمكانة هامة بين نظريات القيادة، وقد أطلق عليها البعض الأب الشرعي للقيادة؛ لاعتبارها الأساس الأول الذي فتح المجال لبناء نظريات مبنية على أسس علمية . وهي من النظريات القديمة ومن اوائل من دعوة اليها جالتون وفكرتها ان هناك بعض الافراد لديهم صفات عظيمة وعقريّة وخارقة وراثيّة ومواهب تجعلهم قادرين على قيادة اي جماعة اي كانت وفي اي موقف ومنهم هرقل وقادة سياسيين عبد الكريم قاسم وغيرهم.

تشير هذه النظرية بأن القادة هم أشخاص يملكون مواهب وصفات ممتازة وقدرات خارقة تمكنهم من إحداث تغييرات وتأثيرات في حياة أتباعهم ومجتمعاتهم وهذا التفرد بهذه القدرات يتيح لهم فرصة تبوء مراكز القيادة في مجتمعاتهم. وترى هذه النظرية أن التفوق المطلق للقائد يضمن له دور القائد في المجتمع بصرف النظر عن الأهداف المطلوب تحقيقها أو طبيعة الموقف الذي تحدث فيه القيادة .

وفي ضوء ذلك يمكن تعريف نظرية الرجل العظيم أنها النظرية التي تؤمن بأن القائد هو الفرد العظيم الذي يولد بخصائص تميزه بمواهب وخصائص كالكاريزما أو الذكاء أو الحكمة أو غيرها من المهارات التي يسعى فيها هذا الفرد العظيم أن يسياس جماعته ويؤثر فيهم .

تنظر إلى شخصية القائد باعتباره معجزة وحالة منفردة تأتي مصادفة دون تحديد سمات معينة تميزه عن غيره سوى قدرته على حل المشكلات التي تواجه الجماعة التي يبرز بين ظهرانيها بالقوة الخارقة أحيانا. أو بالذكاء المفرط أحيانا أخرى، أو بالقدرة على التأثير في التابعين واستثمار طاقاتهم إلى حد التضحية بكل شيء استجابة لمطالبه. ليس هناك صفات محددة للقائد، ولكن الأمور تعالج على يديه بطريقة لا نظير لها، ولذلك ترتبط الجماعة بالقائد ارتباط الجسد بالروح، ولا تستطيع أن تتصور إمكانية استمرارها مندونه، وتصاب بالذهول حين تفقده، هكذا كان الرئيس ماو بالنسبة للصين وهتلر بالنسبة لألمان، ولكن المانيا والصين قد استمرت وحققنا تقدما ملموسا بعد انتهاء عهد هذه الشخصيات، وهكذا كان سقراط في نظر مريديه، ولكن موت سقراط لم يحل دون ظهور أرسطو الذي سيطر على فكر البشرية قرونا وقرون.

ولو رجعنا على هذه النظرية بالفحص والنقد لوجدناها نظرية عديمة الجدوى لأنها تفضي إلى السلبية والانتكالية عند التابعين، ولا تشجع تنمية القيادات، وتتناقض في جوهرها مع مفهوم القيادة الذي يقوم أساسا على هرم من القيادات المتدرجة في مستوياتها وصولا إلى القمة الهرم.

لمحة تاريخية حول نظرية الرجل العظيم:

تعود جذور هذه النظرية إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الإغريقية والفرعونية والفينيقية والتي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة والعظماء، حيث اعتقد الإغريق أن السبب في الرخاء واستقرار المدن اليونانية في ذلك الوقت لا يرجع إلى القوانين والدساتير وحدها ، بل يرجع إلى حكمة واضعيها الذين ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير مألوفة.

وبعد اعتماد مبدأ النظريات في القيادة، برزت هذه النظرية كأولى النظريات التي تفسر القيادة في القرن التاسع عشر على يد عالم النفس فرانسيس جالتون عام ١٨٧٩ م الذي قام بالعديد من الدراسات لإثبات هذه النظرية، وقد أثرت نتائجها على عدد من الباحثين والمفكرين الذي تبنا اتجاه الرجل العظيم في القيادة حتى سقوطها وظهور نظرية.

رواد نظرية الرجل العظيم:

تعتبر نظرية الرجل العظيم الأساس الأول ونقطة الانطلاق الأولى لنظريات القيادة التي ظهرت بعدها ، فقد حظيت باهتمام الكثير من العلماء الذين آمنوا بها ولعل من أبرزهم فرانسيس جالتون العالم الإنجليزي الذي قدم العديد من البيانات الإحصائية والوراثية ؛ ليثبت بها صحة تأثير الصفات التي يرثها الأفراد على قوة القيادة.

مبادئ نظرية الرجل العظيم:

تستند نظرية الرجل العظيم على عدد من المبادئ:

- مبدأ القادة يولدون ولا يصنعون، وأن هؤلاء القادة يتميزون عن طريق الوراثة بخصائص وقدرات خارقة ومواهب فذة غير عادية لا تتوفر في غيرهم وهو من أهم المبادئ وأولها.
 - مبدأ أن الخصائص والمواهب الفطرية الموروثة لا تتكرر إلا بنسب ضئيلة بين الناس، وبالتالي فالرجال العظماء قليلون على مر التاريخ، وعلى الرغم من قلتهم إلا أنهم تمكنوا من التحكم في مجرى التاريخ وتغييره.
- هذه النظرية تركز على عدد من الافتراضات أن الرجال العظام (يمتلكون حرية الإرادة، يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية ، كما يتميزون بقدرة السيطرة بما ينسجم مع رؤيتهم).

نقد نظرية الرجل العظيم:

كانت نظرية الرجل العظيم سائدة لسنوات عديدة ومسيطرة على المجتمعات على الرغم من أنها لم تقابل بمميزات، أن الميزة الوحيدة لهذه النظرية كانت في اعادة التفكير في بناء نظريات قيادية تتسم بالعملية ، ويتسم فيها القائد بخصائص شخصية تمكنه من القيام بأعباء إدارية. وتضيف الباحثة أن سيادة هذه النظرة لسنوات يعود لسبب أنها كانت النظرية الوحيدة وما أن ظهرت نظرية السمات حتى سقطت نظرية الرجل العظيم.

واجهت نظرية الرجل العظيم هجوماً من جهات مختلفة، وعليه تم تصنيف الباحثة لهذه الانتقادات من عدة جوانب:

- **العنصرية:** تبادى العلماء في استغلال هذه النظرية لتبرير القهر والاضطهاد الذي كان يمارسه الرجل العظيم على تابعيه، وبعد أن قام بعض الرجال العظماء بتصرفات جرت جماعتهم إلى الهلاك، إلى جانب أنها كانت نظرية تقوم على عبادة الذات و انتقاء الموضوعية والاستئثار بالسلطة، وكل هذا أدى إلى ظهور حزب من المعارضين لها.
- **تجاهل قيمة التدريب:** هذه النظرية أهملت جانباً مهماً، وهو جانب التدريب للقائد وإمكانية تأهيله واكتسابه للقدرة والمهارات ، واقتصرت على الأفراد ذوي الصفات الموروثة فحسب ، إضافة إلى أن توافر هذه الصفات الموروثة ليس كافياً للقيادة الفعالة.
- **تجاهل العوامل البيئية:** لا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثة فحسب، فهذه السمات على فرض وجودها ، فإنها لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع، وبطبيعة التنظيم وهذه النظرية قد اصطدمت بحالات قللت من صدقها ، كوجود الرجال الذين نجحوا في تحقيق قيادة ناجحة لجماعتهم و عجزوا عن تحقيق ذلك مع جماعات أخرى غير جماعتهم وفي ضوء اهتمام هذه النظرية بالصفات الوراثية فقط.

النظريات السلوكية في القيادة:

أ-دراسة "لوين وليبيووايت" Lewin, Lippit et white en 1939

اشتهرت دراسة "لوين وليبيووايت" التي حددت ثلاثة أنماط للسلوك القيادي وهي: النمط الديمقراطي الذي سيتم بمشاركة المرؤوسين في رسم الخطط وتحديد الأهداف والنمط التسلسلي الذي ينفرد فيه المدير بكل المهام دون أي تدخل، فهو صاحب السلطة المطلقة، والنمط الترسلي الذي يترك المرؤوسين حرية اتخاذ القرارات دون أي سيطرة أو تدخل منه وتوصلت الدراسات إلى أن النمط الديمقراطي هو الأفضل في تحقيق الأهداف.

ب-نظرية هالين أو نظرية البعدين:

وفيها يقوم نمط القيادة على بعدين:

البعد الأول: يهتم ببنية التنظيم وإنجاز مهامه وتحقيق أهدافه،

البعد الثاني: يهتم بالأفراد العاملين في هذا التنظيم وحاجاتهم وعلاقاتهم، ويحاول غرس روح الثقة والاحترام بينهم، ومن هذين البعدين برزت أربعة أنماط قيادية مختلفة هي:

- اهتمام عال بالإنتاج و عال في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة الفريق).
- اهتمام عال بالإنتاج، ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة إنسانية).
- اهتمام منخفض بالإنتاج، ومنخفض في بناء العلاقات الإنسانية (قيادة ضعيفة).

وأشار هالبين (Halpin 1956) إلى أن أكثر الأنماط السابقة فاعلية هو النمط الذي يكون فيه الاهتمام عاليًا بالإنتاج وعاليًا في بناء العلاقات الإنسانية وهي قيادة الفريق، إلا أنه لم يكن هناك اقتناع تام لدى رجال الفكر الإداري بأنه ثمة نمط واحد سيكون هو الأفضل في جميع الظروف والأحوال.

ج-نظرية الشبكة الإدارية:

قام "بلاك وموتون" Blake & Mouton 1964، باستخدام البعدين السابقين (الاهتمام بالإنتاج، والاهتمام بالأفراد في دراستهما إلا أنهما طورا النظرية السابقة بإضافة نمط خامس وهو النمط المعتدل، الذي وازنا من خلاله بين البعدين، أي اهتمام معتدل وبصورة دائمة، بل يرجع ذلك إلى القائد ومدى قدرته على استخدام النمط القيادي الذي يتناسب مع كل موقف.

النظريات الموقفية:

أ -النظرية الموقفية

ويجدر بالذكر مسميات النظرية الموقفية سبب تسمية هذه النظرية بهذا الاسم؛ وذلك لاعتمادها على الموقف أو الظرف، كما أنها تمكن القائد من فهم الأسلوب المناسب لحل مشكلات العمل استنادًا إلى ظروف الموقف الذي يواجهه، ومن هنا تمثل المواقف والظروف الصعبة معياراً لتشخيص القيادة الناجحة من وجهة نظر هذه النظرية؛ لذلك سميت بنظرية الموقف أو النظرية الظرفية، ويطلق عليها بالنظرية الشرطية؛ وذلك لاشتراطها خصائص ذات علاقة بموقف معين.

وتستند هذه النظرية إلى فلسفة كفلسفة (ميخائيل نعيمة)، في قوله: إن الشدائد محكالرجال، فالقيادة لا يولدون قادة، ولكن المواقف تحفزهم للعمل، فإذا كان الموقف يتطلب مؤهلات معينة متوفرة عند هذا الفرد أو ذاك بادر إلى استثمار مؤهلاته بحماس وفاعلية كسب ثقة الآخرين، وتحولوا إلى موالين له وتابعين، يقتدون به ويسترشدون بتوجيهاته. وبفهم من هذه النظرية أن القائد الذي ينجح في أحد المواقف قد لا يوفق في موقف آخر، بمعنى أن النظرية لا تفترض أن القائد يكون قيادية بشكل مطلق وإنما الأمور نسبية، والقادة يظهرون عندما تنهياً الظروف في المواقف التي يجدون أنفسهم مؤهلين للتصدي لها، ولكنهم قديقون في الصفوف الخلفية ويلعبون دور التابع في مواقف أخرى لا تتوفر لديهم المؤهلات للقيادة فيها.

وترى هذه النظرية أن المهارات وأنماط السلوك القيادية تعتمد بشكل أساسي على الظروف والمتغيرات الموقفية التي يكون فيها القائد.

وهذا يعني أن عناصر عدة تتدخل في بروز القائد: من هذه العناصر

- ما يمتلكه الشخص من قدرات
- وما يتميز به من سمات،
- ما ينتظره الأتباع وما يتوقعونه ممن يقودهم
- ومنها كذلك طبيعة الموقف نفسه.

وتمثل على ذلك دور المعلم كقائد للعملية التعليمية، فهذا يتطلب أن تتوفر لديه الثقافة العامة والثقافة العلمية في فرع من فروع التخصص والإعداد المسلكي، والرغبة في ممارسة مهامات التعليم، ولكنه لن ينجح في قيادة عملية التعليم إذا كان الأتباع ينتظرون من يشبع حاجتهم للطعام أو من يلبي رغبتهم في الاستجمام أو من يبعدهم عن المدرسة التي زج بهم ذووهم ببنجدر أنها عنوة، وهو كذلك لن ينجح في قيادة العملية التعليمية في أيام الإجازة المدرسية أو فيمدرسة لا تتوفر فيها المناهج والبرامج والكتب والمقاعد والقاعات التي تتسع للطلبة.

ظهور النظرية الموقفية:

ظهرت نظرية الموقف كردة فعل لنظرية السمات التي ركزت على القائد وأهملت الأتباع والموقف، ومن هنا فإن نظرية الموقف ترى بأنه ليس من الضروري أن تتوفر نفس الخصائص والسمات الذاتية للقائد في كافة المواقف.

تعتبر النظرية الموقفية نظريات القيادة الحديثة وأكثرها شيوعاً وانتشاراً، وتركز هذه النظرية على القيادة في المواقف حيث أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعاً معينة من القيادة.

هذه النظرية تقوم على أساس أن القيادة هي وليدة الموقف، وأن المواقف هي التي تبرز القيادات وتكشف عن إمكاناتهم الحقيقية في القيادة؛ لذا فهي لا تتوقف على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، حيث تعد القيادة نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة.

ويتضح مما سبق، أن هذه النظرية تربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، وهذه النظرية تشير إلى أن ظهور القادة يتم إذا تهيأت الظروف التي تقتضي استخدام مهارات معينة لتحقيق أهداف محددة، حيث تصبح بيئة العمل في موقف وتحت ظروف معينة بحاجة لظهور قائد يقود الجماعة ويوجهها

أ-وقد أشار "فيدلر" (1967) إلى أنه ليس كل قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، إنما فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وسلوكه من جهة، وبالمتغيرات الموقفية من جهة أخرى، وأكد "فيدلر" مدى ملائمة الموقف للنمط القيادي يرجع إلى ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- علاقة القائد بالعاملين (جيدة أو سيئة).
- طبيعة المهام (محددة أو غير محددة).
- سلطة المركز (قوية أو ضعيفة).

وقد استخدم "فيدلر" هذه العوامل الثلاثة ومستوياتها الستة في تشكيل ثمانية مواقف مختلفة مثلها على خط متصل من موقف ملائم إلى موقف غير ملائم بالنسبة للقائد، وقد قسم "فيدلر" أسلوب القيادة إلى نوعين: الأول يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية، والآخر يركز على الإنتاج وإنجاز المهام.

ب-نظرية الأبعاد الثلاثة:

- ركز "ردن" Reddin 1970 على الفاعلية القيادية وشملت نظريته الأبعاد الثلاثة التالية: الاهتمام بالعمل.
 - الاهتمام بالعلاقات الإنسانية.
 - الفاعلية القيادية.
- قد أشار "ردن" إلى أن المواقف المختلفة تحتاج إلى أنماط مختلفة تعتمد درجة فاعليتها على الموقف الذي استخدمت فيه.

مبادئ النظرية الموقفية:

- تقوم هذه النظرية على فلسفة مؤداها ان الظروف هي التي تخلق القادة وتبرزهم وان نوعية القادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف او ظرف قيادي معين فتأثر القائد على الجماعة يرتبط بموقف معين من يؤثر فيه ويتأثر به ويتفاعل فيه مع الجماعة.
- فنجاح القائد في مجتمع من المجتمعات ليس دليلا على نجاحه في كل المجتمعات باختلاف المجتمعات من حيث اتجاهاتها وفلسفة حياتها ومشكلاتها يؤدي في النهاية الى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها .
- ان السمات والمهارات المطلوبة توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه وعلى الموقع القيادي الذي يشغله فرييس مصلحة حكومية يحتاج الى مهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان وهذا يحتاج المهارات وقدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قائدا اخر ف يمكن اخر بل انه في التنظيم الواحد يؤدي الاختلاف في المستويات الادارية الى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.
- تميزت نظرية الموقف بانها قدمت مفهوما ديناميكيا للقيادة فهي تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد وانما تربطها بالموقف على اساس ان عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات يمكن ان تعزز مكانته ومركزه القيادي

هناك بعض المآخذ على هذه النظرية يمكن استخلاصها فيما يلي :

- -عدم الاتفاق بصورة واضحة حول عناصر الموقف الذي يمكن على ضوءه تحديد ما اذا كان الموقف ملائما او غير ملائم.
- -ليس هناك اتفاق حول انماط السلوك القيادي فالبعض يرى انها ثلاثة انماط اساسية هي الاوتوقراطي والديمقراطي وغير الموجه الحر بينما لبعض الاخر يقسم السلوك القيادي الى اربعة انماط اساسية تنقسم بدورها الى ثمانية بحسب في مواقف ملائمة او غير ملائمة ربما كشفت دراسات لاحقة عن انماط اخرى.
- ونتيجة للمآخذ السابقة ظهر اتجاه يرى وجوب التوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف على اساس ان القيادة ليست مجرد سمات يملكها القائد كما انها ليست نتاجا للموقف وحده وانما هي ثمرة التفاعل بين سمات القائد وعناصر الموقف وخصائص الجماعة وان النجاح القيادة يتحقق بتفاعل جميع هذه العناصر وهي النظرية التفاعلية .

نموذج فيدلر للنظرية الموقفية :

نظرية القيادة الموقفية تؤكد أن تغير الموقف والبيئة والحالة يتطلب تغيرا في الأدوار والأساليب والأنماط القيادية بما يتناسب مع الطرف الجديد، بنى فيدلر نظريته على ثلاث فروض وهي : نمط القيادة يتحدد من خلال النظام التحفيزي للقائد ، والتحكم بالموقف يتحدد من خلال مناخ الجماعة وبُنية المهمة وقوة المركز ، كما أن فاعلية الجماعة متوقفة على نمط القيادة والتحكم بالموقف ، يركز نموذج فيدلر ك ليس هناك نمط واحد فقط للقيادة الفعالة، و يحكم ذلك ثلاث عوامل رئيسية كما حددها فيدلر:

- نوع القائد ودرجة قوة منصبه القيادي المخول له من السلطة الرسمية.
 - ونوع الجماعة ، وعلاقة القائد بالجماعة ومدى ثقته وتقديرهم له.
 - طبيعة الموقف.
- تصنف القيادة الموقفية لأربعة أساليب يمثل كل منها مزيج مختلف من مستويات السلوك التوجيهي والسلوك المساند المقابلة لمستويات متعددة من النضج (في أداء المهام) لدى المرؤوسين.

- **الأسلوب الاخباري:** هذا النوع يعطي تعليمات واضحة لإنجاز المهام ويلتزم هذا المرؤوس الذي ما زال غير جاهز لتحمل مسؤولية العمل الذي يقوم به.
- **الأسلوب التدريبي:** في هذا الأسلوب يكون المرؤوس قد تعلم المهام لكنه غير قادر على تحمل مسؤولية أداءها وحده، لذلك يستمر الأسلوب الاخباري من المدير مع الأسلوب التدريبي لخلق الثقة لديه وتحفيزه. أي يكون الاتصال باتجاهين.
- **الأسلوب المساند:** حالما يشعر المرؤوس بالثقة في إنجاز مهماته فإن المدير لا يحتاج كثيراً للأسلوب الاخباري بل يحتاج إلى فتح الاتصال مع المرؤوس والإصغاء له ودعمه ومساندته. وبذلك يتشارك المدير والمرؤوس في عملية اتخاذ القرار.

- **الأسلوب التفويضي:** عندما يكون المرووس على درجة عالية من النضج تجاه المهام التي يؤديها وفي ذات الوقت مؤهلاً ومحفزاً لتحمل المسؤولية كاملة. فإنه ما على المدير إلا تحديد المهام وتترك مسؤولية تنفيذها للموظف الذي أصبح ذو خبرة عالية حيث يُمنح صلاحية اتخاذ القرار ويُعطيه درجة عالية من الثقة.

ب-نظرية المسار والهدف:

ركز "هاوس" (house, 1973) في هذه النظرية على مدى قدرة القائد في التأثير على مرووسيه في التمييز بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية وتحفيزهم لإنجاز الأهداف وحدد أربعة أنماط هي: النمط الموجه، النمط المساند، النمط المشارك، نمط الإنجاز.

ج-نظرية "هرسي وبلانشارد" 1982 Hersey et Blanchard:

في ضوء النظريات والدراسات السابقة طور "هرسي وبلانشارد" النظرية الموقفية، واستخدما بعدين أساسيين لسلوك القائد هما الاهتمام بالعاملين، والاهتمام بالعمل، كما أضافا بعداً ثالثاً هو النضج الوظيفي، وأشارا إلى أن النمط القيادي الفاعل يختلف باختلاف مستوى النضج الوظيفي للمرووسين، واستعدادهم للعمل وحددا أربعة أنماط قيادية:

- نمط الأمر: وهو سلوك عال في التوجيه ومنخفض في المساندة.
- نمط التسويق: وهو سلوك عال في التوجيه وعال في المساندة.
- نمط المشاركة: وهو سلوك منخفض في التوجيه وعال في المساندة.
- نمط التفويض: وهو سلوك منخفض في التوجيه ومنخفض في المساندة.

د- النظرية التفاعلية:

إن الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية مبني على التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة هي:

- القائد وشخصيته ونشاطه في الجماعة.
- الأتباع واتجاهاتهم ومشكلاتهم.
- الجماعة نفسها، بناؤها والعلاقات بين أفرادها وخصائصها، وأهدافها وديناميكياتها.
- المواقف كما تحددها العوامل المادية وطبيعة العمل، والظروف المحيطة بها، وتتركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الأتباع، وإدراكه لنفسه وللموقف وهكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي.

إن كل النظريات لا تقدم لنا تحليلاً متكاملًا من القيادة، هذا على الرغم من أهمية كل منها بالنسبة لبعض الجوانب أو النواحي، ولكن اجتماع النظريات ببعضها بعض صورة متكاملة لتغيير طبيعة القيادة وتحديد مفهومها. فالقيادة الناجحة، لا تتوفر لكل إنسان بل لهؤلاء الذين يتميزون بمواهب معينة ولكن الظروف المحيطة تستطيع إلى حد كبير أن تصقل هذه المواهب وتوجهها باتجاهات معينة تجعل منهم قادة ناجحين، وذلك عندما تقدم لهم المعلومات الكافية، مما يؤدي إلى ارتفاع قدرتهم على العمل القيادي، ولكن ذلك كله قد لا يكفي إذا لم تمكن القائد من إرضاء مصالحهم الخاصة أو من تكوين القناعة لديهم بقدر استعداده على تحقيق ذلك في المستقبل حسب الموقف. ويتبين من النظريات أنها وهي مجتمعة تقدم صورة واضحة ومتكاملة لظاهرة القيادة.

مفهوم النظرية التفاعلية:

تفسر النظرية التفاعلية القيادة من خلال تحليل عملية التفاعل القائم بين المحاور الثلاثة للعملية القيادية القائد والاتباع والموقف سعياً لتحقيق أهداف القائد ذاته والمرووسين والجماعة ويرى مؤيدو هذه النظرية أن هذا التفاعل يمكن أن يحقق لنا بيئة قيادية ناجحة وخاصة إذا ما تحققت رغبات واحتياجات الاتباع أو المرووسين بحكم أن الجماعة العاملة هي مرتكز هذه النظرية

إذا كانت النظرية التفاعلية تقيم فهما لخصائص القيادة على ربط نجاح القائد بقدرته على التفاعل مع المرووسين وتحقيق أهدافهم فإن ذلك لا يعني من الناحية الواقعية توفر القدرة لدى القائد على أحداث تكامل في سلوك الجماعة كلها وإنما يعني قدرته على أحداث تكامل لدى معظم أعضاء الجماعة ومن خلال هذه النظرية فإن القائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة وأحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم أخذاً في اعتباره آمال وقيم وتطلعات أفرادها.

يرى أصحاب هذه النظرية أن عمليات التفاعل الاجتماعية تبرز القادة، وذلك عند تكامل العناصر التالية من خلال عمليات التفاعل وبلورة الأنوار والمراكز ومعايير الأداء وهذه العناصر هي:

- شخصية القائد وقدرته على تفعيل النشاط لدى الجماعة كقيادته لفريق الدبكة في الافراح كمثال حين يكون ماهراً في الأداء.

- خصائص الجماعة وحاجاتها واتجاهاتها، فلا يقود الذكور الإناث في مواقف لا يمكن للرجال المشاركة بها لكونها من الخصوصيات الثقافية للإناث.
- ظروف والمؤثرات النفسية والفيزيائية الموقف فيه، فمن يقود أنشطة الفرح ليس هو من يقود المراسم الجنائزية، فالقائد الناجح هو من يستطيع ان يلتمس اهداف الجماعة في الموقف ومشاعرها، ومن يستطيع تنظيم الإمكانيات المادية ولبشرية ضمن الموقف والاستفادة منها تيسير سبل النشاط وتأثرها باتجاه الغرض المنشود.

لقد اسهمت النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة على اساس ابعاد ثلاثة تتمثل في القائد والموقف والجماعة وهنا يظهر دور المرؤوسين كعامل مهم في تحديد الصلاحية للقيادة كما يظهر دور الناجح هو الذي يكون قادرا على التفاعل مع خصائص المجتمع الذي يعيش فيه وتعني قدرة القائد هنا ان يجعل من قيادته وعليه ان يستجيب للروح السياسة العامة وان يعمل على تحقيق الاهداف الاجتماعية والاقتصادية التي يطمح المواطنون الى تحقيقها.

ولهذا يتوقف انتخاب القائد على ادراك الاعضاء له كاصالح شخص للقيام بمطالب هذا الدور الجماعي وهي تتغير من موقف لموقف ومن عمل لعمل.

وقد تعرضت النماذج التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال القيادة لبعض الانتقادات اهمها

- اغفالها لاهمية العلاقات الانسانية التي تنشأ بين التابعين وما يترتب عليهم من قيام بتنظيمات غير رسمية
- كما انها تركز على الحوافز المادية واعتبرتها المحرك الوحيد لطاقت الانسان على العمل متناسية ان للإنسان رغبات ومشاعر واتجاهات تحكم سلوكه

و- النظرية الوظيفية:

النظرية القيادة عملا يكون من شأنه تكوين بناء تفاعلي يساهم في تحقيق أهداف الجماعة بالعمل على تنظيم أنشطتها والتنسيق بين أدوار الأعضاء فيها وكما يرى العالم كاتل فان الجماعة في هذه الحالة تعيد ترتيب نفسها على صورة بناء قيادي. ويتحدد لكل عضو فيه دور ومركز يحتله من يقوم بالدور. ومن بين هذه الأدوار دور القائد الذي يعطيه مركزه بين الجماعة كمساعد لها على الاحتفاظ بتماسكها والقيام بوظائفها من خلال ممارسة كل عضو فيها الدور الخاص به. بمعنى ان الجماعة نفسها هي التي افرزت القائد وبرزت الدور القيادي، من خلال التنظيم الذي أعادت تشكيل نفسها لتكوينه. ومثل على ذلك بأصابعك اليد التي تنظم بطريقة معينة فتعطي القيادة للإبهام والسبابة عند الكتابة، وتقوم الأصابع الأخرى بدور المساند، بينما تنظم بطريقة أخرى مبتعدة عن السبابة الى اقصى مدى لتعطيه وحدة القيادة عند تناول المواد لتذوق الطعام. بمعنى ان القيادة يبروها الأعضاء والتابعون.

الوحدة الثالثة

القيادة المجتمعية

المحتوى

- خلط بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومفهوم المسؤولية المجتمعية
- المسؤولية الاجتماعية
- المسؤولية المجتمعية
- ماهي ريادة الأعمال الاجتماعية
- ريادة الأعمال الاجتماعية الربحية
- مقياس نجاح ريادة الأعمال الاجتماعية
- سمات رائد الأعمال الاجتماعية
- السمات الأساسية للريادة الاجتماعية:
- أنواع ريادة الأعمال المجتمعية
- المشروعات المجتمعية
- المؤسسات غير الربحية
- التعاونيات
- المؤسسات الربحية ذات الهدف الاجتماعي
- فوائد ريادة الأعمال المجتمعية
- 1. بناء علاقات تتجاوز الغرض المادي
- 2. وجود حافز مشترك.
- 3. الاستجابة لاحتياجات العملاء
- 4. خلق فرص عمل
- 5. تغيير العالم لمكان أفضل
- سمات وخصائص رواد الأعمال المجتمعية:
- 6. اندفاعيون نحو التغيير.
- 7. إبداعيون ومبتكرون
- 8. المهارات الريادية
- 9. العزيمة والإصرار
- تحديات ريادة الأعمال المجتمعية
- أولاً: نقص التمويل المالي
- ثانياً: عدم الثقة بنوايا المؤسسات الاجتماعية
- ثالثاً: البقاء وفيًا لمهمتك
- كيف تبدأ مشروعاً في ريادة الأعمال الاجتماعية؟
- الخطوة الأولى: اختر قضية مجتمعية
- الخطوة الثانية: ابحث جيداً في القضية
- الخطوة الثالثة: حدد الهيكل القانوني لعملك
- الخطوة الرابعة: وضع خطة عمل
- الخطوة الخامسة: السعي إلى التمويل
- الخطوة السادسة: تكوين فريق عمل مناسب والاهتمام ببناء ثقافة الشركة
- أمثلة على الريادة الاجتماعية

خلط بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومفهوم المسؤولية المجتمعية

الملاحظ أن هناك خلط بين مفهوم المسؤولية الاجتماعية ومفهوم المسؤولية المجتمعية، حيث نجد أن جل الباحثين والدارسين لا يهتمون أي من المصطلحين عليهم أن يستعملوا حسب كل ظرف وحالة. ويرأى أنه علينا أن نضبط جيداً وبشكل جدي المصطلحين لفهم فحوى كل منهما:

المسؤولية الاجتماعية:

يقصد بها أن تراعي المؤسسات الجوانب الاجتماعية والإنسانية والأخلاقية في كافة أعمالها المرتبطة بنشاطها ارتباطاً مباشراً وذلك سواء على المستوى الاقتصادي (تجاري وخدمي) أو البيئي (بيئية وصحة) أو القانوني (تشريع ومدونات)، وحسب الجوانب المرتبطة وإن تعددت، وتتعد في قوانينها الداخلية ومدوناتها وكذا في تعاملاتها الطوعية بأن تلزم بذلك مراعاة الرجل الحريص، ولا تكتفي فقط بتطبيق القوانين في حدها الأدنى والبحث عن ثغراته والنصوص غير المواكبة للتطور.

من أمثلة ذلك: رعاية العاملين والمتقاعدين منهم، توظيف المعاقين واستيعابهم، تنظيف مخلفات نشاطاتها الماسة بالبيئة ولو كان ضررها بعيد التحقق أو محتمل، توافق المنتجات مع معايير التقييس توافقاً لا لبس فيه، الالتزام بإصلاح الخطأ التزاماً طوعياً حتى في غياب نص عقابي أو دليل قاطع.. في حين أن:

المسؤولية المجتمعية:

أشمل، حيث تعني أن تأخذ المؤسسات على عاتقها -إلى جانب المفهوم الأول- مراعاة مختلف جوانب الحياة في المجتمع والعمل على إبراز دورها فيه بشكل فعال وإيجابي، وأن تتحد مع مختلف المؤسسات سواء في القطاع العام أو الخاص لترقية المجتمع ورفاهيته، وتتعاون معها لتبادل التجارب الناجحة حول برامج المسؤولية الاجتماعية مع المنافسة المشروعة وتحقيق التكامل، وتساعد الدولة في تحمل أعبائها، المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة وبناء إستراتيجيات هادفة لخدمة الفرد والمجتمع.

ومن أمثلتها: إيجاد آليات مشتركة لتطوير اقتصاد البلد، الاهتمام بالفئات الهشة ومساعدتهم على إيجاد مصدر رزق، تقديم تبرعات وإعانات لبناء مدارس ومستشفيات، مساندة الطلاب على البحث العلمي والتدريب وتقديم التسهيلات، المشاركة في الجوانب الثقافية والسياحية والإعلامية والتربوية.

***ملاحظة:** لا يجب فهم هذه التفرقة على أن دور المسؤولية الاجتماعية لا يتجه نحو المجتمع، بل وكما هو موضح في المثال فالمجتمع في المسؤولية الاجتماعية هو أيضاً أحد أصحاب المصلحة الخارجيين أو غير المباشرين، غير أن المجتمع في المسؤولية الاجتماعية يجب أن يتحقق رضاه عن وسائل عمل منظمات الأعمال وقبوله لأهدافها، والاعتراف بحقه في مراقبتها. وتتوسع مصلحته أكثر في المسؤولية المجتمعية.

وعليه؛ نستنتج في الأخير بأن المسؤولية المجتمعية لا يمكن أن تتحقق في غنى عن المسؤولية الاجتماعية، في حين أنه يمكن الاكتفاء بالمسؤولية الاجتماعية كضمان حد أدنى من المسؤولية المجتمعية، حيث أن الأولى هو تبني المسؤولية الاجتماعية كونها أكثر إلزاماً. هذا إذا نظرنا إلى المفهومين كل مستقل عن الآخر، أما بالنظر إلى المسؤولية الاجتماعية على أنها أحد مستويات المسؤولية المجتمعية، فهنا تصبح هذه الأخيرة محتواة في المسؤولية الاجتماعية وتشكل أحد مستوياتها أو أبعادها التي تشمل البعد الخيري والإنساني.

ومع هذا وإن كان من المستحسن التفرقة بين المفهومين إلا أن الجدل لا يقع حول وجود مبادئ مشتركة يمكن جمعها تحت مسمى واحد ومتفق عليه وهو المسؤولية الاجتماعية، وهذا ما نصبو إلى توضيحه في الوقت الراهن كدارسين وناشطين في هذا المجال.

ماهي ريادة الأعمال الاجتماعية

من نافذة القول أن مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية أخذ كبناء متعدد الأبعاد يتضمن قيماً وسلوكيات ريادية لتحقيق أهداف اجتماعية

نستطيع تعريف الريادة الاجتماعية بأنها الفكرة الابتكارية التي تعالج قضية اجتماعية، وقابلة للتطبيق كمشروع ريادي يحل المشكلة ويحقق أثراً اجتماعياً واستدامة. إن المشكلات الاجتماعية هي الباعث لابتكار حلول تتفق بها عقول المبدعين الاجتماعيين الذين يجدر بهم أن يبحثوا عن مشكلات مجتمعهم وأسبابها وسبل معالجتها وينتجوا أفكاراً خلاقية ومبدعة وحلولاً جديدة تكسر الأنماط التقليدية وتغير في النظم السائدة. والفكرة الإبداعية ينبغي ألا تكون حبيسة أدراج العقل، فقد تذبذب وتُنسى ولا تدب في روحها الحياة إلا بتنفيذها.

ويمكننا القول إن ريادة الأعمال الاجتماعية هي أن يبدأ شخص ما مشروعاً أو ينفذ فكرة من نقطة الصفر؛ لسد حاجات اجتماعية؛ حيث يستخدم فيها رائد الأعمال أساليب إبداعية ومبتكرة لتنميتها؛ وتحقيق تأثير اجتماعي على نطاق واسع، بعيداً عن التأثير التجاري، الذي يستهدفه رائد الأعمال في المشاريع الربحية.

تتمتع ريادة الأعمال الاجتماعية بالكثير من المميزات التي تجعلها مختلفة عن ريادة الأعمال الهادفة للربح في العديد من الجوانب. وقد يختلط الأمر على الكثير منّا؛ لذلك يجب تأكيد أن ريادة الأعمال تنقسم إلى 3 أنواع؛ هي (ربحية، اجتماعية، سياسة)، وبطبيعة الحال كلٌ منها يختلف عن الآخر، ويبرز الفرق هنا بين ريادة الأعمال الاجتماعية والربحية؛ حيث إن الأعمال الربحية يمكنها أن تنتقل حسب تواجد الربح، فيمكن أن تنتقل من مكان إلى آخر سعياً وراء تحقيق ربح، على عكس الأعمال الاجتماعية؛ التي تستهدف من البداية حل مشكلة ما في منطقة جغرافية معينة.

لم نتوصل حتى الآن إلى الرد على سؤال ما هي ريادة الأعمال الاجتماعية؟ وتعريف ذلك المصطلح بشكل واضح وأكثر دقة؛ نظراً لأنه تعريف حديث الظهور نسبياً، هو مفهوم جديد ينطلق من التحديات الاجتماعية لإيجاد حلول لمشكلات مجتمعية، وهو من صميم النزعة الإنسانية الخيرة التي يلتقي فيها مع العمل التطوعي الخيري، لكن العمل التطوعي يعتمد على توزيع المنافع والخدمات للمجتمع تبرعاً ومجاناً بعيداً عن تحقيق الربح المادي،

وهنا تعمل الريادة الاجتماعية وفقًا للأساليب التجارية المعروفة بما فيها تحقيق الأرباح، لكن القيمة الاجتماعية هي الجوهرية، والتربح إنما هو من أجل تحقيق استدامة مالية للمشروع ويمكن تعريف الأعمال المجتمعية نهجًا يطبق سلوكيات ريادية من قبل مجموعة من الأفراد أو شركة معينة قد تكون ناشئة، لتحقيق فكرة مبتكرة على أرض الواقع، توفر حلولًا اجتماعية أو بيئية أو ثقافية. تهدف الريادة المجتمعية إلى إحداث التغيير الإيجابي في المجتمع والعالم، عوضًا عن تحقيق الأرباح المادية فقط.

يمكن تعريف ريادة الأعمال بشكل عام بأنها مشروع تجاري يقدم منتجًا أو خدمة بهدف تحقيق الربح المادي، ولكن مع زيادة قضايا ومشاكل المجتمعات، ظهر نوع خاص من الريادة معني بحل إحدى هذه المشكلات، والتأثير الاجتماعي عن طريق مشروع معين، وهو ريادة الأعمال الاجتماعية. يهدف هذا النوع إلى السير نحو بيئة أكثر استدامة واستقرارًا، فما هي ريادة الأعمال الاجتماعية؟ وكيف يمكن بدء مشروع ريادي ناجح

فهو مفهوم جديد: لا تطوع خالصًا ولا عمل تجاريًا ربحيًا محضًا:

الفرق بين ريادة الأعمال التجارية وريادة الأعمال الاجتماعية ينقسم قطاع الأعمال الريادية إلى نوعين أساسيين: ريادة الأعمال التجارية التي تهدف لتحسين السوق، والريادة المجتمعية التي تستهدف المجتمع بعينه. يركز اختلاف الأهداف بين النوعين على اختلاف عدة سمات بينهما كي يتحقق كل منهما. من أهم هذه الفروقات ما يلي:

أولاً: أسباب الاستثمار:

تسعى ريادة الأعمال التجارية إلى در الأرباح المالية للمستثمرين، بالنهاية هذا هو الهدف الأساسي من الاستثمار فيها. على عكس ريادة الأعمال الاجتماعية التي تجذب المستثمرين المعنيين بتحقيق هدف المشروع، ويرونه عامل النجاح والربح الأكبر.

ثانياً: كيفية استخدام الأرباح

تتوجه جميع أرباح الشركة الريادية التجارية لتحقيق الثروة الشخصية للمستثمرين ورواد الأعمال، بينما تستخدم شركات الريادة المجتمعية أرباحها لتمويل الأعمال الخيرية التي تتعلق بهدفها في المقام الأول، وتنمية الشركة وتغطية تكاليفها لضمان استمراريتها.

ثالثاً: معيار النجاح

كلا النوعين من الشركات يرغب بإحداث تغيير جاد في المجتمع وسوق العمل، ولكن نجاح الشركة التجارية يُقاس بمقدار المكاسب المادية التي تنتجها، فالمال هو هدف العمل. يرى رواد الأعمال الاجتماعيين بأن المال ليس إلا وسيلة لتحقيق النجاح والغاية الأساسية، وتتلخص بالتأثير الواضح للعمل على المجتمع.

ريادة الأعمال الاجتماعية الربحية

ليست كل المشاريع الريادية الاجتماعية لا تهدف إلى الربح؛ حيث يوجد بعض المؤسسات الريادية في الإطار الاجتماعي تسعى للحصول على ربح نسبي لتغطية نفقاتها فقط بشكل متوازن؛ فلا يتناقض الربح المادي مع المنفعة العامة في وجهة نظر رواد الأعمال الاجتماعية وقد تتجه مؤسسات ريادة الأعمال الاجتماعية إلى تأسيس شركات ربحية لدعم الأهداف الاجتماعية والثقافية لها؛ فعلى سبيل المثال قد تنشئ مؤسسة اجتماعية مطعمًا لتوفير فرص عمل للمشردين، وخدمة هدفها الأساسي وهو توفير الرعاية لهذه الفئة.

مقياس نجاح ريادة الأعمال الاجتماعية

وبخلاف ريادة الأعمال الربحية، فإن العائد المادي لن يكون مقياس نجاح في حالة ريادة الأعمال الاجتماعية؛ لذلك يُقاس أداء ريادة الأعمال الاجتماعية بمدى الأهداف التي نجحت في تحقيقها (الاجتماعية أو الثقافية أو البيئية)، فعلى سبيل المثال يُقاس نجاحها بمدى تخفيفها من الأعباء الواقعة على الفئات الأكثر فقرًا، أو مدى تحسين الرعاية الصحية وتنمية المجتمع.

سمات رائد الأعمال الاجتماعية

لا تختلف كثيرًا سمات رائد الأعمال الاجتماعية عن الربحية، فيجب أن يتمتع بخبرة ومهارة للتعرف على المشكلات المجتمعية وإيجاد حلول مبتكرة لعلاجها. ويقع على عاتق رائد الأعمال الاجتماعية مهمة كبيرة لبحث المشكلات في بلده، والسعي للخروج بأفكار ابتكارية لعلاجها، فعلى الرغم من أنهم يتشابهون مع رواد الأعمال التقليديين فيما يتعلق بصفات الإبداع والمغامرة والابتكار، إلا أنهم لا بد من أن يتمتعوا بصفات إنسانية عالية وإنكار للذات وحب للعمل الاجتماعي، بالإضافة إلى شعورهم بالالتزام بالمسؤولية الاجتماعية؛ فهم يكرسون يومهم لتبني مشاريع اجتماعية لخدمة الإنسانية بشكل أكثر تطورًا.

السمات الأساسية للريادة الاجتماعية:

تفكير غير تقليدي: تعبر عن محاولة إحداث تحول ثوري لمواجهة التحديات الاجتماعية. تقديم حلول مستدامة: ينبغي أن تنطوي الريادة الاجتماعية على إستراتيجية لتحقيق التنمية المستدامة، وتقديم حلول دائمة لمشكلات متأصلة في المجتمع، ولا تكون مجرد حلول وقتية أو ذات أثر هامشي محدود. تحقيق الأثر الاجتماعي الإيجابي: تستلزم الريادة الاجتماعية إحداث أثر اجتماعي ملحوظ للمجتمعات التي عانت طويلاً من التهميش والحرمان من قبل الجهات الفاعلة ومؤسسات الدولة، وبالتالي يمكن قياس هذا الأثر بمقارنة حال هذا المجتمع قبل ظهور حلول مبدعة لمشكلاته المستعصية بما بعدها.

ويمكن قياس أهم آثار الريادة المجتمعية على المجتمع وفق المستويات التالية:

- **المدى القصير:** تغييرات ملموسة في اقتصاد المجتمع (خلق فرص عمل، توليد الناتج، أو زيادة الادخار عن الإنفاق العام).
- **رفاهية المجتمع** وتحسين أوضاعه، تقاس نجاح الريادة الاجتماعية بقدرتها على زيادة الإنتاجية، وقيام مشروعات تنموية.
- **المدى الطويل:** أما المساهمة الأكثر أهمية للريادة المجتمعية فتحدث على المدى الطويل، وتقاس بقدرتها على خلق واستثمار رأس المال الاجتماعي.

أنواع ريادة الأعمال المجتمعية

تعد ريادة الأعمال الاجتماعية مصطلحاً واسعاً يحتوي على عدة أنواع تختلف في الاستراتيجية، ولكن جميعها تندرج تحت مظلة الابتكار والتحسين الاجتماعي. فيما يلي أكثر الأنواع شيوعاً: المشروعات المجتمعية

المشروعات المجتمعية

هي أبسط مثال للريادة الاجتماعية، ويمكن لأي شخص القيام بها بغض النظر عن مستواه العلمي أو شبكة علاقاته. المشروع المجتمعي هو مشروع صغير نسبياً يستهدف القضايا الاجتماعية أو البيئية أو الاقتصادية، مثل بناء حديقة مركزية في منطقة فقيرة أو تنظيم مجموعة متطوعين للقيام بنشاط مجتمعي معين.

المؤسسات غير الربحية

تتفق المؤسسات غير الربحية إيراداتها على معالجة القضايا المتعلقة بمجالها ومهمتها المجتمعية، إلى جانب النفقات التشغيلية من رواتب الموظفين والإجراءات التسويقية وما إلى ذلك. لا يتم تحويل أي من الأرباح إلى المستثمرين أو للعائد الشخصي، كما أنها تتمتع بإعفاءات ضريبية بموجب القانون.

التعاونيات

غالباً ما يركز هذا النوع على الاحتياجات الأساسية للمجتمع مثل الإسكان أو مشروعات عمل بسيطة، ويعني مصطلح التعاونيات اتحاد مجموعة من الأشخاص طواعية للتعاون معاً وتلبية احتياجاتهم المجتمعية، يمكن أن تعمل على أساس ربحي أو غير ربحي، ولكن قد تتطلب دفع رسوماً عضوية لكل فرد ينضم للمجموعة بهدف تغطية النفقات التشغيلية اللازمة

المؤسسات الربحية ذات الهدف الاجتماعي

يؤمن رواد الأعمال الاجتماعية الذين يتبعون هذا المسار في الريادة المجتمعية، بأن تحقيق المكاسب المادية لا ينفي أو يتعارض مع التأثير في المجتمع وحل قضاياها. يهتم هذا النوع بجذب المستثمرين المؤثرين، الذين يتوجهون للاستثمار بالأعمال التي تساهم مجتمعياً بطريقة فعالة.

فوائد ريادة الأعمال المجتمعية

تحقق الريادة المجتمعية عدة فوائد تعود على قطاع العاملين فيها والمجتمع، فلا يجوز الاعتراف بأثرها أو بتحقيق هدفها بدون هذا العائد. من أبرز فوائد الريادة الاجتماعية ما يلي:

1. بناء علاقات تتجاوز الغرض المادي

تمتلك الشركات والمؤسسات الريادية المجتمعية القدرة على تكوين علاقات قوية داخل الشبكات الاجتماعية والاقتصادية وغيرها، على عكس الروابط التي تتم لهدف تجاري بحت، مما يُنشئ شراكات استراتيجية تزيد من تأثير وحضور الشركة. إضافة لذلك، تساهم الريادة الاجتماعية في دحض العوائق الطبقيّة والمادية بين المجموعات والمجتمعات، وتركز على توفير الدعم المادي والمعنوي دوماً، خصوصاً للجهات المهمشة، مما يساهم في تعزيز الروابط الاجتماعية.

2. وجود حافز مشترك

قد يكون من الصعب تحفيز وشحن همم الموظفين في العمل، عندما يكون الهدف الأساسي هو در الكثير من المال للمستثمرين من رجال الأعمال. لكن مع ريادة الأعمال الاجتماعية، يتفق الجميع على غاية واحدة في العمل وهي نفع المجتمع، مما يساعد في الحفاظ على حافز وجهد وتركيز رواد الأعمال المجتمعية والموظفين، لوحدة الهدف والغاية.

3. الاستجابة لاحتياجات العملاء

لا شك أن وعي المجتمع بالمشكلات التي تحفه وضرورة السعي للحد منها يزداد يوماً بعد يوم، ويعد هذا التوافق مع الهدف السامي الذي وجدت من أجله الريادة المجتمعية مساهمة كبيرة في جذب العملاء والمستهلكين، تبعاً لأنها تستجيب لتلبية احتياجاتهم. عوضاً عن أن المستهلك سيشعر بالرضا عند التعامل مع شركة ريادية تحاول التحسين، فبهذا يصبح مشاركاً بالحل.

4. خلق فرص عمل

إلى جانب مساهمة المشروع الاجتماعي في حل مشكلات المجتمع، فهو يستهدف أيضاً توفير فرص عمل للشباب، وهو ما يساعد على الحد من نسبة البطالة، وتشجيع الشباب للعمل والمشاركة في المشروع، واستثمار مجهوداتهم بما يتوافق مع المهمة التي تتبناها الشركة.

5. تغيير العالم لمكان أفضل

ربما تكون الميزة الكبرى من كونك رائد أعمال اجتماعي، هي التأثير الذي يمكن أن تحدثه في المجتمع، فمهما تعددت فوائد وأهداف ريادة الأعمال الاجتماعية، يبقى التغيير الاجتماعي الأساس والغاية المنشودة لكل الجهد والعمل.

سمات وخصائص رواد الأعمال المجتمعية

مهما تعددت المجالات التي يدخلها رواد الأعمال الاجتماعية واختلف دورهم العملي فيها، لا بد أن يمتلكوا عدة سمات مشتركة بينهم للوصول إلى نقطة النجاح التي ييغونها، أهمها ما يلي:

10. اندفاعيون نحو التغيير

عادةً ما يكون عدم الرضا عن الوضع الراهن في المجتمع هو الدافع الأساسي لرغبة رائد الأعمال بالتحسين والتطوير، وتكون هذه الرغبة هي ما تشجعهم على المواصلة في العمل والاجتهاد وتحفيز من حولهم مهما تعددت العقبات خلال مسيرتهم نحو التغيير.

11. إبداعيون ومبتكرون

تختلف نظرة رواد الأعمال المجتمعية للمواقف عن أفراد المجتمع العاديين، إذ يرون في كل مشكلة فرصة للإبداع بطريقة مبتكرة تتغلب على العقبات التي تواجهها القضية المجتمعية، بحيث يخرجون بمنتج أو خدمة تساهم في التخفيف من حدة المشكلة أو حتى إنهاؤها تماماً.

12. المهارات الريادية

تبدو هذه الصفة بديهية في عالم ريادة الأعمال، لكن شغف التغيير قد يقود الشخص للعمل على تحقيق فكرته دون معرفته العملية في مجال الأعمال وافقاره لأهم المهارات الريادية، مما يؤدي لضعف الإدارة السليمة والتخطيط الاستراتيجي لجوانب عدة تحف المشروع، مثل التمويل والموارد والقيود وما إلى ذلك. بالتالي تقلص فرصة نجاح الفكرة في الواقع.

13. العزيمة والإصرار

لا شك أن كل عمل يواجه العديد من العقبات والتحديات التي يجب مواجهتها وتجاوزها خلال مسيرته. يحتاج ذلك إلى الكثير من العزم والإصرار، ومواجهة الفشل على أنه خطوة ضرورية في سلم النجاح بدلاً من الاستسلام. على رائد الأعمال الاجتماعية النظر إلى عمله بعين نقدية أيضاً، وأن يستمع إلى آراء الآخرين وانتقاداتهم بصدر رحب وأذان صاغية، حرصاً على الوصول لأفضل صورة ممكنة تمثل المشروع.

تحديات ريادة الأعمال المجتمعية

على الرغم من أن مجال الريادة المجتمعية لديه الكثير من الإمكانيات، لمساعدة المجتمع على التعامل مع مشاكله بطريقة إبداعية ومؤثرة، فإنه يواجه العديد من التحديات التي قد تعيقه عن ذلك. فيما يلي أكثر هذه التحديات شيوعاً بين رواد الأعمال الاجتماعية:

أولاً: نقص التمويل المالي

يعد توفير رأس المال الاجتماعي أحد أكبر التحديات التي يواجهها رواد الأعمال المجتمعية، فعادةً ما تكافح المؤسسات المجتمعية من أجل الحفاظ على وجودها واستمرارية عملها، بسبب شح مصادر الدخل اللازم لتغطية التكاليف اللازمة. غالباً ما يرجع ذلك إلى عدم تصور إمكانية الربح من الاستثمار، وإلى الحاجة المستمرة للتمويل. يُنصح باللجوء إلى المستثمرين المهتمين بتطوير المجتمع بطرق مبتكرة وجديدة،

والاعتماد أيضًا على جمع المال إلكترونياً عن طريق نشر حملات تمويلية عبر مواقع التواصل الاجتماعي، إذ تعد هذه الوسيلة أكثر فعالية وتصل أكبر عدد ممكن من الناس.

ثانياً: عدم الثقة بنوايا المؤسسات الاجتماعية

قد يؤثر عدم اهتمام الشركات الاجتماعية بزيادة الثروة الشخصية وصب كل أرباحها للمجتمع، الشكوك لبعض الناس العامة أو رجال الأعمال المستثمرين، فقد يتساءل البعض إن كان حقاً كل الربح والتمويل المادي يذهب للمصلحة العامة أم لا، مما يجعل الكثير يتجنب المبادرة بالدعم مادياً أو حتى معنوياً. للتغلب على هذه العقبة، يجب على رائد الأعمال الاجتماعي توضيح مدى قوة تأثير فكرته و نفعها على المجتمع، مع إظهار نتيجة وثمره التمويل على الجهة المستهدفة. كما أن بيان تأثير المشكلة يمكن أن يساعد كثيراً، فبذلك تُظهر انتمائك للمجتمع ومدى تضررك من عدم حل القضية التي يستهدفها مشروعك. يساهم جهدك الحثيث بالعمل في إقناع العملاء والمستثمرين بنواياك الحسنة.

ثالثاً: البقاء وفياً لمهمتك

مع المواظبة على الجهد والعمل وفق استراتيجية فعالة، ينمو المشروع الاجتماعي ويتوسع في مهمته وتزداد إيراداته وكذلك التمويلات الخارجية، قد يصل رائد الأعمال الاجتماعي لمرحلة يشعر فيها برغبة تحويل مشروعه إلى عمل تجاري منافس تزداد فيه أرباحه الشخصية، تبعاً للمستوى الذي وصل إليه. تذكر دائماً السبب الذي جعلك تنشئ المشروع، واجعله دافعاً للاستمرار في النوايا الاجتماعية الحسنة. لا ضير من الاستثمار بالعمل، ولكن اجعل الاهتمام بالمصلحة العامة الأولوية الأولى.

كيف تبدأ مشروعاً في ريادة الأعمال الاجتماعية؟

يوجد الكثير من الناس التي تمتلك الشغف بالسعي نحو التغيير في المجتمع، ولكن الأمر لا يتعلق فقط بالشغف والرغبة. يجب السير على مجموعة خطوات من أجل إنشاء مشروع مجتمعي ناجح:

الخطوة الأولى: اختر قضية مجتمعية

عليك أولاً أن تحدد المشكلة التي تود حلها، كي تستطيع توجيه طاقتك نحوها ويتمحور حولها مشروعك. يجب أن تكون القضية الذي تختار معالجتها مهمة وتؤثر على الآخرين سلباً بوجودها، وأن يكون لاستهدافها صدق واضح وفعال، فتضمن إمكانية نجاح الفكرة عند تنفيذها.

الخطوة الثانية: ابحث جيداً في القضية

أنت بحاجة إلى فهم كامل لطبيعة القضية قبل البدء في الحل، بدلاً من الاكتفاء بالخبرة أو التجربة الشخصية. لذا، الخطوة الثانية هي إجراء بحث موسع حول القضية، من خلال إجراء بحث السوق لها، ومحاولة الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما هو السوق الذي تستهدفه؟
- ما هي القيمة التي ستضيفها؟
- هل يوجد منافسين محتملين؟
- كيف يمكن أن تتميز بعملك عنهم؟

يمكن أن يتم ذلك بعمل تحليل كامل ودراسات جدوى، وجمع وجهات نظر عامة أو من الخبراء، للتحقق من صحة افتراضاتك وتحديد إمكانات فكرتك. يمكنك استشارة الخبراء في الأعمال والخدمات الاستشارية من موقع مستقل، شبكة العمل الحر الأكبر عربياً، لتعرف معلومات أكثر عن فكرة مشروعك، وتضمن اختيار الفكرة المناسبة.

الخطوة الثالثة: حدد الهيكل القانوني لعملك

يشير الهيكل القانوني إلى تنظيم المشروع أو الشركة فيما يتعلق بوضعها القانوني، ليتم الاعتراف بها محلياً أو على مدى الأماكن التي تستهدفها قبل كل شيء. يُظهر الهيكل القانوني جميع المسؤوليات التي قد يتحملها صاحب العمل من التزامات ضريبية وتوقيع وثائق قانونية وما إلى ذلك، إضافة إلى إعداد وثائق التأمين لحماية أصول العمل.

الخطوة الرابعة: وضع خطة عمل

حان الوقت الآن ليتحول بحثك إلى خطة عمل مدروسة. تحتوي خطة العمل على الأهداف والمهام التي سيتولاها المشروع، مع ذكر الاستراتيجيات المضمونة للنجاح. يجب أن تشمل خطة العمل النقاط التالية:

- تحديد المنتج أو الخدمة المقدمة.
- الأهداف الاجتماعية المراد تحقيقها.

- الجهة المستهدفة وكيفية الوصول إليها.
- أساليب التسويق التي سيتم استخدامها.
- الهيكل القانوني اللازم للشركة.
- توضيح كيفية العمل وهيئته.
- توضيح الخطة المالية من تكاليف البدء والإيرادات المتوقعة وكيفية التصرف بها.
- مهارات فريق العمل المطلوبة لتحقيق المشروع.

الخطوة الخامسة: السعي إلى التمويل

لا يمكن بدء مشروع دون وجود قواعد مادية تأسيسية برأس المال، لذا، إذا كنت لا تملك الموارد المالية الكافية لتمويل مشروعك، فيمكنك البدء بالبحث عن ممولين لمشروعك. يمكنك الاستفادة من الجهات التي تدعم المشروعات الاجتماعية في بلدك، ومحاولة الحصول على تمويل منها لبدء عملك. يمكن أيضًا تأجيل خطوة التمويل الخارجي إلى ما بعد البدء، عندما تكون الشركة قد حققت جزءًا من أهداف إنشائها، وتكون قد بدأت في رحلة التوسع والنمو. في هذه الحالة سيفيدك التمويل لزيادة نطاق عملك، والتوسع أكثر لجذب المزيد من العملاء، وتطوير طريقة العمل.

الخطوة السادسة: تكوين فريق عمل مناسب والاهتمام ببناء ثقافة الشركة

تتوافق أغلب مبادئ التوظيف في الأعمال الاجتماعية مع الأعمال الأخرى، لكنها تتميز في ضرورة الاهتمام لكون المنفعة المجتمعية هي الهدف الأول لكل شخص يترشح للتوظيف، وأن يكون على دراية بجميع الالتزامات التي تخص المصلحة العامة أولاً قبل كل شيء. فالأعمال المجتمعية تتطلب أشخاصًا صادقين ومعنيين بالتغيير والتطوير كي تستمر. من المهم أيضًا التركيز على بناء ثقافة الشركة، إذ المشروع الاجتماعي ليس مجرد حملة، بل شركة متكاملة يجب أن تبنى ثقافة معينة في سير عملها. تتمثل ثقافة الشركة بالمبادئ والقيم والسلوكيات التي يشترك بها الأفراد في مكان العمل. تُعنى ثقافة الشركة أيضًا بالهوية التي تهتم بعرضها أمام عملائها.

أمثلة على الريادة الاجتماعية

توفر الدول العربية دعمًا كبيرًا للريادة الاجتماعية، حرصًا منها على تطوير هذا المجال والحد من القضايا والمشكلات المجتمعية، إضافةً لاهتمامها بتحفيز الأفراد والمجموعات الإبداعية في المجتمع. وتشجيعًا لكثير ممن يسعون للخوض في هذا المجال.

الوحدة الرابعة

القيادة، لماذا انا؟

المحتوى :

- ما هي المهارات القيادية وكيف أطورها
- سمات الشخصية القيادية
- كيف تطور مهاراتك القيادية؟
- ما هي قيادة الفكر
- عشرة صفات تميز رواد الأعمال الناجحين :
 - 1- الإبداعية تبدأ ريادة الأعمال بفكرة..
 - 2- الشغف لعل هذه السمة هي الأهم
 - 3- الحماس والدافعية
 - 4- التفاؤل هل ترى النصف الممتلئ من الكأس أم النصف الفارغ منه التركيز على المستقبل
 - 5- قواعد ذهبية لضبط بوصلة أهدافك
 - 6- الإقناع حتى تكون ناجحاً في عالم الأعمال،
 - 7- المرونة
 - 8- الدهاء وسعة الحيلة في عالم الأعمال،
 - 9- روح المغامرة
 - 10- الحزم لا مجال للتأخير والتأجيل في عالم الأعمال
- كيف يمكنني أن أساعد؟
- ما تأثيري؟

1-اختبار الدوافع: Motives

2-اختبار القيم: Values

3-اختبار المقدرة: Competence

4-اختبار الأسلوب: Style

إعداد القادة وتدريبهم

أسس وقواعد التدريب

- 1- البعد العلمي:
- 2- البعد الوظيفي
- 3- الشمولية والمشاركة:
- 4- بعد الدافعية وتوفير التجهيزات

• وسائل الإعداد والتدريب

اولا - دراسة الحالات

ثانيا - لعب الادوار

ثالثا الزيارات الميدانية

رابعا المؤتمرات

خامسا الورش والمشاعل (West shop)

سادسا حلقات النقاش والحوار

سابعا الاشتراك في الدورات المتخصصة

ثامنا الالتحاق بمراكز التأهيل وكتليات الادارة في الجامعات

ما هي المهارات القيادية وكيف أطورها

تعدّ المهارات القيادية Leadership Skills عنصراً أساسياً في جميع معادلات النجاح، سواءً على الصعيد الشخصي أو المهني أو الأكاديمي. فمهارات القيادة هي إحدى أكثر المهارات المرنة أو الـ Soft Skills التي يوليها أرباب العمل اهتماماً

خاصًا ، ويبحثون عنها في المتقدمين للوظائف المختلفة. تضمّ المهارات القيادية تحت مظلتها عدّة سمات شخصية، وقدرات تواصلية لا بدّ لكلّ واحد منّا أن يتعلّمها ويقتنها ليحقق النجاح والتطور اللذان يطمح إليهما.

سمات الشخصية القيادية

- قد يبدو لك بداية أنّ القادة الناجحين قد ولدوا موهوبين بالفطرة، إلا أن الحقيقة عكس ذلك تمامًا. فأغلب السمات القيادية مكتسبة يمكن تعلّمها وشحذها مع الوقت من خلال التمرين والتدريب المستمرين. وحتى نضعك على الطريق الصحيح لتصبح قياديًا، ابدأ بالتعرّف على صفات الشخصية القيادية، والعمل على تطويرها:
- 1- **القدرة على إدارة الذات** من أهم واجبات القائد أن يمتلك القدرة على إدارة فريقه، وفي حال لم تكن تستطيع إدارة ذاتك، فلن تنجح في إدارة غيرك! يُقصد بإدارة الذات، القدرة على تحديد أهدافك وترتيبها حسب الأولوية، ومن ثمّ تحمّل المسؤولية كلّها أو جزء كبير منها لتحقيق هذه الأهداف. اقرأ أيضًا: تعرف على مهارات التنظيم وأفضل الطرق لتطويرها
- 2- **التصرف الاستراتيجي بعد التفكير الاستباقي**، والذهن المتفتح من ضروريات نجاح الشخص القيادي. حيث أكد تقرير صادر عن كلية هارفارد للأعمال أنّ القادة الناجحين لا بدّ أن يمتلكوا القدرة على التصرف الاستراتيجي، أي أن يكونوا مستعدين على الدوام لتغيير استراتيجياتهم من أجل الحصول على فرص جديدة، أو التغلب على التحديات غير المتوقّعة التي تواجههم. اقرأ أيضًا: مهارات التفكير الاستراتيجي
- 3- **التواصل الفعال يعرف القادة الناجحون** متى يتعيّن عليهم أن يتحدثوا، ومتى يجب أن يلتزموا الصمت. إنهم يتواصلون بشكل فعال، وقادرون على أن يشرحوا لموظفيهم بإيجاز ووضوح مختلف الأمور، بدءًا من أهداف الشركة العظمى، ووصولاً إلى المهام المحددة المتخصصة. اقرأ أيضًا: ما هي مهارات التواصل وكيف يمكنك تطويرها
- 4- **مسؤولون يمكن الاعتماد** عليهم يعرف صاحب الشخصية القيادية الناجحة تمامًا كيف يستخدم سلطته بشكل مناسب دون أن يحكم قبضته على موظفيه أو يربخها. إنّه شخص يمكن الاعتماد عليه، وقادر على تحمّل مسؤولية أخطائه بشكل كامل، بل ويتوقّع من الآخرين أن يفعلوا المثل تمامًا. اقرأ أيضًا: كيف أنمي حس المسؤولية 5- امتلاك رؤية واضحة للمستقبل يمتلك القادة الفاعلون القدرة على قراءة مستقبل شركتهم، ومن ثمّ وضع أهداف واضحة وملموسة قابلة يمكن تحقيقها، والنهوض بالشركة من خلالها
- 5- **قواعد ذهبية لضبط بوصلة أهدافك**
- 6- **سرعة التعلم يدرك القادة الناجحون** حقًا أنّ قوّة قيادتهم تكمن في قدرتهم على التكيف السريع مع المتغيرات من حولهم، ومعرفة الوقت المناسب للاستفادة من الفرص السانحة أمامهم. كما أنّهم لا يمانعون ولا يتكبّرون على فرص التعلم، بل يسعون على الدوام لاكتساب مهارات ومعارف جديدة

كيف تطور مهاراتك القيادية؟

- لا تقتصر المهارات القيادية على المدراء وأصحاب المناصب العليا، إذ يمكنك اكتساب هذه المهارات مهما كان دورك وفي أيّ جانب من جوانب حياتك. فالالتزام بالمواعيد مثلاً يعتبر دليلاً على مدى استقلاليتك وإمكانية الاعتماد عليك. واحترامك للقوانين يعبر عن نزاهتك، وهكذا. فيما يلي بعض النصائح والخطوات العملية التي تساعدك على تطوير مهاراتك القيادية وشحذها لتحقيق النجاح في مسيرتك المهنية والأكاديمية، بل وحتى الشخصية.
- 1- **اعمل على مشاريع أكثر** إحدى أهم الوسائل لتطوير المهارات القيادية تتمثل في تحمّل مسؤولية أكبر. لا يعني هذا بالطبع أن تستلم مهمات كثيرة تفوق قدرتك، لكن إن كنت راغبًا في أن تنمو وتتطور، فاحرص ببساطة على القيام بمهام إضافية خارج نطاق الوصف الوظيفي الخاص بك. الخروج من منطقة الراحة الخاصة بك هي الطريقة الوحيدة كي تتعلّم شيئًا جديدًا. والسييل الأمثل لتلفت أنظار أرباب العمل إليك ليروا فيك شخصية قيادية مبادرة. اقرأ أيضًا: ماهي مهارات الإقناع والتأثير وكيف يمكنك تطويرها
 - 2- **تقبل أن تتبع الآخرين** القائد الحقيقي لا يخشى تسليم زمام الأمور لشخص آخر حين يتطلّب الأمر ذلك. لا تشعر بالتهديد حينما يخالفك أحدهم في الرأي، أو حين يضع معتقداتك موضع النقد والتحليل. حافظ على عقل متفتح يتقبّل آراء الآخرين ونقدهم بروح رياضية. واحرص على احترام جميع أفراد فريقك سواء كانوا زملائك أو موظفيك. قدر قيمة كلّ واحد منهم، وابحث عن ميزاتهم وذكرهم بها، سيجعلك ذلك أكثر تواضعًا وتقبلًا للآخرين وبكسبك سمات قيادية تضمن لك النجاح.
 - 3- **طور وعيك الظرفي** القائد الحقيقي هو من يستطيع رؤية الصورة الأعظم، والتنبيه بالمشكلات قبل حدوثها، بل وإدراك الفرص التي يجب انتهازها والتي يغض الكثيرون البصر عنها. أيًا كان المشروع الذي تعمل عليه، احرص على ألاّ تركز تفكيرك على حالته الراهنة، وإنّما على حالته المستقبلية. لا تفكر فيما هو الآن، وإنّما فكر فيما يمكن أن يكون. درّب نفسك على رؤية إمكانات كلّ شخص وكلّ شيء أمامك من خلال تخيل ما يمكن أن يحققه هذا الشخص أو يصبح عليه هذا الشيء، ولاحظ مدى تطوّر وعيك الظرفي بناءً على ذلك.
 - 4- **كن مصدر إلهام للآخرين** أن تكون قياديًا، يعني أنّك جزء من فريق تقوده. وحتى تستطيع قيادة الفريق بنجاح، لا بدّ من أن تملك القدرة على تحفيزه ودعمه. درّب نفسك على تشجيع الآخرين وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم (حتى لو لم

- تكن قائداً ومسؤولاً عنهم). قدّم النصح والإرشاد لمن يحتاجه، ولا تبخل بالكلمة الطيبة على أصدقائك ومعارفك، ففي بعض الأحيان، جلّ ما يحتاجه أحدهم، هو شخص ينصت إليه ويتفهّم مشكلاته.
- 5- وزع المهام على الآخرين ليس هناك شخص كامل بيرع في كلّ شيء. بمجرّد ن تدرك هذه الحقيقة، فأنت قد قطعت شوطاً كبيراً في درب القيادة. أن تكون قيادياً لا يعني أن تقوم بكلّ شيء بمفردك. تعلّم أن توزّع المهام التي لا تحسن القيام بها على أشخاص موثوقين يمكنهم إنجازها أفضل منك. لا يعني هذا بالطبع أن توكل غيرك بالعمل وتجلس مرتاحاً، وإنما المقصد ألاّ تخلّج من طلب يد العون ممّن يملك المعرفة والمهارة الكافية لمساعدتك.
- 6- أتقن فنّ فض النزاعات الحياة ليست وردية، ولا بدّ من حدوث خلافات ونزاعات سواء في العمل أو على الصعيد الشخصي. بدل من تجاهل ذلك الخلاف الذي حصل بين صديقك المقربين، حاول أن تحله وترجع المياه إلى مجاريها، اسمع من الطرفين، وتحدّث إلى كلّ منهما على انفراد. درّب نفسك على أن تكون حيادياً في مثل هذه المواقف وأن تحافظ على علاقتك الطيبة مع كلّ الأطراف المختلفة. أمّا إن كنت في منصب إداري بالفعل، فلا تتردّد في إعادة ترتيب الفريق وتوكيل المهام إلى أشخاص آخرين ليعملوا معاً في حال لم تتمكّن من تصفية النزاع. اقرأ أيضاً: مهارات إدارة الغضب
- 7- ثقّف نفسك أكثر في هذا المجال لا تنتظر أن يطلب منك أحد الحصول معرفة معيّنة في مجال ما، ولا تكتف بهذا المقال فقط لتطوّر مهاراتك القيادية. مقالنا هذا ليس سوى مقدّمة عن مهارات القيادة، وهو مجال واسع لا بدّ أن تمتلك العزيمة والإصرار الكافيين لتخوضه بمفردك. ابحث عن كتب في مجال القيادة، واستمع إلى متحدّثين عالميين. يمكنك أن تبدأ بقراءة كتاب: "كيف تكسب الأصدقاء وتؤثر في الآخرين"، للكاتب الشهير ديل كارنيجي، والذي لازال يُعتبر حتى يومنا هذا الكتاب المفضّل لدى الكثير من القياديين في مجال الأعمال.
- 8- شارك في المعسكرات القيادية والتدريبات وورش العمل لا تتردّد في الالتحاق بمعسكر تدريبي حول القيادة، أو في التسجيل لحضور دورة مجانية عبر الإنترنت أو ورشات عمل في هذا المجال، والتي تتضمن في كثير من الأحيان تدريبات عملية ومحاكاة للأدوار حيث ستساعدك هذه التدريبات في تطوير مهاراتك وشحذها، وتطبيقها في مواقف أقرب ما تكون للحياة العملية.
- 9- ابدأ بتطبيق ما تعلمته قد تكون هذه الخطوة هي الأصعب في عملية تطوير المهارات القيادية، لكنّها الخطوة الأهمّ أيضاً. في حال لم تعثر على فرصة لتطبيق ما تعلمته من مهارات القيادة في داخل عملك، ابدأ بالبحث عن فرص خارج وظيفتك أو محيطك الحالي، كما يمكنك أيضاً أخذ زمام المبادرة في هذا المجال، من خلال اتخاذ إجراءات وقرارات قيادية بسيطة، كأن تنظم نزهة مع أصدقائك، أو مبادرة تطوعية في حيّك مع زملائك.

ما هي قيادة الفكر

- تعني قيادة الفكر أو الـ Thought Leadership في أبسط أشكالها، وحسبما وضّحه قاموس أكسفورد: "التأثير الفكري والتفكير الإبداعي أو الرائد." أمّا في مجال الأعمال والريادة، فهي تعبر عن فرد أو جماعة معترف بها كسلطة موثوقة في مجال معيّن ومحدّد (تكنولوجيا، أعمال، خدمات... الخ)، بحيث يتمّ البحث دوماً عن الخبرات التي تقدّمها وتقديرها ومكافأة جهودها. أمّا قائد الفكر أو الـ Thought Leader، فهو كما عرّفه جويل كورتزمان، رئيس تحرير مجلة Strategy & Business: شخص معترف به من قبل الزملاء والعملاء وخبراء المجال على أنّه يتمتع بفهم عميق لمجال العمل هذا، وملمّ باحتياجات العملاء والسوق الذي يعمل فيه. كما أنّه يمتلك أفكاراً أصيلة ووجهات نظر متفردة وروى متجددة على الدوام". اقرأ أيضاً: ما هي أنواع ريادة الأعمال وأي نوع من رواد الأعمال أنت؟ صفات قائد الفكر الناجح مهما تطوّر هذا المفهوم وتغيّر، تبقى هنالك صفات وسمات محدّدة لا بدّ أن يمتلكها كل شخص يطمح لأن يصبح قائد فكر ناجحاً.
- 1- الخبرة في مجال معيّن من المرجّح أن يستمع الناس إليك ويأخذوا برأيك حول قضية معيّنة إن كان لديك خبرة مباشرة في هذا المجال. سواء كنت تعمل في حقل من حقول المعرفة لعقدين متتاليين، أو وظيفت على ممارسة هواية ما منذ نعومة أظفارك، فالخبرة والإتقان في مجال معيّن سيكون عاملاً مهماً لنجاحك كقائد فكر. كيف تعثر على مجال الخبرة المناسب لك؟ بداية لا بدّ أن يكون مجال الخبرة هذا ذا علاقة بما تملكه من مخزون معرفي، خلفيتك الثقافية، حقل الصناعة التي تعمل فيه وجمهورك المستهدف. ابدأ إن بالبحث عن مجال تمتلك فيه خبرة واسعة، وشغفاً كبيراً... لا تقلّ من أهمية الشغف، فإن كنت ترغب في الكتابة والتحدّث ومناقشة مواضيع في مجال خبرتك، لا بدّ أن تغطي مواضيع تحبّها وتملك شغفاً تجاهها. وإلاّ فسوف تأتي رسالتك باهتة وتفشل في التأثير على جمهورك.
- 2- المشاركة المستمرة (أو الوعي الدائم) بمجال الخبرة حتى وإن كانوا متقاعدین حالياً، فعادة الفكر يبقون على اطلاع دائم بأحدث المجرّبات في مجال خبرتهم. صحيح أنّ الخبرة السابقة مهمّة، لكن ما الأهمّ بالنسبة لقائد الفكر قدرته على ربط هذه الخبرات بكلّ ما هو جديد في مجال معرفته في الحاضر.
- 3- وجهة نظر واضحة ومحدّدة وهي سمة مهمّة عندما يتعلّق الأمر بالتقرّد والتميّز عن الآخرين. وجهة النظر المحدّدة الواضحة ستعطي فكرة للآخرين عمّا سيحصلون عليه منك إن هم اتبعوك، أو قرأوا المحتوى الذي تقدّمه أو شاركوا مقاطع الفيديو التي تنشرها، أو اختاروك كمتحدّث في مؤتمر أو حدث ما. اجعل لنفسك رؤية واضحة والتزم بها.
- 4- الموثوقية وهو أمر يأتي نتيجة تفاعل خبراتك السابقة ومكانتك الحالية والدعم الذي تتلقاه من شبكة معارفك المهنية. فلو أخذت عنك فكرة أنّك تعمل على الدوام مع أشخاص ذوي سمعة سيئة، أو يفتقرون للأدلة التي تفسّر سبب اختيارك كقائد فكر... في مثل هذه الحالة، لن يأخذك أحد على محمل الجدّ. لكن، ومن خلال بناء خبرتك المهنية، والعمل مع قادة فكر ومؤثرين رائدين ذوي سمعة مرموقة في مجالات عملهم، ستزداد موثوقيتك تلقائياً.
- 5- امتلاك قاعدة من المتابعين الداعمين لن تتمكّن من النجاح في مسيرتك كقائد فكر إن لم يكن لديك قاعدة من المتابعين الذين يدعمونك ويؤمنون بأفكارك ورؤيتك الخاصّة. لست بحاجة لأن تجعل كلّ من العالم يتابعك ويوافق الرأي،

ولكن من المفيد حتمًا أن تسعى لكسب جمهور يدعمك ويزيد من موثوقيتك. وهنا قد يخلط البعض ما بين مفهوم قائد الفكر Thought Leader ومفهوم المؤثر Influencer. لكن يجدر التنويه أنهما مختلفان، ففي الوقت الذي يركز فيه مفهوم المؤثر على عدد المتابعين، وعملية التسويق والدعاية، نجد أن مفهوم قائد الفكر يركز على تشارك الخبرات والمعارف، وعملية التعلم المستمرة

عشرة صفات تميز رواد الأعمال الناجحين :

امتلاك عمل خاص قد لا يكون مناسبًا للجميع. فالتوتر والضغط الكبير الذي يرافق هذا الأمر يدفع الكثيرين للعزوف عن هذه الفكرة. حتى تكون رياديًا قادرًا على الخروج بالأفكار الابتكارية ومن ثم العمل على تطبيقها، تحتاج إلى سمات شخصية معينة تساعدك على الاستمرار في هذا الطريق وتقبل عدم نجاح بعض الأفكار. وهو أمر شائع للغاية في عالم الأعمال. في الواقع، وبحسب إحصائيات مكتب إحصاءات العمل Bureau of Labor Statistics في الولايات المتحدة الأمريكية، تبين أن ما نسبته 50% من المشاريع الصغيرة في البلاد تفشل خلال سنواتها الأربع الأولى. ليس أمرًا مشجعًا يدفعك لترك وظيفتك الحالية من أجل افتتاح مشروعك الخاص! أليس كذلك؟ لكن، ليس هذا ما يراه الريادي الحقيقي، لأنه لا يركز على المخاطرة بقدر ما يركز المكافأة في نهاية المطاف. الريادي الحقيقي يعلم تمامًا كيف يحول أحلامه إلى حقيقة من خلال تخصيص ما يكفي من الوقت والجهد لذلك. إن كنت تطمح لأن تصبح ريادي أعمال، عليك أولاً امتلاك السمات الشخصية المناسبة والسلوك الأمثل لتحقيق النجاح في هذا المجال، سنعرض لكم أهم 10 سمات يتصف بها الرياديون الناجحون.

11- الإبداعية تبدأ بريادة الأعمال بفكرة. وحتى تكون رياديًا ناجحًا عليك أن تبحث دومًا عن أفكار جديدة وطرق

للقيام بالأمر على نحو أفضل. في مقابلة نُشرت في كتاب "Reflections on Success" للكاتب مارتن لويس، يقول مؤسس خطوط فيرجن الجوية، ريتشارد برانسون: "لم أدخل عالم الأعمال من أجل المال، ولكن دخلته لإيماني بأنني قادر على القيام بالأمر بطريقة أفضل من الطرق السائدة آنذاك. بل في كثير من الأحيان، كان ذلك نابعًا من شعوري بالاستياء الشديد حيال الطريقة التي ينفذ بها الآخرون الأمور من ولي". باختصار، رواد الأعمال الناجحون لم يكونوا راضين عن الأمور كما هي، إنهم يفكرون خارج الصندوق ويبحثون على الدوام عن فرص جديدة للخروج بحلول إبداعية للمشكلات.

12- الشغف لعل هذه السمة هي الأهم على الإطلاق بالنسبة للريادي الناجح. إنها في الواقع من أساسيات نجاح أي رجل أعمال أو حتى موظف في مسيرته المهنية. فمن دون شغف، ليس هناك سبب للعمل ولا دافع للقيام به. الرياديون يحبون ما يفعلون، ويكرسون كامل طاقتهم وجهدهم لهذا المشروع الذي قاموا بتأسيسه. حتى تكون ناجحًا في عالم الريادة، لابد أن تثق بنفسك وبمشروعك، كما يجب أن تكون استباقيًا في كل ما تفعله وفي كيفية القيام به وخطوات للعثور على مشروع يروي شغفك ويحقق لك الربح

13- الحماس والدافعية في إحدى اللقاءات مع مؤسس شركة Apple، يقول ستيف جوبز: "أنا مقتنع كل الاقتناع أن ما يفصل بين رواد الأعمال الناجحين وغير الناجحين هو المثابرة الخالصة". بسبب شغفهم لأفكارهم، نجد أن الرياديين الناجحين مستعدون لقضاء ساعات طويلة وبذل جهد كبير من أجل إطلاق مشروعهم وإدارته كي ينجح. فهل تملك هذه الدافعية وهذا الحافز النابع من داخلك؟ أن تكون رياديًا، يعني أنك صاحب العمل، وهذا بدوره يعني أنه ما من أحد سيطالب منك القيام بأي عمل، أو كيفية القيام به. أنت وحدك مسؤول عن وقتك وكيفية قضائه بما يحقق لك النجاح الذي تسعى إليه.

14- التفاؤل هل ترى النصف الممتلئ من الكأس أم النصف الفارغ منه؟! بالنسبة لرواد الأعمال الناجحين، فالكأس دائمًا ممتلئ إلى النصف. إنهم ينظرون دومًا للجانب المشرق وتجدهم يحلمون على الدوام. إنهم يركزون دومًا على كيفية قيامهم بالأمر على نحو أفضل، وجعل العالم مكانًا أفضل للعيش. إنهم لا يعيشون في الماضي ولا يركزون على ما هو سلبي. بدلاً من ذلك، نجدهم حريصين على التقدم إلى الأمام وتحقيق المزيد من النجاح.

15- التركيز على المستقبل نظرًا لأن الريادي الناجح يسعى دومًا للتقدم إلى الأمام، فهو يركز دائمًا على المستقبل. إنه يعلم تمامًا ما يريد، لذا فهو يضع لنفسه أهدافًا ذكية محددة، ويفعل بعدها كل ما يلزم لتحقيق هذه الأهداف. عندما تمتلك رؤية قوية للمستقبل، ستشكل لك دافعًا للمضي قدمًا. فاحرص إذن على وضع هدف لنفسك حتى يكون بمثابة نجم الشمال الذي يذكرك على الطريق إلى النجاح. اقرأ أيضًا: 5 قواعد ذهبية لضبط بوصلة أهدافك

16- الإقناع حتى تكون ناجحًا في عالم الأعمال، عليك أن تعرف عالم الأعمال جيدًا. إن كنت شخصًا اجتماعيًا وقادرًا على جعل الآخرين ينصتون إليك، فأمامك فرصة كبيرة لتصبح رياديًا ناجحًا. وتزداد أهمية هذه السمة في بداية المسيرة الريادية، حيث يحتاج الرياديون هنا إلى إقناع الآخرين بأفكارهم الكبيرة. إن كانت هذه الفكرة غير اعتيادية (وهي غالبًا كذلك)، سيكون هناك الكثير من الأشخاص المشككين ومتخوفين من تقديم أي دعم أو استثمار مالي. وهنا لابد للريادي الناجح أن يكون قادرًا على استخدام مهاراته في الإقناع ليسوق نفسه وفكرته. اقرأ أيضًا: ماهي مهارات الإقناع والتأثير وكيف يمكنك تطويرها؟

17- المرونة في بداية مسيرتك كريادي، قد تضطر للعمل وحيدًا لبعض الوقت، وفي الكثير من الأحيان قد لا تملك رفاهية توظيف فريق عمل، فينتهي بك الأمر متسلّمًا عدة مهام، قد تكون رئيس العمل، والسكرتير والمحاسب في الوقت ذاته. وهنا لابد أن تكون قادرًا على التكيف مع المواقف غير الاعتيادية، فهذا ما يميز الرياديين الناجحين: المرونة، والقدرة بل والرغبة أيضًا في تعلم أمور جديدة. إنهم منفتحون على التغيير ويقبلونه بروح رياضية ما دام يساهم في نجاحهم.

18- الدهاء وسعة الحيلة في عالم الأعمال، المشكلات ليست سوى مسألة وقت. لكن الرياديين الناجحين لا يتهرّبون من التحديات والمعوقات، بل يواجهونها بقوة ويسعون للعثور على حلول لها. إنهم يدركون كيف

يحلون المشكلات بفعالية. ليس هذا وحسب، إذ أنهم يتمتعون بسعة الحيلة والدهاء، ويحسنون الاستفادة من كل ما يملكون سواء كان ذلك مالا أو وقتا أو جهدا، فكل شيء لديهم يسير وفق خطة محكمة ولأجل هدف محدد.

19- **روح المغامرة يقول** مؤسس فيسبوك مارك زوكربيرغ في إحدى مقابلاته: "في عالم يشهد الكثير من التغيرات، تكمن المخاطرة الأكبر في عدم خوض أي مخاطرة!" يدرك رؤاد الأعمال أنه ولتحقيق النجاح، لابد من خوض المخاطر. وعلى الرغم من أنهم لا يخشون القيام بذلك، إلا أنهم لا يستهينون بها أيضاً، فهم يخططون جيداً للمجهول، ويتخذون بناءً على ذلك أفضل القرارات التي تخدمهم وتخدم أعمالهم.

20- **الحزم لا مجال للتأخير والتأجيل في عالم الأعمال.** فالريادي الناجح يعرف ما الذي يجب فعله، ولا يتردد في اتخاذ القرارات التي توصله للنجاح. إنه لا يسمح للفرص أن تفلت من بين يديه، وبدلاً من ذلك نجد أنه يقتنصها وينهي ما عليه من واجبات أو لا بأول. إذن هل تمتلك أيًا من هذه الصفات؟ وهل ترغب في اكتساب أو تطوير أي منها؟ شاركنا إجاباتك وأفكارك من خلال التعليقات، ولا تتردد في التسجيل في موقعنا، لتصلك أحدث المقالات والفرص في مجال الريادة.

تابع

ذات مرة وضع هذا التحدي أمام الأديب إرنست همنغواي: اكتب قصة من ست كلمات، هذا مستحيل كان بعضهم يظن، لكن لا ليس على همنغواي. وفي صبيحة اليوم التالي كتب: «**لبيع، حذاء طفل، لم تدخله قدماه قط.**» يتبني سكوت إيبيلين الفكرة ذاتها، تلخيص القائد إرثه القيادي: **يحتاج وقتاً وجهداً تكثيف خلاصة ما تسعى للقيام به في فكرة واحدة موجزة يسهل تذكرها.**

تلخيص حياة المرء في كلمات معدودات هو تحدٍ جسيم. إن محاولتك وضع تذكارات لفظي بست كلمات يمكن أن يكون تمريناً مفيداً في التحليل الذاتي، خصوصاً إن طبقت العملية لتمحيص غاياتك ونتائجك ومراجعتها. هل نحقق ما انطلقنا إلى تحقيقه؟ هل أساعدتهم والفريق على النجاح؟ هل تصمد نتائجك إزاء امتحان الزمن؟

السؤال الأعظم قيمة لأي قائد هو: هل تترك المنظمة وهي في موقع أفضل من موقعها يوم دخلتها؟

لسوء الحظ اكتشفنا أن الركود الاقتصادي الذي نمر به كان ناجماً جزئياً عن قادة تنفيذيين لم يتركوا منظماتهم في حال أفضل؛ مع أنهم أنفسهم تركوها وجيوبهم مملوءة بمزيد من المال، ويعمل تمرين الكلمات الست للقادة كنوع من الإلهام وتحريك الطموح: كيف أريد أن يذكرني الناس؟

إن كنت في مقتبل أو وسط مسيرتك المهنية فأمامك وقت للتغيير حتى تستطيع أن تصبح القائد الذي يمكنك أن تكونه. فكر في الأسئلة الثلاثة الآتية لتعينك في البحث عن إجابة لمطلب: **كيف تلخص حياتك العملية في ست كلمات أو أقل؟**

ما الذي يجعلني أنهض من فراشي كل صباح؟

لدى بعضهم الإجابة هي: فرصة العمل مع الآخرين في مشروع له معنى حقيقي، أو بكلمات أخرى: يسهم في تحسين جودة حياة الناس.

كيف يمكنني أن أساعد؟

نحن البشر مفضون على الاندفاع بالعمل في سبيل أهداف أكبر من ذواتنا، وهكذا يحقق القادة المنجزات من طريق جهود الآخرين. من أهم الواجبات عليهم أن يحددوا الأوضاع الملائمة للآخرين كي ينجحوا.

ما تأثيري؟

سلطتك المباشرة على أعضاء فريقك هي نقطة ارتكاز لكن تأثيرها قد يكون محدوداً. في المنظمات، خصوصاً في أوقات المصاعب حيث تتناقص الموارد، يحتاج القادة إلى تطبيق تأثيرهم بالإقناع الفعال المتجذر بالنقطة. يمكنك اعتماد تمرين التذكارات بست كلمات ليناسب احتياجات أخرى. مثلاً: كيف يمكنك أن توصف تحدياً يواجه فريقك بست كلمات وحسب؟ مثلاً: مهمة شاقة. أناس ملتزمون. مواصلة العمل. أو: نحتاج أفكاراً مبتكرة. اليوم قبل الغد. النجدة! حتى يمكنك أن تصنع منه لعبة في اجتماع طاقمك القادم. شجع العاملين معكم على الإسهام بكلماتهم الست كوسيلة لتحريك التفكير في المسائل، والتحديات، والفرص التي ترونها أمامكم.

وأنت عزيزي الطالب:

- هل أنت قائد بالتعيين في منصبك أم أنت قائد بحكم امتلاكك خصال القيادة ومهاراتها؟
 - هل يصنع المنصب قيادتك أم إن مهاراتك القيادية هي التي تصنع منصبك؟
 - يقول المثل يمكنك أن تحضر جواداً إلى النهر لكن لا يمكنك إجباره على أن يشرب.
 - ونتابع نحن فنقول: يمكن لأي إدارة عليا إصدار قرار بتسمية إنسان معين قائداً (قائد فريق صغير أو قائد مؤسسة ضخمة) ولكنها لن تستطيع جعله يقود، والأهم من ذلك أنها لن تستطيع جعل المحيطين به يرونه قائداً ينبغي أن يتبعوه ويحبون أن يتبعوه.
 - نرى تمكن من تطبيق تأثير فعال على الآخرين عليك تلبية عدة معايير صارمة تخولك الإجابة على هذا السؤال الذي لا بد من أن يطرحه تابعوك: لماذا ينبغي علينا أن نتبعك؟ ولماذا نحب أن نتبعك؟
 - لا تسرع في الإجابة وتذكر بأن القائد ليس كاتبين فريق على أرض الميدان، وليس مدرباً على مقعد التوجيه والتخطيط بل هو يقوم بأدوار الكاتبين والمدرب والمشجع معاً.
- يقدم خبراء القيادة معايير معينة تقوم عليها إجابة السؤال (لماذا نتبعك؟) ومن أهم هذه المعايير الأربعة التالية.
- ينبغي على القائد النجاح في هذه المعايير أو الاختبارات الأربعة حتى يستطيع الإجابة على سؤال: لماذا يجب علينا، ولماذا نحب أن نتبعك؟

اختبار الدوافع: Motives

1- قيادتك من أجل من؟ هي لك أم لنا؟

إن أياً من تابعيك لا يمكن أن يتقبل تأثيرك وتوجيهاتك ما لم تقدم له البرهان على التزامك بنجاح المجموعة كلها وليس نجاحك الشخصي وحسب. إن مهمة القائد الأساسية هي مساعدة الآخرين على النجاح، وإذا لم يثق التابع بدوافعك فإن أي أمر آخر لا يمكن أن يجدي في سبب هذه الثغرة، وإذا كان الشك في المصداقية موجوداً فإن كل المقومات الأخرى ستصبح هباءً منثوراً. وكيف تتوقع تابعيك بسلامة دوافعك وغاياتك؟ لا يمكنك أن تقوم بذلك أبداً مهما تحدثت! بل أفعالك هي التي تقنع! سل نفسك:

- هل أنت معتمد على مساعدة أعضاء الفريق الآخرين بوقتك وأفكارك ودعمك وإن لم يكن من وراء تلك المساعدة حصلحة مباشرة تعود عليك؟
- هل تذكر أمثلة فعلية وضعت فيها مصالح الغير قبل مصالحك؟
- كيف يبدو سجلك كعضو في الفريق؟ هل تنور الأعضاء بالمعلومات اللازمة؟ هل تعلم وترشد؟

2- اختبار القيم: Values

هل لديك بوصلة؟ وهل بوصلتك صحيحة؟ وثابتة؟

بعد أن يطمئن التابعون إلى دوافعك فإن السؤال التالي الذي يريدون الإجابة عليه هو “ما هي قيمك الأساسية؟” عندما يعتقد التابعون بوجود أهداف مشتركة بينهم وبين قائدهم فإن أثر هذا الاعتقاد لا يتوقف عند تمهيد الطريق لاستجاباتهم لتأثيره وتقبلهم لتوجيهاته وحسب، بل إنه يلهمهم ويحفزهم نحو المزيد من الحركة والانطلاق. يريد الناس اتباع قائد لديه قيم متبلورة واضحة ومستقرة حتى يمكنهم هم أيضاً الارتكاز عليها والتعلم منها. ولا يمكن لأي إنسان القبول باتباع قائد لا تحركه المبادئ وإنما يسير كيفما شاء له الهوى وكيفما تدفعه الظروف. وفي هذا الاختبار أيضاً لا يمكنك تحقيق أي شيء بمهارة اللسان ومناورات الإقناع وإنما عليك ترك الحديث كله لأفمالك. هل يراك أعضاء الفريق وأنت تتقبل الخسائر الشخصية في سبيل الالتزام بالمبادئ؟ هل يراك الموظفون وأنت ترفض البحث والمناقشة لترقية أو صفقة محتملة فقط لأن متابعة ذلك تعني الإخلال بقيمك؟ عندما تُعرض عليك مهمة جديدة لا ينبغي قبولها فماذا تصنع؟ هل ترفضها بصراحة وتبين أنها تتجاوز طاقة الفريق وستضر بجودة العمل، أم تتبع ما يقوم به الكثيرون من قبول أي ربح إضافي طالما أنه لا يضر بالجودة ضرراً يمكن اكتشافه ولا يعرضهم للمحاسبة شخصياً؟

3- اختبار المقدرة: Competence

كم أنت قوي وأمين؟

بعد أن يطمئن التابعون إلى دوافعك وقيمك ورؤيتك للطريق الصحيح فإنهم يحتاجون أيضاً إلى الاطمئنان إلى مقدرتك على سلوك ذلك الطريق فعلاً. إنهم يحتاجون إلى أفكارك الجديدة البناءة لتحسين الأمور. إننا نسمع دائماً أن القائد لا بد من أن يكون لديه رؤية، ولكن مهلاً! أليست الرؤية هي المطلوب الأيسر منالاً؟ أليس سهلاً أن نقول هيا يا شباب نحو القمة! فلنكن في الطليعة.. فلنعمل عمل فريق متضامن! أجل الكلمات سهلة! ومعظم القادة يجيدون صياغة العبارات الكبيرة ذاتها. والفرق الحقيقي والصعوبة الحقيقية إنما تبدو عند الحاجة إلى ابتكار الطرق الفعلية لتحقيق تلك الأهداف وتحويل الكلمات إلى واقع ملموس!

- أين هي منجزاتك الفعلية؟
- ما هي التغييرات والأدوات التي أدخلتها على طرق العمل القديمة؟
- ما هو سجلك الإبداعي في تسيير أي قطاع من قطاعات العمل؟

4- اختبار الأسلوب: Style

هل تعرف كيف تدخل العقول والقلوب؟ وكيف تحرك الناس من الداخل؟

بعد نجاحك في كل الاختبارات السابقة فإن التابعين ما يزالون بحاجة إلى الاطمئنان إلى أسلوبك في تحقيق أفكارك وتطبيق خططك وأدواتك. إن القائد المتميز هو المدرب المرشد coach المتميز! إنه الذي يساعد كل أعضاء الفريق على استكشاف وتفعيل طاقاتهم إلى أقصى الحدود، ويساعدهم على تحقيق أهدافهم. إن المرشد الناجح المتميز ينبغي أن يتمتع بصفتين اثنتين تبدوان وكأنهما متناقضتان! إذ يجب عليه أن يكون موازراً متفهماً ومقدماً للاحتياجات، ويجب عليه في الوقت ذاته أن يكون متطلباً دون توقف وغير قانع بالهدف والأداء الحاليين وإنما يحث الأنظار والعزائم على التوجه نحو الهدف التالي الأصعب والأبعد والأرقى! يجب عليك أن تتقن المهارتين السابقتين مجتمعتين! لأنك إذا كنت شديد التطلب دون مراعاة فإنك ستبدو كقائد عسكري مستبد! وإذا كنت شديد المراعاة دون تطلب فإنك ستبدو ضعيفاً تائهاً وفي كلتا الحالتين لن يرحب أحد باتباعك! إن الناس يريدون قائداً ناعداً وعطوفاً، ودوداً وذكياً صريحاً، إنهم يريدون متحدثاً داعماً! إن القائد الحقيقي ليس الذي يبني شركة ناجحة وإنما هو من يبني منظمة ناجحة تقدر على بناء وتسيير العديد من الأعمال

الناجحة. وهكذا عليك التركيز على بناء المجموعة و عليك الاستعداد لأن يكون نجاح هذه المجموعة هو مصدر سرورك و فخرك و رضاك! وتحقيق ذلك مرهون بموافقك وسلوكك وهو ليس مجرد موهبة فطرية لا يد لك في حضورها أو غيابها!

إعداد القادة وتدريبهم

هنالك فارق واضح بين برامج إعداد القادة قبل الخدمة والبرامج التي تقدم لهم أثناء الخدمة، إذ إن البرامج الأولى تستهدف إكسابهم المعلومات وتمارينهم على المهارات اللازمة للعمل المنتظر منهم، بينما في حالة البرامج أثناء الخدمة يكون الهدف تدريبهم من أجل تطوير كفاياتهم وتنمية معلوماتهم وتجديدها، وتدريب القادة مهمة أصبحت في هذه الأيام تشكل ضرورة ملحة في عالم متغير بتسارع كبير، خصوصاً مع غزو التكنولوجيا لجميع وجوه الحياة. وكما يرى بعضهم فإن برامج التدريب أثناء الخدمة تكون بمثابة حقن يمدد في جسم القادة يخلصهم من العادات التي أصبحت قسرية في سلوكهم وحتى لا يكون التحاق القادة ببرامج التدريب أثناء الخدمة مجرد إجراء تفرغ من الهام الوظيفية تراعي مجموعة من الأبعاد. والقواعد حددها الأغبري في النقاط التالية:

أسس وقواعد التدريب

5- **البعد العلمي:** بمعنى أن يكون برنامج التدريب مبنياً على دراسات علمية ميدانية، تكشف عن مشكلات القادة التربويين وحاجاتهم الفعلية للتدريب.

6- البعد الوظيفي

بمعنى أن تكون برامج التدريب متنوعة لكي يرتبط كل برنامج منها بالوظائف التي يؤديها القادة الملتحقين بالبرنامج فعلياً، مما يتصل اتصالاً مباشراً بأدوارهم ومسؤولياتهم في إطار المؤسسات التي يعملون فيها وعلى ضوء التجديدات في عالم متغير يضع تحديات أمام القادة في تحديد أهدافهم وتقرر رسائلهم.

3 - الشمولية والمشاركة:

بمعنى أن تكون هناك برامج لتطوير كفايات القيادات على مختلف المستويات، كما يفترض أن تؤخذ وجهة نظر المرشحين للالتحاق بالبرامج بعين الاعتبار عند التخطيط للبرنامج من حيث محتواه ومدته ووقت ومكان تنفيذه.

4 - بعد الدافعية وتوفير التجهيزات

لكسب إهتمام المشاركين بفعاليات البرامج وضمان جدية في الاستفادة من أوجه النشاط فيه، يراعى تحفيز المشاركين لبذل أقصى جهد من خلال ربط الترقيات بحضور مثل هذه البرامج أو صرف علاوات المشاركين أو احتساب ساعات معتمدة لهم عن فترة التدريب يستكملونها بساعات أخرى تؤدي إلى نيل دبلومات أو درجات علمية.

وسائل الإعداد والتدريب

وفيما يلي نصف موجز لبعض وسائل الإعداد والتدريب يختلف وسائل الإعداد والتدريب باختلاف نوع البرنامج إن كان تأهلياً أو تجديدياً، أو كان قبل الخدمة أو أثناءها. فبرامج ما قبل الخدمة يطغى عليها الجانب النظري أكثر من التطبيقي، بينما تتركز البرامج أثناء الخدمة على رفع مستوى الأداء وتطوير التفكير الإداري من خلال المؤتمرات وحلقات النقاش والزيارات ودراسة الحالات.

أولاً - دراسة الحالات

وهي إحدى وسائل التدريب العملي، وذلك بأن يقوم المشرف على برنامج التدريب بعرض إحدى الحالات التي واجهت أحد القادة في عملية على أرض الواقع، ويترك للمتدربين فرصة دراستها وتحليلها، ويقدم لكل واحد منهم البيانات والمعلومات التي يستوضح عنها فيما يتصل بالحالة، طبيعياً الحال إن المشرف على التدريب لا ينتظر من المتدربين وصفة لمعالجة الحالة وإنما يستهدف تدريبهم على استقصاء المعلومات وتحليلها، والاستقراء من البيانات بما يؤدي إلى بدائل متعددة توضع موضع التقييم من جانب المتدربين ولا يخفى ما لهذه الوسيلة من أثر على دفع المتدربين للمشاركة الإيجابية في تقصي المعلومات وتنظيم البيانات وتبويبها، والتفكير والتحليل وتطوير البدائل ونقدتها وتقييمها، بالإضافة إلى توكي الدقة في الاستنتاج والحكم

ثانياً - لعب الأدوار

حيث بوضع المتدربين أمام مواقف تتطلب معالجة حل الخلافات التي تنتج من صراعات الأدوار، ويشترك بعضهم في تمثيل الأدوار، المتصارعة، بينما يراقب الآخرون مجريات الأمور ويسجلون ملاحظاتهم ويحللون الموقف ويطورون البدائل اللازمة لاتخاذ قرار يتجاوز أسباب الصراع ويؤدي إلى إعادة تكامل الأدوار.

ثالثاً الزيارات الميدانية

وتمثل الزيارات جانباً من جوانب المشطة برامج التدريب حيث يخطط القائمون على البرامج لزيارات ميدانية إلى بعض المؤسسات ذات الطبيعة الريادية في عملها ليطلع المتدربون مباشرة على الترتيبات المتخذة لممارسة أسلوب معين في واحدة من العمليات الإدارية مما يثرى تصورات القادة الإداريين، ويفتح أمامهم أفقاً جديدة لربما كانت تغيب عن أذهانهم، خصوصاً عندما يتعلق الأمر بالأخذ بأحد وسائل التكنولوجيا الحديثة كإدخال الخدمة (الحاسوب) في المؤسسات والدوائر.

رابعاً المؤتمرات

حيث تلقى محاضرات أو تطرح مشكلات من جانب المشاركين في المؤتمر، ويدور حوار حول موضوع الحاضرة أو يجرى نقاش للمشكلة المطروحة يساهم فيه المشاركون الذين يعرفون مسبقاً الموضوعات التي ستتم مناقشتها ويعدون أنفسهم لذلك. ويؤدي تداول الموضوعات، والبحث في المشكلات على هذا المستوى الذي يتم اختيار المشاركين فيه بعناية إلى إثراء المفاهيم الإدارية لدى المشاركين وتلاقح الأفكار والخروج بتوصيات

خامساً الورش والمشاغل (West shop)

وهي إحدى الوسائل التي انتهجتها الإدارات في الولايات المتحدة لمعالجة مشكلات محددة بعينها، حيث يجتمع المتدربون للمشاركة الفعلية في تطوير إحدى المهارات التي يشعرون ببعض جوانب القصور فيها. من ذلك على سبيل المثال تطوير مهارة المدير في إعداد الجداول المدرسية باستخدام الحاسوب (الكمبيوتر) أو تطوير مهارة المدير في استخدام أنظمة

الحوافز واثارة الدافعية ويكون التدريب على هذه المهارة مباشرا بالمشاركة الفعلية من جانباكل فرد ضمن خطة عمل محددة لذلك، تقع في الحساب تقسيم العمل على المشاركين أنفسهم.

سادسا حلقات النقاش والحوار

وفي حلقات نقاش خبير متمرس لا يسمح لأحد المشاركين بأن يظل سلبيا يقوم بدور المستمع وحسب وذلك بتكليف المشاركين بين اللحظة والأخرى بوضع تصوراتهم عن البدائل الممكنة التي تطورت في أذهانهم بعد كل مرحلة من مراحل النقاش وكذلك تكليفهم بإعداد تقارير عما يدور النقاش حوله.

سابعا الاشتراك في الدوريات المتخصصة

وهي دوريات قد أصبحت مألوفة في كل ميدان من ميادين المعرفة والتخصص في هذها الأيام والمشاركة في الكتابة في هذه الدوريات المحكمة أو في الاطلاع على ما ينشر فيها تؤدي في الغالب إلى النمو المهني في حقل الاختصاص وإلى مواكبة التطور فيه.

ثامنا الالتحاق بمراكز التأهيل وكليات الادارة في الجامعات

خصوصا بالنسبة لمرحلة الإعداد قبل الخدمة - حيث يغطي الملحقون متطلبات عدد من الساعات المعتمدة في الإدارة والاجتماع وعلم النفس ومناهج البحث ودراسة الحالات والتطبيقات الميدانية وما الى ذلك

الوحدة الخامسة

القيادة والتنوع

الثقافة

المحتوى

- الثقافة
- مفهوم الثقافة يمكن تعريف الثقافة
- التنوع الثقافي
- مفهوم التنوع الثقافي
- فوائد التنوع الثقافي
- آثار التنوع الثقافي
- ما أهمية التنوع الثقافي بالنسبة للفرد؟
- أبرز فوائد التنوع الثقافي وأهمية التعرف على الثقافات الأخرى بالنسبة للفرد العائدة على الفرد:
- ما أهمية التنوع الثقافي بالنسبة للمجتمع؟
- القيادة والتنوع
- لماذا ينبغي أن نكون قادة مجتمعيين؟
- يمكنكم أن تصنعوا الفرق
- يمكنكم أن تنموا
- نحتاج إلى الكثير من القادة المجتمعيين
- متى نقود؟
- كيف يتعلم الناس طريقة القيادة؟.
- ضعوا الغايات
- غايات طويلة الأمد:
- فكروا في الأفراد الذين تضمهم المجموعة
- فكروا في المجموعة ككل
- اقترحوا البرامج والسياسات
- أنجزوا العمل
- ما هي بعض ميزات القادة المجتمعيين الناجحين؟
- الحصول على الدعم وتقديمه كقادة
- في ما يلي بعض الاقتراحات لمجموعات القيادة:
- كلمة عن المشاعر
- الخلاصة:

الثقافة

يتم تعريف الثقافة بأنها مجموعة الخصائص والمعرفة الموجودة عند فئة معينة من الناس، والتي تختص بالعديد من المجالات العلمية والدينية والتقاليد الاجتماعية ووفقاً لمركز البحوث المتقدمة في اكتساب اللغة

يتم تعريف الثقافة بأنها مجموعة من الأنماط المشتركة من السلوكيات والتفاعلات، والتراكيب المعرفية والفهم الذي يتم تعلمه من خلال التنشئة الاجتماعية، حيث تشتمل الثقافة على مجموعة من الظواهر المختلفة التي تنتقل عن طريق التعلم الاجتماعي في المجتمعات البشرية المختلفة، وتشتمل الثقافة على مجموعة من المجالات والمفاهيم مثل: الطعام، والملابس، واللغة، والفنون، وما نعتقد أنه صواب أو خطأ، ويعد مفهوم التنوع الثقافي من أهم مقومات الثقافة وعناصرها الذي يتضمن عدد من الخصائص والتفاصيل الثقافية.

مفهوم الثقافة يمكن تعريف الثقافة على أنها المعارف والخصائص المتعلقة بجماعة معينة تشتمل على العادات الاجتماعية، والفنون، والموسيقى، واللغة، والطبخ، والدين وغيرها من المعارف والأنماط المشتركة من السلوكيات والتفاعلات والتراكيب المعرفية؛ لذا يمكن القول إن الثقافة تعبر عن هوية المجموعة، وبالبحث في أصول كلمة ثقافة (باللغة الإنجليزية) (culture) نجد أن أصولها تعود للكلمة (باللاتينية) (colere) التي تعني الارتباط بالأرض والمويل لها وما يرتبط بها؛ من زراعة، ورعاية، ونشاط.

التنوع الثقافي

مفهوم التنوع الثقافي يشير مصطلح التنوع الثقافي إلى مجموعة الثقافات المختلفة وذات الأنواع المتعددة، وذلك على عكس مفهوم الثقافة أحادية النوع، ومن حيث الاختلافات الثقافية يشير مصطلح التنوع الثقافي إلى وجود العديد من الثقافات المختلفة والمتنوعة، وغالبًا ما يشير مفهوم التنوع الثقافي إلى تنوع المجتمعات الإنسانية وثقافتها في دول العالم المختلفة، ومن حيث التأثير السلبي على التنوع الثقافي يشار في أغلب الأحيان إلى أن مفهوم العولمة له تأثير سلبي على التنوع الثقافي في الدول المختلفة، بالإضافة إلى ذلك يعد مفهوم التنوع الثقافي من أهم المؤشرات التي تستخدم للدلالة على السمات التي يمتلكها أفراد المجتمع لإثبات أنفسهم أمام الآخرين، وتتضمن هذه السمات العوامل الديموغرافية والتي تشير إلى العمر والجنس واسم العائلة، بالإضافة إلى مجموعة المعايير والعلوم الثقافية المتنوعة، وفي المجتمعات المنفصلة تختلف الثقافات المتبادلة بين الناس في تفاصيلها وعلومها المتنوعة.

ويمتاز أفراد المجتمع بالعديد من الاختلافات الثقافية الأكثر انتشارًا ووضوحًا مثل الاختلافات الثقافية في اللغة والعادات والقيم، بالإضافة إلى ذلك تشتمل الاختلافات الثقافية أيضًا في كيفية تنظيم الأفراد والمجتمعات لتصرفاتها المختلفة التي تشتمل على الفهم والتطبيق المشترك لمفهوم الأخلاق والمعتقد الديني، بالإضافة إلى الطرق التفاعلية مع البيئة الخاصة بهم، ومن حيث التشبيه العلمي من الممكن تشبيه الثقافات المتنوعة بمفهوم البيولوجيا المتنوعة، ومن الممكن الإشارة من خلال هذا التشبيه إلى أن وجود التنوع الثقافي هو أساس لاستمرار الحياة، وذلك لأن الحفاظ على الثقافات الأصلية المتنوعة في البيئات المختلفة قد يكون بنفس أهمية وجود الجنس البشري، وبقدرة أهمية الحفاظ على الأنواع والنظم الإيكولوجية المختلفة. يمكن القول إن التنوع الثقافي هو عبارة عن مجموعة من المعتقدات والسلوكيات التي يهدف وجودها للاعتراف بوجود كل الأطياف البشرية المتنوعة ضمن مجتمع معين متوازنًا مع التقدير بوجود الاختلافات الاجتماعية والثقافية،

وحسب رأي أحد المختصين في علم الاجتماع فإن هناك عدة إجراءات يمكن اتباعها للوصول لتعريف مفهوم التنوع الثقافي وهي على النحو الآتي:

- احترام الاختلافات.
- تقدير وتثمين ما تقدمه الثقافات الأخرى.
- الإقرار بوجود التنوع الثقافي الغزير.
- الاعتراف بتنوع أشكال التعبير الثقافية المختلفة.

فوائد التنوع الثقافي في مجال الأعمال: فيما يأتي بعض الفوائد المترتبة على اتصاف الناس بالتنوع الثقافي والثمار التي يجنوها من ذلك:

- **إلهام حس الإبداع وتحفيز الأفكار:** لا شك أن الثقافة لها تأثير مباشر في الكيفية التي يرى فيها الشخص العالم الآخر، لذلك فقد أثبت أن امتلاك التنوع الثقافي يساعد صاحبه على الإبداع وخلق الأفكار الجديدة؛ مما يؤهله لحل المشاكل وتلبية احتياجاته واحتياجات الآخرين.
- **تحسين الحركة التجارية وخلق التنافسية بين الأطراف:** عندما يكون العامل في القطاع التجاري ذا تعدد ثقافي، فإن من شأن ذلك التميز من خلال التوسع بعرض المنتجات إلى الأسواق الجديدة حيث تصبح ملائمة ومواكبة لها، وبالتالي سيشهد السوق العالمي تطوراً تجارياً مهماً.
- **رفع الإنتاجية وتحسين الأداء:** عندما يتمتع فريق عمل في مؤسسة ما بالتنوع الثقافي، فإن ذلك يتضمن امتلاكهم لخبرات وأساليب عملية تعزز من مقدراتهم على حل المشاكل العملية، وزيادة الإنتاجية.

آثار التنوع الثقافي

تتشكل الثقافات من خلال اللغات والتقاليد والقيم وأنظمة المعتقدات المشتركة، على سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية، تتقاسم غالبية السكان لغة مشتركة وهي اللغة الإنجليزية، بالإضافة إلى تاريخ وبعض القيم الأساسية مثل حرية الفرد والحق في العمل، وبغض النظر عن عدد الثقافات والجنسيات المختلفة التي تواصل إضافة جوانبها الخاصة إلى الثقافة الأمريكية، إلا أن هناك دائماً مجموعة من القيم المشتركة التي تجمع الجميع معاً، وتساعدنا مشاركتنا في التنوع الثقافي على الارتباط معاً كمجتمع واحد وفهم بعضنا البعض، ويسهل هذا الارتباط التعاون والتواصل السهل في البيئات الاجتماعية

والتعليمية والاقتصادية، ومع ذلك فإن الروابط وأسس التعاون التي تحددها الثقافة المشتركة تصبح أكثر تعقيداً بشكل مضاعف عندما تضاف إلى الثقافات الأخرى أو تندمج مع ثقافتنا الأكبر

ما أهمية التنوع الثقافي بالنسبة للفرد؟

يشتمل مفهوم الثقافة على اللغة، المبادئ والقيم، العادات والتقاليد، المعايير والسلوكيات، وجميع الأمور المادية المشتركة والتي تنتقل عبر الأجيال، وتُعد ثقافة المجتمع الذي ننتمي إليه هي من تُشكلنا وتُحدد هويتنا وسلوكنا وأنماط حياتنا، كما أنَّ التنوع والاختلاف هو أساس الحياة في الكون، فنحن نختلف في الجنس، الدين، العرق، اللون، المبادئ والقيم، الجنسية، اللغة، نمط الحياة، العادات والتقاليد، الثقافة وغيرها الكثير، ولكننا في نهاية المطاف ننتمي جميعاً إلى الجنس البشري. وكنيجة للتغيرات التي حدثت بسبب التطور والتكنولوجيا، أصبحنا نتفاعل ونشارك يومياً مع أشخاص من خلفيات وبيئات ثقافية وجغرافية مختلفة، وأصبح التنوع الثقافي معياراً أساسياً ومهماً للنجاح والإبداع والابتكار، وعنصرًا أساسياً في التغلب على التحديات التي تواجه العالم اليوم، وفي هذا المقال سنعرض لكم أهمية وفوائد التنوع الثقافي التي تعود على الفرد والمجتمع ككل:

ومن أبرز فوائد التنوع الثقافي وأهمية التعرف على الثقافات الأخرى بالنسبة للفرد العائدة على الفرد ما يلي:

- زيادة المعرفة على نحو مستمر بشكل عام لا يوجد مكان في العالم يقطن فيه السكان الأصليون فقط، حيث أنَّ انتقال الآلاف من الأشخاص من مكان إلى آخر حول العالم أدى إلى حتمية التنوع الثقافي في البلد الواحد، فنجد أشخاص من بيئات وخلفيات ثقافية وجغرافية مختلفة يذهبون إلى المدارس والجامعات ذاتها ويعملون في الشركات والمؤسسات ذاتها، ونحن كجزء لا يتجزأ من هذا العالم علينا أن نتقبل تنوعنا واختلافنا. مع وجود التنوع الثقافي في المدرسة أو الجامعة أو بيئة العمل أو المجتمع، نستطيع اكتساب المزيد من الفهم والمعرفة حول الأشخاص وكل ما يتعلق بهم، ويُساعدنا أيضاً على التعرف على الثقافات والحضارات الأخرى في العالم الذي نعيش فيه وننتمي إليه، وتزويدنا بالمعرفة الجديدة والأساليب والمهارات والخبرات والتجارب المختلفة، كما أنَّ التنوع يُنمي المهارات اللغوية والتعبيرية، ويبرز طرقاً جديدة في التفكير والتصور.
- خلق علاقات اجتماعية متنوعة التواصل مع الآخرين والتفاعل اجتماعياً معهم على اختلاف ثقافتهم وبيئاتهم، ومحاولة فهم وجهات نظرهم وآرائهم وتقبلها، يخلق نوعاً من التعاطف معهم والابتعاد عن إصدار أحكام مُتسرعة ومُسبقة عليهم، وتبديد الصور النمطية السلبية حولهم، كما أنَّه يعمل على بناء جسور الاحترام والثقة، ويُعزز روابط التعاون والتسامح والتكافل والتعايش وتقبل الآخر، وبالتالي يستطيع الفرد تكوين علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والاحترام المتبادل.
- بناء شخصية قوية وواثقة عندما يتشارك الفرد مع الآخرين ويتواصل مع أشخاص من ثقافات وخلفيات مختلفة ومُتنوعة، فإنَّ ذلك يمنحه فرصة التعامل مع أمور غير اعتيادية أو مألوفة بالنسبة إليه، الأمر الذي يُعزز مفهوم الثقة في التعامل مع الأمور التي تكون خارج مناطق الراحة، وبالتالي بناء شخصية قوية قادرة على التعامل مع الجميع.
- زيادة الإبداع والابتكار ثبت أنَّ الجمع بين أشخاص من بيئات ثقافية وجغرافية مختلفة يمتلكون تجارب مختلفة في مكان واحد قادراً على توليد أفكار جديدة ووجهات نظر مُتنوعة، فكل واحد منا طريقته الخاصة في النظر إلى الأمور وعرض المشاكل واقتراح الحلول، كما أنَّ تنوع الأفكار يُلهم الإبداع ويُحفز الابتكار ويقود إلى التفكير خارج الصندوق، ويُساعد في إيجاد حلول أفضل للمشكلات وتلبية الاحتياجات بطرق جديدة ومُبتكرة. [٤] أعزت شركة مُستحضرات التجميل "لوريل" النجاح المذهل الذي وصلت إليه إلى استخدام فرق تطوير المُنتجات من خلفيات ثقافية وجغرافية متنوعة [٤]، كما توصلت شركة Forbes بعد دراسات حديثة مُتكررة إلى نتيجة مفادها أنَّ "أفضل طريقة لضمان تطوير أفكار جديدة هي من خلال قوة عاملة متنوعة وشاملة".
- حلّ المشكلات بشكل إيجابي وجود أشخاص من بيئات ثقافية مُتنوعة ومُختلفة في مكان واحد يعمل على إيجاد حلول أفضل للمشكلات، فبعض المشاكل لا تستطيع المجموعة المُتجانسة من الناس حلها والتغلب عليها، كما أنَّ التحديات والصعوبات التي تواجه العالم اليوم تتطلب مشاركة أشخاص من جميع أنحاء العالم في سبيل إيجاد حلول جذرية لها، وتستطيع المجموعات المتنوعة تقديم أفكاراً وطرقاً جديدة أكثر إبداعاً وتميزاً في حل المشكلات. [٢] فعلى سبيل المثال، يستطيع التنوع العمري في بيئة العمل جلب خبرات تاريخية مُختلفة وبالتالي أساليب أفضل لحل المشكلات، كما أنَّ التنوع بين الجنسين يثري آراء ووجهات نظر مُختلفة وطرق متنوعة ومُبتكرة في حل المشكلات.
- رسم خطة أفضل للمستقبل إنَّ التعرف على حياة وتجارب أشخاص آخرين من بيئات ثقافية مُختلفة، قد يُسلط العدسة على حياة مختلفة كلياً عن تلك التي تحظى بها، وذلك سيوفر لك منظوراً جديداً عن الحياة، وربما سيؤدي إلى تغيير الطريقة التي تُفكر وتتنظر بها إلى الأمور، وتغيير اتجاهاتك وأولوياتك، والاستفادة من تجارب الآخرين وصراعاتهم في الحياة، وبالتالي تستطيع رسم خطة أفضل للمستقبل. للتنوع الثقافي فوائد كبيرة تعود على الفرد مثل: زيادة المعرفة، وبناء شخصية قوية وواثقة، وخلق علاقات اجتماعية متنوعة، وغيرها.

ما أهمية التنوع الثقافي بالنسبة للمجتمع؟ يعود التنوع الثقافي على المجتمع ككل بفوائد كبيرة، ومن أبرز فوائد التنوع الثقافي العائدة على المجتمع ككل ما يلي:

- رفع الكفاءات يُساهم التنوع الثقافي في المجتمع في رفع الكفاءات، عن طريق تبادل المعرفة والخبرات والمهارات، فكل شخص جديد من ثقافة وبيئة مختلفة عنك على الأغلب سيتمتع بخبرات ومهارات مختلفة

عن تلك التي تتمتع بها، وينطبق ذلك على المهن ذاتها، والمجتمع هو خلاصة جميع من هم فيه، فإذا احتوى المزيد من التنوع فسيحظى بالمزيد من الكفاءات والخبرات وبالتالي المزيد من الإنتاجية.

- **زيادة الإنتاجية وجدت العديد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بالتنوع الثقافي، أنَّ التنوع الثقافي في بيئة العمل تحديداً وفي المجتمع بشكل عام، سبباً ومقياساً للإنتاجية وتحقيق المزيد من الأرباح، كما أنه سبباً في تحقيق رضا العملاء وتلبية احتياجاتهم.**
- **تعزيز الاحترام بين أفراد المجتمع إنَّ تعزيز فكرة التنوع الثقافي في المجتمع قادرة على تعزيز فكرة احترام الاختلاف والتنوع، وتوثيق روابط التعاون والتكافل والتسامح، وبناء جسور الثقة والاحترام بين أفراد المجتمع الواحد، وبالتالي تحقيق مزيد من الاستقرار والقبول لهم.**
- **خفض مستوى الجرائم والعنصرية يقلل التنوع الثقافي من التمييز والعنصرية في المجتمع، فعندما نرى أشياء جديدة للمرة الأولى قد نجد أنها غير مألوفة لأنها تخرج عن التجربة المعتادة، ولكن بمجرد رؤية المزيد منها سيصبح الأمر طبيعياً، الأمر ذاته ينطبق على التنوع الثقافي في المجتمع، حيث أنَّ تعزيز فكرة التنوع هي الخطوة الأولى للتسامح والقبول والابتعاد عن إصدار الأحكام السلبية والمتسرعة على الآخرين، وخفض مستوى الجريمة في المجتمع.**
- **للتنوع الثقافي فوائد كبيرة تعود على المجتمع مثل: رفع الكفاءات، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الاحترام بين أفراد المجتمع، وغيرها.**

ما أبرز تحديات التنوع الثقافي؟ يواجه التنوع الثقافي عدد من التحديات والعقبات التي يصعب التغلب عليها أحياناً، نذكر منها ما يلي:

- **الصعوبات التي يواجهها المدراء والمسؤولون عند إدارة أشخاص من خلفيات وبيئات ثقافية مختلفة، تتمثل في وضع معايير وأسس تناسب الجميع.**
- **الحواجز اللغوية التي تمنع التواصل بين الأشخاص بشكل فعال وسليم (اختلاف اللغة).**
- **الاهتمام غير العادل الذي قد تحظى به مجموعة الأغلبية على حساب الأقلية سواء كان ذلك داخل البلد الواحد أو داخل المؤسسة الواحدة.**
- **التفكك والانحياز بين أفراد المجموعات المتنوعة، مما يسبب قلة الثقة والاحترام بينهم.**
- **النزاعات التي تتصاعد نتيجة الاختلاف في الآراء وجهات النظر اتجاه مشكلة معينة. [١٠] يواجه التنوع الثقافي عدد من التحديات والعقبات منها: اختلاف اللغة، وصعوبات الإدارة في ظل مجتمع متنوع، والتفكك والانحياز بين أفراد المجموعات المتنوعة، وغيرها.**

القيادة والتنوع

من هو القائد المجتمعي؟ وهل تنطبق علينا هذه الصفة؟

القادة المجتمعيون، أو القادة المحليون وقادة الجماعات، يتولون مسؤولية رفاه وخير مجتمعاتهم المحلية وجماعاتهم ومسؤولية وتحسينها. فهل تنطبق عليكم هذه الصفة؟ هل يهتمكم أن تصبحوا قادة مجتمعيين؟ حاولوا أن تجيبوا على الأسئلة في هذا الاستبيان عن القيادة. هل أنتم من الذين:

يريدون تحسين مجتمعاتهم المحلية أو جماعاتهم؟

- لديهم ما يساهمون به؟

- لا ينتظرون حتى يقوم شخص آخر بإنجاز العمل؟

إذا أجبت بـ "نعم" على أي من الأسئلة أعلاه، فأنتم على الأرجح قادة مجتمعيون، أو في طريقكم كي تصبحوا قادة مجتمعيين. ليس عليكم أن تترشّحوا للمناصب، أو أن تحصلوا على لقب حتى تكونوا قادة. فكل ما ينبغي عليكم القيام به هو أن تقرّروا تولي المسؤولية عن ركن معين (أو حيز أكبر) من مجتمعكم المحلي. كثيراً ما يبادر القادة المجتمعيون إلى العمل من تلقاء أنفسهم. وحتى الأشخاص الذين يترشّحون للمناصب يتخذون أولاً قراراً بأنهم يريدون أن يكونوا قادة. ربّما أمكنكم تولي عدد من المسؤوليات في مجتمعكم المحلي بقدر استعدادكم لذلك.

يتعلّم الكثير من القادة المجتمعيين من خلال التجربة الخطأ، وهذه ليست طريقة سيئة للتعلم؛ فالناس يتعلّمون عموماً من خلال التجربة. ولكنّ خوض هذا المضمار فردياً قد تعترضه بعض الصعوبات، فلماذا لا تحصلون

على بعض المساعدة في مساركم؟

لماذا ينبغي أن نكون قادة مجتمعيين؟

لماذا ينبغي أن تكونوا قادة مجتمعيين؟ قد تكون القيادة جيّدة بالنسبة إليكم. في الواقع، يستمتع الكثيرون بها. وليس عليكم أن تقودوا بداعي الواجب، إذ يمكنكم أن تختاروا القيادة والمشاركة بطرق تحفّزكم وتساعدكم على التقدّم، بدلاً من القيادة بطرق تستنزف طاقتكم. ويمكنكم أن تختاروا العمل على مسائل تهتمكم، كما أنه في استطاعتكم تبني تحديات ممتعة، أو مثمرة، أو مثيرة للاهتمام. الأمر يعود لكم.

فلنلق نظرة أقرب على ما يمكن كسبه من خلال لعب دور القيادة:

- **يمكنكم أن تصنعوا الفرق**

ألم تحملوا يوماً بأنكم أنتم المنفذون؟ ربّما كنتم أحد المارّة الذين يغوصون في الماء لإنقاذ طفل يغرق. أو كنتم من يُقنع المسح بمهارة بأن يضع سلاحه أرضاً، في الوقت المناسب تماماً. إن من طبيعة الإنسان أن يرغب في إحداث فرق هام في العالم. أنتم أيضاً تستطيعون أن تفعلوا ذلك.

الواقع أنّ الأعمال اليومية التي تنطوي عليها القيادة المجتمعية لا تكون عادةً دراماتيكية كالتي وصفناها أعلاه، كما أنّها لا تستحقّ عادةً تقديرًا مميّزاً. ومع ذلك، يمكنكم كقادة مجتمعيين أن تقدّموا مساهمة بارزة. فتأسيس مركز للرعاية النهارية، أو زيادة فرص العمل في مجتمعكم المحلي، أو التخلّص من مستودع للنفايات السامة، أو تمكين الآخرين من أن يصبحوا قادة؛ جميعها نشاطات بطولية بطريقتها الخاصة.

عندما كانت إيزيس في الرابعة من عمرها، شاهدت تقريراً إخبارياً عن الأطفال الجائعين في إثيوبيا فشعرت بالحاجة إلى التحرك. في سنّ الخامسة، وبمساعدة من جدّتها، راحت تطرق الأبواب طالبة هباتٍ من الطعام للفقراء في حيّها. وعندما كانت في السادسة من عمرها، جمعت 1600 غرضٍ لإعطائها للمحتاجين. وفي العام التالي، جمعت 4000 غرض. وعندما ضرب الإحصار أندرو، جمعت 1648 قطعة ثياب لإرسالها إلى المتضرّرين من العاصفة. وبعد الإحصار بفترة قصيرة، اقترحت جدّة إيزيس عليها أن تنشئ مؤسسة. فقامت إيزيس، بمساعدة من جدّتها وأحد المحامين، بإنشاء مؤسسة إيزيس جونسون، وكانت تبلغ ثماني سنوات من العمر حينها. (للمزيد عن قصة الفتاة للمزيد عن قصة الفتاة إيزيس جونسون من نيو أورلينز، Karnes and Bean, 1993):

Girls and Young Women Leading the Way, 1993).
صحيح أنّنا قد لا نتمكن جميعاً من إنشاء مؤسساتنا الخاصة في عمر الثمانية، ولكننا نستطيع إحداث فرق مهم إذا ركّزنا جهودنا على ذلك. إن مثل هذا الفعل يمكن أن يكون مُرضياً إلى أبعد الحدود.

• يمكنكم أن تنموا

كثيراً ما يقود الناس لأنّ ذلك يساعدهم على التقدّم وعلى توسيع آفاق حياتهم. فإذا لا يوجد أمر تقريباً يثير التحدي كما تفعل قيادة مجموعات من الناس. كقادة، قد يكون عليكم أن تتواصلوا مع أعداد كبيرة من الناس، وأن تتفاوضوا، وأن تعالجوا أوضاعاً محفوفة بالمخاطر. لذلك، فإنّ تقنكم في أنفسكم وبالعالمكم ستزداد إذا بادرتم إلى قيادة الآخرين من حولكم.

والواقع أنّ الكثير من القادة الناجحين بدؤوا من دون ثقة بالنفس أو مهارات. فبعض الأشخاص الذين أصبحوا قادة اليوم، كانوا في السابق يجدون صعوبة في قول أيّ شيء ضمن مجموعة صغيرة. تشجّعوا إذا كنتم أشخاصاً خجولين، لأنكم لستم وحدكم. في مقدوركم إيجاد طريقة لإيصال صوتكم. كلّ ما يتطلّبه الأمر هو بعض الممارسة. تُبنى مهارات القيادة خطوةً بخطوة. فيغضّ النظر عن مهارتكم حالياً، يمكنكم أن تصبحوا قادة أفضل إذا عملتم على ذلك. وقد تجدون أنّكم تقومون بأمر لم تتخيّلوا يوماً أنّكم قد تقومون بها!

• نحتاج إلى الكثير من القادة المجتمعيين

يتّسع هذا العالم للمزيد من القادة المجتمعيين. فنموذج القائد الواحد الذي يتبعه جميع الآخرين لا ينجح في المجتمعات المحلية. فليس بإمكان قائد أو قائدين حلّ جميع المشكلات المعقّدة التي تواجهها مجتمعاتنا المحلية أو جماعاتنا. لذلك، فإنّ مجتمعاتنا المحلية ستتحسّن مع وجود المزيد من القادة المجتمعيين. ومع ازدياد عدد الأشخاص الذين يصبحون قادة، يزداد عدد المشكلات التي سنحلّها. نحن نحتاج إلى قادة محليين للتفكير في مسائل كثيرة وتنظيمها: تنمية الشباب، والنمو الاقتصادي، وإدمان المواد المخدّرة، والجرائم، والبيئة، والرعاية الصحيّة -- والقائمة لا تنتهي. وتتطلّب كلّ مسألة مجموعة من القادة الماهرين لمعالجتها. في الحقيقة، نحن نحتاج إلى قادة من النساء، والشباب (جميعنا كنّا في سنّ الشباب في يوم من الأيام)، والأشخاص من جماعات وأعراق وأصول مختلفة، والأشخاص ذوي الدخل المحدود، والمهاجرين، والأشخاص ذوي الإعاقة، والكثير غيرهم ممّن قيل لهم إنّه يجب عليهم أن يتبعوا الآخرين، لا أن يقودوا. إذا، نحن نحتاج إلى قيادة من مختلف قطاعات الحياة لكي يكون مجتمعنا ديمقراطياً بالفعل. ولكن كيف سيعمل جميع هؤلاء القادة معاً؟ في الواقع، هذه مهارة ينبغي أن يتعلّمها القادة المجتمعيون. فعلينا جميعاً أن نتعلّم التعاون، كما علينا أن نضع جانباً رغباتنا في النفوذ، والمناصب، والطمع، بغية تحقيق غاياتٍ تعود بالفائدة على الجميع.

فيما يلي بعض الأمثلة عن القيادة المجتمعية أو المحلية :

- يبادر أحد المواطنين إلى التكلّم في الاجتماع المفتوح لمجلس المدينة – أو الحي. وتكشف كلماته المسألة الأساسية المتعلّقة بمشكلة محلية؛ والنقاش الذي ينتج عن ذلك يؤدّي إلى حلّ قابل للتنفيذ.
- ينجح بعض الأشخاص في أحد الأحياء السكنية في تنظيم احتجاج على قطع الأشجار من قبل السلطات المسؤولة عن المدينة.
- يضع أحد أفراد العائلة خطةً لمساعدة أحد أحبائه على الإقلاع عن التدخين، مشجّعاً أفراد العائلة الآخرين على تقديم الدعم.
- يقوم شاب بتنظيم لعبة بعد العشاء تجري خارجاً في الشارع أو الساحة.

- طبعاً، قد يساعد اللقب في بعض الأحيان. فيما يلي بعض الأمثلة عن القيادة المجتمعية التي قام بها قادة يحتلون مناصب أو يحملون ألقاباً رسمية:
 - تقوم مجموعة من رجال الدين بإطلاق مبادرة لمكافحة المخدرات في المجتمع المحلي.
 - يبادر أحد المعلمين إلى دعوة أهالي تلاميذه بشكل دوري إلى لقاء جماعي للتكلم عن المسائل المدرسية.
 - يقترح أحد أعضاء مجلس المدينة أو الحي إنشاء فريق عمل لتوفير الخدمات للأشخاص المشردين.
 - ينظم رئيس نادي المسرح في المدرسة الثانوية مسرحية يؤديها التلاميذ وتتناول موضوع النزاع العرقي - أو الإثني أو الطائفي - بين المراهقين.
- إنّ ما ينطبق على جميع الأمثلة أعلاه هو بكلّ بساطة التالي: إن شخصاً واحداً، أو أكثر، تحمل/المسؤولية عن مجتمعه/هم المحلي.

متى نقود؟

يمكنكم أن تقودوا دائماً: فكما قلنا سابقاً، يمكنكم أن "تقودوا" بغضّ النظر عمّا إذا كنتم القادة المُكلفين أم لا. فأنتم تستطيعون دائماً أن تفكروا وأن تتصرّفوا كقادة.

على سبيل المثال، فيما تجلسون في اجتماع لجنة ما، يمكنكم أن تفكروا في ما يمكن أن يساعد على تقدّم المجموعة. هل يحتاج القائد المُكلف إلى بعض التشجيع؟ هل يحتاج الأشخاص إلى دفع ليكملوا؟ هل تحتاجون إلى اتخاذ موقف غير عادي حيال مسألة معيّنة؟

يتوق الناس إلى تلقّي المساعدة من الآخرين: إذا بادرتم إلى تحسين وضع معيّن، فقد تتمكنون دائماً تقريباً من إسعاد الناس، وإسعافهم، ومفاجأتهم.

ليس عليكم أن تتولّوا دور القيادة الذي يلعبه شخص آخر لكي تساعدوا على تحسّن الأمور. في الواقع، إنّ إحدى الطرق لمساعدة مجموعة ما على العمل بشكل أفضل تتمثّل في دعم القائد الرسمي. ويمكنكم أن تدعموه/ا من خلال تنظيم الآخرين حتى يساعدوا من في العمل، والاستماع إلى القائد، وتشجيعه عندما يفقد عزيمته.

كيف نقود؟

سننكّم في هذا القسم عمّا يقوم به القائد المجتمعي وكيف يفعل ذلك.

كيف يتعلّم الناس طريقة القيادة؟

هل ينبغي أن تكونوا "قادة بالفطرة" لكي تقودوا؟

كلا. فالناس يتعلّمون كيف يقودون. وحتى الأشخاص الذين يبدو أنّهم يقودون بشكل طبيعي كان عليهم أن يتعلموا مهارات القيادة. من الممكن أن يكونوا قد تعلّموها من خلال مراقبة أهاليهم، أو معلّميهم، أو رجال الدين. كذلك، يُحتمل أن يكونوا قد تولّوا مسؤوليات كثيرة في صغرهم حين كان يُتوقع منهم تحمّل المسؤولية، بل يمكن أن يكونوا قد شاركوا ربّما في صفوف عن "تطوير القيادة".

المقصود هو التالي: إذا لم تشعروا بأنكم قادة "بالفطرة"، فلا تدعوا هذا الأمر يمنعكم من القيادة. بإمكانكم أن تصبحوا قادة من خلال:

- الشروع بالعمل والممارسة
- مراقبة قيادة الآخرين
- إيجاد مرشد
- المشاركة في صفّ أو ورشة عمل
- قراءة كتب عن القادة والقيادة
- لا تنسوا أنّ الأشخاص الذين أصبحوا قادة ناجحين اليوم لم يكونوا قادة في يوم من الأيام.

فيما يلي قائمة تتضمن ما يقوم به القادة المجتمعيون.

- لا يُفترض بكم أن تتمكنوا من القيام بجميع هذه الأمور الآن.
- ولكنكم على الأرجح تقومون مسبقاً ببعضها.
- ويمكنكم اختيار مهارات أخرى فيما أنتم تقرأون.

ترد مواضيع كثيرة أدناه جرى التطرّق إليها أيضاً بمزيد من التعمّق في أقسام مختلفة من هذا الفصل. وهذه لمحة سريعة عنها:

وسّعوا آفاق أحلامكم لبناء رؤيتكم الخاصة

ربّما لم تفكّروا من قبل في أنّ الحلم يشكّل جزءاً من القيادة. ولكنّ هذا صحيح! فالحلم هو أحد الأمور الأولى التي يجب أن تقوموا بها كقادة.

إذا كنتم ستصبحون قادة، من الجيّد ومن الضروري أن توسّعوا آفاق أحلامكم عن أنفسكم وعن ما تريدون إنجازه.

تقول مخرجة ومنتجة الأفلام ليلي فيني زانوك:

"لا شيء يحدث من دون حلم. فأحلام اليقظة ستخلق نحو ما هو أعظم مما قد يتخيّله العقل الواعي. وكلّما تصوّرتكم حلمكم، زاد فهمكم له. هكذا تبدّون. وسرّعان ما تجدون أنفسكم في طريقكم نحو تحقيق حلمكم". كثيراً ما يكون لدى الشباب آمال وأحلام كبيرة عما يستطيعون القيام به لتحسين عالمهم. وإذا عاد كلّ منّا بالذاكرة إلى أحلامنا كأطفال فقد نندكّر أنّه كان لدينا نحن أيضاً بعض الأفكار.

يمكنكم أن تجربوا هذه التمارين:

قابلوا شخصاً شاباً.

- اسألوهم عمّا كلن سيفعل لتغيير العالم لو كان يستطيع.
- اسألوهم عن الأمر الذي يتمنّى أن يكون مختلفاً.
- حاولوا أن تتذكّروا أنفسكم عندما كنتم في سنّ المراهقة:
- ما الذي كنتم تريدون تغييره في العالم؟
- ضعوا الاعتبارات العملية والمخاوف جانباً. حضّروا قائمة بالأحلام التي تودّون أن تتحقّق.
- إذا، كيف تحملون حلمكم وتحولونه إلى حقيقة؟

يمكن أن تبدؤوا من خلال بناء رؤيتكم الشخصية الخاصة: تعبرون عن حلمكم في كلماتٍ تنقل إلى الآخرين صورةً عمّا تريدون القيام به. فالمنظّمات تعتمد رؤى خاصة بها، كذلك يكنكم أنتم أيضاً أن تمتلكوا رؤيتكم الخاصة كقادة.

يقول [المناضل الحقوقي] مارتين لوثر كينغ الابن:

"لديّ حلم بأن يعيش يوماً أولادي الأربعة الصغار في وطنٍ لن يُحكّم عليهم فيه على أساس لون بشرتهم، بل على أساس شخصياتهم."

هذه رؤية.

الآن، جاء دوركم: اكتبوا بعض الجمل التي تشرحون فيها كيف تريدون أن يكون عليه جزءٌ من عالمكم. رؤيتكم ستندكّرکم بالهدف الذي تريدون الوصول إليه. ففيما أنتم تخوضون مهامكم اليومية المتعلقة بتنظيم المجتمع، وأحياناً من دون تقدير أو تشجيع بالمقابل، تذكّروا أن "تضعوا الجائزة من وراء الهدف نصب أعينكم".

استمعوا إلى الناس

استمعوا إلى ما يريد الناس قوله: أنتم بحاجة إلى أفكارهم. أمّا هم فستزداد ثقّتهم بأنفسهم وسينخرطون أكثر إذا عرفوا أنّ آراءهم تحظى بالتقدير.

وحثّ أصعب الأشخاص لديه أمر مهم يقوله. وليس علينا سوى أن نتعلّم الاستماع جيّداً حتى حبة الحقيقة وسط كل الزيف.

قرّروا أنكم أنتم الأشخاص المناسبون لتولّي المسؤولية عن مجتمعكم المحلي

عليكم اتّخاذ قرار بأن تقودوا وتروا أنفسكم كقادة مجتمعيين. ما من أحد آخر يستطيع الإسهام بما تستطيعون أنتم الإسهام به، كما أنّ لديكم وجهة نظر ليست لدى أيّ شخص آخر. إلى ذلك، فإنتم تتمتّعون بمجموعة من المهارات الفريدة. فزاويتكم من العالم ستكون مختلفة إذا قرّرت أن تتحرّكوا بالنيابة عنها.

ضعوا الغايات

ظهِروا رؤيتكم في صورة واضحة تماماً: ركّزوا وضّعوا بعض الغايات - أو الأهداف - طويلة الأمد وبعض الغايات قصيرة الأمد. هذه الطريقة تشقّ طريقاً حقيقياً لرؤيتكم.

على سبيل المثال، إذا كانت رؤيتكم تقول:

"بناء مجتمع محليّ يستطيع كلّ شخص فيه التمتع بالحدائق العامة بأمان"

فقد تكون الغايات التي تضعون كما يلي:

غايات طويلة الأمد:

- إنشاء المزيد من الحقائق العامة.
- الحد من الجرائم في الحقائق العامة.

غايات قصيرة الأمد:

- إيجاد أماكن الحقائق العامة، واكتشاف من يقصدها، وما هي مستويات الجرائم فيها.
- تأسيس علاقات عمل جيدة مع عناصر الشرطة في المجتمع المحلي والمسؤولين عن الحقائق العامة.
- تحديد الأفعال التي قد تحد من الجرائم في الحقائق العامة.
- اتخاذ قرار بشأن الخيار الأفضل ما بين إنشاء منظمة جديدة أو العمل من خلال المنظمات القائمة.

فكروا في الأفراد الذين تضمهم المجموعة

عليكم أن تفكروا كقادة في كيفية تأثير كل فرد على المجموعة: هل يوجد أفراد لا تُستخدم مواهبهم استخداماً جيداً؟ هل يتصرف أحد الأشخاص بطريقة تسبب الانقسام أو تستنزف طاقة المجموعة؟ هل يحتاج أحد الأشخاص إلى بعض المساعدة لتعلم كيفية العمل ضمن فريق؟

فكروا في المجموعة ككل

على أحد الأشخاص أن يفكر في المجموعة ككل: هل المجموعة متماسكة؟ هل يمتلك أفراد المجموعة رؤية مشتركة؟ هل الثقة وحسن الدعم المتبادل موجودان؟ هل تحتاج المجموعة إلى بعض التدريب لمساعدتها على العمل بشكل أفضل؟ هل توجد بعض السياسات التي ينبغي على المجموعة تعزيزها؟

اقترحوا البرامج والسياسات

تحتاج المجموعات إلى توجيه وسياسات حتى تستمر في المضي قدماً نحو أهدافها: لا يحتاج الأمر إلى موقف متسلط لكي تقدم مقترحات. يمكنكم تقديمها ثم الاستماع إلى استجابات الناس، ثم إجراء التغييرات المناسبة. إذاً، ينبغي أن يتولى شخص ما مسؤولية دفع المجموعة قدماً.

أنجزوا العمل

على شخص ما أن يغوص في الوحل الأولي وأن يقوم بالمطلوب: هذا يشمل الحصول على مساعدة من الآخرين، والتأكد من أن جميع الأسس موجودة لكي يُنجز العمل بالطريقة الصحيحة. وعند الحاجة، قد يتضمن ذلك أيضاً طباعة الملصقات، أو تنظيف المطبخ، أو إجراء المكالمات الهاتفية الإضافية، أو العمل حتى وقت متأخر، أو الاستيقاظ في وقت مبكر جداً. وظفوا الآخرين وعلموهم كيف يصبحون قادة

أخيراً وليس آخراً: إن إحدى المهام المركزية والطويلة الأمد التي تقع على عاتق القائد المجتمعي هي تنمية قادة آخرين: تنمية القادة هي السبيل إلى بناء مجتمع محلي قوي يضم أفراداً يمكنهم العمل معاً لتحقيق الغايات. وهذا هو أساس الديمقراطية.

إلى ذلك، تشكل تنمية القادة طريقة نتيج لكم أن تتركوا إرثاً من بعدكم، أي أن تتركوا أشخاصاً سيستمرّون في إعلاء قضيتكم وغاياتكم بعد أن تتركوا الساحة.

انطلاقاً من ذلك، على القادة المجتمعيين أن يكرّسوا جزءاً كبيراً من وقتهم لتجنيد الآخرين، وتشجيعهم، وتدريبهم، وإرشادهم، ودعمهم لكي يصبحوا قادة.

فيما يلي بعض الخطوات التي يمكنكم اتخاذها:

- ابحثوا عن أشخاص لديهم طاقة للقيادة هناك أشخاص من حولكم يحبّون أن توجه إليهم الدعوة لقيادة أمر ما.
- ساعدوا الناس على أن يروا أنفسهم كقادة: يمكن أن يحصل ذلك من خلال مساعدتهم على ملاحظة محطات القيادة "غير الرسمية" التي سبق أن تولّوها في حياتهم. هل هم آباء وأمهات، مثلاً؟ -- هذا بالتأكيد موقع قيادة.
- ساعدوا الناس على تحديد أسباب رغبتهم في القيادة: استمعوا إلى الأشخاص وهم يتكلمون عما هو مهمّ بالنسبة إليهم، وعما يتمنون لو استطيعوا تغييره.
- ساندوا الأشخاص على اختيار أهداف القيادة التي يمكن بلوغها، والتي ستساعدهم على بناء ثقتهم بأنفسهم. لا شيء ينجح كالنجاح نفسه.
- ادمعوا الأشخاص فيما هم يعملون على بلوغ غاياتهم: استمعوا إليهم وهم يتكلمون عن نجاحاتهم، وعن مشاعر الإحباط التي أحسّوا بها: امدحهم وعليهم وشجّعوهم على الاستمرار.
- ادمعوا الأشخاص عندما يرتكبون الأخطاء: الجميع يحتاج إلى المساعدة عندما يرتكبون الأخطاء. ساعدوهم على العودة إلى المسار الصحيح، وشجّعوهم على الالتزام به.
- تحدّثوا الأشخاص على ينتقلوا إلى الخطوة التالية.

تشكل تنمية القادة استثماراً طويل الأمد. غالباً ما يكون على القادة المجتمعيين التركيز على تنمية قادة آخرين أكثر من التركيز على تحقيق غايات قصيرة الأمد. على سبيل المثال، قد يكون من الأهمّ المجازفة والسماح لشخص قليل الخبرة

نسبياً بأن يترأس اجتماعاً صغيراً ويكتسب مهارات جديدة. فإذا عمت الفوضى في الاجتماع، فقد لا يكون ذلك سيئاً إلى هذه الدرجة. تنمية القادة ليس مسعى مرتباً تماماً. إذاً، هذا وصف أولي لمهام القائد المجتمعي. هل يبدو منهكاً؟ تذكروا: لا يُفترض بكم أن تعرفوا كيفية القيام بجميع هذه الأمور عندما تبدؤون. إن أمامكم بقية حياتكم لتبرعوا فيها.

ما هي بعض ميزات القادة المجتمعيين الناجحين؟

- لا يُفترض بكم أيضاً أن تكونوا أشخاصاً مثاليين حتى تصبحوا قادة مجتمعيين. وهذا جيد، فنحن جميعاً غير كاملين. ولكن، قد يكون من المفيد لكم أن تعرفوا بعض الخصائص التي غالباً ما يتمتع بها القادة المجتمعيون الناجحون:
 - **النزاهة:** حتى يثق الناس بكم، يجب أن يعرفوا أنكم تقولون ما تؤمنون به وتتصرفون وفقاً لذلك. وإذا وثق الناس بكم، فقد يتبعونكم إلى أبعد الحدود.
 - **الشجاعة:** من المقبول أن تخافوا، ولكن ينبغي أن يقوم شخص ما بالمهام الصعبة، وقد تكونون أنتم هذا الشخص. فالقيادة تعني إظهار السبيل نحو الخروج من الأوضاع المظلمة والمخيفة للآخرين. إذاً، بادروا إلى قول الحقيقة – حتى عندما لا تكون شائعة.
 - **الالتزام:** عليكم الالتزام بمهمة معينة في الأوقات الطيبة والأوقات السيئة. التزامكم سيشكل مثلاً يُحتذى به.
 - **القدرة على الاهتمام بالآخرين:** سيتبعكم الناس إذا عرفوا أنكم تهتمون بهم وبالآخرين. كلما زادت قدرتكم على الاهتمام بجميع أنواع الناس، تزداد ثقتهم بكم.
 - **الإبداع والمرونة:** إن كل وضع يستدعي استجابة مختلفة. كونوا مستعدين للتغيير والإتيان بحلول جديدة.
- تلك كانت هي بعض ميزات القادة الناجحين. فما هي خصائص القيادة الأخرى التي تعتقدون أنها مهمة؟

الحصول على الدعم وتقديمه كقادة

على جميع القادة دعم الآخرين لمساعدتهم على التقدّم باستمرار، والسيطرة على ما يواجههم من مخاوف وإحباط. كذلك، يشعر القادة أحياناً بالعزلة في عملهم؛ فهم بحاجة إلى أن يستمع الآخرون إلى أفكارهم، كما أنهم يحتاجون إلى أن يستمعوا إلى أفكار الآخرين يمكنكم تنمية علاقات مع الناس تساعد على تشارك نجاحاتكم في القيادة، وعن مشاعر الإحباط، ولمعالجة المعلومات الوفيرة التي تطلعون عليها في دوركم القيادي. بإمكانكم أن تحدّدوا موعداً منتظماً تتكلمون فيه مع شخص آخر أو أكثر عن لعب دور القيادة. يمكن أن يجري كل ذلك بطرق "غير رسمية" و"غير منظمة". ولكن من المفيد أحياناً ترتيب هذه الأمور بشكل منظم في مجموعة قيادة.

في ما يلي بعض الاقتراحات لمجموعات القيادة:

1. ابدؤوا الاجتماع بإعطاء كل شخص فرصة للتكلم الأمور التي تسير بشكل جيد – فهذا يولّد صدى إيجابياً في البداية.
2. أعطوا كل شخص فرصة للتكلم عن قيادته، من دون مقاطعته ومن دون إعطائه أي نصائح. يمكن تخصيص خمس إلى عشر دقائق لذلك. (هذا يوفر للأشخاص فترة من الوقت لا يتابع تسلسل أفكارهم الخاصة من البداية وحتى النهاية).
3. في بعض الأوقات، قد يمكنكم استخدام هذه الأسئلة لمساعدة كل شخص على التركيز. وهنا أيضاً، علينا أن نتيح لكل شخص أن يجيب عنها من دون مقاطعته:
4. ما الذي أنجزتموه مؤخراً؟ (الأسبوع الماضي، الشهر الماضي)
5. ما هو وضع مجموعتكم أو منظمّتكم؟
6. أين تواجهون الصعوبات كقادة؟
7. ما هي أهدافكم أو غاياتكم للفترة المقبلة؟

كلمة عن المشاعر

يتعرّض جميع الناس في العصر الحديث للضغط النفسي من حين إلى آخر. ومتطلبات القيادة يمكن أن تزيد من هذا الضغط النفسي. لذلك، على القادة أن يعرفوا كيف يتعاملون مع المشاعر الناتجة عن الضغط النفسي الذي يسببه عملهم. فقد ينتابهم مزاج سيء بعد يوم من التعاطي مع مشكلات لا تُعدّ ولا تُحصى. في الواقع، يمكن أن يقوى احتمال تعرّضكم للنداءات العاطفية مع ازدياد التحديات التي تتولّونها كقادة، ومن غير المفاجئ أن تزداد صعوبة التفكير بشكل صائب. يؤدي الضغط النفسي إلى أن يصيبنا جميعاً الجمود أو الارتباك بسبب مخاوفنا، وقلقنا، وشعورنا بالإحباط. في هذه الأحوال يصبح من السهل أن تصدر عنا ردّات فعل من دون تفكير. أحياناً، تدفعنا مشاعرنا إلى تجنب اتّخاذ التدابير عندما يتطلبها الوضع منا. وأحياناً، تقودنا مخاوفنا إلى التصرف بطرق غير عملية.

وليس من المستغرب أن يقوم الأشخاص الذين يتولون مناصب قيادية بمعالجة مشاعرهم المتراكمة من خلال إيذاء أنفسهم. فجميعنا نعرف أشخاصاً يتعاطون المخدرات، أو الكحول، أو يفرطون في الأكل، أو يدخنون، أو يمرضون... عندما تصبح الضغوط النفسية منهكة للغاية. معظمنا عانى مثل هذه المسائل. جميعكم يتمتع بأهمية كبرى، فلا تدعوا المشاعر السلبية تضرّ بكم. عافيتكم الشخصية هي، على الأقل، بنفس أهمية القضايا والأشخاص الذين تناضلون من أجلهم. فلا تنتظروا حتى تقعوا في المأزق لكي تبدؤوا بمعالجة مشاعركم. **إذاً، ما الذي يجب أن تقوموا به عندما يتراكم الضغط النفسي؟**

أحد الأمور التي تستطيعون القيام بها هو التعبير عن هذا الضغط النفسي.

- اطلبوا من أحد الأشخاص أن يستمع إليكم، وأخبروه بما يجري. وأخبروا أحدهم بما تجدونه صعباً.
- إن الحصول على بعض الانتباه الجيد يمكنكم من تخفيف الثقل الملقى على عاتقكم. وقد تشعرون بأنّ التزامكم قد تجدد وبأنكم أصبحتم أكثر قدرةً على التفكير من جديد في هذه المشكلات الصعبة.
- في الواقع، إنّ التكلّم مفيد، كذلك البكاء والضحك. فإذا بكيتم أو ضحكتم جيداً مع أحد الزملاء أو الأصدقاء، قد تتمكنون من إعادة التفكير النشط ببعض هذه المشكلات المعقدة.
- عندما تتمكنون من إبلاغ شخص آخر بما يحدث معكم يقوم احتمال بأن يرغب هذا الشخص كثيراً في المجيء إليكم عندما يحتاج هو/هي إلى بعض المساعدة. في الواقع، عندما تطلبون المساعدة فإنكم تقدّمون نموذجاً عن القيادة الفعّالة.

في ما يلي نسخة رسمية أكثر عن تمرين الاستماع الذي وصفناه أعلاه:

1. نجد صديقاً أو زميلاً نتق به.
 2. نطلب من صديقنا الاستماع إلينا من دون إعطاء النصائح أو المقاطعة. ونطلب منه ألا يحكم علينا على أساس مشاعرنا.
 3. نطلب منه أن يحافظ على السرية.
 4. نأخذ وقتاً محدداً للتكلّم.
 5. نسأل المستمع إذا كان يرغب في التكلّم بدوره عندما ننتهي.
- قد يبدو الاستماع المتبادل غريباً ومخرجاً في البداية. ولكنّ الاستماع جيداً إلى ما يريد الناس قوله يختلف عن الحوارات اليومية. فالتمرين أعلاه سيتطلب بعض الممارسة، غير أنّه سيساعدنا حتماً على التفكير بوضوح أكثر وعلى الشعور بإيجابية أكبر حيال العمل الذي نقومون به.

الخلاصة:

من المحتمل أن تكون القيادة المجتمعية عملاً مناسباً لكم: تذكّروا أنّكم وحدكم القادرون على أن تقرّروا نوع المسؤولية الذي تريدون تولّيه، وذلك حتى تتأكدوا من سير الأمور بشكل جيد في زاويتكم من العالم. إذاً، هيّا تقدّموا وتجرّؤوا على التمسك بأحلامكم والقيام بالعمل الذي يعني لكم الكثير. فأنتم تتمتعون بالقدرة على إحداث تغييرات مهمة في حياة الأشخاص الذين تعملون معهم ، وتعيشون، وتلعبون. فلا تحرموا الكون من مساهمتكم الفريدة.

الوحدة الخامسة

الأخلاق

المحتويات الاخلاق

- مقدمة
- الأخلاق الحسنة
- تعريف الأخلاق
- الأخلاق في اللغة
- تعريف الأخلاق
- مجالات علم الأخلاق
- أهمية الأخلاق
- أهمية الأخلاق في الاسلام صقل شخصية الفرد
- تحقيق السعادة في الدنيا والآخرة
- أهمية الأخلاق للفرد أهمية الأخلاق في الاسلام
- أهمية الأخلاق في المجتمع
- وظيفة الأخلاق في المجتمع من ناحية فلسفية
- دور الأخلاق في بناء المجتمع الإنساني
- الأخلاق والمسؤولية المجتمعية
- أثر غياب الأخلاق على المجتمع
- تصنيفات القيم
- القيادة الأخلاقية
- مرتكزات القيادة الأخلاقية
- سمات وخصائص القيادة الأخلاقية
- دور القائد الأخلاقي في تعزيز السلوك الأخلاقي للموظفين

مقدمة

يعيش الناس منذ البدء معا في شكل جماعات ومجتمعات منظمة؛ إذ استشعروا مبدأ الضرورة في إيجاد نظام اجتماعي أخلاقي قيمي لنشاطهم السلوكي مع أنفسهم ومع الآخر والعالم من حولهم. وعليه، فإن من المستحيل تصور وجود مجتمع من غير قيام حياة أخلاقية فيه؛ فالحياة الأخلاقية هيما يميزنا عن الكائنات الأخرى. والإنسان كائن أخلاقي تبين علاقاته الاجتماعية على مبادئ وقواعد أخلاقية وقانونية يتفعل عليها الجميع، وكما يرى بعض الفلاسفة وعلماء الاجتماع "لأننا كائنات اجتماعية أصبحنا كائنات أخلاقية".

إن ما يشكل معنى حقيقيا لوجود الإنسان من الناحية الأخلاقية هو قدرته على حمل القيم الأخلاقية وتجسيدها في أفعاله وسلوكه، وتكتمل حقيقة إنسانيته على نحو صحيح بما يحمله من هذه القيم في وجدانه. والإنسان يصنع من نفسه موجودا أخلاقيا لا يعيش على مستوى الغرائز المحضة، كما أن الأخلاق تعد نشاطا إنسانيا مستمرا عبر الأفعال والسلوك والتواصل من أجل إضفاء طابع العقل أو العقلانية على العالم كله، وإعطاء الحياة معنى روحيا ساميا. وما كان الإنسان يتصف بالموجود الأخلاقي إلا لأنه كائن عقلي يمتلك الفكر والإرادة.

بناء على ما سلف، طرح الأسئلة الآتية:

- ماذا تعني الأخلاق بالنسبة إليك؟
- هل ترتبط الأخلاق بالفرد أم بالمجتمع أم بالاثنتين معا؟
- ما علاقة الأخلاق بالمشاعر؟
- كيف ترتبط الأخلاق بالمعتقد الديني؟
- ما علاقة الأخلاق بالمشاعر؟
- ما علاقة الأخلاق بالتوقعات الاجتماعية؟

الأخلاق الحسنة

لا يكاد يختلف أحد على أن الأخلاق الحسنة من الأمور المهمة التي لا يستغني عنها أي مجتمع، أو جماعة، أو فرد، فلا يستقيم التواصل والاتصال بين الناس على نحو سليم، ولا تنتظم العلاقات على تنوعها دون الأخلاق الحسنة، فإذا انعدمت أو تخلفت الناس عنها وعن التحلي بها، وقع المجتمع برؤمته والناس كلهم في حرج، وتأثرت حياتهم تأثراً بالغاً؛ فالأخلاق الحسنة هي عماد المجتمعات والأمم، وهي التي تقيها من الانحرافات، وتعصمها من الفساد والانزلاق في وحل التخلف الثقافي والحضاري، وتتعدى أهمية الأخلاق الفرد لتشمل المجتمع بأسره، فما معنى الأخلاق، وما هي آثارها وأهميتها على الفرد والمجتمع؟

تعريف الأخلاق

أما الأخلاق في الاصطلاح، فيمكن تعريفها بعدة تعريفات يُنبأ للتخصصات التي يُنظر إليها من خلالها؛ فالأخلاق عند الفلاسفة لها تعريف، وعند علماء الاجتماع لها تعريف، وفي الفكر الإسلامي لها تعريف آخر، والأخلاق من وجهة نظر علم الاجتماع هي مصطلح مُشتق من الكلمة اللاتينية (موس)، ويُقصد بها التقاليد والأعراف، والأخلاق وفقاً لهذه النظرة هي التصورات والتمثيلات التي تساعد البشر على إدراك الخير والشر، وإدراك ما هو صحيح وما هو خاطئ. ويُقسّم الأخلاق في النظرة الفلسفية بوجه عام إلى أخلاق نسبية؛ يُراد بها مجموع قواعد السلوك الخاصة بمجتمع معين، وتختلف من مجتمع لآخر ومن زمان لآخر، أما الأخلاق المطلقة فهي مجموع قواعد السلوك الثابتة التي تصلح لكل زمان ومكان. ويُعرف الفكر الإسلامي الأخلاق على أنها مجموعة المبادئ والقواعد الناطمة لسلوك الإنسان، التي يُحددها الوحي؛ لتنظيم حياة الناس، وتحديد علاقتهم بغيرهم على نحو يحقق الغاية من وجودهم في هذا العالم على الوجه الأكمل والأمثل، وقد أولى الفكر الإسلامي للأخلاق عناية بالغة، وأهمية بارزة، ويظهر ذلك في جعل إحدى أهم غايات بعثة النبي محمد - صلى الله عليه وسلم- تعزيز الأخلاق الحسنة، كما روى عنه أبو هريرة رضي الله عنه، حيث قال: (إنما بُعثت لأتمم صالح الأخلاق).

الأخلاق في اللغة

جمع لفظ الخلق، وهي مُشتقة من الجذر اللغوي خَلَقَ، وهو راجع إلى أصلين؛ أحدهما دال على ملامسة الشيء، والآخر دال على تقديره؛ وهو المعنى المراد، وإلى هذا الأصل ترجع لفظة الخلق؛ لأن صاحب الخلق يُقدر عليه، ويُقال: فلان خالق بكذا؛ أي يُقدر فيه ذلك، والخلق هو الذين، والطبع، والسجية كما قال ابن منظور في كتاب لسان العرب.

وتعريف اخر للإخلاق: إنَّ الخلق لغة هو السجية، والدِّين، والطبع، وهو يُمثل شكل الإنسان الداخلي، أما للتعبير عن الخلق اصطلاحاً فهو صورة راسخة في نفس الإنسان تصدر عنها الأفعال بشكل سهل دونما حاجة إلى فكر ولا روية، وقد تصدر عن هذه الصورة أفعالاً محمودة، أو أفعالاً مذمومة، أي أخلاق حسنة، أو سيئة، وسنعرفكم في هذا المقال على أهمية الأخلاق في الإسلام، والوسائل التي نستطيع من خلالها اكتساب الأخلاق، وفوائد الأخلاق للفرد والمجتمع

سؤال للنقاش

لو فكرت في مجموعة من القيم الأخلاقية التي تعدها مهمة في حياتك اليومية، فما أهم قيمتين لديك؟

قدم مثالا من حياتك اليومية يوضح كيف تعمل هذه القيم على منعك من سلوك خاطيء أو حتكلى سلوك صائب.

تعريف الأخلاق

إذا فكرنا في إيجاد تعريف للأخلاق فستبادر إلى أذهاننا مجموعة من الأفكار والمفاهيم، منها: الخير، الشر، الخطأ، الصواب، الحق، الباطل، المسؤولية الأخلاقية، الصدق، الإنسان الصالح، الأخلاق، بوصلة أخلاقية للفرد، بوصلة أخلاقية للمجتمع، و... . وعليه، فلا يمكن الإجماع على تعريف واحد للأخلاق؛ لأنها تتغير من شخص لآخر ومن مجتمع الآخر؛ إذ إن القواعد الأخلاقية تتطور وتتغير في الزمان والمكان. وأنت نفسك لست الشخص نفسه الذي كنت عليه في أمس، فنحن نتغير كل يوم، وقد يكون لديك موقف مضاد لقضية ما ثم تصبح معها، ومما يؤكد ذلك أنه حين ظهر الهاتف الذكي في فترة ما اتخذ بعض الأشخاص موقفا معاديا منه، واليوم يحمل هؤلاء أنفسهم أحدث الهواتف، فهل يمكن القول إنهم متناقضون أم أنهم قد تغيروا؟ غير أن هذا لا يعني أن يكون الفرد متلونا في آرائه ومترددا في أحكامه؛ فهناك مواقف أساسية ينبغي له فيها اتخاذ قرار ثابت وحكم فاصل لا يتحول عنه أو يتبدل، من مثل تلك المتعلقة بالمبادئ والقيم، أو تلك المتصلة بالحقوق والواجبات، وهذا كله لا يتنافى مع تطور القواعد الأخلاقية أو يتعارض معتبرها في الزمان والمكان.

ناقش: هل من الخطأ أن نتغير فتراجع عن موقف سابق، أم أن هذا أمرا مقبولا بالنسبة إليك؟ ولماذا؟

بداية، يجب أن نعرف أن هناك فرقا بين كلمة أخلاق Ethics وكلمة أدب Moral؛ حيث يرجع أصل كلمة الأخلاق النظرية Ethics إلى الكلمة اليونانية Ethos، ومعناها العادة، التي تعني العادات الأخلاقية، بينما تعود كلمة الأدب Moral إلى الكلمة اللاتينية Mores، التي تعني لأعراف، والكلمتان كانتا تتسمان بدلالات متقاربة. ويجب التنويه هنا إلى أن علم الأخلاق لا يبحث في أفعال الإنسان الإرادية التي أصبحت عادات، ولكن في المعايير الأخلاقية التي تمكننا من الحكم على هذه الأفعال بوصفها خيرة أم لا؛ فالمعايير الأخلاقية هي التي تمكننا من إصدار الأحكام على الأفعال ووصفها بالخير أو الشر.

تأمل التعريفات الآتية، ثم قاربها مع ما تعتقده عن مفهوم الأخلاق

الأخلاق: هي القواعد التي تنظم السلوك الإنساني وفق مبادئ وقواعد محددة. وعليه، نجد أن الديانات السماوية والأنظمة الوضعية حاولت تحقيق هذا التنظيم من خلال ما تتضمنه من قواعد مختلفة؛ ففي الإسلام مثلا، نجد أن هناك ضوابط واضحة حول الصدق والأمانة والسلوك القويم، كما نجد أن الإسلام قد حثت على العفة والاعتدال والتسامح، ونجد أيضا أن الأنظمة والقوانين الوضعية تحاول أن تتبع المبدأ نفسه من خلال من القوانين أو التشريعات التي تحاول تحقيق العدالة والمساواة وغيرها من القيم.

الأخلاق: مجموعة من القواعد والعادات السلوكية يعتنقها ويؤمن بها مجتمع ما، بحيث تكون ملزمة للسلوك الأفراد ومنظمة لعلاقات الإنسان بالآخر وبالمجتمع، وتختلف هذه القواعد والعادات السلوكية من عصر إلى عصر ومن مجتمع لآخر.

الأخلاق: هي المعتقدات والنظريات التي تسهل وضع المعايير، أما المبادئ الأخلاقية فهي مرتبطة بالسلوك، وأما القيم فتشكل ما هو مقبول من الجماعات والمجتمعات المحلية والمجتمع بأكمله. وعليه، فالمبادئ الأخلاقية تهتم بتصرفات الإنسان أو تتعلق بها، لا سيما التمييز بين الجيد والسيء والصواب والخطأ.

هنا يظهر السؤال الأخلاقي: ما صفات الشخص الخلق؟

مجالات علم الأخلاق

يشمل علم الأخلاق مجالين رئيسين، هما: مجال الأخلاق العملية، ومجال الأخلاق النظرية. وفي ما يأتي توضيح لهما:

المجال الأول: الأخلاق النظرية يبحث هذا النوع في القيم والفضائل التي تندرج تحت المبادئ الكلية المطلقة وفي القواعد الخلقية التي تحكم السلوك لترجمة هذه المبادئ، ولا يبحث في فروعها

المجال الثاني: (الأخلاق العملية التطبيقية) ترتبط الأخلاق العملية بسلوك الفرد تجاه نفسه وأسرته ومجتمعه والبشر على نحو عام. وعليه، فإن ارتباط البشر جميعاً بهذه الواجبات هو السبيل لتطوير الحياة. إذن، فالأخلاق العملية ترتبط بالوظيفة التي يؤديها الفرد تجاه العناصر السابقة وفق ما يأتي:

1- الفردي: إن ممارسة الفرد للأخلاق العملية تتطلب منه أن يسعى باستمرار إلى تطوير ذاته وبهذه خصائصه

ويطور من مهاراته الشخصية التي تمكنه من الوصول بذاته إلى أرقى مستوى ممكن.

2- الجماعي: تتطلب ممارسة الأخلاق العملية واجبات اجتماعية تدفع الفرد لأن يراجع باستمرار قيمة حول

الآخرين وكيفية تعامله معهم بنزاهة واحترام وتقبل الاختلاف بينهم.

3- الروحي: إن ممارسة الفرد للشعائر الدينية تسهم أيضاً في تهذيب النفس والروح وفي صفاء الذهن والانسجام بين قيمة الدينية وسلوكه في الحياة اليومية.

بناء على ما سلف، فالأخلاق العملية ترتبط في نطاق تجربة الإنسان العملية بحياته اليومية، مثل: الصدق، والإخلاص، والنقطة، والأمانة، والنزاهة، وتهتم بكيفية تحقيق الناس نتائج أخلاقية في مواقف معينة.

ويمكن عد مجالات الأخلاقيات الحيوية والأخلاقيات البيئية وأخلاقيات الأعمال والأخلاقيات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات أحد موضوعاتها، ولا يمكن في الوقت نفسه. ثم الأخلاق العملية منفصلة فصلاً تاماً عن الأخلاق النظرية.

نسمع كثيراً قول: "عامل الناس كما تحب أن يعاملوك". تأمن لو كاك، ثم خذ سلوكاً يترجم قيمة مامل: الصدق، الأمانة، (...)، ومن ثم بين موقفاً عاملت به الآخرين بغير ما يجب أن يعاملوك.

ما القيمة التي تحتاج إلى تطويرها في أخلاقك العملية؟

برأيك: ما الخلق؟ ماذا تفهم من الكلمة؟ هل تستخدمها؟ أعط مثلاً.

أهمية الأخلاق

إنّ للأخلاق أهمية بالغة، ولا تقتصر هذه الأهمية والتأثير على الفرد وحده، بل تتعدى هذه الأهمية لتعمّ المجتمع كلّ؛ لذا يُقسّم الحديث عن أهمية الأخلاق إلى قسمين، وبيان ذلك على النحو الآتي:

أهمية الأخلاق للفرد إنّ للأخلاق أهمية عظيمة للفرد، ويتجلى ذلك في العديد من الأفعال والسلوكيات، وبيان ذلك على النحو الآتي:

- الأخلاق تمنح الفرد إمكانية اختيار السلوك الصادر عنه، وتحديد شكله، مما يعني الإسهام في تشكيل شخصية الفرد، وتحديد أهدافه في الحياة.
- الأخلاق تمنح الفرد الشعور بالأمان؛ إذ بالأخلاق والتحلّي بها يتمكّن الفرد من مواجهة ضعف نفسه، ومواجهة التحديات والعقبات التي تواجهه في حياته.
- الأخلاق تساعد الفرد على ضبط شهواته وهواه ومطامع نفسه، حيث تكون تصرفاته كلّها متنسقة على ضوء ما يتحلّى به من الأخلاق الحسنة.
- الأخلاق تسمو بالإنسان فوق الماديات المحسوسة، فيرتفع الإنسان بالأخلاق إلى درجات رفيعة من الإنسانيّة.
- الأخلاق الحسنة تُكسب الفرد جزءاً حسناً في الحياة الآخرة، ويتمثّل هذا الجزء بالأجر الكريم، وبالثواب الحسن من رضا الله تعالى، والقبول منه، والفوز بجنّته.

أهمية الأخلاق في الاسلام

الغاية من بعثة الرسول صلى الله عليه وسلم هي الدعوة إلى الأخلاق، فورد عنه قوله: (إِنَّمَا بُعِثْتُ لِأَتَمِّمَ مَكَارِمَ الْأَخْلَاقِ) [صحيح]، وإن دل ذلك على شيء فإنه يدل على أهمية الأخلاق، فالخلق هو الذي يبين شخصية الإنسان، وكيفية تعامله مع غيره من الناس، فكما نعلم أن الدين متعامل، ويتم الحكم على مدى صحة دين الشخص من عدمه من خلال خلقه، وسلوكه مع غيره.

تعظيم الإسلام للأخلاق الحسنة، فقد عده عبادة يحصل الإنسان من خلالها على الثواب والأجر، ولم يُعدها سلوكاً مُجرِداً، وقد جعل رسول الله منه أساساً للتفاضل بين الخلق يوم القيامة حيث قال: (إِنَّ أَحَبَّكُمْ إِلَيَّ وَأَقْرَبَكُمْ مِنِّي فِي الْآخِرَةِ مَجَالِسَ أَحَاسِنُكُمْ أَخْلَاقًا، وَإِنَّ أَبْغَضَكُمْ إِلَيَّ وَأَبْعَدَكُمْ مِنِّي فِي الْآخِرَةِ أَسْوَأُكُمْ أَخْلَاقًا، الثَّرَائِرُونَ الْمُتَشَفِّقُونَ الْمُتَفَيِّهُونَ) [صحيح]، فأجر الخلق الحسن كأجر العبادات الرئيسية، كالصيام والقيام، فهو طريق لدخول الجنة. الأخلاق هي أساس بقاء الأمم، فيها تبقى الأمة، وبدونها تنهار، قال تعالى: (وَإِذَا أَرَدْنَا أَنْ نُهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُوا فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا الْقَوْلُ فَدَمَّرْنَاهَا تَدْمِيرًا) [الإسراء: 16]. الأخلاق من أهم الأسباب التي تخلق المودة وتُلغي العداوة بين الناس. وسائل كسب الأخلاق العقيدة السليمة: يُعتبر السلوك مُحصلة عما يمتلكه الإنسان من فكر ومُعتقد

صقل شخصية الفرد

تعتبر الأخلاق حدى مقومات شخصية المسلم؛ فهي تزرع في نفس صاحبها الرحمة والصدق والعدل والأمانة والحياء والعفة والتعاون والتكافل والإخلاص، والتواضع وغيرها من الأخلاق الحميدة، فالأخلاق الحسنة هي اللبنة الأساسية للفلاح والنجاح، قال تعالى: (قَدْ أَفْلَحَ مَنْ زَكَّاهَا* وَقَدْ خَابَ مَنْ دَسَّاهَا)، [١]، سورة سورة الشمس، آية: 9-10 ويقول تعالى: (قَدْ أَفْلَحَ مَنْ تَزَكَّى* وَذَكَرَ اسْمَ رَبِّهِ فَصَلَّى)، سورة سورة الأعلى، آية: 14-15 والتزكية تعني تهذيب النفس باطنياً وظاهراً في حركاته وسكناته

تحقيق السعادة في الدنيا والآخرة

إن سعادة الإنسان تكون على قدر امتثال المسلم بتعاليم الإسلام في سلوكه وأخلاقه، فالسعادة تكون في الإيمان بالله تعالى والعمل الصالح؛ حيث إن الالتزام بقواعد الأخلاق الإسلامية كفيل بتحقيق أكبر قدر ممكن من السعادة للفرد والجماعة، فأسس الأخلاق الإسلامية لم تهمل أي جانب من جوانب الحياة لتحقيق سعادة الفرد الذي يمارس فضائل الأخلاق ويجتنب رذائلها، كما أنها تعمل على تحقيق سعادة المجتمع من خلال تقوية أواصر المحبة والتعاون التي تنتج بين أفراد المجتمع نتيجة التعامل الخلق فيما بينهم.

كما أن الإسلام لم يعد الخلق سلوكاً فقط، بل عده عبادة يؤجر عليها الإنسان، ومجالاً للتنافس بين العباد، وقد جاءت العديد من الأدلة الشرعية على ذلك، ومنها: قال الرسول -صلى الله عليه وسلم-: (إِنَّ أَحَبَّكُمْ إِلَيَّ وَأَقْرَبَكُمْ مِنِّي فِي الْآخِرَةِ مَجَالِسًا، أَحَاسِنُكُمْ أَخْلَاقًا، وَإِنْ أَبْغَضَكُمْ إِلَيَّ وَأَبْعَدَكُمْ مِنِّي فِي الْآخِرَةِ أَسْوَأُكُمْ أَخْلَاقًا، الثَّرَائِرُونَ الْمُتَشَفِّقُونَ الْمُتَفَيِّهُونَ). رتب الإسلام على حسن الخلق أجراً ثقيلاً في الميزان، قال - صلى الله عليه وسلم-: (ما من شيء أثقل في الميزان من حسن الخلق). قال - صلى الله عليه وسلم-: (إِنَّ الْمُؤْمِنَ لَيُدرِكُ بِحُسْنِ خَلْقِهِ دَرَجَةَ الصَّائِمِ الْقَائِمِ)؛ أي أنه جعل حسن الخلق كأجر العبادات الأساسية.

أهمية الأخلاق في المجتمع

إن تمسك المجتمعات والأمم بالأخلاق الحسنة والتزامها بها، يُعد سبباً في حفظ المجتمعات والأمم وبقائها، ودوام مجدها وعزتها، بينما يُعد انحلال الأخلاق سبباً في زوال المجتمعات، وانحلالها، وتلاشي أثرها، فقد تعرّضت عدة أمم سابقة لسطط الله تعالى، وحلّ عليها عذابه؛ بسبب ما كانت عليه من سوء الخلق، وشاهد ذلك في القرآن الكريم، قول الله -تعالى- في سورة الإسراء: (وَإِذَا أَرَدْنَا أَنْ نُهْلِكَ قَرْيَةً أَمَرْنَا مُتْرَفِيهَا فَفَسَقُوا فِيهَا فَحَقَّ عَلَيْهَا الْقَوْلُ فَدَمَّرْنَاهَا تَدْمِيرًا* وَكَمْ أَهْلَكْنَا مِنَ الْقُرُونِ مِنْ بَعْدِ نُوحٍ وَكَفَىٰ بِرَبِّكَ بِذُنُوبِ عِبَادِهِ خَبِيرًا بَصِيرًا)، [سورة الإسراء، آية: 16-17] فسوء الأخلاق مؤذن بخراب المجتمع ودماره وانهيار كيانه، وقد عبّر الشاعر أحمد شوقي عن هذا الأمر، حيث قال: وإذا أصيب القوم في أخلاقهم فأقم عليهم مأتماً وعويلًا وفيما يأتي بيان لأهمية الأخلاق، وفوائدها التي تعود على المجتمعات:

تتمثل أهمية الأخلاق في المجتمع فيما يأتي:

- إنشاء حضارة إنسانية فاعلة؛ من خلال بناء أفراد، ومجتمعات، ودول واعية.
- زيادة قوة المجتمع ومناحته؛ من خلال غرس مبادئ الحب، والإيثار، والأخوة بين أفراد. تمتع كافة أفراد المجتمع بحياة رغبة وتحقيق سعادتهم.
- ضبط سلوك الأفراد وممارساتهم بما يتماشى مع المعايير الأساسية القائمة على حسن الخلق. المساهمة في نهضة الشعوب؛ لما تُحققه من تماسك وتجانس بين أفراد المجتمع الواحد، وسيادة الأمن والعدل بين أفراد ومؤسساته.

- التشجيع على التعاون والعمل الجماعي؛ إذ تخلق الثقة بين الأشخاص، وتحارب السلوكيات الفاسدة، فلا يخشى الفرد التعرض للغدر أو الخيانة.
- تحقيق الرقي في المجتمع باعتبارها المحرك الأساسي لسلوكيات الأفراد، والعامل الأساسي الذي يعزز الروابط الاجتماعية.
- خلق الانضباط والتوازن في حياة الأفراد، وتنقية نفوسهم من مشاعر الأنانية الفردية؛ مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الجماعية.]
- الحفاظ على حياة الأفراد واستقرارهم؛ وذلك بتمكينهم من اتخاذ القرارات الصائبة، وتزويد قدرتهم على التكيف والاستجابة مع كل ما هو جديد.
- الأخلاق تحفظ للمجتمع تماسكه واستقراره، بتحديددها للمثل العليا، والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها، مما يجعل الحياة الاجتماعية سليمة ويقيها متواصلة.
- الأخلاق تساعد المجتمع على مواجهة التغيرات التي تحدث فيه؛ وذلك بتحديددها للاختيارات الصحيحة والسليمة التي تسهل حياة عموم الناس، وتحفظ كيان المجتمع في إطار موحد ومحدد.
- الأخلاق تسهم في ربط أجزاء المجتمع الثقافية بعضها ببعض؛ إذ تجعلها تبدو متناسقة ومتجانسة، كما تُعطي الأخلاق أيضاً النظام المجتمعي أساساً إيمانياً وعقلياً.
- الأخلاق تقي المجتمع من الأنانية المفرطة، وطيش الشهوات، ونزوات الأهواء التي تضرّ بأفراده، وتُخلّ بنظامه.
- الأخلاق تزود المجتمع بصيغة تُبين كيفية التعامل مع العالم الطبيعي والبشري.
- الأخلاق تزود المجتمع بالصيغة الملائمة التي تربط بين نظمته الداخلية المختلفة، منها: الاقتصادية، والسياسية، والإدارية، مما يؤدي إلى إحاطته بسياج واقٍ يقيه من التفكك والانحلال، وما يترتب عليهما من مخاطر وأضرار.

وظيفة الأخلاق في المجتمع من ناحية فلسفية

يعتقد المفكرون أنّ للأخلاق وظيفتان أساسيتان في المجتمع، تحقق كل منها هدف معين كالتالي:

وظيفة تطويرية: تمكن الأخلاق أفراد المجتمع من التفاعل فيما بينهم لتحقيق الأهداف وجلب المنفعة الجماعية.

وظيفة معاصرة: وتتمثل بإضفاء طابع أخلاقي على الممارسات اليومية يساهم في الشعور بالرضى، ويساعد على تحقيق الأهداف على المدى الطويل، فضلاً عن تسهيل المفاوضات الجماعية والسماح للقانون بأخذ مجراه من خلال تطبيق العقوبات وتحقيق العدالة، ومشاركة المسؤولية في اتخاذ أي قرار بين أفراد المجتمع جميعاً دون استثناء.

يؤمن بعض الفلاسفة أنّ الأخلاق تأتي لتعزيز الإيثار والعمل من أجل الجماعة، ومن منظورهم ينطوي مفهوم الأخلاق في الفلسفة على أكثر من كونها مجرد السلوكيات، والتصرفات، والمعتقدات التي يمارسها الأفراد؛ إذ يعتقد الكثير من الفلاسفة أنّ الأخلاق هي عامل أساسي يخلق النظام للأفراد، ويساعد على الحد من النزاع بينهم وتحقيق مصالح متبادلة، وتعزز التعاون في المجتمع.

دور الأخلاق في بناء المجتمع الإنساني

يُعبّر عن الأخلاق بأنها إحدى الأسس التي تُنظم الحياة والمعاملات البشرية، كما تُعد المعيار الذي يُمكن أن نقيس به مدى تطور الدولة وتقدمها، لذا ينبغي على جميع الأفراد على حد سواء التزام مكارم الأخلاق التي حثت عليها جميع الأديان، من صدق، وأمانة، وإخلاص في العمل، وصلة الأقرباء، وتجنب الغيبة والنميمة، والابتعاد عن الحسد والحقد، وغيرها الكثير.

تُساهم الأخلاق في بناء مجتمع يسعى أفرادُه للتطور في كافة المجالات السياسية، والاجتماعية، والدينية، والاقتصادية، فالأخلاق تُهذب أفكار الأفراد وسلوكياتهم، وتؤسس أركاناً ثابتة تقوم عليها حضارة إنسانية قوية، فضلاً عن الألفة وقوة الروابط بين الأفراد، كما أنّها تُجنب الأضرار والتفكك الذي يُمكن أن يحدثه سوء الخلق.

الأخلاق والمسؤولية المجتمعية

تشير المسؤولية الاجتماعية إلى أداء كل فرد لواجباته المدنية تجاه مجتمعه بما يُحقق أهداف المجتمع ككل، ويُساهم في النمو الاقتصادي، والبيئي، والمستوى المعيشي على حد سواء، ويعتمد تحقيق المسؤولية الاجتماعية على المنظومة الأخلاقية، بحيث يجب تقييم القرارات أخلاقياً للتمييز بين الخطأ والصواب قبل وضعها حيز التنفيذ، واستثناء أية إجراءات غير مسؤولة يُمكن أن تلحق الضرر في المجتمع أو البيئة، وينبغي على الأفراد والجماعات تطبيق المسؤولية الاجتماعية ضمن المعاملات، والإجراءات، والقرارات اليومية خاصة تلك التي تؤثر بشكل مباشر في الأشخاص أو الجماعات الأخرى.

تمتلك الشركات حالياً نظاماً خاصاً للمسؤولية الاجتماعية تتناسب مع بيئة عملها، وفي حال استطاعت الشركات تطبيق المسؤولية الاجتماعية داخل مؤسساتها على الدوام، فإنها تضمن بذلك الحفاظ على سلامة المجتمع وحماية بيئة العمل، حيث تتساوى أهمية الموظفين وبيئة العمل مع اقتصاد الشركة، كما ينبغي اتخاذ إجراءات صارمة بحق الشركات التي تُمارس سلوكيات من شأنها تحقيق مكاسب شخصية، وأرباحاً مادية، وتجاهل الأنظمة الخاصة ببيئة العمل أو التحايل عليها.

أثر غياب الأخلاق على المجتمع:

ينعكس غياب الأخلاق بشكل سلبي على الأفراد والمجتمعات، وتتمثل آثاره السلبية فيما يأتي:

انتشار الشعور بالقلق والإحباط؛ مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجية الأفراد والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدرجة رضاهم أو سعادتهم. انعدام الثقة وخلق الشكوك بين الأفراد، مما يؤثر سلباً على العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بشكل أساسي، والتي يُعد عامل الثقة أحد أهم الأسس فيها.

- انتشار الفوضى وعدم الالتزام بالقوانين، والذي يساهم في تراجع تنمية الدولة وتطورها اقتصادياً واجتماعياً.
- انعدام الشعور بالإنسانية؛ إذ تُصبح مصلحة الشخص وتحقيق رغباته أولوية تبيح له الاعتداء على الآخرين وأذيتهم لتحقيق أهدافه.
- فقدان حق التملك، بحيث تصبح الملكيات متاحة للجميع، وليس بإمكان الشخص الدفاع عن ممتلكاته الخاصة أمام خطر السرقة أو الاعتداء.
- انتشار الفوضى، والتخلي عن العمل وممارسة الوظائف حتى الأساسية منها؛ لانشغال الأفراد بحرب البقاء.

تصنيفات القيم

تصنف القيم في العادة - إلى الأنواع الآتية:

أ. القيم الإنسانية:

وتتضمن التواصل الإنساني، وحقوق الإنسان، وثقافة الجوار، وقبول العقائد الدينية، فضلاً عن عناصر أخرى من قبيل الكرامة الإنسانية وجوار الحضارات والتنوع الثقافي والتعددية وفكرة التعايش الإنساني.

ب. القيم الاجتماعية:

وتتمثل في ميدا الحرية والمسؤولية الاجتماعية والديمقراطية والعمل الجماعي التشاركي وتقدير التراث الديني والثقافي، فضلاً عن عناصر أخرى من قبيل احترام الآخر والتضامن واحترام القانون ومؤسسات المجتمع.

ج. القيم الشخصية:

وتتمثل في الثقة بالنفس، وتقدير الذات، واستقلالية الشخصية، وعدم الغضب، وقبول الأفكار الأخرى، فضلاً عن عناصر أخرى مثل ممارسة التفكير النقدي والمنطقي والعقلاني، والشغف بالمعرفة بصورة غايتها تجديد الأفكار والحرص على تطويرها

د. قيم أخلاقيات العمل:

وتتمثل في الجد والمثابرة، والإخلاص، والحرص على الإتقان، والنزاهة، فضلاً عن عناصر تقدير قيمة الوقت وامتلاك المبادرة والقيادة.

مهنة الأخلاق:

هل يرتبط العرف بالغريزة فيجبر عليه الفرد بحيث لا يكون له فيه خيار، أم بتأثير الإرادة الحرة فيمكنه حينئذ أخذه أو رده تبعاً لقناعاته ورغباته؟

إن المبادئ والقواعد والمعايير التي تشكل الأخلاق تهدب النفس، كما أنها تحكم السلوك وتوجهه نحو تحقيق الفضيلة والعدالة، وتمنح الإنسان القدرة على التمييز بين الخير والشر في أفعالنا. وكذلك، فإن تطبيق المعايير الأخلاقية تفيد في تجنب الوقوع في التناقضات السلوكية، وتفيد في تحقيق الخير الأسمى، ولذلك؛ فإن القواعد الأخلاقية تمنع البشر من إيذاء بعضهم بعضاً أو تحد من أفعال الشر، مثلما أنها تعزز العلاقات الاجتماعية ومن ثم تزيد من بناء المجتمعات وتطويرها وزيادة رفاهيتها.

إن لكل مجتمع مخزونة الأخلاقي والقيمي، وهو ما يميز هذه الأمم؛ إذ تنعكس أخلاقها وقيمتها على سلوك الأفراد متمثلاً في عاداتهم وأعرافهم، وينبغي هنا تمييز العرف من العادة، فالعرف في اللغة: التتابع، كالأعمال المتكررة التي تستمر عبر الأجيال، والعادة ما يتأكد حتى يصبح عرفاً، ويصبح من ثم جزءاً منهوية المجتمع الثقافية، فإن خالف شخص ما العرف الدارج في المجتمع قولاً أو فعلاً نبذه الآخرون واتخذوا منه موقفاً مليناً.

أذكر أمثلة على أعراف دارجة في مجتمع ما دون المجتمعات الأخرى. كيف تكون مهمة الأخلاق؟ وكيف يمكن للأخلاق أن تؤدي دوراً فاعلاً في تنظيم المجتمعات؟

تتميز المجتمعات بأفكار أخلاقية يعبر عنها بالعادات والقوانين والمعتقدات والمواقف، التي يمكن لها أن تؤثر في ضمائر الأفراد ومشاعرهم؛ حيث يكتسب هؤلاء أفكاراً ومواقف من عائلاتهم ومن مجتمعهم، غير أن بعضها لا يكون مقبولاً؛ ولذلك يمكننا الكشف عن هذه الأنواع من الأخطاء في حججنا وحجج الآخرين باستخدام ما تسميه التفكير النقدي.

وهناك اتفاق على بعض الأمور التي يجب أن تنمى في الإنسان وفي المجتمع، من مثل الجانب الوجداني المتعلق بالخير والفضيلة، ووضع أهداف للسلوك الأخلاقي قابلة للتحقق، كما لا بد من ممارسة التفكير النقدي في ما يتعلق بالأخلاق. والإنسان ليس معصوماً من الخطأ الأخلاقي، كما أن لدى كل شخص بعض المعايير الأخلاقية الخاطئة ووجهات النظر المختلفة؛ لذا ينبغي لنا أن نكون واعين إلى أنه لا يوجد إنسان حكيم تماماً عندما يتعلق الأمر بالقضايا الأخلاقية، كما ينبغي لنا الإقرار بأن بعض الناس أكثر حكمة وعقلانية من سواهم. إن المصلحة الذاتية ليست الاعتبار الأخلاقي الوحيد، كما أنها لا تقاس بمدى تحقيق السعادة للفرد؛ إذ تدعونا الأخلاق أحياناً إلى تحية مصالحنا الخاصة جانباً من أجل الآخرين. فعلى سبيل المثال، الصداقة

القيادة الأخلاقية Moral Leadership

يعد اتجاه القيادة الأخلاقية من أهم الاتجاهات الحديثة في القيادة حيث تمثل أبعاد هذا النمط القيادي محورا هاما لجميع الأنماط القيادية الأخرى. كما يعد موضوع الأخلاق من أكثر الموضوعات حساسية لاسيما في الوقت الحاضر وفي المنظمات المعاصرة، حيث التعامل معتققات وقيم واتجاهات متنوعة، ومختلفة. وتتعاظم أهمية القيادة الأخلاق في الإدارة لأنها تتغلغل في جميع أنشطة المنظمة ومعاملاتها، بالإضافة إلى تزايد الاهتمام بالتوجهات الحديثة في الإدارة والتي تنادي بالشفافية الإدارية وتطبق أساليب فاعلة في التعامل مع الموارد البشرية من خلال تمكين العاملين وتفعيل دور فرق العمل ذاتية الإدارة بحيث يصبح العاملون أكثر التزاماً وأكثر مسؤولية واستقلالية في العمل.

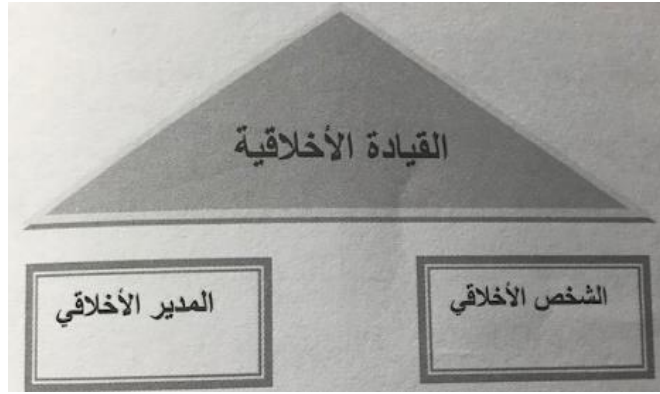
ويصعب تعريف الأخلاق بشكل محدد يحظى بالقبول من الجميع، ولكن الأخلاق في الفلسفة تعني بمفاهيم الخير والشر والخطأ والصواب، أما في إطار الخدمة العامة فيقصد بالأخلاق الإداري ضوابط السلوك للموظف العام التي تتعلق بما يجب أن يفعله، وهي تعكس قيم المجتمع.

ويشير كيران، (Kiran, 2007) (إلى أن الأخلاق هي مجموعة من المبادئ المعيارية من الأنماط السلوكية الإنسانية والتي تحكم سلوك الأفراد والمنظمات. ويشكل الدين والقيم والبيئة الاجتماعية والتشريعات النافذة وآراء الفلاسفة والعلماء المصادر الأساسية لعلم الأخلاق وأساس تحليل العلاقة بين القيادة الأخلاقية وسلوكيات العمل المضادة للإنتاجية. ويمثل مفهوم القيادة الأخلاقية مجموعة السلوكيات الأخلاقية التي يمارسها القائد بالإضافة للممارسة دوره التأثيري في نقل هذا السلوك للاتباع ووضع الأخلاق على جدول الأعمال الإداري

كما ينظر إلى القيادة الأخلاقية على أنها إظهار السلوك المناسب من قبل القائد من خلال الأفعال الشخصية، والعلاقات المتبادلة، والعمل على تبني الأفراد لهذا السلوك من خلال الاتصالات والإقناع وصنع القرارات. وهذا التعريف يتضمن:

1. أن القائد الأخلاقي يعتبر قدوة للأفراد.
 2. أن القائد الأخلاقي يبرر سلوكه من خلال الإقناع
 3. أن القائد الأخلاقي يعمل على صياغة منظومة للمعايير الأخلاقية
- يوضح (Trevion & Brown, 2006) أن القيادة الأخلاقية تنشأ عندما يظهر القادة جانبين أخلاقيين مهمين، هما: جانب الشخص الأخلاقي Moral person وجانب المدير الأخلاقي Manager Moral. فالقائد يجب أن يثبت في البداية أنه شخصاً أخلاقياً ويظهر السلوك المناسب الذي يشعره بأنه متفرد بنفسه من الزاوية الإنسانية. لذلك تعكس الأمانة والاستقامة والعدالة والعناية بالغير والتعاطف معهم والإنصات لهم بعض من السمات والسلوكيات المرتبطة بكون القائد شخصاً أخلاقياً، كما أن القائد يجب أن يجعل صورة الفعل الأخلاقي واضحة ومؤثرة في السياق الاجتماعي المحيط به من خلال كونه قائداً أخلاقياً يستخدم السلطة الرسمية المخولة له في وضع المعايير الأخلاقية ومكافحة السلوك الملتزم كما ومعاينة السلوك المخترق لها، وصنع القرارات الأخلاقية وإبلاغ العاملين بها ومناقشة القضايا الأخلاقية.

ويوضح الشكل التالي (حسانين، ٢٠١٢) جانبي القيادة الأخلاقية.



المصدر: حسانين، ٢٠١٢

ومن أهم من كتب عن هذا النموذج ستيفن كوفي حيث أضاف إلى سمات الرجال الناجحين السبع صفة ثامنة خصص للحديث عنها كتاب منفرد من كتبه. كما أن من هيفتير (1994) وهو من الكتاب المشهورين أكد على دور القيادة الأخلاقية في مساعدة الأفراد للتعامل مع الصراعات داخل المنظمات وأشار إلى أنه من أهم المسؤوليات التي تقع على القائد هي العمل على خلق جو عمل يتسم بالتعاطف والثقة، وبالتركيز على قيم الأتباع، والمنظمات التي يعملون فيها، وقيم المجتمعات التي يعيشون فيها والعمل لمساعدة الأتباع على التغيير كذلك كتب بيرنز ١٩٧٨ عن مفهوم الأخلاق عند تقديمه للقيادة التحويلية، وأشار إلى دور القائد في إلهام المرؤوسين ورفع المعايير الأخلاقية لديهم والتأكيد على القيم مثل المساواة والعدالة والحرية، ثم أضاف جوين ليف أن علنا لقيادة الأخلاقيين أن يهتموا بمصالح أتباعهم وأن يتعاطفوا معهم وأن يقدموا لهم الرعاية والعناية (Northouse 2010).

مرتكزات القيادة الأخلاقية

- يرى KRAEMER (٢٠١١) بأن الناس يريدون القيادة الأخلاقية أكثر من أي وقت مضى وذلك لأنها تركز على القيم المبنية على عدد من المبادئ الأساسية، حيث يضع القادة الأخلاقيون هذه المبادئ أمام أعينهم عندما يقومون بتحديد أهدافهم ويسعون إلى الالتزام بها وهذه المبادئ الأربعة هي:
- **التأمل الذاتي:** إن القادة الذين يمارسون التأمل الذاتي يعرفون أولوياتهم وقيمتهم وحدودهم الأخلاقية. يجعل التفكير المتأن من القائد متخذ قرار ناجح يزن كل الاعتبارات والعواقب التي تنطوي عليها قراراته.
- **التوازن والمنظور:** إن العالم ليس أسود وأبيض فقط. ينبغي على القادة أن يدركوا هذه الحقيقة الأساسية وأن يعملوا وفقا لها. ولكن هذا يتطلب التوازن والمنظور. هذا يعني أنه علنا لقيادة أن يرحبوا بمختلف وجهات النظر، بما فيها تلك التي يختلفون معها. والقائد المتوازن يكون لديه عقل متفتح ورغبة في الاستماع للآخرين ويسعى إلى مساعدة الآخرين علنا للتعبير عن كل أفكارهم بدلا من مجرد تأكيدهم على أفكاره هو.
- **الثقة الحقيقية بالنفس:** الحقيقة أي المستندة إلى الواقع وليست الثقة المبنية على الأوهام أو الأكاذيب والمغالطات. الثقة الحقيقية بالنفس ليست فقط الثبات الداخلي وإنما هي الثباتي على أساس معرفة المرء لقدرته الحقيقية في جميع المجالات المهمة في حياته.
- **التواضع الحقيقي:** يعتمد التواضع الحقيقي على معرفة الذات والاعتماد على المرء كيف كانت بداياته، وأن يتذكر دائما أن المواهب توجد في البشر من مختلف المستويات. إن النجاح ينشأ من تركيز المرء على أداء مهامه على أفضل وجه ممكن.

إن القادة الذين يستخدمون هذه المبادئ الأربعة في حياتهم العملية والشخصية يصبحون قدوة لموظفيهم. عندما تحول الشركات قيمها إلى دليل إرشادي فإما لا تتجاوز حدودها؛ أما الشركات التي تتجاوز الحدود القانونية فإنها تنتهي دائما إلى الوقوع في ورطة ما. نجد أن المنظمات التي تحترم القيم حقا، هتم بأداء ما هو صحيح. وتتطلب قيادة هذه المنظمات إدارة متفوقة، حيث تتضمن أربع عمليات إدارية تعمل جنبا إلى جنب، وهي:

العملية الاستراتيجية: بدلا من وضع خطة استراتيجية محددة بزمان معين، يكون العمال على أساس مستمر مع التركيز على وضع المنظمة الحالي وما تسعى للوصول إليه.

العملية البشرية: تكوين وقيادة فريق جيد يمكنه تحقيق الأهداف.

العملية التشغيلية: التأكد من أن عمليات التشغيل اليومية في المنظمة تتعدى الأهداف بعيدة المدى.

عملية القياس: لتحقيق النجاح، ينبغي قياس ما يحرزّه الموظفون من تقدم.

سمات وخصائص القيادة الأخلاقية

أشارت الدراسات (Zhu ، ٢٠٠٨) إلى عدد كبير من السمات الواجب توافرها في القيادة الأخلاقية ومن أهم تلك السمات ما يلي: المصداقية، والأمانة، والعدالة (توزيعية وإجرائية وتعاملية)، والرحمة، والإيثار، والآثار الإيجابية للقيادة الأخلاقية.

ومما لا شك فيه أن للقيادة الأخلاقية تأثيراً ضامناً إيجابياً على كل من الأتباع والمنظمة فالقيادة الأخلاقية على مستوى الأتباع مرتبطة بعرضهم للمشكلات وتقديم التقارير، وينتج عنها الحد من مستوى ممارسة السلوك اللاأخلاقي على مستوى وحدات العمل المختلفة، فضلاً عن ذلك فإنه ينتج عنها مستوى أعلى في ممارسة سلوك المواطنة. أما على مستوى المنظمة فإن ممارسة مرتبطة بمستوى أعلى من الشعور بأمان النفسي، وممارسة السلوك المعلن فضلاً عن الالتزام الحقيقي بميثاق المنظمة، والثقة، والتعاون بمستقبل المنظمة.

وقد أكد توماس جان أن القيادة الأخلاقية ترتبط بعدد من المخرجات الإيجابية التي تتعلق بجانب التبعية، مثل الرضا الوظيفي، ودرجة الرضا عن القائد، وإدراك فاعلية القائد، والاستعداد لبذل الجهود الإضافية طوعاً. أما سوپرلاند فقد أشار إلى أن هناك علاقة إيجابية بين ممارسة القيادة الأخلاقية ومظاهر الالتزام التنظيمي، والدافعية الإلهامية وتساعد القيادة الأخلاقية تهيئة التنظيمية وغرس القيم الأخلاقية وتنمية الهوية الأخلاقية في المنظمة والموظفين بشكل مباشر (٢٠٠٨، Zhu)

يتحقق الكثير من الفوائد من استخدام القيادة الأخلاقية والتي تنعكس على الموظفين والمنظمة بالكثير من الإيجابيات. ومن تلك الفوائد رضا الموظفين، وارتفاع الروح المعنوية، ورضا العملاء، والاحتفاظ بالموظفين، وتعزيز الثقة في مكان العمل، والتعاون بين جميع العاملين، ورفع مستوى الابتكار في المنظمة.

دور القائد الأخلاقي في تعزيز السلوك الأخلاقي للموظفين

أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات القائد الأخلاقية والتزام المرؤوسين بالسلوكيات الأخلاقية في العمل فالقادة الأخلاقيون يعملون على تبليغ الأنماط السلوكية المعيارية المأمولة من خلال الرسائل الأخلاقية التي ينقلها الأتباع باتصالهم بهم في مجال تأثيرهم فيهم، وقد يكون هذا :
الاتصال مباشراً، ويكون ذلك بالتصريحات من خلال الحوار حول المضامين الأخلاقية في مكان العمل،
الاتصال غير مباشر، ويكون ذلك في حالة تمثيل القادة الأخلاقيين للأنماط السلوكية المختلفة،

ومن أهم السلوكيات التي يتعين على القائد التحلي بها (أكريم، ٢٠١٢)، ما يلي:

- توضيح التوقعات الأخلاقية في العمل.
 - مناقشة القضايا الأخلاقية في العمل.
 - اتخاذ وتشجيع القرارات الأخلاقية في العمل.
 - دعم السلوكيات الأخلاقية من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ومما لا شك فيه أن القيم الأخلاقية التي تقوم عليها القيادة الأخلاقية تمثل قوة مسيطرة عميقة وغير مرئية في كثير من الأحيان داخل المنظمة، وتعمل هذه القيم الأخلاقية على تنظيم المشاريع، ولا يوجد هناك قيم أخلاقية أكثر أهمية من القيم ذات العلاقة بالقيادة.
- والقيم الأخلاقية هي بالتالي التي تشكل المواقف الأساسية التي تؤثر على سلوكيات أو حالات القيادة الأخلاقية، ولها أهمية كبيرة لقيادة وتنظيم المشاريع الناجحة. وبشكل عام، تركز هذه القيم الأخلاقية على منظور الإنصاف والعدل، والصدق، والانضباط والحرية والمساواة الإنسانية، والولاء والوطنية والتقدم وتحقيق الذات، والبراغماتية، ومن باب المجاملة المدارات التعاون (1998 Yukl)، ذلك هو الواضح في الشخصية القيادية الأخلاقية لمرتبطة بالقيم المهنية. وفي معظم الحالات لا يمكن فصل ما يحصل في المشاريع والأنشطة الشخصية عن الساحة المهنية، حيث أن القيم القيادية تتركز في أعماق القائد. وعندما يركز القائد على مبادئ أخلاقية مبنية على القيمة المضافة منها، فإنه يكون قادراً على العمل وفقاً لأولويات التميز المؤسسي بنزاهة، حيث يجعل خيارات بناء علاقات ذات مغزى خياراً دائمة ومثمرة في المنظمة. لا بد أن ندرك حقيقة أنه على الرغم من أن قيم القائد يمكن أن تتغير بعض الشيء في حياته، إلا أننا يجب أن نعلم بأنها قد نشأت وترسخت في وقتاً مبكراً نسبياً (HughesGinnett and Curphy 1999)
- ومع ذلك، فإن الغرض هنا ليس لمناقشة تنمية القيم، ولكن التعرف على القيم التي تمثل أهمية أساسية لنجاح تنفيذ استراتيجيات القيادة الأخلاقية، والتي تسهل تحقيق التميز في المنظمة. وقد خلص الباحثين في القيادة إلى أن هناك نموذجاً من أربعة قيم أساسية بشكل مفاتيح هامة لنجاح الاستراتيجية وتحقيق التميز المؤسسي بالاستمتاع بالعمل، والامل في الأداء المميز، والإحسان للآخرين، والسلام معهم.

وفي هذا السياق، يشير الاستمتاع بالعمل والإشباع من داخل روح الفرد من الود الحقيقي بالبهجة والإيجابية التي تظهر في العمل. ويعرف الأمل والاعتقاد بأن الفرد يستطيع أن يحدد الأهداف، ومعرفة كيفية تحقيقها، وتولد الدافع المناسب لإنجازها. ويفهم الإحسان من خلال الرد فعل القائد الأخلاقي وروح الصبر والطف والتقدير والقبول والدعم للآخرين والسلام مع الآخرين يعبر عن البعد عن الصراع الذي قد يفرضه القائد على نفسه أو على الآخرين، فضلاً عن الشعور بالقيمة الشخصية والرفاه والأمن. إن قادة المبادرة الأخلاقية الناجحة يدركون أن هذه القيم يجب أن تكون أدوات دقيقة لتلهم، وتوحد العاملين. كما يعتقدون بأن العاملين معهم قادرين على تولى زمام الأمور وتحقيق المبادرات على أساس القيم المتفق عليها.

الوحدة السابعة

القيادة والمسؤولية الاجتماعية

المحتوى

المسؤولية الاجتماعية
متطلبات تطبيق المسؤولية الاجتماعية
دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة
نحن والمسؤولية الاجتماعية
تحمل الفرد للمسؤولية الاجتماعية
دور الجامعات في مجال المسؤولية الاجتماعية

المسؤولية الاجتماعية

تنشأ المسؤولية الاجتماعية من البيئة الأولى للإنسان منذ بداية تربيته من المنزل فعندما يتربى الفرد على المبادرة والتعاون وتقديم المساعدة للغير سترسخ قيم المسؤولية لديه ومن بعد ذلك ليظهر للمجتمع باختلاف أفراده وإختلاف بيئاتهم وإحتياجاتهم ليشارك في مد يد العون لتطوير مجتمعه مع الدولة التي تبذل الجهود في إدارة مجتمع مٌتأسس على التكاتف الإنساني ، فحينما تكون المسؤولية الاجتماعية منظومة متكاملة بين الفرد والمجتمع والدولة سوف ينعكس على تقدم الأفراد وبناء المجتمعات الذي ترقى به الأوطان، المنظمة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية الحق، تحترف الفروسية الاقتصادية

- كن جادا مجتهدا في عملك ترضى عنك نفسك، فهي أكثر شخص يهتمك رأيه حتى تسعد وتواصلين تدرك أن المجتمع الذي يحتويك يستحق اهتمامك .. فأنت في بداية فهم مسؤوليتك الاجتماعية تبرع ...
- وستكون المسؤولية الاجتماعية صورة نقية على قطعة نقدية الواجب أسبق من الحق، لأننا في الحق منتظرين وفي الواجب مبادرين ..
- النتيجة تكون أسرع في الواجب عنه في الحقالجميل في المسؤولية الاجتماعية أنك تجدها صالحة في أي مجال .. لذا فهي ضرورة علينا جعلها بديهية غنية عن أي جدل أو اعتراضالطاقة المتجددة أداة المسؤولية الاجتماعية في بعدها البيئي ..
- فرقا بالبيئة حتى وإن تكفي طاقاتكم الزائلة لعقودالمسؤولية الاجتماعية ضمن إطار ممنهج ليس كتبنيها العشوائي ...
- ففي الأولى التزام وفي الثانية تطوععلى الشركات أن تتعلم في إطار مسؤوليتها الاجتماعية كيف تضع وبإخلاص خطة اجتماعية لحالات القوة القاهرةكلما ساءت ظروف الحياة، كلما كنا أكثر حاجة للمسؤولية الاجتماعيةللأسف .
- في كثير من الأحيان تكون المسؤولية الاجتماعية سلاح وضحية المنافقين في أن .. فتظهر بفضلهم وتخفي بسببهم ..
- كن حذرا من بوادر ظهور المسؤولية الاجتماعية للشركات، كانت فكرة فصل الملكية عن الإدارة ..
- فلا تنسى هذه الفكرة علاقة المنظمة بالمجتمع من منظور المسؤولية الاجتماعية هي تجسيد لنظرية العقد الاجتماعي في حلتها الجديدةمن مسؤولية الشركة اجتماعيا أن تتعامل بمبدأ حسن النية في التعاقد ..
- هذا المبدأ الذي لا يحتاج لمجرد كلام، فهو مذكور في القوانين، وإنما إلى تطبيقه بكل ما يحمل من معنما يميز المسؤولية الاجتماعية أن لها شخصية الحرباء، فهي صالحة لمختلف التخصصاتالدين هو البعد الأساسي للمسؤولية الاجتماعية للفردكبلد إسلامي ..
- يفترض أن تكون المسؤولية الاجتماعية فيه نظاما أساسيا لا مجرد استراتيجية مضافتيؤرخون تاريخ ظهور المسؤولية الاجتماعية في أمريكا رسميا وأوروبا ضمينا، وفي هذا إسناد مبادئها إلى البروتستانتية والكاثوليكية إجحافا في حق الإسلام.
- لسنا بحاجة للبحث عن معنى المسؤولية الاجتماعية لدى الغرب. يكفي أننا مسلمون لفهم المعنيليك أن تعي بأن أصحاب المصلحة في المسؤولية الاجتماعية يتدرجون من القاعدة إلى القمة، فمن البيوتوبيا أن نتوهم أنهم في وضع أفضالمسؤولية الاجتماعية الحق، تتبوأ مركزا أسمی من: (القوانين، العقود، الحسابات)
- إذا كان البعد الاقتصادي في قاعدة هرم كارول للمسؤولية الاجتماعية، فالجائز أن تُسأل الشركات الصغيرة والمتوسطة فقط على الأداء الاجتماعي لا الأداء المالي، ومن المحتمل أن ذلك سيشكل صعوبة لديها كوكبة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات":

- عبارة عن علاقة الشركة بأصحاب المصلحة. وبالتالي فالشركة المشرقة هي القادرة على التفاعل ويتناسق مع مختلف كواكبها المحيطة بها كوكب المسؤولية الاجتماعية للمنظمة. هم: المساهمون، العمال، المستهلكون، الموردون، المجتمع المدني، المؤسسات المتفاعلة والمنافسة ... الخ.
- وكل من له مصلحة من قريب أو من بعيد مع المنظمة، تتفاوت هذه المصالح كل حسب حاجته.
- الغسل الأخضر تحايل على المسؤولية الاجتماعية وجريمة قانونية المسؤولية الاجتماعية ..
- أسلوب حياة المسؤولية الاجتماعية تعلمنا الفرق بين التطبيق والامتنال.
- المسؤولية الاجتماعية هي بمثابة سد الفجوة بين القانون وروح القانون والمسؤولية الاجتماعية ومنذ الأزل كانت ولا زالت تتأرجح بين الإلزام والطوعية..
- فكما فشلت واحدة منهما صارت الأخرى أكثر إلحاحا. حتى وإن ارتدت المسؤولية الاجتماعية معطف القانون لكي تبدو حاسمة؛ فإن جاذبيتها تظهر أحسن في الطوعية المسؤولية الاجتماعية والقانون؛ وجهان لعملة واحدة مصادر الإلزام في القانون هي قائمة لا تحتاج إلى تفعيل،
- بينما في المسؤولية الاجتماعية فهي نائمة تنهض بإحداث الالتزام يعد للمسؤولية القانونية تلك الشخصية النرجسية، ستتجاوزها المسؤولية الاجتماعية فتطغى على الساحة الاقتصادية شيئا فشيئا بفضل شخصيتها السلسة ..

ما سنراه "وجه آخر للقانون"

- المسؤولية الاجتماعية سلاح القانون ضد نفسه: في مواجهة خروقاته، وسد ثغراته.
 - المسؤولية الاجتماعية ليست في غنى عن القانون .. بعض الأشياء تحتاج إلى الردع حتى يفسح الطريق
 - لقد أصبحت مسؤولية الاجتماعية للشركات جزءا من ظاهرة التغيير النموذجي في القانون.
 - القانون بين ماهو اجتماعي وماهو اقتصادي له خيارين: التوجيه القسري أو إطلاق يد منظمات الأعمال .. لهذه الأخيرة دور في حسم القرار لصالحها عند تطبيقها الأمثل للمسؤولية الاجتماعية.
 - لم يكن القانون بمنأى عن النص على الدور الاجتماعي للشركات، إلا أنه يريد الآن تسليم الشعلة إلى المسؤولية الاجتماعية، قبل أن يفقد السيطرة والفاعلية
 - إذا كانت منظمات الأعمال تعتمد في تطبيق المسؤولية الاجتماعية على ما تسنه حكومتها من قوانين في هذا المجال، فنحن هنا ضمنا أمام المسؤولية الاجتماعية للدولة لا المسؤولية الاجتماعية للشركات، ووضوحا أمام حلول القانون محل المسؤولية الاجتماعية.
 - يتأثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالأنظمة السياسية والاقتصادية للدول، ماعدا حقوق الإنسان فعلى منظمات الأعمال كفاءة احترامها حتى في حالة عدم دعمها من تلك الدول
- لا بد من دمج جميع الجوانب المختلفة للمسؤولية الاجتماعية للشركات لتكون في القمة: المبادئ والعمليات والسياسات. وتكون كالتالي:
1. **المبادئ:** وهي تلك المتضمنة في الأبعاد التالية (الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والسلطة التقديرية) حيث ترتبط بالمبادئ الشرعية (المستوى المؤسسي) والمسؤولية العامة (المستوى التنظيمي) والسلطة التقديرية الإدارية (المستوى الفردي).
 2. **العمليات:** والتي يتم من خلالها التعبير عن الحساسية المجتمعية للشركة (التقييم البيئي، إدارة أصحاب المصلحة ومشاكل الإدارة الداخلية والخارجية).
 3. **السياسات:** أو البرامج التي يتم تطويرها في إطار المسؤولية الاجتماعية وكذلك نتائجها (التأثيرات الاجتماعية لسلوك الشركات، البرامج المستخدمة للتعامل مع المسؤولية الاجتماعية، تحسين تقبلها للتوقعات الخارجية والسياسات التي تنفذها الشركة لإدارة القضايا المجتمعية ومصالح أصحاب المصلحة).

متطلبات تطبيق المسؤولية الاجتماعية: Social Responsibility

- لتطبيق المسؤولية الاجتماعية هناك متطلبات يجب توفرها لنجاحها بالشكل المفيد لها والمجتمع ومن هذه المتطلبات مايلي:
- **الدعم القيادي:** القيادة في المنظمة لها دور فاعل في تطبيق المسؤولية الاجتماعية، ودون قيادة المنظمة، لا يمكن تطبيقها. لذلك من الأهمية بمكان أن يتوفر الاقتناع بأهميتها، ودعمها من القيادات.
 - **الإعلان:** أن يتم إعلان هذا التطبيق، من خلال تطبيقاته في تقارير الاستدامة، ويكون معلوماً لدى كل المتعاملين في المؤسسة، بحيث تصدر تصريحاً بذلك للجميع، للالتزام بالقضايا والمبادئ
 - **التوصيف الوظيفي:** أن يتم توصيف دقيق للعاملين في مجال المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة.
 - **التوعية:** إن تحقيق المسؤولية الاجتماعية نتاج عمل مشترك ينطلق من ثقافة العاملين في المؤسسة، ولذا، من المهم أن تتشكل لدى العاملين بالمؤسسة قناعة بأهمية تطبيقها، والتوعية بها، ولا تقتصر على القيادات أو العاملين بالقسم أو الإدارة المختصة بها، إنما تشمل جميع العاملين بالمؤسسة.
 - **الاستعانة بالخبراء:** بمعنى الاستعانة بالخبراء من مستشارين ومؤسسات متخصصة عند تبني المسؤولية الاجتماعية، لتدعيم خبرة المؤسسة، ومساعدتها لضمان التطبيق الصحيح.
 - **التدريب:** تدريب العاملين في القسم أو الإدارة، على المسؤولية الاجتماعية، وأيضاً تدريب جميع العاملين بالمؤسسة، لفهم ثقافته داخل المؤسسة.

- **توفير الخدمات:** توفير الخدمات التي تقدمها كمسؤولية اجتماعية على شكل مبادرات وبرامج ومشاريع، وصياغتها من الاحتياج، بناء على دراسة.
- **الشفافية:** أن تتمتع المنظمة بشفافية تامة في الأعمال لتطبيق المسؤولية، فالشفافية أهم مبادئها، وتضع الانظمة الكفيلة بذلك.
- توفير الدعم المالي الكافي لأعمال المسؤولية الاجتماعية.
- وضع خطة استراتيجية لمدة (3-5) سنوات، تحدث كل فترة، وخطة تشغيلية، وتحديد مؤشرات الأداء لهذه الأعمال ومتابعتها وتقويمها بشكل دوري

دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق التنمية المستدامة.

المسؤولية الاجتماعية من المفاهيم الحديثة في الوطن العربي و أصبحت بمثابة صمام الأمان للدول المتقدمة لبناء المجتمع واستقراره وهي من أهم وسائل تطور وتقدم المجتمعات. تعد المسؤولية الاجتماعية أحد مبادرات رؤيه المملكة 2030 لتعزيز برامج التنمية الاجتماعية وتفعيل دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستدامة لبناء مجتمع حيوي ووطن طموح ومزدهر والانتقال به من الرعية الى الإنتاجية.

يمكننا تعريف المسؤولية الاجتماعية كمفهوم عام بأنها التزام بتقديم الدعم للبرامج والأنشطة الاجتماعية لأفراد المجتمع بشكل غير ربحي من قبل شركات القطاع الخاص ومؤسساته ومؤسسات المجتمع المدني المختلفة ، وبناء شراكة فاعلة بين هذين القطاعين لتبني مبادرات المسؤولية الاجتماعية والعمل على تحقيقها واستدامتها، حيث أن للمسؤولية الاجتماعية دور مهم في تحقيق التنمية المستدامة من خلال خلق فرص عمل مناسبة ، وتعزيز روح المشاركة والتعاون بين الفرد والمجتمع ، والاستغلال الأمثل للكوادر البشرية واستثمارها ، وتأتي أهميتها في:

- تحسين مستوى المعيشة وتوفير الحياة الكريمة للفرد ،
- ومحاربة الفقر ، وإكتساب التعلم الجيد ،
- والتأهيل والتطوير الذاتي ليتمكن الفرد بالاعتماد على نفسه وتحمل المسؤولية
- وعدم الإتكالية على الغير ، لا يكون عالة على المجتمع والدولة
- فمن خلال برامج المسؤولية الاجتماعية يمكن الاستفادة منها في تحقيق التقدم الاجتماعي والنمو الإقتصادي للفرد بالحصول على فرصة عمل يسد بها حاجته بدلا من أن يلجأ إلى الإعانات والمساعدات المالية من الجمعيات الخيرية التي قد تكون لمرة واحدة فقط وبذلك يكون لديه دخل ثابت ومستمر ، ويمكن القول أن هنالك علاقة وارتباط وثيق بين المسؤولية الاجتماعية والتنمية المستدامة.

فالمسؤولية الاجتماعية ليست شعارات ترفع أو عبارات ينادى بها فقط بل هي عمل اجتماعي وأخلاقي و إنساني نبيل وفق أطر تنظيمية وإستراتيجية بعيدة عن المصلحة الذاتية أو الفردية.

وأود التركيز على أربعة جوانب مهمه للمسؤولية الاجتماعية وهي كالتالي:

- أولا الجانب التعليمي توفير فرص التعلم وإكتساب المهارات اللازمة بإنشاء مراكز ومعاهد التأهيل والتدريب.
- ثانيا الجانب الصحي تقديم الرعاية الصحية اللازمة.
- ثالثا الجانب الاجتماعي توفير الدعم المادي للمؤسسات الخيرية ودعم البرامج والأنشطة الاجتماعية والانسانية.
- رابعا الجانب الاقتصادية إيجاد برامج وفرص لتعزيز النمو الاقتصادي.

ومن المهم إيجاز بعضا من الاسباب التي تضعف دور المسؤولية الاجتماعية.

1. -قلة الكوادر العاملين في المسؤولية الاجتماعية.
2. -عدم وجود برامج تدريبية متخصصة في المسؤولية الاجتماعية.
3. -عدم وجود مراكز تؤهل متخصصين في المسؤولية الاجتماعية.
4. -قلة الوعي والاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية.
5. -قلة الدراسات والبحوث في مجال المسؤولية الاجتماعية.
6. -ضعف الدور الاعلامي في إبراز أنشطة وبرامج المسؤولية الاجتماعية.

نحن بحاجة اليوم إلى تعزيز ثقافة المسؤولية الاجتماعية لدى أصحاب الأعمال ودورها الفاعل في نهوض المجتمع والاستثمار في رأس المال البشري الذي يعتبر أحد ركائز التنمية المستدامة طويل الامد ، لبناء جيل قادر على مواجهة التحديات.

وعلى الرغم من الجهود المباركة من بعض الجهات الحكومية والجمعيات وتبنيها للعديد من برامج وأنشطة مبادرات المسؤولية الاجتماعية وعقد اللقاءات والمؤتمرات وورش العمل للتوعية بأهمية المسؤولية الاجتماعية ، إلا أننا نتطلع للمزيد من الإهتمام بشكل أوسع من الباحثين والمهتمين في مجالات وبرامج وأنشطة المسؤولية الاجتماعية.

نحن والمسؤولية اجتماعية!

المسؤولية الاجتماعية صفة ملازمة للشخص الواعي والمدرک والمسئول عن تصرفاته سواء كانت بالفعل أو بالقول لأنه سيكون كل شخص متحمل لنتائج تلك الافعال والاقوال والقرارات والتي يتخذها سواء كانت سلبية أو إيجابية أمام المجتمع. لذا لا بد أن نجعل مخافة الله أهم أولوياتنا في أي عمل أو قول نقوم به أو نقوله . وإن المسؤولية الاجتماعية لها ارتكازها ونقاطها المهمة التي تستند عليها مثل الرعاية والاهتمام والمشاركة في المجتمع الذي نعيش فيه.

ومن المجالات التي يمكن للفرد القيام بها من باب المسؤولية الاجتماعية عديدة منها على سبيل المثال لا الحصر :

- تقدم التوجيه والنصح والإرشاد بقيم اجتماعية سليمة
- وتدعو للخير والمحبة والألفة في المجتمع
- ومراعاة الله عز وجل أولاً في كل عمل.

تحمل الفرد للمسؤولية الاجتماعية

فتحمل المسؤولية ينبثق من تحمل الفرد للمسؤولية على صعيد شخصي بحيث يكون قائداً أو موجه وان يقبل الفشل ومواجهة العواقب باتجاه الاحلام وأن لا نتجاهل أن النجاح والتميز هو إصرار وعدم الإستسلام للفشل والثقة بالنفس من أهم عوامل النجاح والقوة والشجاعة، وعدم التردد وعدم الانصات للمحيطين الذين يحبطون من معنوياتنا ويستهيون بقدراتنا وتميزنا ونتجاوزهم باكتساب الثقة بالنفس والتحلي بالشجاعة الكافية وأن نكون واثقين من انفسنا لنكون خير من يمثل اسم الوطن بنجاح وإبداع وتطور لأنها سوف تؤثر على أدائنا في المجتمع إلى الأفضل ، وعلى الصعيد المجتمعي الفرد القوي الناجح يعتبر أساساً قوياً لتقدم المجتمع من خلال تبني الأفكار الناجحة والهادفة من أجل نجاح المشاركة المجتمعية التي تحقق أهداف التنمية المستدامة لتحسين الجودة في المجتمع ولتحقيق فعالية أكبر ونطاق أوسع لأفراد المجتمع.

كما أن القطاع الخاص على وجه التحديد يتعبّر من الكيانات التي تعمل في المجتمع واستفادة منه وبذلك يعتبر شريك تنموي فاعل إن تبنى قيم ومبادئ وتطبيقات المسؤولية الاجتماعية . وتم تفعيل الشراكة مع المجتمع عبر دعم المبادرات الاجتماعية المستدامة لأنها تعد نافذة تطل بها الجهات المختلفة على المجتمع وتحقق نتيجة حقيقية لها وللمجتمع، من خلال التعاون والتكامل بين القطاعات المختلفة، وإبناء المجتمع بما يعزز شعور الانتماء وروح العطاء وحب العمل التطوعي والجودة في الاداء والاسهام في تحويل أبناء المجتمع الى قوة منتجة فاعلة ، وهذه مسؤولية اجتماعية تقع على الجميع.

دور الجامعات في مجال المسؤولية الاجتماعية

تتنوع مجالات المسؤولية الاجتماعية وتتعدد طبقاً لظروف وإمكانات كل جامعة على حدة وكذلك طبقاً لظروف المجتمع المتغيرة ، ولذلك نجد هناك تبايناً واضحاً بين ما تقدمه الجامعات في هذا المجال وأي كانت تلك المجالات فإنها عبارة عن أنشطة وممارسات بهدف تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع في جوانبها المختلفة (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية) وذلك عن طريق استغلال كل القدرات الفعلية والموارد المادية للجامعات لتحسين أحوال المجتمعات.

ويمكن تصنيف مجالات المسؤولية الاجتماعية فيما تقدمه الجامعات في عدة أنماط داخل الجامعة وخارجها:

أولاً : داخل الجامعة:

1. المشاركة في المناشط الطلابية غير الدراسية وتوجيهها حسب مجالات اهتمام عضو هيئة التدريس أو هواياته في الشؤون الثقافية أو الاجتماعية أو الرياضية أو الفنية وغير ذلك أو حسب ما يقام من معسكرات موجهة لخدمة البيئة المحلية.
2. تقدم الجامعات لطلابها برامج تثقيفية ترفع مستواهم الثقافي وتربطهم ببيئتهم ومجتمعهم.
3. عقد الحلقات والندوات والمؤتمرات العلمية لخريجها لكي يلما بكل ما يستجد في مجالات تخصصهم ومعالجة المشكلات التي تواجههم قبل بداية حياتهم العملية.
4. الشفافية والوضوح في استقبال اقتراحات أصحاب المصلحة وطلباتهم وشكاويهم وجميع التعاملات الإدارية والأكاديمية.
5. التركيز على المناهج الدراسية وضرورة مواكبتها لاحتياجات المجتمع المحلي.
6. الحرص على جودة التدريس وأداءه وكيفية ممارساته ومخرجاته.
7. العمل على تطوير أعضاء هيئة التدريس من خلال اعدادهم قبل الخدمة وتأهيلهم أثناء الخدمة.
8. الاهتمام بجميع أصحاب المصلحة كمأثرين ومتأثرين في محيط الجامعة كأصحاب مصلحة داخلية.

ثانياً : خارج الجامعة:

1. اجراء البحوث التطبيقية وهي بحوث تستهدف حل مشكلة ما أو سد حاجة المجتمع لخدمة أو سلعة تحددها ظروف وأوضاع معينة.
2. تقديم الاستشارات وهي خدمات يقوم بها أساتذة الجامعة كل في مجال تخصصه لمؤسسات المجتمع الحكومية والأهلية وكذلك لأفراد المجتمع الذين يشعرون بالحاجة إلى مثل هذه الخدمات وتنظيم وتنفيذ البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين في مؤسسات ا
3. لإنتاج بما يحقق مبدأ التنمية المستدامة وما يسفر عنه من نمو مهني.
4. نشر العلم والمعرفة بين أبناء المجتمع المحلي من خلال الندوات والمحاضرات وبرامج التعليم المستمر ، مما يساعدهم على حل مشكلاتهم والتكيف مع مجتمعهم.
5. نقل نتائج البحوث والمكتشفات الجديدة في العالم إلى اللغة العربية ، ليصبح المجتمع المحلي مطلع على احدث المستجدات العالمية، مما يساهم في تثقيفه وتطوره. تحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة.
6. تأليف الكتب العلمية الموجهة لغير الطلاب والتي تساهم في تثقيف المجتمع.

إضافة إلى كل ما يتعلق بالتنمية المستدامة وخدمة المجتمع . وكل ذلك ينعكس بالطبع على تحقيق التنمية الشاملة والتغير الاجتماعي المنشود وتقوية روح المبادرة والمشاركة وتوثيق العلاقات الإنسانية ومعرفة الأساليب الفنية المستحدثة وملاحظتهم لركب التقدم العلمي والتكنولوجي.

الوحدة الثامنة

القيادة الخادمة

Servant Leadership

والتطوع والتوجيه الخدمي

المقدمة

- ما هي ميزات القائد الخادم؟
- كيف تصبحون قادة خادمين؟
- كيف تجدون الإلهام؟
- تعريف العمل التطوعي
- التطوع في الإسلام
- مفهوم ما هي ميزات القائد الخادم؟
- كيف تصبحون قادة خادمين؟
- كيف تجدون الإلهام؟
- مقدمة العمل التطوعي
- العمل التطوعي في الإسلام :
- من القرآن الكريم
- من الأحاديث الشريفة
- العمل التطوعي
- مفهوم العمل التطوعي
- التطوع في اللغة:
- تاريخ التطوع عند الغرب
- تعريف العمل التطوعي
- عمل غير وظيفي :
- أهمية التطوع :-
- أهداف التطوع العامة والخاصة :
- مجالات العمل التطوعي
- دوافع العمل التطوعي
- أنواع العمل التطوعي
- تقسم أنواع المشاركات في العمل التطوعي إلى قسمين، هما كالتالي:
- مجالات العمل التطوعي
- دوافع العمل التطوعي
- أنواع العمل التطوعي
- فوائد ومميزات العمل التطوعي للعمل التطوعي
- آثار العمل التطوعي على المجتمع
- الجوانب الإيجابية للتطوع
- تفعيل العمل الاجتماعي التطوعي
- التنسيق بين الأعمال الاجتماعية التطوعية :
- العوامل المشجعة على العمل التطوعي .:
- عوامل جذب المتطوعين
- تدريب و تأهيل المتطوعين :

المقدمة

ظهرت العديد من الاتجاهات الحديثة في القيادة لتواكب حاجة المنظمات في ظل التطورات والتغيرات المتسارعة في كافة المجالات ولقد حاولت الكثير من الدراسات تلمس أفضل أساليب القيادة للرفي بدور القائد نحو الأفضل من خلال تحقيق الانسجام بين أهداف المؤسسة وحاجات المرؤوسين. وتوصل بعض الباحثين إلى اتجاه جديد من اتجاهات القيادة قدمثل أنمطا

قيادية جديدة قديمة، حيث أنهتقوم على أفكار قديمة وضعت في إطار جديد، وأطلق عليها مسمى القيادة الخادمة أو الخدمية. ويقوم هذا الاتجاه القيادي على أساس عاطفي ينص أن الشعور بخدمة الآخرين غريزة إنسانية، ونشاط يدرك به القائد أنه عضو في جماعة. إنَّ القائد الخادم يرى إلى القيادة كما يرى النجار مطرقة. فالمطرقة أداة – وهي أداة مهمة جداً في حد ذاتها. ويمكن استخدامها للبناء، والابتكار، ولتحقيق حلم. ولكن ضربة خاطئة واحدة يمكن أن تؤدي إلى نتيجة مؤلمة جداً.

والقيادة أيضاً تسمح للشخص بتطوير الأحلام، فهي تفتح الأبواب وتتيح الفرص أن تتحقق. ولكن، يجب الانتباه عند أداء دور القيادة، لأنَّ الأخطاء قد تكون مكلفة، تماماً مثل أخطاء المطرقة. والأسوأ من ذلك أنه يمكن استخدام القيادة، كاستخدام تلك المطرقة، للتدمير بدلاً من الابتكار؛ ولإيذاء الناس بدلاً من مساعدتهم. والقيادة يمكن أن تدمر القائد أيضاً إن لم ننتبه جيداً لأنفسنا.

الخادم الحكيم إذاً يكون حريصاً مع هذه السلطة، تماماً كما لو كان يستخدم تلك المطرقة، إذ يحاول دائماً التأكد من الضرب على رأس المسمار.

دعونا لنواجه الأمر: الواقع: غالباً ما تترافق القيادة مع الانطباعات السيئة. بدءاً بالفصائح الجنسية وصولاً إلى الاختلاس، وبدءاً بالمتعطش للسلطة وصولاً إلى البيروقراطي غير الكفو، يصعب على الكثير من الناس أن يضعوا ثقتهم في قادتهم، وأن يعملوا معهم بكفاءة لبلوغ الغايات المشتركة. ومع ذلك، ثمة أشخاص يصبحون قادة من أجل ما قد نسّميه الأسباب "الصحيحة"؛ أي الأشخاص الذين يستخدمون القيادة كوسيلة لمساعدة الآخرين، بدلاً من أن تكون وسيلة لكسب السلطة الشخصية. فهؤلاء الأشخاص يأتون إلى المراكز القيادية لأنهم يريدون خدمة الآخرين بشكل أفضل.

كيف يكون ذلك؟ في خدمتهم، وجدوا أنهم يستطيعون القيام بأفضل الأمور من خلال قبول مسؤوليات القيادة واحتمالاتها. ونسّمى هؤلاء الأشخاص الذين يصبحون قادة بدافع من رغبتهم في الخدمة بفعالية أكبر: القادة الخادمين.

ما هي ميزات القائد الخادم؟

أقسام أخرى كثيرة من هذا الفصل في "عدة العمل المجتمعي" تناقش الميزات المختلفة المرتبطة بالقيادة، كالتأثير في الآخرين، واتخاذ القرارات، وتحديد الاحتياجات. وتنطبق جميع هذه الميزات على القادة الخادمين أيضاً. غير أنَّ مصطلح القائد الخادم يتطلب أكثر من ذلك، فهو يتطلب عقلية مختلفة ربما. إنّه فعلاً جانب فريد من فكرة القيادة.

في ما يلي قائمة ببعض أهم ميزات القيادة الخادمة. ويُذكر أنَّ بعض الأفكار والأعمال التالية لا تنطبق سوى على القيادة الخادمة، وثمة أخرى قد نجدها في جميع أنواع القيادة ولكونها، بكل بساطة، تبرز أكثر لدى القادة الخادمين.

- **يؤمن القائد الخادم بأنّه "أول بين متساوين".** وهذه الفكرة يركز عليها مفهوم القيادة الخادمة. فالقائد الخادم لا يعتبر نفسه أرفع شأنًا من الذين يقودهم، بل هو/هي "أول بين متساوين" كما نقول العبارة اللاتينية. "primus inter pares" بمعنى آخر، هو/هي يرى الذين يقودهم أقراناً يعلمهم ويتعلم منهم. فهو مستعدّ لقيادة الآخرين من أجل بلوغ غاية متفق عليها، ولكنه لا يظنّ أنّه أفضل من الآخرين كونه القائد.
- **لذلك، يُعدّ القائد الخادم باتياً بارعاً للفريق.** فهو يعتمد على نقاط قوة تابعيه، ويكون هو ذاته/ تابعاً عندما يكون ذلك مناسباً. فمثل هذا القائد لا يقود بالأوامر أو الإماءات، بل يفود من خلال السماح للجميع بالقيام بما يقومون به بشكل جيّد. في هذا الإطار، قد يكون شبيهاً بمدير الحلبة في السيرك - يوجّه الأشخاص إلى مواقعهم الصحيحة، ثم يخرج من تحت الأضواء ويتركهم ليلمّعوا.
- **القائد الخادم يستخدم السلطة بنزاهة.** فهو يستخدم القيادة والسلطة بطريقة شرعية، لمصلحة الأشخاص الذين يخدمهم. إنّه يرى القيادة وسيلة لتحقيق المصلحة العامة، وليس غاية شخصية منشودة.
- **بالنسبة إلى الذين يشاهدون منّا أشخاصاً في السلطة، يبدو الفرق واضحاً جداً.** فلا نحترم المرابي الذي يستخدم قوّته ويتباهى بها، ولا السياسي الذي يستخدم الكلام المنمّق ويتفاخر بمهاراته، بل نحترم الأم تيريزا ونلسون مانديلا؛ فهما قائدان خادمان شغلا مركزيهما باستقامة.
- **وقد عبّر روبرت غرينليف في مقالته "الخادم كقائد"** عن هذه الفكرة على الشكل التالي: "يبدأ الأمر برغبة طبيعية في الخدمة، الخدمة أولاً. ثم يفود الاختيار الواعي إلى التوق نحو القيادة. والفرق يظهر في حرص الخادم -- على التأكد أولاً من تلبية احتياجات الآخرين الملحة".
- **هل ينجح قادتنا دائماً في هذا الميدان؟** نادراً ما يحصل هذا. قد يخفقون في ذلك – ونحن أيضاً، كقادة خادمين، قد نخفق فيه. فنحن بشر. ومع ذلك، فهي مثال نتطلع إليه في مؤسساتنا العامة وفي قاداتنا. وإذا استمرينا في المحاولة، قد نلهم تابعينا لكي يعيشوا هم أيضاً حياة خدمة.
- **القائد الخادم يفهم أهمية التفاصيل اليومية.** عندما نفكر في القيادة العظيمة، يرد إلى ذهن الكثيرين منّا ما قد نسّميه "الكلام العظيم". نفكر في حلم مارتن لوتر كينغ؛ نفكر في ما يمكننا أن نقوم به من أجل بلدنا. ونفكر في الثورات المشتعلة، أو شعارات الثوار.

- ولكن، في الحقيقة، إنّ هذه الخطابات تشكّل جزءاً صغيراً جداً فحسب من القيادة، حتّى أنّ الحاجة إليها أقلّ بالنسبة إلى القائد الخادم. فكوننا قادة خادمين يرتبط أكثر بالنقاشات الفردية وبالاهتمام بالتفاصيل اليومية.
- القائد الخادم يستمع إلى الجماعات المكوّنة ويهتمّ لأمرها. فالقادة الخادمون مستعدّون لتخصيص بعض الوقت للاستماع إلى ما يريد الآخرون قوله. في الواقع، إنهم أكثر من مستعدّين لذلك – فهم يسعون بطريقة نشطة إلى معرفة آراء هؤلاء الأتباع وأفكارهم. ويكتسي ذلك أهمية قصوى بالنسبة إلى القائد الخادم.
- وانطلاقاً من هذا الاستماع، قد تنشأ علاقة احترام متبادل. والاستماع يشكّل صفة فطرية لدى القائد الخادم – فالاهتمام بالآخرين هو جزء من هويته. ويمكنه استخدام هذه المهارة والتعلّم من تابعيه؛ فهو ليس معلماً فحسب.
- القائد الخادم يساعد الناس على الحصول على ما يريدونه. فالقائد الخادم يهتمّ لأمر الناس؛ لذلك، فهو يسعى بشكل طبيعي إلى اكتشاف ما يريدون، ويساعدهم على الحصول عليه.
- القائد الخادم يلهم الآخرين لكي يخدموا. أخيراً، إنّ القائد الخادم يعرف أنّه ليس بإمكانه القيام بكلّ شيء بمفرده -- وبصراحة، لم يكن ليفعل ذلك حتّى ولو كان قادراً عليه. فالقائد الخادم يريد أن يعمل مع الآخرين ومن أجلهم. لذلك، عليه أن يكون قادراً على إلهام الذين يخدمهم لكي يخدموا الآخرين بدورهم.
- كيف يلهم القائد الخادم الناس؟ إنّ الطرق التي يستخدمها لإلهام الناس لكي يخدموا لا تختلف بالضرورة عن الطرق التي يستخدمها أيّ قائد لإلهام الآخرين القيام بأيّ شيء -- أو الطرق التي يستخدمها فعلاً أيّ شخص يلهم الناس. وقد تكون رغبة القائد الخادم في مساعدة الآخرين مصدرّاً للإلهام بحدّ ذاتها، إلا أنّه ثمة عدد كبير جداً من الأمور المختلفة التي تلهم الناس.
- القائد الخادم يتكيّف للتأقلم مع الوضع. إذا كان منزلكم يحترق فلن يهتمكم سماع الإطفائي يقول: "ما هو في رأيكم الاستخدام الأمثل للوقت والتوجّه في الوقت الراهن؟"، بل تريدون أن تسمعوا على الأرجح: "السلام هناك، وسنخرجكم أنتم والأطفال من هنا".
- في جميع الأحوال، إنّ الأشخاص الذين أمامكم يختلفون كثيراً على الأرجح. وهذا ينطبق على القادة بشكل عام، وحتّى على القادة الخادمين. ولكن، إذا نظرتكم عن كثب، فقد تلاحظون تكرّر بعض الميزات. في ما يلي قائمة جزئية ببعض الميزات التي تُعدّ مصدرّاً للإلهام:

- الصدق
- الوعي
- التعاطف
- الشغف
- القدرة على تخطّي العوائق، لا سيّما تلك التي تشكل صعوبات للتابعين من المرح

كيف تصبحون قادة خادمين؟

كما رأيتم، إنّ التحوّل إلى قائد خادم هو بالأحرى حالة ذهنية وليس مجموعة من التوجيهات. لذلك، لا يتّبع هذا التحوّل عملية مؤلّفة من خطوات متتالية، على عكس أقسام أخرى كثيرة في "عدة العمل المجتمعي" (أولاً، تصبحون صادقين. ثانياً، تهتمّون لأمر الناس...). ولكن، ثمة أمور يقوم بها القائد الخادم، بدلاً من أن يؤمن بها فقط. يمكنكم العمل على هذه المهارات حتى يبقى الجزء "الخادم" من "القائد الخادم" حياً في أذهانكم. والكثير من هذه المهارات قد نوقش بالتفصيل في أقسام أخرى، لذا سنكتفي بذكرها هنا. فهي تتضمّن:

- الاستماع إلى الآخرين
- إشراك الآخرين
- الترويج للعمل الجماعي بدلاً من اتّخاذ القرارات فردياً
- تعزيز مهارات حلّ المشكلات

والواقع أنّ هذه المواضيع قد نوقشت بطريقة معمّقة نوعاً ما في الفصل 16: تيسير المجموعات وحلّ المشكلات. انظروا أيضاً الأدوات في نهاية هذا القسم للاطلاع على نشاطات من أجل الترويج للتواصل وبناء الفرق.

كيف تجدون الإلهام؟

القائد الخادم، كما ناقشنا، هو شخص يريد مساعدة الآخرين أولاً – وبالتالي، ومن حيث تعريفه، فهو يهتم بنفسه بالدرجة الثانية. ولكن، قد يشكل ذلك مشكلة أحياناً. ربّما تشعرون كقادة أنكم تفقدون تألّكم. فأنتم تريدون مساعدة الناس -- أو على الأقل كنتم تريدون ذلك. ولكنكم تتراجعون وتتعبون. فالمشكلة التي أخذتموها على عاتقكم تبدو أكبر من أي وقت مضى، والأمر الوحيد الذي يفوقها حجماً هو الكومة المكسدة على مكاتبكم. فأنتم لا تتذكرون المَرّة الأخيرة التي رأيتم فيها زوجاتكم أو أزواجكم. تؤدّون أن تفوّضوا صلاحياتكم. ولا تريدون أن تخدموا، بل ترغبون في الراحة لفترة معيّنة. تريدون الهروب إلى جزيرة نائية وعدم العودة أبداً.

هل يبدو ذلك مألوفاً؟ وإذا صحّ ذلك، فما الذي يمكن فعله؟ ما الذي يلهم -- أو يعيد إلهام -- القائد الخادم؟ أين نحصل على الطاقة، والحماسة، والاستمرار في جذب الآخرين وقيادتهم ليكونوا أبطالاً ناشطين في قضيتنا؟ ما الذي يحركنا لنحرّك الآخرين؟

بالنسبة إلى القائد الذي يسير على طريق الإرهاق -- أو بالنسبة إلى أي شخص يريد أن يبقى بعيداً عن هذا الطريق من الأساس -- ليس من السهل دائماً أن نبقي ملهمين ومتحمسين للقضية. ولكن، قد يكون ذلك أهم أمر يمكنكم أن تقوموا به. فالإرهاق والاستسلام هو احتمال واقعي للغاية. ولكن فكّروا في الأمر من هذا المنطلق: إذا سمحتم للإرهاق بالتغلب عليكم، يكون قد ضاع بصيص نور، كأن ضربة قوية قد وُجّهت إلى قضيتكم.

القائد الجيد إذاً -- أي القائد القوي القادر على الاستمرار على المدى البعيد -- يهتم بنفسه إلى جانب مساعدة الآخرين. فمن السهل على الكثيرين منّا أن يلهوا بعملهم ويهملوا احتياجاتهم الخاصة. أو إذا اهتممنا بأنفسنا، فإننا نقوم بذلك عشوائياً عندما تكون مستويات الإحباط مرتفعة، فتتفجر الأزمة أخيراً.

إذاً، لتجنّب ذلك، يفكر القائد الخادم في احتياجاته باستمرار، ويهتم بنفسه قبل وقوع الكارثة.

وبالنسبة إلى القادة الخادمين، من المهم أن نحسن اختيار هؤلاء الأشخاص، وذلك لأننا للأسف إذا لم نختر هؤلاء الأشخاص بوعي، نكون غالباً وكأننا نحيل احتياجاتنا على أشخاص غير مناسبين.

وقد يوفّر لنا بعض الأشخاص في حياتنا الشخصية الكثير من هذا الدعم: الأزواج أو الزوجات، وأفراد الأسرة، والأصدقاء. ولكن، من المفيد أحياناً أن نحصل على الدعم من أشخاص ضمن مجالنا سبق لهم أن تعاملوا مع بعض التحديات والأوضاع المثيرة نفسها التي اختبرناها نحن. فيما يلي طريقتان لإقامة مثل هذه العلاقات:

- وجود مرشد: نحن نتعلّم دائماً؛ فتعلّمنا لا ينتهي أبداً، وهذا ما نأمل. إذا اعتمدنا على الذين سبقونا، يصبح لدينا رؤية أوسع بكثير. وبالتالي، قد يشكل الحفاظ على علاقة إرشاد طريقة ممتازة لمساعدتكم على الاستمرار في التطور على الصعيد المهني.
- تطوير علاقات متينة مع الأقران: قد يكون التكلّم مع قادة آخرين مفيداً جداً، لا سيّما في مجالكم. وهذه إحدى الطرق التي تبرز فيها فائدة الاجتماعات والمؤتمرات المهنية. فمن خلال التكلّم مع قادة آخرين، يمكنكم أن تفهموا شيئاً فشيئاً أنّ الأشخاص الآخرين يعانون المشكلات ذاتها التي تواجهون. وهذا يساعدكم على أن تدركوا أنكم لستم وحدكم.

أولاً مقدمة العمل التطوعي

أن المفهوم الإسلامي للعمل التطوعي يلتقي مع المفهوم العالمي له فهو الجهد الذي يبذله الإنسان بلا مقابل لمجتمعه بدافع منه للإسهام في تحمل بعض المسؤوليات للمؤسسات الاجتماعية التي تعمل على تقديم الرفاهية الإنسانية على أساس أن المشاركة في العمل حق للجميع وتعهد يلتزمون به،

فالإنسان المسلم يقوم بالعمل التطوعي ابتغاء مرضاة الله عز وجل، وكسباً للأجر والثواب، واستثماراً لوقته وصحته وماله فيما هو خير عند الله عز وجل. ولا تقتصر الأعمال التطوعية أو التعاونية على جانبٍ دون آخر، أو عملٍ دون سواه، والمؤسسات التربوية التي تدعو إلى التعاون، وتشجع على الأعمال التطوعية كثيرة ومتعددة مثل: المسجد من خلال الدروس الدينية والمحاضرات وخطب الجمعة، وكذلك المنزل الذي يحتوي الأسرة التي تضم الفرد (النواة الصغرى في تكوينها)، فالأسرة داعمة للعمل التطوعي من خلال تشجيع أفرادها، ودفعهم إلى ما فيه الخير للمجتمع، ثم وسائل الإعلام -على اختلاف مجالاتها- التي تسهم وبشكل فاعل في تنمية العمل التطوعي، وتبصير المجتمع بأهميته، وصولاً إلى أحد أهم المؤسسات التربوية ألا وهي المدرسة، التي يتشكل فيها وعي الطالب من خلال التعلم والتربية والتفاعل مع المجتمع والبيئة المحيطة، والتي تعد إحدى مؤسسات التنشئة والتربية الاجتماعية، التي أقامت الدولة - أول الأمر - بهدف تربية و تعليم الطلاب منذ الصفوف الأولية، و تهيتهم وإعدادهم؛ ليكونوا أناساً صالحين يخدمون دينهم ووطنهم، و مع التغير و التطور في الكائنات و الموجودات التقنية تغير هدف المدرسة، وتغيرت وظيفتها، ولم يعد هدفها قاصراً على التربية أو التنشئة؛ بل امتدت مهمتها لتلائم متطلبات العصر وأضيف إلى وظيفتها الأولى وظائف وأدوار أخرى.

فقديمًا كانت: " وظيفة المدرسة التحصيل الدراسي المعرفي والاهتمام بالجانب العقلي عند النشء وقد اتسعت وظائف المدرسة من هذه الوظيفة إلى وظائف أخرى شملت سلوك الطلاب واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ".

وعليه فقد سعت المدرسة - بوصفها إحدى المؤسسات التربوية - إلى تنمية القيم التربوية الإسلامية وترسيخها في نفوس أبنائنا الطلاب، وذلك كواجب ديني أولاً، وكواجب وطني اجتماعي ثانياً، ومن أهم هذه القيم التربوية التي تسعى المدرسة الثانوية لترسيخها في نفوس طلابها قيمة العمل التطوعي عبر منهج تربوي متكامل، سواء أكان ذلك عن طريق النشاط الطلابي أم عن طريق المقرر الدراسي، فكلما الطريقين يهدف إلى نشر ثقافة العمل التطوعي بين أفراد المجتمع الإسلامي في ميادين الحياة كافة، كل بقدر إمكانياته واستطاعته.

فإذا ما تطرقنا إلى دور المدرسة في تنمية قيم العمل التطوعي عن طريق ممارسة بعض الأنشطة الطلابية، نجد هذا الدور يتجلى في مساهمة الطلاب في الأسابيع التوعوية المختلفة، كأسبوع العناية بالشجرة، وأسبوع المرور، و أسبوع الدفاع المدني، كما يتجلى في جانب آخر من الأنشطة الداعمة للعمل التطوعي، مثل زيارة المرضى، والتبرع بالدم، ومساعدة ذوي الاحتياجات الخاصة. أما المقررات الدراسية التي تساهم في تنمية قيم العمل التطوعي، فتتمثل في مقرر التربية الوطنية، وبعض مقررات التربية الإسلامية.

أن العديد من الشباب يقومون بممارسات شتى، دون أن يشعروا أن ما يقومون به يدخل في نطاق الأعمال التطوعية، التي يكافئهم الله عز وجل عليها، إذا أصلحوا نياتهم، وأخلصوا في أعمالهم تلك، امتثالاً لأمر الله عز وجل وسنة نبيه محمد صلى الله عليه وسلم، وتعتبر فئة الشباب ذكور وإنث في أي مجتمع طاقة متجددة، فهم أدوات الحاضر، وبناء المستقبل، وعلى عاتقهم ستواجه التحديات المستقبلية، وعليهم يتوقف نجاح المجتمعات وتطورها فيحسنا استثمار وتوظيف طاقاتهم وقدراتهم بمراسمهم أسما البشر للمساهمة في نهضة المجتمع وتقدمه، وليس هنالك أي شك في أن فئة الشباب داخل أي مجتمع هم أكثر الناس إدراكاً لما يصلح لمجتمعهم وما لا يصلح، لأنهم الأعلام بحاجاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم التي تمثل بالضرورة حاجاتهم وقدراتهم وإمكاناتهم، كما أنهم يمثلون طاقة وثروة بشرية هائلة لو أحسن استغلالها دورها وتوجيهها وتوعيتها وتزويدها بالإمكانات اللازمة لنقل المجتمع وضع إلى وضع أفضل، ومن بين الأدوار المهمة التي تستطيع فئة الشباب القيام بها، هو مشاركتهم الفاعلة في العمل التطوعي الذي أصبح يكتسب بهذه الأهمية كبيرة، حيث أصبح من المسلم به أن الحكومات سواء في البلدان المتقدمة، والنامية لا تستطيع سد احتياجات أفرادها ومجتمعاتها، دون مساعدة جهات أخرى تقوم بإكمال دورها في تلبية تلك الاحتياجات، ومن هنا يبرز دور " العمل التطوعي".

بعد العمل التطوعي ظاهرة اجتماعية إيجابية تمثل سلوكاً حضارياً، بل ركيزة أساسية في بناء المجتمع وتماسك أفرادها. وقد اكتسب العمل التطوعي أهمية خاصة في مجتمعنا الإسلامي كونه من أفضل الأعمال التي يقوم بها المسلم لأنه يأتي بدافع فعل الخير للأخريين رغبة في الحصول على الأجر والثواب، فإن ديننا الإسلامي الحنيف يحث على القيام بالأعمال التطوعية والخيرية، وقرن المولى عز وجل محبته لعبده بمدى نفعه للأخريين . قال تعالى: ﴿وَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْراً فَإِنَّ اللَّهَ شَاكراً عليم﴾ (البقرة: 158)، ويقول الله تعالى: ﴿فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْراً فَإِنَّ اللَّهَ شَاكراً عليم﴾ (البقرة: 184)، ويقول المصطفى عليه الصلاة والسلام «خير الناس أنفعهم للناس» وفي مع كل هذا فهو دلالة واضحة على فوائد العمل التطوعي على المتطوع نفسه، فبالإضافة إلى الثواب الجزيل والأجر العظيم في الآخرة، فإنه في الدنيا يحصل على فوائد أخرى يعد العمل التطوعي من الأنشطة المهمة، تمنح الفرد الثقة بالنفس والاعتزاز بالذات وتعلم أصول التعامل مع الناس وحب الخير لهم والتضحية في سبيل المصلحة العامة، هذا يعكس شخصية الفرد ومدى ثقافته وتربيته ودرجة انتمائه وتوافقه مع المجتمع الذي يعايشه بعباداته وتقاليده ونظمه المختلفة، حيث يعد الانخراط في العمل التطوعي سلوكاً تربوياً ينشأ عليه الفرد ويؤثر فيه مدى ما اكتسبه من علم وخبرات تُوظف في عديد من الأنشطة والمجالات تبعاً لميول الفرد وظروف البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها، ورمزاً من رموز تقدم المجتمعات وازدهارها، فكلما ازداد المجتمع في التقدم والرفق، ازداد عطاء وانخراط أفراد المجتمع في مجال الأعمال التطوعية. كما يعد الانخراط في العمل التطوعي مطلباً من متطلبات الحياة المعاصرة التي أنت بالتنامية والتطور السريع في كافة المجالات. يُعتبر العمل التطوعي أساساً مهماً لبناء وإنماء المجتمعات، وبث وعي التعاضد والترابط بين كافة أعضائه، كما يُعدُّ فعلاً إنسانياً اتَّصل اتصالاً متيناً بأعلى درجات الخير والعطاء والعمل الصالح لدى كل المجتمعات على امتداد البشرية منذ بدنها. ومن منطلق أن العالم أجمع على أن التطوع أصبح أهم روافد التنمية المستدامة التي يعول عليها صناع القرار في دفع معدلات التنمية إلى الأعلى، معتبراً أن العمل التطوعي لم يعد مجرد استغلال أوقات الفراغ وإنما أصبح خططا مدروسة تتبع للوصول بمعدلات التنمية إلى اعلى مستوى مطلوب. (الفايز، 2012)

الإعمال التطوعية تلعب دور كبير في نهضة الكثير من الحضارات والمجتمعات، بصفتها عملاً خالياً من الربح والعائد كما وأنها لا تمثل مهنة. يقوم بها الأفراد لصالح الجيران والأهل والمجتمع ككل كما تأخذ أشكالاً متعددة ابتداء من الأعراف التقليدية للمساعدة الذاتية، إلى التجاوب الاجتماعي في أوقات الشدة ومجهودات الإغاثة، إلى حل النزاعات وتخفيف آثار الفقر. وأنخرط المتطوعون المتخصصون وذوي الخبرة حتى يقدموا خدمات تتسم بالتخطيط والأعداد وتطبيق العدالة الاجتماعية على الكل، ولعب هؤلاء المتطوعون دوراً هاماً كماً وكيفاً في رعاية وتطوير الدول الصناعية منها والنامية من خلال البرامج القومية.

ويتشكل العمل التطوعي من جهد يدوي وعضلي و مالي و معنوي في جميع حاجات ومتطلبات المجتمع، حيث كان في السابق ارتجالي وغير منظم، وتطور العمل التطوعي في القرن العشرين وأخذ شكل مؤسسات وهيئات رسمية وأهلية تطبق قوانين علم الإدارة، التخطيط والتنظيم التنفيذ والرقابة في أنشطة اجتماعية واقتصادية تعليمية و تنموية، إلا أن العمل التطوعي تواجهه العديد من الصعوبات والعقبات التي تحول دون تحقيق أهدافه

- تعريف العمل التطوعي يعرف العمل التطوعي على أنه عمل خير من أجل مساعدة، أو مساندة، أو تنمية، أو نيل الثواب والأجر، وهو لا يهدف إلى الربح، ولا يُنتظر منه أي مردود مادي في المقابل، ويعد التطوع نوعاً من أنواع الدعم والتعاون بين البشر، وهو نابع عن خلق عطاء عظيم، ويعتبر عملاً سامياً ونبيلاً.

أن ممارسة العمل كنشاط تطوعي تعتبر ممارسة إنسانية ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بكل معاني الخير والعمل الصالح عند كل المجتمعات البشرية على مر العصور منذ بدء الخلق، ولكنه يختلف في حجمه وشكله واتجاهاته ودوافعه من مجتمع إلى آخر، ومن فترة زمنية إلى أخرى، ومن حيث الحجم يقل في فترات الاستقرار والهدوء، ويزيد في أوقات الكوارث والنكبات والحروب، ومن حيث الشكل فقد يكون جهداً بدوياً وعرضياً أو مهنيّاً أو تبرعاً بالمال أو غير ذلك، ومن حيث الاتجاه فقد يكون تلقائياً أو موجهاً من قبل الدولة في أنشطة اجتماعية أو تعليمية أو تنموية، ومن حيث دوافعه فقد تكون دوافع نفسية أو اجتماعية أو سياسية .

وهو يتضمن جهوداً إنسانية تُبذل من أفراد المجتمع، بصورة فردية أو جماعية، ويقوم بصفة أساسية على الرغبة والدافع الذاتي سواء كان هذا الدافع شعورياً أو لا شعورياً. يعتبر النشاط التطوعي نشاط غير ربحي، لا يقدم نظير أجر معلوم، وهو عمل غير وظيفي/مهني، يقوم به الأفراد من أجل مساعدة ورفع مستوى معيشة الآخرين، من جيرانهم أو المجتمعات البشرية بصفة عامة. وقد جاء في لسان العرب لابن منظور أمثلة منها: جاء طائعاً غير مُكْرَه، وَلْتَفْعَلْهُ طَوْعاً أَوْ كَرْهاً؛ كما قال تعالى: (فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ)، الآية 184 من سورة البقرة وفيه إشارة إلى فائدة النشاط التطوعي النفسية الكبيرة للمتطوع. فالنظرة القاصرة والطموح الضيق لأي فرد أو مجتمع تتولد في داخله جملة من التناقضات والاضطرابات تجعله مجتمع اتكالي، وتعطل تحركاته الديناميكية في جميع مجالات التنمية الاجتماعية والأمنية والثقافية والاقتصادية والسياسية. لقد بات التطوع من الأنشطة الظاهرة البارزة اليوم في واقع الناس، النشاط التطوعي ظاهرة مهمة للدلالة على حيوية الناس وإيجابيتهم، ولذلك فهو يُؤخذ مؤشراً للحكم على مدى تقدّم الشعوب والمجتمعات، وخاصة مع وجود الأزمات والكوارث الطبيعية، والمحن التي تصيب البشرية نتيجة الحروب، وأصبحت الأمم والشعوب أفراداً وجماعات يتسابقون لأداء الواجب، وقامت من أجله المؤسسات والجمعيات الرسمية وغير رسمية، ولكن مازال كثير من الناس لا يدركون دور النشاط التطوعي خصوصاً في تنمية المجتمعات ويتجاهلونه نتيجة التردد والخوف وكثير ممن يعتقدون أن النشاط التطوعي يعتمد على جماعة معينة واجتهادات شخصية فحسب وهذه المقولات لم يثبتها قياس الواقع الاجتماعي ولا العمل التطوعي.

التطوع في الإسلام

مفهوم العمل التطوعي في الإسلام :

العمل التطوعي الخيري هو تقديم كل أعمال البر والخير لأفراد المجتمع وبيئته الاجتماعية بدون أي مقابل مادي، فالأساس التي يتركز عليه العمل التطوعي عدم الحصول على المقابل المادي حتى ولو بالنية ولذا يجب أن تهب جهود أصحاب النفوس العالية والمرتبطة بالله التي ترجو الأجر والثواب من عنده الذي لا تفنى عطاياه ولا يحرم عامل جزيل أجره وثوابه فمطلوب من كل مسلم السعي لتأصيل وتعزيز العمل التطوعي وإيجاد وسائل وأدوات لمحاربة العوز والحاجة لدى الفرد والمجتمع، وابتكار صيغ حديثة للنهوض بالتنمية الوطنية والاقتصادية والاجتماعية لبناء بيئة اجتماعية صحية يراعي القوي الضعيف ويحضن فيها الكبير الصغير. إن قيم ومبادئ الإسلام حثت وركزت بشكل كبير على العمل الخيري ومد يد العون للأخ في الدين والإنسانية في جميع الأحوال والظروف والمأمول من أفراد المجتمع أن يكون العمل التطوعي الخيري حالة متصلة في النفس يشعر بها الفرد في كل زمان ومكان ولا تكون فقط في الحالات الطارئة مثل الحوادث والكوارث، ويجب أن تتضافر جهود المؤسسات والجهات الوطنية مع جهود المواطنين في الرقي بالمجتمع والسعي وراء تنمية مستدامة لرفع مستوى الفرد والأسرة نحو الأفضل معيشياً ومعنوياً وحتى يتحقق هذا لا بد من توفر عناصر في المتطوع .

ولقد حث الإسلام على التطوع وكما حث غيره من الديانات السماوية على نشر الأعمال التطوعية على مختلف أنواعها بين جميع أبناء المجتمع، لأنها سبيل لتكافل المجتمعات وتعزيز القيم الاجتماعية بين جميع أفرادها. إن التطوع والعمل الخيري في الإسلام موجود منذ بدء الإسلام، فمساعدة الآخرين والتضامن معهم والشعور بحاجتهم وقضائهم هو مبدأ إسلامي أساسي تقوم عليه المجتمعات الإسلامية وعليه تُبنى. فالتطوع عمل فاضل وعبادة يؤجر عليها المسلم، وينال بها رضا الله عز وجل، فقد وعدَّ الله العمل التطوعي الذي يقدمه المسلم لأخيه المسلم عملاً يقدمه المسلم لربه تعالى. إن الآثار الجانبية للتطوع وفوائده ومنافعه كبيرة عليهم تكاد لا تحصر، من خلال نشر مبادئ التكافل الاجتماعي ومساندة الضعيف ورعاية المحتاج والفقير، ولا يشترط في الأعمال التطوعية أن تكون تحت رعاية إحدى الجمعيات أو المؤسسات الخيرية، حيث يمكن القيام بها ونشرها في المجتمع من قبل مجموعة من الأفراد الراغبين بنشر الخير والمنفعة بين مختلف شرائح المجتمع.

إن القيم الاجتماعية وخاصة الدينية المتعمقة في المجتمع العربي والإسلامي ساعدت في تعميق روح العمل التطوعي فيه بالإضافة إلى التراث الشعبي المنقول من خلال الأدب القصصي والشعر والغناء والأمثال الشعبية، والذي تشيد بهذه الروح فقتل متقدمة في المجتمع حتى بعد زوال الظروف المادية التي قام عليها ذلك التراث الشعبي. وحيث أن مفهوم التطوع في الدول الغربية – بصفة خاصة – يفصل ما بين مفهومي الصدقة من جانب ومساعدة الآخرين من جانب آخر، فإن الدين الإسلامي لا يدعو لذلك الفصل، وهو المؤثر الأساس في هذه المجتمعات في مبادرات العمل التطوعي على مستوى التقني والاقتصادي والاجتماعي وما إلى ذلك .

أحياناً نأخذ عنوان التطوع مقابل العمل بأجر دنيوي، و أحياناً نأخذ التطوع بمعنى ما هو فوق الواجب، حتى هذا المستعمل مصطلح شعبي، هذا مطوع يعني يقوم بنوافل ومستحبات وما إلى ذلك، أن العمل التطوعي هو عمل بلا أجر . هذا يمكن (بلا أجر من ؟) طبعاً ليس عندنا نحن عمل تطوعي بمعنى بلا أجر مطلق " فَمَنْ يَعْمَلْ مِثْقَالَ ذَرَّةٍ خَيْرًا يَرَهُ

(7)-الزلزلة " فحين نقيس أي عمل إلى وعد الله سبحانه وتعالى من الثواب الكريم لعباده المحسنين، لا يكون عندنا عمل تطوعي أصلاً ، كله عمل بأجر. كما بشر تعالى أصحاب الأعمال الصالحة بالحياة الطيبة في الدنيا والأجر النعميم في الآخرة ، أن العمل الخيري التطوعي في الإسلام يقوم على قاعدة عريضة من الآيات الكريمة والأحاديث النبوية الشريفة وأقوال السلف الصالحين وأهل الفضل في الأمة المحمدية وقد حظ المولى- سبحانه- ورسوله الأمين- صلى الله عليه وسلم- على فعل الخير للآخرين في آيات وأحاديث كثيرة، نذكر منها ما يلي:

من القرآن الكريم

- قوله تعالى " مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أَنْتَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيَاةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ " النحل 97
- قوله تعالى: ﴿وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ يَعْلَمْهُ اللَّهُ﴾ الآية 197 البقرة.
- قوله تعالى: ﴿وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِهِ عَلِيمًا﴾ الآية 127 من سورة النساء.

ومن الأحاديث الشريفة

- وفي الحديث «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه».
- ويقول صلى الله عليه وسلم (الساعي على الأرملة والمسكين كالمجاهد في سبيل الله أو القائم الليل الصائم النهار)رواه مسلم)
- ويقول صلى الله عليه وسلم (مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتك منه عضو تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى) رواه احمد ومسلم

فالإنسان المسلم يعرف بأنه سيلتقي مع الله، وأن الله عز وجل وعد وصادقاً لهذا الإنسان بأن يعطيه الأجر الذي يحفظه. هذا الإنسان لا يحتاج إلى إعلان كبير، يحتاج فقط أن يلتفت إلى وعد الله عز وجل. وإلى صدق وعد الله سبحانه وتعالى. فهذا العمل الذي يسمى في المصطلح المدني عمل تطوعي. هذا العمل لابد من الحاجة إليه، لكي يصلح المجتمع، وترتفع كثير من مشكلاته وتمسح كثير من دموعه، وترتفع كثير من أهائه وتوجعاته. وقد اعتنى علماء الإسلام بالعمل الخيري التطوعي والكثير من الأدلة الشرعية التي حثت وأوجبت العمل الخيري، فهناك الأحكام العينية التي توجب العمل على المكلف بعينه وأحكام «فروض» الكفاية التي إذا قام بها البعض سقطت عن الآخرين. وبجعله من فروض الكفاية، التي لا بُدَّ من تحققها في المجتمع على يد جماعة من المسلمين. "ويتصل التطوع بالفرض، كما تتصل السنَّة بالواجب اتصالاً وثيقاً، يصل أحياناً إلى حد انتقال العمل الواحد من موقع التطوع إلى موقع الفريضة الملزمة، وذلك في حالات فروض الكفاية؛ التي يتعين القيام بها لمصلحة المجتمع أو الأمة كلها، ويُناط ذلك بفرد أو جماعة منها أو فئة معينة تكون مؤهلة لهذا العمل على سبيل التطوع، فإن لم ينهض به أحد صار العمل المطلوب فرضاً ملزماً، ويأثم الجميع ما لم يقم هذا الفرد أو تلك الفئة أو الجماعة – أو غيرها - بأدائه على الوجه الذي يكفي حاجة المجتمع".

ثالثاً - العمل التطوعي

تتميز المجتمعات بالإيجابية في تأدية الواجبات، وتربية أفراد المجتمع على تقديم كل ما فيه من مصلحة للجميع وغرس روح المبادرة في نفوسهم، ومما تتميز به هذه الشعوب القيام بالأعمال التطوعية التي تقدّم الخدمة للمجتمع. والإنسان بطبيعته لا يستطيع العيش بمفرده؛ بل يحتاج إلى أن يكون ضمن مجتمع، ومع مجموعة من الأشخاص سواء في منزله، أو مكان دراسته، أو عمله؛ لأن الخصائص الاجتماعية هي من سمات الطبيعة الإنسانية، فالفطرة السليمة تدعو الإنسان دائماً إلى تقديم الخير وتنحية الشر بشكل نهائي. إن من الجميل أن يمنح الإنسان ما يعدّه ثمناً للآخرين دون انتظار مقابل، إذ لا يوجد ما هو أغلى من الوقت والمال، فإن يهب الإنسان جزءاً من وقته أو ماله أو جهده، فهو في عداد المتطوعين الساعين لخير المجتمع والإنسانية؛ حيث يُعدّ العمل التطوعي ركيزة من الركائز الهامة لرفعة الوطن وإنماء المجتمعات، ونشر قيم التعاون والترابط بين الناس، إضافة لكونه سلوكاً إنسانياً فريداً يدلّ على مقدار عالٍ من العطاء والبذل وحُب الخير للإنسانية جمعاء.

يعتبر العمل التطوعي أحد الأنشطة التي يقوم بها الإنسان خلال حياته طواعيةً دون إجبار من أحد، إذ ينبع من داخله لأنه يريده ويريد مد يد العون والمساعدة للآخرين المحتاجين، كما أنها أعمالٌ غير مدفوعة الأجر، وتُعتبر الأعمال التطوعية من أحد المصادر المهمة للخير؛ لأنها تساهم في عكس صورة إيجابية عن المجتمع، وتوضّح مدى ازدهاره، وانتشار الأخلاق الحميدة بين أفرادها؛ لذلك يعدّ العمل التطوعي ظاهرة إيجابية، ونشاطاً إنسانياً مهماً، ومن أحد أهم المظاهر الاجتماعية السليمة؛ فهو سلوكٌ حضاريّ يساهم في تعزيز قيم التعاون، ونشر الرفاه بين سكّان المجتمع الواحد. يُعدّ العمل التطوعي أحد الوسائل التي تستخدم من أجل النهوض بالمجتمعات وخاصة في الأوقات الحالية، حيث أصبح هذا العمل يكتسب أهمية متزايدة، لأن الحكومات لم تعد تستطيع تلبية جميع متطلبات الشعب، ولهذا نرى ازدياد

الاحتياجات الاجتماعية لكونها تعتبر خالية من الربح، ولا تمثل مهنة إلزامية للذي يقوم بها، ومن الأدلة على أهمية هذه الأعمال التطوعية قوله تعالى: (ومن تطوع خيراً فهو خير له)، وبهذا يستطيع الجميع المشاركة في الأعمال التطوعية، فهي ليست حكراً لأحد، وهي تقوم على ربط مصالح المتطوعين مع مصالح الأفراد الآخرين في المجتمع. التطوع العمل التطوعي هو العمل غير الربحي الذي يقوم به الأفراد من أجل مساعدة الآخرين، ومن أجل المساهمة في تطور مجتمعهم باستخدام أشكال مختلفة تتراوح في المشاركات التقليدية؛ مثل المساعدة أوقات الكوارث، وتعد هذه الأعمال أيضاً أعمالاً غير وظيفية؛ لأن المتطوع الذي يقوم بها لا يكون له حقوق مثل حقوق الموظفين، وتشير نتائج الأعمال التطوعية إلى تقدم ورقي المجتمع الذي تصدر منه، لأنها تعكس أخلاقيات وذوق الأفراد بما يكفل وجود التضامن والتعاون بين أفراد المجتمع الواحد، كما أنها تؤكد أيضاً على تحمل المسؤولية، وقد أكدت الأديان الثلاثة على أهمية العمل التطوعي والخير وفي مقدمة الأديان الدين الإسلامي الذي جاء في آية من القرآن الكريم "وَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَإِنَّ اللَّهَ شَاكِرٌ عَلِيمٌ"،

مفهوم العمل التطوعي

العمل التطوعي هو تقديم المساعدة والعون والجهد من أجل العمل على تحقيق الخير في المجتمع عموماً ولأفراده خصوصاً، وأطلق عليه مسمى عمل تطوعي لأن الإنسان يقوم به طواعية دون إجبار من الآخرين على فعله، فهو إرادة داخلية، وغلبة لسلطة الخير على جانب الشر، ودليل على ازدهار المجتمع، فكما زاد عدد العناصر الإيجابية والبناء في مجتمع ما، أدى ذلك إلى تطوره ونموه.

التطوع يُقصد بالتطوع هو أي جهد جسدي أو مالي أو عيني أو فكري يبذله الإنسان لإنسان آخر أو لمجموعة من الناس، بدون أي مقابل، وبلا أية ضغوط ودون إكراه من أحد، وتوجد في مجتمعاتنا العديد من المؤسسات التي تُعني بالعمل التطوعي وتشجع الشباب على القيام بدورهم في هذا المجال، حتى يستطيعوا فهم أهمية مثل هذا العمل لهم ولغيرهم من الناس، ومن الأمثلة على العمل التطوعي زرع الأشجار في الحدائق العامة، أو تقديم المساعدات العينية للأسر المحتاجة وغيرها الكثير من الأمثلة التي لا يسعنا ذكرها هنا.

التطوع في اللغة:

- لفظة التطوع اشتقت من طَوْع والطَّوع نقيض الكره، وطاع أي لان وانقاد، والتطوع ما تبرع به الإنسان من ذات نفسه مما لا يلزمه فرضه، والمطوع هو المتطوع الذي يفعل الشيء تبرعاً من نفسه. (ابن منظور، 4).
- التطوع تصرّف من الفعل طاع، وتطوع له: تكلف استطاعته حتى يستطيعه، قال تعالى: (فَمَنْ تَطَوَّعَ خَيْرًا فَهُوَ خَيْرٌ لَهُ) [البقرة: 184].
- التطوع هو الجهد الذي يقوم به الفرد بدافع رغبة ذاتية، بلامقابل للمجتمعة أو لمؤسساتها التي تنتمي إليها للإسهام في تحمل المسؤولية.
- المتطوع هو الشخص الذي يقوم بهذا العمل التطوعي، ويتصف بالإيجابية وبانتمائه لوطنه أو بلده وشعوره بالمسؤولية تجاه تلبية احتياجات الغير عند القدرة عليها.

تاريخ التطوع عند الغرب

يعتبر مصطلح التطوع في اللغة الإنجليزية "Volunteering" مصطلحاً جديداً إلى حد ما، فقد سُجل لأول مرة في عام 1755م، وتمت تسمية هذا الفعل على اسم "فولنتير" وهو شخص كان يقدم خدمات عسكرية، وهكذا ارتبط مفهوم التطوع في بداياته بالخدمات العسكرية. في القرن التاسع عشر وأثناء الحرب الأهلية الأمريكية تطوعت النساء لخياطة جراح الجنود. في عام 1881م تأسست جمعية الصليب الأحمر الأمريكي وقامت بعمليات إغاثة ضحايا الكوارث، وفي القرنين العشرين والواحد والعشرين تأسست العديد من المؤسسات التطوعية في الغرب، وبدأ يتوسع مفهوم التطوع ليشمل جوانب أخرى غير الجوانب العسكرية، منها التطوع في دور الأيتام والمسنين، ومساعدة المحتاجين. إن العمل التطوعي والخيري في أمريكا يندرج تحت مسمى الجمعيات الغير ربحية والغير حكومية وهذه الجمعيات تشكل عاملاً فعالاً في خدمة الإنتاج المحلي للاقتصاد الأمريكي وبحظى العمل التطوعي في مجتمعات العالم المعاصرة باهتمام خاص وله دوره الكبير في مجالات تنمية المجتمع بصفة عامة ويدل على ذلك كثرة عدد المؤسسات التطوعية

تعريف العمل التطوعي

يُعرف العمل التطوعي بأنه الجهد الذي يبذله فرد أو مجموعة من الأفراد من تلقاء أنفسهم لا جبراً أو إكراهاً، ودون انتظار مردودٍ ماديٍّ منه، سواء أكان الجهد المبذول فكرياً أم بدنياً أم مادياً أم اجتماعياً، في سبيل أخذ الأجر والثواب من الله تعالى، ورفعته المجتمع وتنميته. [٢][٣]

فهو يعني الجهد الذي يبذله كل شخص حسب مهاراته، وخبرته في مجال عمله، بحيث يجب أن تتوفر لديه الرغبة في أداء هذه الأعمال من أجل تحقيق احتياجات اجتماعية لا تحقق له أي عائد من الأرباح.

هو عمل غير ربحي، لا يقدم نظير أجر معلوم، وهو عمل غير وظيفي/مهني، يقوم به الأفراد من أجل مساعدة وتنمية مستوى معيشة الآخرين، من جيرانهم أو المجتمعات البشرية بصفة مطلقة. كما يعرف التطوع بأنه الجهد أو الوقت أو المال الذي يبذله الإنسان بدافع منه لتحمل مسؤوليات مجتمعه دون انتظار عائد مادي يقابل جهده المبذول. (المليجي إبراهيم، 2001)

عمل غير وظيفي : أن المتطوع لا تكون له حقوق مثل الموظفون من راتب شهري، ومعاش، وإجازات براتب وبدون راتب، لأن عمله دائما يكون في مؤسسات أهلية غير حكومية أو خاصة فالمؤسسات الأهلية يكون لها تمويل خارجي أو تمويل داخلي

يُعرّف العمل التطوعي بأنه المجهود الذي يقوم به الإنسان -من جرّاء نفس الإنسان واختياره دون إجبار أو إكراه وبدون انتظار مقابل مادّي من ورائه- والذي يتجاوز نفعه الشخص نفسه إلى منفعة الغير، إمّا بكونه يجلبُ منفعةً لهم أو يُبعدُ عنهم مفسدة؛ سواء أكان مجهوداً جسمانياً أم عقلياً أم مالياً.

وباختصار هنالك عدة تعاريف لمفهوم العمل التطوعي، فهناك من الباحثين من يقصره على الجهود التي يقوم بها أفراد أو مواطنون غير مهنيين " التطوع هو إسهام الفرد أو الجماعة في انجاز عمل خارج نطاق أعمالهم التي يتقاضون عنها أجرا وتعود بالخير والنفع على مجتمعهم وتشعرهم بالرضا وذلك بكل رغبة وطوعية وتلقائية دون أن ينشدوا من وراء انجازهم أي نوع من أنواع الربح أو المكافأة " (عرفة، ١٤٢٢ هـ) ومنهم من يربطه بالجانب الديني فيعرفه بأنه " بذل- مالي أو عيني أو فكري- يقدمه المسلم عن رضا وقناعه بدافع من دينه، بدون مقابل بقصد الإسهام في مصالح معتبره شرعا، يحتاج إليها قطاع من المسلمين " (الجهني، ١٤١٨ هـ)

أهمية التطوع :-

للعمل التطوعي دور بارز ينعكس على حركة المجتمع وتقدمه وراء التكامل والعطاء الإنساني

أهمية التطوع تنقسم إلى قسمين:

- **أهمية التطوع للمتطوع:** وهي فوائد عملية ونفسية وتربوية، تتمثل في تعزيز ثقته بنفسه، وتربيته لنفسه على العطاء والتواؤ مع الآخرين، وزيادة خبراته في المجالات التي تطوع فيها، واستثمار وقت فراغه، وقبل هذا كله الأجر والثواب من الله تعالى في الدنيا والآخرة.
- **أهمية التطوع للمجتمع:** يؤدي التطوع إلى تكوين مجتمع مترابط فيما بينه، ويؤمن بحاجات الآخرين والسعي لقضاءها، كما تسهم في تخفيف العبء عن كاهل الحكومات والمؤسسات الرسمية عند قيام المتطوعين بأعمال تفيد البيئة وتفيد المحتاجين، بالإضافة إلى الدور المهم الذي يعبه التطوع في الحد من عنف الشباب والتقليل من الانحراف من خلال استغلال طاقاتهم وأوقات فراغهم. مهما كان دافع الإنسان للتطوع، فإن المتطوعين حتماً يجمعهم حب الخير والإيثار والتراحم بين البشر، وبذلك يُشكّلون بيئةً أنسب للعيش البشري.

أهداف التطوع :

العمل التطوعي أهداف كثيرة، ومنها: الأهداف المتعلقة بدمج الشباب في العمل التطوعي تقوية شعور الانتماء للوطن في نفوسهم، وإشراكهم في إنماء مجتمعاتهم. فتح المجال لقدرات الشباب وطاقاتهم، ورفع مستوى مهاراتهم العملية والعلمية. تعريف الشباب بثغرات الخدمات في مجتمعاتهم. استثمار أوقات الشباب بما يفيدهم ويوظف طاقاتهم ويستوعبها.

تنقسم أهداف التطوع إلى قسمين عامة وخاصة :

الأهداف العامة للتطوع :

- تقليل وتخفيف المشكلات التي تواجه المجتمع .
- تفعيل دور أفراد المجتمع و استثمار أوقات الفراغ .
- التطوع يكتمل به العجز عن المهنيين .
- التكامل بين الموارد المالية الحكومية و الخاصة و الموارد البشرية المتطوعة .
- تنمية روح المشاركة في المجتمع ومواجهة السلبية ولا مبالاة .
- منح المتطوعين الإحساس بالنجاح.
- المساهمة مع الجهات الرسمية للنهوض و الرقي بالمجتمع .
- الإسراع في التنمية وتعويض التخلف .
- تحقيق التكافل والتضامن في المجتمع بواسطة العمل التطوعي.
- أن انغماس مواطني المجتمع منالمتطوعين في الأعمال التطوعية يقودهم إلى التفاهم، والاتفاق حول أهداف مجتمعية مرغوبة، وهذا يقلل من فرص اشتراكهم في أنشطة أخرى قد تكون مهددة لتقدم المجتمع وتماسكه.

الأهداف الخاصة للتطوع : تنتج عن مشاركة أفراد المجتمع في العمل التطوعي فوائد كثيرة على المتطوع في حياته الدنيوية منها :

- إشباع المتطوع لإحساسه بالنجاح في القيام بعمل يقدره الآخرين .
- الاستفادة و استثمار الطاقات و المواهب الكامنة .
- الحصول على مكانه أفضل في المجتمع .
- تدريب الفرد على المشاركة المفيدة في المجتمع .
- إقامة علاقات اجتماعية مع الأفراد و المؤسسات الأهلية وتكوين صداقات وعلاقات .
- تعزيز الفرد على العمل مع الآخرين كفريق عمل و لرسم الخطط و اتخاذ القرار الحاجة إلى الانتماء وإنهم جزء من كل يعطيهم الأمان والوجدان الجماعي .
- اكتساب الثقة و الشعور بالرضا عن النفس وتحقيق الذات .

- ترويض النفس البشرية على حب الآخرين و نكران الذات . أن المتطوعين سيعوضون النقص في القوبالعاملة التي تعاني منها الكثير من هذه الهيئات .
- الفهم الحقيقي لمتطلبات وظروف المجتمع .
- أنهم سيبدلون جهوداً لتعريف المجتمع المحلي بهيئاتهم التطوعية ، فيستمر تأييده لها أدبيا وماديا واجتماعيا؛ لأن هذه الهيئات لا تستطيع العيش بمعزل عن أفراد المجتمع الذي تعمل فيه.

مجالات العمل التطوعي

- مجال العبادة:
- المجالات العلمية
- المجالات المالية
- المجالات الحرفية
- المجالات الإدارية
- المجالات العامة
- أعمال تطوعية في المدرسة

دوافع العمل التطوعي

- | | | | |
|-------------|-------------|----------|----------|
| 1- دينية | 2- دينية | 3- نفسية | 4- نفسية |
| 5- اجتماعية | 6- اجتماعية | 7- شخصية | 8- قيمية |

أنواع العمل التطوعي

يُصنّف العمل التطوعي إلى أربعة، هُم:

- العمل التطوعي الفردي:
- مستوى السلوك التطوعي
- مستوى الفعل التطوعي:
- العمل التطوعي المؤسسي

تقسم أنواع المشاركات في العمل التطوعي إلى قسمين، هُما كالآتي:

القسم الأول المشاركات التطوعية العينية:

المشاركة المالية

المشاركة المعنوية

القسم الثاني المشاركات التطوعية الغير العينية: تأخذ الإشكال التالية

المشاركة العضوية المؤسسية

المشاركة العضوية الفردية

■ وتصنّف المشاركة الفردية إلى مستويين، هُما كالآتي:

■ مستوى الفعل التطوعي:

■ مستوى السلوك التطوعي

ألوان المشاركة في الأعمال التطوعية والخيرية التطوع في

الدول النامية

المعتمد على المهارات:

حالات الطوارئ:

الافتراضي الإلكتروني

البيئي:

التعاوني:..

البسيط،

خلاصة مجالات و أنواع وأشكال العمل التطوعي

رابعا - مجالات العمل التطوعي

المجال	
مجال العبادة	فالعبد لا يقتصر في عبادته على الفرائض فقط وإنما يمكن له أن يزيد بالتواقل سواء من الصلوات أو الصيام.
المجالات العلمية	تطوير واختراع الأجهزة التي تساعد في تقديم الخدمات للآخرين، والتبرع بالكتب العلمية والمشاركة في بناء المكتبات والمدارس وتقديم دروس محو الأمية وغيرها من طرق التعليم.
المجالات المالية	مساعدة الفقراء والمحتاجين، والقيام بعمل الولائم حسب القدرة على ذلك لإطعام المحتاجين، والمشاركة في تبني طلبة العلم أو الأيتام وغيرها.
المجالات الحرفية	وتشمل المشاركة في تقديم الأعمال الحرفية ومساعدة القائمين على ذلك بشكل يدوي أو مشاركة الخبرات.
المجالات الإدارية	لقد أصبحت المجالات الإدارية الآن محورا أساسيا من المحاور التي تركز عليها الحياة لذلك فمن الممكن أن يقدم الشخص خبراته في مجال الإدارة والتنظيم. المجالات الفكرية: وتشمل تقديم النصح والإرشاد للمحيطين
المجالات العامة	أماكن الخدمات العامة والتي يستفيد منها كافة أفراد الشعب، كتنظيف الملاعب الرياضية العامة وإنارة الشوارع وما شابه كالحدايق وشوارع وأرصفة الوطن، وتنظيف الغابات، أصدقاء البيئة
أعمال تطوعية في المدرسة	تعد المدارس أحد الأماكن المهمة التي يتم تنفيذ الأعمال التطوعية فيها، وذلك لترسيخ الخير في النفوس الصغيرة المقبلة على النمو والتي تعتبر الأجيال القادمة التي بيدها الإصلاح وقيادة الأمة نحو مستقبل مشرق، ومن أهم الأعمال التطوعية التي يتم تنفيذها في المدرسة ما يلي: تنظيف ساحات المدرسة والملاعب والصفوف. <ul style="list-style-type: none"> • زراعة الأشجار. الرسومات على الجدران. • توزيع القصص والكتب على الطلاب لتنمية القراءة لديهم. • تنمية المكتبة المدرسية. • التبرع للمدرسة بالكتب وإثراء مكتبتها. • تنظيم الطالبات عند الدخول إلى الصفوف. • التبرع المالي للمدرسة من أجل تطوير بعض مرافقها

دوافع العمل التطوعي

تتعدد دوافع العمل التطوعي، منها ما هو مرتبط بالشعور، ومنها غير مرتبط به، وهنالك الكثير من الدوافع التي تدفع الأفراد والهيئات المختلفة للتطوع وممارسة العمل التطوعي رغم ما يحتاجه من وقت وجهد ومال، حيث أن كل الدوافع هذه تتكاثف وتتشابك ليأتي في نهاية الأمر التزام ومسؤولية حقيقية تدفع بالفرد لبذل كل جهده في هذه الأعمال [١]، ومن هذه الدوافع ما يلي:

الدافع	
دوافع دينية	حيث يسعى هنا الفرد لنيل رضا الله وثوابه.
دوافع نفسية	قد يكون دافع الفرد هو أن يشعر بالراحة النفسية لمشاركته في مسيرة العطاء، ورغبته في تشكيل معارف جديدة ينتمي لها.
دوافع اجتماعية	وهي دوافع تتعلق بسعي الفرد نحو تطوير المجتمع وإنمائه ووضع بصمته وأثره في مسيرة العطاء وتحقيق الانتماء له فعلاً لا قولاً.
دوافع شخصية	وهي دوافع تتشكل في ذات الفرد لأسباب خاصة به، وهو ما تدعوه للمشاركة والانخراط في خضم العمل التطوعي.
دوافع قيمية	تأتي هذه الدوافع من مجموعة من القيم المغروسة في نفس الفرد والتي تحثه على المشاركة وإعانة مجتمعه وتطويره. [٤]

ولكن؛ يجب القول أن هذه الدوافع لا تتشابه في جميع المجتمعات؛ ففي المجتمعات المتقدمة ينخرط الأفراد في الأعمال التطوعية لأجل دوافع اجتماعية في معظم الأحيان؛ لتحقيق نجاحات على صعيد التعامل مع الأفراد الآخرين، ونشر الوعي الاجتماعي، وللحصول على قيمة اجتماعية. بينما يختلف الأمر كثيراً إذا ما قورن بالمجتمعات النامية، فلا شك في أنه سيختلف بشكل كبير؛ حيث يدفع الأفراد في هذه المجتمعات غالباً دوافع قيمية ولربما دينية إن كان الدين ذو منزلة عالية في المجتمع.

أنواع العمل التطوعي

يُصنّف العمل التطوعي إلى أربعة، هم:

أولاً: العمل التطوعي الفردي: هو ما يقوم به شخص بذاته وبرغبة منه، مثل المُعلّم الذي يُخصّص من وقته لمراجعة دروس بعض الطلبة المحتاجين مجاناً، والطبيب الذي يمنح من وقته ليعالج الفقراء مجاناً، ويُقسّم العمل التطوعي الفردي إلى مستويين، هما:

- **مستوى السلوك التطوعي:** وهو زمرة التصرفات التي يقوم بها الشخص استجابةً وردّ فعل لأمر طارئ، أو لموقف إنساني حصل؛ كأن يهرع المرء لإسعاف مُصاب إثر حادث حصل، أو يُسرع لإنقاذ غريق، وفي هذه الحالات يقوم المرء بهذه الأفعال نتيجة مبادئ وغايات أخلاقية أو إنسانية أو غيرها، دون التفكير بمقابل مادي.
- **مستوى الفعل التطوعي:** وهو ما يقوم به الشخص برغبة منه بعد تفكير دون أن يكون استجابةً لأمر طارئ، كمن يشترك في أعمال تطوعية تمتاز بالاستمرارية، كالتطوع في محو الأمية وتعليم كبار السن مثلاً، أو كمن يتبرع لصالح جمعيات خيرية تُعنى بكبار السن أو الأيتام، أو كمن يطوّع فكره لأجل الحديث الدائم عن قضية معينة للتوعية بها.

ثانياً: العمل التطوعي المؤسسي: ويُعدّ ذا تماسك واستمرار أعلى من العمل التطوعي الفردي، ويكون غالباً منظمًا أكثر، مما يجعل تأثيره منتشر على مدى كبير في المجتمع؛ حيث يتطوّع الأفراد ضمن إطار مؤسسي خيري أو تطوعي؛ ليشاركوا في خدمة مجتمعهم في المجال الذي يرون فيه رغبته وخبرتهم.

فوائد ومميزات العمل التطوعي للعمل التطوعي

- العديد من الفوائد والمميزات التي تجعله يتميز عن أي نوع من أنواع الأعمال الأخرى، ومن أهم فوائده ومميزاته:
- بعدد العمل التطوعي خياراً جيّداً للحصول على العديد من الخبرات المهمة التي تحمل نتائج إيجابية للمتطوع نفسه، والمؤسسة التي يعمل لصالحها أيضاً، حيث يمكن للمتطوع أن يكتسب مهارات جديدة أو يُحسن المهارات التي يمتلكها.
 - تعتبر الأنشطة التطوعية من أهم النشاطات العامة التي تُساهم في المحافظة على تطوّر المجتمع.
 - يُساعد المتطوعين على الاستفادة من وقت فراغهم، وتحويله إلى نشاط تطوعي مفيد.
 - تحقّق الأعمال التطوعية من المشكلات المؤثرة على المجتمع والأفراد.
 - يساهم العمل التطوعي في زيادة قدرة المتطوعين على التواصل الفعال مع الأفراد الآخرين.

آثار العمل التطوعي على المجتمع

أما أهم آثاره على المجتمع فتتركز في (اللحياني، 1418هـ) -

- يتميز المتطوع بنظرة واقعية تجاه الاحتياجات والمشكلات التي يعاني منها مجتمعه وكيفية التعامل معها.
- يمثل التطوع تعبيراً صادقاً عن قدرة الأفراد على التعاون والتشارك خارج أطر الارتباطات التقليدية، إلى دائرة أوسع من الانتماء للبيئة الاجتماعية،
- غرس القيم النبيلة والشريفة بين أفراد المجتمع
- الحفاظ على الشباب من الانحرافات السلوكية والفكرية المنحرفة.
- حل المشاكل والمعضلات وخاصة وقت الأزمات.
- يؤثر التطوع على نضج الشعور بالمواطنة والانتماء للوطن.
- معالجة النظرة العدائية تجاه الآخرين والحياة.
- التكافل والتعاون بين أفراد المجتمع.
- الزيادة من قدرة الإنسان على التفاعل والتواصل مع الآخرين.
- الحد من النزوع إلى الفردية وتنمية الحس الاجتماعي

الجوانب الايجابية للتطوع

- 1- يؤدي التطوع إلى رفع العبء المادي عن كاهل المنظمات الاجتماعية بمعنى انه إضافة حقيقية لمواردها بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقرراً أن تتحمله في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها أو تحسين معدل الأداء فيها .

- 2- يمتاز التطوع بالحماس في الأداء وهذا ما نفتقده في العمل الروتيني المدفوع الأجر. ولكن يجب أن يوجه هذا الحماس في الطرق السليمة للمنظمة، وفي إطار وظيفتها وبحيث يستند هذا الحماس على خلفية من الخبرة والمهارة وليس مجرد الميل.
- 3- يتيح العمل التطوعي ممارسة حقيقية للديمقراطية الاجتماعية في المجتمع لما يمتاز به من حرية الإقدام عليه واختيار نوعية العمل والأداء، كما يتيح للمتطوع التعبير الصادق عن رأيه في طبيعة ومستوى الخدمة والرعاية.
- 4- يعتبر التطوع من الأساليب الإيجابية للاستفادة من الطاقات الشابة في المجتمع وشغل وقت الفراغ بطريقة بناءة.
- 5- يلعب المتطوعون دوراً أساسياً في تغيير برامج المنظمة وفقاً لاحتياجات جماعات المجتمع.
- 6- عن طريق التطوع يمكن سد العجز أو الثغرات في بعض التخصصات النادرة.

تفعيل العمل الاجتماعي التطوعي

ارتبط العمل الاجتماعي التطوعي بالقطاع العام و القطاع الخاص وعُرف بالقطاع الثالث الذي يتكامل مع القطاعين الآخرين وحتى نجعل العمل التطوعي ثقافة سائدة لدى المجتمع ينبغي أتباع الآتي:

- 1 - زرع المبادئ والقيم الإسلامية التي تحث على العمل التطوعي .
- 2 - التربية الاجتماعية للأجيال على العمل التطوعي .
- 3 - تشجيع الأجيال على التطوع من خلال وسائل الإعلام .
- 4 - تدريب وتأهيل الشباب الراغب في العمل التطوعي .
- 5 - إصدار دورية تعنى بالأعمال التطوعية تبرز نشاطات المتطوعين .
- 6 - تحفيز الشباب المتطوع بالحوافز المادية المعنوية .
- 7 - حث الدوائر الحكومية على تشجيع العمل التطوعي بتسهيل الإجراءات.

التنسيق بين الأعمال الاجتماعية التطوعية :

العمل الاجتماعي التطوعي جهد أنساني يتميز بالعباء الذي يبرز فيه نكران الذات و حب الآخرين بتخفيف معاناة و آلام المحتاجين ،و حتى لا تهدر النشاطات و البرامج التطوعية ينبغي التنسيق بين الجهات الخيرية الرسمية والأهلية و اللجان التطوعية بالوزارات حتى يتم تبادل الأفكار و الرؤى و الخبرات بين الجمعيات و الهيئات الخيرية التطوعية، و ينبغي رسم الخطط و وضع الأهداف لرفع مستوى الوعي بالعمل التطوعي و إبراز قدرات وطنية في العمل التطوعي .

العوامل المشجعة على العمل التطوعي :

هناك عوامل تساعد على جذب الشباب للتطوع و الانخراط في العمل الاجتماعي :

- 1 - تحديد الأهداف المرجوة من العمل الاجتماعي .
- 2 - التخطيط على أسس علمية و إدارية في الأعمال الاجتماعية .
- 3 - تحديد المتطلبات و الخدمات الاجتماعية .
- 4 - إقناع الشباب للتطوع من خلال نشر الوعي .
- 5 - الاستفادة من وسائل الإعلام لنشر الوعي من خلال الندوات و الحوارات .
- 6 - توظيف وسائل الاتصالات الحديثة كالإنترنت على التشجيع في الأعمال الاجتماعية .
- 7 - إعطاء المتطوعين مميزات معنوية و مادية .
- 8 - زرع حب العمل التطوعي الاجتماعي في مراحل الدراسة الأولى .
- 9 - تنظيم معسكرات و مراكز في الإجازات المدرسية لاستغلال وقت الفراغ .
- 10 - تكريم المتميزين في العمل الاجتماعي التطوعي .

عوامل جذب المتطوعين

حتى نرسخ التطوع لدى أفراد المجتمع و نجعله يتسابق على حب الخير وبذل الجهد لأعمال البر يفترض أن تأخذ في الاعتبار عدة عوامل منها :

- 1 - التنشئة التربوية و الاجتماعية لحب الخير .
- 2 - الترويج بالمجالس و المساجد و الأماكن العامة لأعمال التطوع .
- 3 - تكثيف المحاضرات و الندوات لأهمية العمل التطوعي .
- 4 - التوجيه الصحيح للمتطوعين في الخدمات الملائمة لهم .
- 5 - إنشاء مراكز و مكاتب خاصة للتعريف بالعمل التطوعي الاجتماعي .
- 6 - تنسيق جهود المتطوعين و تصنيفهم .
- 7 - تعريف الأفراد بأهداف و احتياجات العمل التطوعي .

- 8 – تقديم المكافآت والحوافز المادية و المعنوية للمتطوعين .
- 9 – إعداد مناهج دراسية تحت على التطوع في المراحل الدراسية الأولى .
- 10 – تبادل التجارب والخبرات بين الجمعيات و المؤسسات الخيرية .
- 11 – القيام بالأبحاث والدراسات الميدانية على الأعمال التطوعية .

تدريب و تأهيل المتطوعين :

- مهما بلغت صفات المتطوع في العمل الاجتماعي و المهارات التي يتصف بها من استعداد نفسي لخدمة المجتمع ألا أن المتطوع يحتاج للتدريب و زيادة المعارف و مهارات مثل :
- 1- التدريب على البحث الاجتماعي على أسسه العلمية .
 - 2- التدريب على فن التسويق و الترويج لتبرعات .
 - 3- كيفية إعداد نشرات و ملصقات دعائية .
 - 4- تدريب المتطوعين على مهارات إدارية و تنظيمية .
 - 5- إكساب المتطوع مهارات سكرتارية و كتابية مثل الخطابات و التقارير.
 - 6- التدريب على التعامل مع الكمبيوتر و برامجه .
 - 7- التدريب على إعداد الاجتماعات و التحضير لها .
 - 8- تعليم مهارات الاتصالات و فن الإقناع .
 - 9- دراسة حالات و مشاكل اجتماعية و اتخاذ قرارات مناسبة .
 - 10- التدريب على إقامة المعارض و تسويقها .
 - 11- كيفية إدارة المشاريع الخيرية مثل الإسكان الخيري .
 - 12- التدريب على التخزين و التوزيع .

الوحدة التاسعة

فريق العمل Team work

المحتوى

- المقدمة
- مفهوم فريق العمل وأنواعه
- القائد الإداري وفريق العمل
- ماهي طبيعة فريق العمل ؟
- ما هو الفريق وما هو بناء الفريق؟
- ما هي حسنات الفريق وسيئاته؟
- متى يجب أن نبني فريقاً؟
- ما الذي يجعل الفريق فريقاً جيداً؟
- كيف نبني فريقاً؟
- التعريف بمفهوم فريق العمل وأنواعه والحاجة إليه.
- -شرح دور القائد الإداري في إدارة فريق العمل.
- بيان مراحل تطور فريق العمل.
- استعراض المهارات التي يحتاج إليها القائد الإداري لإدارة فريق العمل
- توضيح أهم الخصائص التي يجب أن يحرص عليها القائد لخلق فريق عمل فعال.

القائد الإداري وفريق العمل

أولاً: مقدمة

أدرك الإنسان على وجه العموم، والقائد الإداري على وجه الخصوص أهمية تفاعلا لمراد البشرية لتحقيق أهداف التنظيمات المختلفة مهما كان نوعها ومهما كانت تركيبتها. وقد أدى ذلك التصور إلى اعتبار أن الإدارة هي أداء العمل عن طريق الآخرين. ومنذ بداية ظهور نظريات المدرسة السلوكية في الإدارة، والاهتمام بالعنصر الإنساني بتزايد شديداً، وذلك سعياً من المنظمة لاستغلال طاقاته إلى أقصى حد ممكن. وقد تطلب ذلك التوجه إحداث بعض التغيير في أسلوب العمل من التوجيه المباشر والعمل الفردي، إلى التوجيه الذاتي والعمل الجماعي.

في أوائل الأربعينيات من القرن الماضي، كُلف ج. روبرت أوبنهايمر بتشكيل فريق للقيام بمهمة سرية للغاية عُرفت بمشروع مانهاتن. في نهاية المطاف، عمل معاً الكثير من العلماء الشباب الذين أصبحوا مشهورين في ما بعد، في موقع معزول في لوس ألاموس، في نيو مكسيكو، وهم يطوّرون القنبلة الذرية الأولى. شكّل ذلك إنجازاً بارزاً، خصوصاً أنّ كثيراً منهم كانوا شديدي الاعتزاز بأنفسهم. وكان ذلك ممكناً بفضل قدرة (روبرت أوبنهايمر) على تحويل هذه المجموعة إلى فريق حقيقي.

في الرياضة، وهي مجال آخر يتّصف فيه الكثير من المشاركين بالموهبة الهائلة كما بالاعتزاز الشديد بالنفس، تفوز بعض الفرق لأنها بكلّ بساطة تضمّ أفضل اللاعبين. ولكن، ثمة فرق أخرى تبقى دائماً بعيدة عن المراتب الأولى على الرغم من أنها تضمّ لاعبين بمستوى ذاته من المهارة، كما أنّ بعض الفرق تحقّق البطولة مع أنها لا تضمّ سوى لاعبين بمستوى عادي. هنا أيضاً، يكمن جزء من السرّ في العمل الجماعي: مهما كان اللاعبون الفرديون جيّدين، لن يتمكنوا من الفوز بالعدد نفسه من المباريات كما لو كانوا يعملون متّحدين.

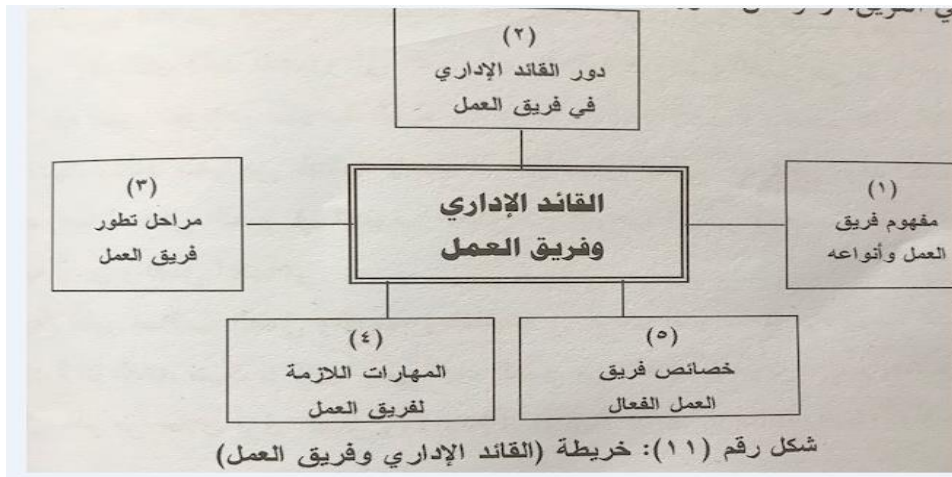
وما يصحّ في العلم والرياضة قد يصحّ أيضاً في العمل المجتمعي. فغالباً ما يكون وراء القادة المجتمعيين الناجحين فرقٌ جيّدة. وفي حالات كثيرة، قد تتجزّ الفرق ما لا يستطيع الأفراد إنجازها. ويشكّل العمل على فريق ناجح تجربة تعليمية مهمّة بالنسبة إلى القادة المستقبليين. فهو يبرهن أنّه لا يمكن القيام بكلّ شيء عبر شخص واحد، ويظهر لهم ما يتطلّبه بناء فريق.

كذلك، فإنَّ القائد الذي سبق أن كان جزءاً من فريق جيّد سيكون قادراً على بناء فرق جيّدة لأنّه يعلم كيف تبدو وكيف تكون.

ومع تطور أساليب العمل وتقنياته ومتطلباته أثبتت الدراسات الإدارية أنه ليس بالضرورة أن القائد سيكون قادراً على أداء العمل من خلال الآخرين. إن لم يعمل معهم بشكل مباشر من خلال فرق العمل. ولعل هذا الواقع هو ما جعل القرن الحادي والعشرين يتميز بأنه قرن استخدام المنظمات للتقنية بشكل مكثف، واهتمامها بالعنصر الإنساني من خلال الإثراء الوظيفي، وتأكيد العمل الجماعي القائم على مبدأ فرق العمل. وقد تأكدت هذه التوجهات بعد أن تأكد نجاح ذلك المنهج من تجارب اليابان ودول النمرور الآسيوية التي تبنت منهج الجماعة والأسرية في الحياة العملية على حد سواء، وكذلك بعد أن أصبح ذلك المنهج من نقاط القوة التي تتمتع بها المنظمات في تلك البلدان.

وانطلاقاً مما تقدم فإن الحديث عن القائد الإداري وفريق العمل (Team work) أصبح ضرورة ملحة، وذلك لما دل عليه الواقع من نجاح هذا النموذج في العمل، وقدرته على تحقيق الأهداف بشكل أفضل وأسرع مما كان عليه الأمر عند تنفيذ العمل بالشكلا لا انفرادي. وبما أن وجود ونجاح فريق العمل يتوقف على وجود القائد المؤيد لهذا التوجه والداعم له، والذي يقوم بدوره في الفريق على الوجه الصحيح،

فإننا سوف نخصص هذا الفصل لاستعراض مفهوم فريق العمل والفوائد من تبنيه في العمل، والدور المناط بالقائد الإداري في الفريق، ومراحل تطور الفريق ومتطلبات نجاحه، والمهارات اللازمة لذلك.



شكل رقم (11): خريطة (القائد الإداري وفريق العمل)

ثانياً: مفهوم فريق العمل وأنواعه

أصبح التطور التنظيمي في كثير من منظمات العصر الحاضر يتخذ شكل التنظيم الأفقي الذي يقوم على أساس التنظيم الشبكي وتنظيم فرق العمل (Team work)، وكذلك علمياً بدأ الشراكة الدائمة في كافة أنشطة وأهداف المنظمة. وهكذا فإن العمل في منظمات اليوم يتوقف على التفاعل الذي يتم بين الأفراد في المنظمة، بما فيهم القائد الإداري الذي يتولى تنسيق وإدارة ذلك التفاعل. ويمكن اعتبار التفاعل الذي يتم بين الأفراد في التنظيم الإداري نتيجة طبيعية لديناميكيات الجماعة وتعاملهم مع بعضهم البعض، ومع الهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه. وتأسيساً على ذلك فإنه يجب على القائد الإداري الإلمام بتلك الديناميكيات التي تتمثل في كافة العمليات والتفاعلات التي تتم بين أعضاء أي مجموعة في المنظمة. نتيجة لضرورة عملهم مع بعضهم البعض لإنجاز مهمة محددة أو حل مشكلة معينة، أو تحقيق نتيجة محدودة، انطلاقاً من رغبتهم في التقارب أو انجذابهم لبعضهم البعض لتحقيق أغراض نفسية أو اجتماعية. ومهما كانت تسعى إليه جماعات العمل تلك، فإنه يجب أن يكون للقائد الإداري دور دائم فيها، باعتباره الشخص المسؤول عن توجيهها نحو خدمة المنظمة وتحقيق أهدافها.

ويرى قاسم ضرار (1418هـ) بأن الغرض من تبني التنظيم القائم على أساس فرق العمل. هو تسخير الإمكانيات العقلية والمهارات السلوكية في حل المشكلات التي تواجه الموظفين، مع تمكين الأفراد من المشاركة وتقاسم المعارف مع بعضهم

الأخر، وتبادل التجارب والخبرات فيما بينهم، ليكونوا أكثر استجابة لتحديات البيئة التنافسية، مع تركيز جهودهم على جماعية صنع القرار.

ويتمثل دور القائد في جماعات العمل في تحويل تلك الجماعات إلى فرق عمل يكون هدفها التعاون والتفاعل الإيجابي لتحقيق أهداف التنظيم. وبالتالي فإنه يمكن النظر إلى فريق العمل على أنه مجموعة من الأفراد يتم تشكيلها لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة، يبذل الجميع فيها تعاوناً كبيراً، ويسود بينهم الشعور والالتزام بالمسؤولية المشتركة. وبمعنى آخر يمكن وصف الفريق على أنه مجموعة من الأفراد الذين يجمع بينهم هدف مشترك يشعر كل منهم بضرورة التعاون مع الآخرين لتحقيقه، انطلاقاً من حقيقة أنهم يكملون بعضهم، وأنه يوجد بينهم علاقات تبادلية وتكاملية، وأنهم يعملون في ظل قيم ومبادئ متفق عليها بينهم مسلفاً.

ومن المفهوم السابق يتضح لنا أن القائد هو الشخص الذي تتوقف عليه فعالية الفريق إلحاحاً كبيراً، إذا يجب أن يدرك أن عليه مواجهة التحدي المتمثل في تمكين أفراد الفريق من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وتحريكهم نحو اتجاه أو رؤية محددة. ويؤكد هذا المبدأ حقيقة أن العالم قد اتجه نحو ما يسمى بثورة التحالفات التي تعددت التعاون بين الجماعات داخل المنظمات أو المنظمات المماثلة إلى الشركات الكبرى، وكذلك بالدول على مختلف مستوياتها التنموية والاقتصادية.

تختلف أنواع فرق العمل في المنظمات باختلاف الهدف من إنشائها. وهكذا فإن أنواع فرق العمل التي يحتاج القائد معرفتها للتعامل معها والاستفادة منها هي ما يلي:

1. **فريق الإنجاز:** ويتكون هذا الفريق لتحقيق هدف معين من خلال خطة واضحة، وأدوار معروفة للأعضاء ومعايير أداء محددة. ويتوقف نجاح هذا الفريق على التزام الأعضاء ورغبتهم في العمل، واستجابتهم لمتطلبات العمل، والإحاطة التامة بالأدوار المتوقعة منهم.
2. **-فريق حل المشكلات:** ويتكون هذا الفريق لحل مشكلة محددة، بحيث يضع كل عضو خبرته لحلها، وتتكامل المجهودات للبحث عن الحل المناسب لهذه المشكلة. ويتوقف نجاح هذا الفريق على رغبة العضو في المشاركة في الحل، ودرجة الثقة والأمانة المتبادلة بين الأعضاء، وقناعتهم بإمكانية الوصول إلى حل للمشكلة من خلال التفاعل الجماعي.
3. **فريق التطوير:** ويعتبر هذا الفريق مصدراً للإبداع، حيث يتكون لاكتشاف الآفاق الجديدة والفرص المتاحة للتطوير، ومهمته هي التحسين والتجديد والتنمية. ويتوقف نجاح هذا الفريق بالدرجة الأولى على وجود القدرات الابتكارية والتفكير الخلاق لدى الأعضاء، وعلى رغبتهم في التطوير والتطلع للأحسن، هذا بالإضافة إلى الاعتقاد الراسخ بأن هناك دائماً فرصاً للتحسين والتقدم، وأن هناك نزعة تنافسية وشعور دائماً بالحماس لدى الأعضاء. هذا وقد أضاف قاسم ضرار (1418هـ) نوعين هما: الفريق الرسمي والفريق غير الرسمي

 - **الفريق الرسمي:** يظهر هذا الفريق في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهو يكلف بمهام أساسية في التنظيم تتحقق من ورائها أهداف المنظمة، وذلك مثل فريق تأكيد الجودة. وقد يكون من أمثلة هذه الفرق – أيضاً – الفرق الوظيفية التي تنشأ في المنظمة للقيام بوظيفة تنظيمية محددة
 - **الفريق غير الرسمي:** هو فريق ينشأ داخل التنظيم غير الرسمي. نتيجة لوجود حاجة لذلك الفريق، كفريق المطالبة بتحسين أوضاع العمال، أو فريق مواجهة آثار التغيير السلبية على التنظيم غير الرسمي.

ثالثاً: ماهي طبيعة فريق العمل ؟

ليست الإجابة على هذا السؤال بهذه البساطة كما قد تبدو. فالكل يعلم ما هو الفريق: مجموعة من الأشخاص العاملين معاً سعيًا نحو غاية مشتركة، صحيح؟ حسنًا، في الواقع هذا صحيح وغير صحيح في آن. فالفريق هو فعلاً مجموعة ذات غاية مشتركة، ولكن الكثير من المجموعات لديها غاية مشتركة. والفريق يعمل معاً، ولكن الكثير من المجموعات تعمل معاً. فأعضاء الكونغرس في الولايات المتحدة يعملون معاً سعيًا نحو غاية مشتركة (إصدار القوانين الفضلى للبلد)، ولكن، لكل عضو اهتماماته ومعتقداته الخاصة -- وجدول أعماله الخاص، أو "أجندته" الذاتية. فالكونغرس لا يُعدّ فريقاً أفضل من "فريق" كرة القدم المؤلف من أطفال في السادسة يلعب كل منهم كأنه الشخص الوحيد في الملعب.

في الواقع، الفريق هو مجموعة من الأشخاص الملتزمين ببعضهم البعض وبالفريق، وبمستوى عالٍ من الإنجاز، وبغاية مشتركة، وبرؤية مشتركة. وهم يفهمون أن نجاح الفريق يعتمد على عمل كل عضو.

والفريق الجيد يعمل كجهاز واحد. فالأعضاء لا يعملون معاً سعيًا نحو غاية مشتركة فحسب، بل يكملون ويدعمون بعضهم بعضاً حتى يبدو أن عملهم لا تعثره أي صعوبات. قارنوا فريق كرة القدم هذا المؤلف من أطفال في السادسة و"أجنداتهم" الفردية، مع الفريق الوطني البرازيلي في ذروة عطائه. كان يبدو أن الكل لا يعملون فقط ما يفعله جميع زملائهم في الفريق، بل ما سيفعلونه لاحقاً أيضاً. فالتمريبات صائبة دائماً، كأن نوعاً من القوة الغامضة بين أعضاء الفريق كانت توجه ركلاتهم. من دون شك، فقد أتى "سحرهم" نتيجة التمارين المتواصلة، ولكنه كان أيضاً نتيجة شغف مشترك بالإنجاز، ورؤية مشتركة لتلك اللعبة السهلة والتلقائية التي كانت جميع الفرق الأخرى يبدو مربكاً.

إن، يجمع الفريق اهتماماً مشتركاً بالإنجاز، ورؤية مشتركة، وهما مختلفان عن الغاية المشتركة. فالحاجة إلى الإنجاز توفر قوة دفع. والرؤية لا توفر غاية فحسب، بل توفر أيضاً اتجاهاً وبوصلة لبلوغها. وهي تُبقي الجميع في حركة في الاتجاه نفسه، وبالسُرعة نفسها، عاملين معاً على تقليل الاحتكاك وزيادة الكفاءة قدر الإمكان في مسيرتهم.

وتتمكن إحدى طرق تقليل الاحتكاكات ضمن الفرق في التزام أعضائها بالعمل كفريق. فهم مستعدون للتنازل عن معظم حاجتهم إلى التقدير الفردي من أجل النجاح في بلوغ الغاية. فإنجازات الفريق ككل هي التي تصبح مهمة، وأعضاء الفرق الجيدة يحملون أنفسهم وبعضهم بعضاً المسؤولية.

وعندما يعمل الفريق بشكل جيد، يبدو أشبه بفرد واحد يقوم بأمور متعددة في آن واحد، بدلاً من أن يبدو وكأنه تجمع أفراد يقوم كل واحد منهم بعمله الخاص. فالكُل يصبح أعظم من مجموع الأجزاء. أي أن الفريق يستطيع أن ينجز كفريق أكثر مما قد يحققه جميع الأعضاء الفرديين إذا كان كل واحد منهم يعمل منفرداً.

ما هو بناء الفريق؟

إذاً، كيف نبني هذا النوع من الفريق، أي مجموعة الأشخاص التي تعمل كوحدة، حتى لو كان لكل واحد منهم مهمة مختلفة؟ ثمة في الواقع طريقتان للنظر إلى بناء الفرق. الأولى هي تشكيل فريق من الصفر لهدف محدد. وقد يكون هذا الهدف قصير الأمد (مثلاً: إجراء حملة جمع المال على نطاق محدود) أو أكثر زخماً وأبعد مدى بكثير (إطلاق مبادرة طويلة الأمد تُعنى بتغيير المجتمع المحلي بشكل دائم، وتكوين فريق عمل لها).

ويحتاج أعضاء الفرق إلى ثلاثة أنواع من المهارات:

- المهارات التقنية أو الوظيفية (أي الخبرة في المجال الذي يعملون فيه هم والفريق)؛
- وحل المشكلات؛
- والعلاقات بين الأفراد.

والأمر المثالي هو أن نجد أشخاصاً يتحلون بجميع هذه المهارات، ولكن الحقيقة أنه سيكون عليكم على الأرجح أن تختاروا بعض الأشخاص بشكل خاص لكل من نقاط القوة هذه. وجميعها مهمة من دون شك. فإنجاز مهام الفريق بشكل فعال يتطلب مهارات تقنية ووظيفية؛ ومقاربة هذه المهام بطريقة منطقية تقتضي مستوى عالياً من مهارات حل المشكلات؛ أما الحماية من عرقلة عمل الفريق بنتيجة النزاع، أو الغيرة، أو مسائل أخرى مشابهة، فتشترط وجود مقدار كبير من المراجعة ومهارات العلاقات بين الأفراد.

وبالإضافة إلى البحث عن المهارات، علينا أن نجد الأشخاص المناسبين للوظائف المناسبة في الفريق، وأن نشكل مجموعة تتلاءم جيداً مع بعضها البعض. أمّا أن نعرف كيف سيتواءم الأشخاص مع بعضهم البعض، فهذه مسألة ترتبط إلى حد ما باتباع الحدس، والإصغاء إلى ما يُنبؤنا به إحساسنا الباطني عن الطباع والشخصيات، والطرق التي يقدم بها الأشخاص أنفسهم، وأنواع الكلمات التي يستخدمونها، ولغة أجسادهم، إلخ. وغالباً ما تكون هذه بأهمية خلفياتهم وتأهيلهم وذلك عند تحديد ما إذا كانوا سيشكلون إضافات جيدة إلى فريق محدد.

ينصح جون كاتزنباخ ودوغلاس سميث، تحديداً، باختيار الأشخاص على أساس مهاراتهم، أكثر من شخصياتهم. بالنسبة إلى فريق إنتاج صناعي، قد تكون هذه النصيحة صائبة، إلا أن العمل المجتمعي يتطلب عقلية مختلفة. في الواقع، تُعتبر الشخصية مهمة للغاية، من حيث ارتباطها بـ "تواؤم" الفريق وبتواصل أعضاء الفريق مع الآخرين في المنظمة وفي المجتمع المحلي.

يعتمد جزء كبير جداً من نجاح العمل المجتمعي على العلاقات -- مع المشاركين، ومع الزملاء، ومع المسؤولين، ومع الناس في المجتمع المحلي والجماعة ككل -- لذا، فإنه من غير الممكن تجاهل الشخصية والأسلوب الشخصي هنا. على سبيل المثال، إن توظيف شخص لا يرتاح للفئة المستهدفة في عمله، قد تكون نتائجه كارثية على عمل منظمة ما. كذلك، إن اختيار عضو للفريق لا يستطيع الاتفاق مع زملائه في الفريق، أو يختلف معهم حول المسائل الفلسفية أو حول أهمية غاية الفريق، قد يكون مصدراً للمتاعب أيضاً. لذلك، من الضروري حتماً، لدى اختيار فريق، أن نعي تماماً، الطرق التي يؤثر بها الأشخاص على أعضاء الفريق الآخرين وعلى الناس المعنيين. (عن The Wisdom of Teams).

في بعض النواحي، يُعتبر تشكيل فريق من الصفر أسهل من النوع الآخر من نوعي بناء الفرق الذي يتطلب تحويل تلك المجموعة التي وظفتموها للتو أو مجموعة موجودة مسبقاً، إلى فريق حقيقي يعمل معاً بشكل جيد. في حالة المجموعة الموجودة مسبقاً، لديكم خيارات قليلة في تحديد من سيكون عضواً. وقد توجد خصومة أو نزاعات مزمنة بين بعض الأشخاص في المجموعة، أو قد تكون شخصيات البعض من النوع الذي يصعب التعامل معه. فإذا لم يتم اختيار الأشخاص بحيث ينسجموا معاً من الأساس، فقد ينسجمون معاً بشكل جيد بعد ذلك، أو قد لا ينسجموا.

الواقع أنَّ إحدى أهم مهام القيادة تتمثل في القدرة على تشكيل فريق جيّد ودعم أعضائه ليقوموا بأفضل ما في وسعهم. ويتطلّب بناء فريق بحسب هذا المنظور الثاني قيادةً قوية ورؤية يمكن للفريق تبنيها. فبالإضافة إلى محاولة مساعدة أعضاء الفريق على تعلّم العمل معاً كوحدة، علينا إيجاد طرق لبناء الالتزام بمفهوم الفريق وبالفريق نفسه، فضلاً عن مواجهة التحدّي المطروح على الفريق. أحياناً، تكون المجموعة القائمة فريقاً في الأساس، أو قريبة جداً من ذلك. فقد تكون لديهم رؤية يتشاركونها من قبل، ويعرفون بعض الأفكار حول كيفية تحقيقها. أما إن لم يصحّ ذلك، فقد تستغرق هذه العملية الكثير من الوقت والجهد، وعلينا أن نكون مستعدين للصبر.

ما هي حسنات الفريق وسيئاته؟

قد يكون تشكيل فريق من الأشخاص الماهرين الخيار هو الأفضل لإنجاز مهمة محدّدة ... أو قد لا يكون. فالفرق، كما هي الحال بالنسبة إلى معظم الطرق الأخرى في معالجة المهام، لها وعليها. ويشمل بعض نقاط قوة الفريق ما يلي:

- **الفريق يوسّع إطار ما يستطيع الأفراد القيام به:** يستفيد أعضاء الفريق من حقيقة أن انتماءهم إلى مجموعة يجعل من الممكن أن يقوموا بأمر لا يستطيعون بالضرورة القيام بها بمفردهم. والفريق الجيّد يدعم ويعزّز مهارات أعضائه وتعلّمهم، ويبرز أفضل ما لديهم. فالإنسان حيوان اجتماعي، ولطالما عملنا كجنس بشري في فرق. حاول قتل فيل عملاق وذبحه بمفرّدك، هل تستطيع ذلك؟
- **تعدّد الأشخاص يعني مجموعة أوسع من الأفكار:** قد تكون الفرق أكثر إبداعاً من الأفراد، وهي تقارب الأمور من عدد أكبر من زوايا النظر.
- **قد تتمتع الفرق بمجموعة من المواهب والمهارات أغنى من أن نجدها مجتمعة في شخص واحد:** وهذا يزيد من دون شكّ فعاليتها وتنوّع الأمور التي تستطيع التصدي لها.
- **يتعلّم أعضاء الفريق مهارات جديدة من زملائهم:** وهذا ما يزيد مهاراتهم الخاصة، ويوسّع أيضاً قدرات الفريق باستمرار.
- **العمل الجماعي أكثر كفاءةً من عمل عدد من الأشخاص منفردين:** يعرف أعضاء الفريق الجيّد كيف يكفون الأشخاص المناسبين بالمهام، وكيف ينسقون ما يقومون به للحصول على التأثير الأقصى.
- **يوفر العمل الجماعي الإغاثة عندما يواجه أحد الأشخاص مشكلة:** الدعم والمساعدة متوافران على الدوام في الفريق، والضغط النفسي أقلّ لأننا لا نقوم بالعمل وحدنا.
- **لأسباب نفسها، بما أن كلّ عضو يعرف أنّه مسؤول أمام الآخرين، فهذا يزيد من فعاليته:** ما من أحد يريد أن يخذل الآخرين، أو أن يُعتبر بمثابة الحلقة الأضعف. فعندما يعمل فريق بشكل جيّد، يدرك جميع أعضائه الجزء الخاص بهم في مجمل المهمة، ويحاولون أن يضمنوا عدم تضييع عمل الآخرين بسببهم.
- **عضو الفريق يمتلك أكثر مما يقوم به:** هو معني بالتخطيط لأعمال الفريق، ويستطيع أن يرى كيف يندرج عمله ضمن الهدف الأوسع للفريق والمنظمة. فهو لا يشعر كأنّه يعمل في فراغ.
- **الفرق الجيدة تستطيع تنشئة القادة:** إنّها تعطي الجميع فرصة إظهار ما يستطيعون القيام به، وممارسة القيادة عندما يكون ذلك مناسباً.
- **الرؤية المشتركة تبقى الجميع في اتجاه واضح:** التقدّم نحو الأمام.

لقد ذكرنا قائمة رائعة بنقاط القوة، ولكن ثمة نقاط ضعف أيضاً.

- يستغرق اتّخاذ القرارات في الفريق وقتاً أطول من اتّخاذ القرارات فردياً، وقد يكون أصعب بكثير.
- قد يكون المجهود الجماعي مجهوداً ضائعاً، تبعاً للمهمة أو المشكلة: إن معالجة بعض الأمور قد تكون أسهل مع الأفراد.
- قد يتوقف نجاح الفريق على العضو الأضعف أو الأقلّ فعالية في الفريق.
- حالما يبدأ الفريق بالسير في اتجاه محدّد، حتّى لو كان الاتجاه الخاطئ، فهو يبني زخماً. وقد يكون من الأصعب بالنسبة إلى الفريق أن يعود إلى مسار أفضل مقارنةً بالفرد.
- في البداية بشكل خاص، عندما يكون الأعضاء ما زالوا في مرحلة التآلف: قد يتعثّر عمل الفرق بسبب مسائل بين الأفراد، والنفور، واللوم.
- من ناحية أخرى، إذا كان أعضاء الفريق متماسكين وملتزمين ببعضهم البعض وبالفريق، فقد يتردّدون في إبلاغ الأعضاء الآخرين عندما يكون عملهم غير مرضٍ، أو عند الإشارة إلى أنّ الفريق لا يحقّق أيّ نتيجة.

- قد يفقد الأفراد في الفريق الحافز بسبب غياب التقدير الفردي لقيمة عملهم: فالتوازن بين الجهد الجماعي والتقدير الفردي هو مسألة حساسة.

ثمة سؤال قد يُطرح هنا وهو "لماذا بناء الفرق مقابل بناء المجموعات؟"

والإجابة هي أنّ المجموعة ليست سوى عدد من الأشخاص المجموعين للعمل سعيًا نحو غاية معينة. قد لا يكون أعضاؤها شديدي الارتباط ببعضهم البعض، وقد يهتمون قليلاً أو لا يهتمون مطلقاً بإنجاز الغاية فعلاً، وقد لا تهتمهم الغاية نفسها أو آثارها.

قد توفر المجموعة بعض حسنات الفريق الواردة أعلاه، ولكن ذلك لا يشكل معطى مؤكّد. المعطى هو أنّه لن يكون لديها رؤية مشتركة، وأنّه ستنتميز على الأرجح بمعظم السيئات التي يمكن أن تتّصف بها الفرق.

تصبح المجموعة فريقاً عندما تبني رؤية مشتركة، وتطوّر غساسةً بنفسها كفريق، وتكرّس ذاتها لنوعية إنجازها، وتحتضن المسألة المتبادلة، وتبذل أقصى جهودها في سبيل غايتها وممرها. وبحسب كاتزنباخ وسميث، يصبح الفريق "فريقاً عالي الأداء" عندما يضاف التزام الأعضاء بالنمو الشخصي والنجاح عند أحدهم الآخر. وهذا الالتزام هو الذي يستطيع أن يولّد بعض أعظم المنافع التي يمكن يقدّمها الفريق.

متى يجب أن نبني فريقاً؟

لقد بحث علماء النفس الاجتماعيون في الفروق بين طرق أداء الأشخاص عندما يكونون محاطين بآخرين وعندما يكونون بمفردهم. وانطلاقاً من هذه المشاهدات، تمّ استخلاص بعض الخطوط التوجيهية العامة حول متى يُرجّح أن يكون الفريق أكثر فعالية من الفرد. في ما يلي بعض أهمّ هذه الخطوط التوجيهية:

- بشكل عام، يتمنّع الأشخاص في الفريق بالمهارات لمعالجة المهمة المطروحة.
- تتطلّب المهمة المهارات المتكاملة لدى عدد من الأشخاص.
- تتطلّب المهمة بشكل خاص عدّة أشخاص (كنقل بيانو مثلاً).
- لا يركز نجاح المهمة على أداء العضو الأضعف في الفريق.
- يتمنّع أعضاء الفريق بالخبرة في العمل في فرق.
- تُعطى للمهمة أهمية كبيرة.
- الالتزام الجماعي بالمهمة كبير.

وليس من الضرورة أن تتوافر جميع هذه الشروط لكي يكون اعتماد الفريق خياراً جيّداً، ولكن يجب أن يتحقق بعضها. وكلّما كثرت الشروط المتوافرة، زاد احتمال نجاح الفريق.

وللأسباب نفسها، تشير معكوس هذه الخطوط (مثلاً: الناس بشكل عام لا يتمنّعون بالمهارات المطلوبة لمعالجة المهمة) إلى أنّ الفريق ليس على الأرجح طريقة فعّالة للتعامل مع المهمة المطروحة. وبالإضافة إلى هذه النواحي السلبية، لا تكون الفرق على الأرجح ضرورية أو ناجحة عندما يقدر عضو خبير واحد بمفرده أن يعالج المهمة، و/أو عندما تكون المهلة قصيرة.

استناداً إلى هذه المبادئ التوجيهية، يمكن استخدام الفريق في كلّ حالة تقريباً تتطلّب عمل عدّة أشخاص. ولكن، ثمة أوقات محدّدة قد تنجح فيها الفرق بشكل خاص:

- بناء خطة استراتيجية لمخاطبة المسائل المجتمعية: المقاربة التشاركية للتخطيط قد تقتضي بناء فريق مجتمعي لتطوير خطة استراتيجية.
- بدء منظمة أو مبادرة جديدة: قد نشكّل فريقاً مجتمعياً للتخطيط لكيان جديد.
- بدء برنامج أو تدخّل جديد من ضمن منظمة أو مبادرة: قد يخطّط فريق مجتمعي لتدخّل جديد أو يبدأ بتطبيقه.
- بدء ائتلاف: هنا أيضاً، قد يكون الفريق المجتمعي مفيداً من أجل التخطيط لائتلاف جديد وإطلاقه.
- التخطيط لتقدير حاجات المجتمع المحلي وتنفيذ عملية التقدير: الفريق المتنوّع الذي يخطّط، ويتواصل مع المجتمع المحلي، ويجمع المعلومات ويحلّّلها، ويقدم تقارير عن النتائج، قادر على إجراء تقدير دقيق وكفؤ.

- **تقييم منظّمة، أو مبادرة، أو تدخّل:** غالباً ما يُنجز التقييم الأفضل من قبل فريق من المقيّمين الذين يجلبون معهم وجهات نظر مختلفة إلى العملية.
- **قيادة حملة مناداة، أو مناصرة، بغاية محدّدة:** قد ينجم كل الفرق من وجود فريق يتولّى الاتصالات، والوصول إلى المجتمع المحلي، والاتصال بالمشرّعين وغيرهم من صانعي السياسات (انظروا الفصل 30، القسم 1: نظرة عامة: إقلاع حملة المناداة).
- **إدارة حدث أو حملة لجمع الأموال:** بغضّ النظر عما إذا كنا نبيع أغراضاً مستعملة لتمويل شراء آلة فاكس جديدة، أو نحاول جمع 50 ألف دولار \$ لدعم مبادرتنا فإن الفريق الجيّد يمكنه أن ينشر عن العمل، وأن يجعل النجاح ممكناً أكثر.
- **تشكيل طاقم عمل لمنظّمة أو مبادرة وإدارتها:** يمكن تنظيم الطاقم في فرق يتولّى كلّ منها مسؤولية ناحية معيّنة من عمل الكيان. وثمة إمكانية أخرى هنا، لا سيما في المنظّمات الأصغر، وهي أن يعمل جميع أفراد الطاقم كفريق واحد، سعياً نحو رؤية مشتركة.
- **الانخراط في المناداة المتواصلة:** قد تزيد المقاربة الجماعية من فعالية المناداة، لا سيما إذا كان أعضاء الفريق يمثلون عناصر مختلفة من الناس.
- **القيام بوظيفة محدّدة ضمن برنامج مجتمعي أو مبادرة مجتمعية:** تشكّل منظّمات كثيرة للخدمات الصحيّة والمجتمعية فرقاً لمخاطبة مسائل محدّدة أو فئات محدّدة. فقد تضمّ عيادةً صحيّةً طبيباً، وعاملاً اجتماعياً، وممرضة أو قابلة قانونية، ومساعداً أو مساعدين للطبيب أو ممرّضين/ات بالممارسة، وبعض الممرّضين/ات المؤهلين، يعملون معاً جميعاً كفريق لتقدير أوضاع العائلات وتقديم العلاج لها. وكثيراً ما تعتمد مراكز الصحة النفسية مقاربة جماعية تشمل مديراً للحالات وعدّة معالجين لخدمة عدد من الأشخاص. كذلك، كثيراً ما يعمل مزوّد رعاية الطفل، والمعلّمون/ات (لا سيما في المدارس المتوسطة حيث تكون المقاربة الفريقية هي القاعدة) وناشطو التوعية في الشوارع، وغيرهم، بهذه الطريقة أيضاً.
- **تغيير المجتمع المحلي على المدى البعيد:** إنّ تنظيم المجتمع المحلي وتطويره هما عمليتان طويلتا الأمد. وكثيراً ما تكونان صعبتين ومحبطتين، وهما تعتمدان على تفاني المشتركين في العمل. أمّا المقاربة الفريقية فلا تتيح المزيد من النشاطات فحسب، بل تُبقي جميع المشتركين على علم بما يقوم به الأشخاص الآخرون كافة. وهذا يعني أنّه بإمكان الفريق أن يكون أكثر كفاءةً وألا يكرر الخدمات نفسها مرّتين، وأنّه يتمنّع بالقدرة على تغيير ما يقوم به فور ورود معلومات جديدة. وقد يزيد الدعم المتبادل أيضاً من فعالية الفريق وقدرته على الاستمرار على المدى البعيد.

ما الذي يجعل الفريق فريقاً جيّداً؟

ليست جميع الفرق الجيدة متماثلة، ولكنّ الفرق الجيدة فعلاً كثيراً ما تتمتع بعدد من الخصائص المتشابهة. بحث وارين بينيسوباتريسيّا وارد بيدّرمان في كتابهما في ستّ مجموعات شهيرة، من بينها فريق مشروع مانهاتن (المذكور أعلاه) من أجل فهم العوامل التي تعزّز التعاون المبدع. في ما يلي دروسهما الـ 15 الأساسية عن "المجموعات العظيمة" (بفضل مساهمة من ستيف فوسيت). و"المجموعة العظيمة" هي نسخة بينيسوبيدّرمان عن فريق كاتزنباخ وسميث "العالى الأداء".

- **تبدأ العظيمة بأشخاص رائعين:** الأشخاص الذين يرون الأمور بطريقة مختلفة، ويتمنّعون بموهبة في إيجاد مشكلات مهمّة ومثيرة للاهتمام، ويتمنّعون بمهارة حلّ المشكلات، ويرون الصلات أو العلاقات بين الأمور، ويتمنّعون بـ "خبرة عامة غنية" مع اهتمامات واسعة وأطر مرجعية متعدّدة.
- **المجموعات العظيمة والقادة العظماء يبنون أحدهم الآخر:** يبنّي أفضل القادة أوضاعاً يستطيع الآخرون صنع فرق فيها، ويحافظون على هذه الأوضاع.
- **لكل مجموعة عظيمة قائد قوي:** قد يتصرّف القادة تصرف "الحالمين الواقعيين" بروى فريدة ولكن ممكنة، أو كـ "أوصياء" يجدون الامتياز في الآخرين ويلتقطونه، أو كمنسّقين لروابط المتطوعين حول "مشاريع عظيمة"، أو كـ "قادة أوركسترا" يفهمون العمل وما يقتضيه إنتاجه.

يستند بينيسوبيدّرمان في خلاصتهما على الفرق الستّة التي درساهما. في حالات أخرى، عملت الفرق الناجحة جيّداً مع قيادة تعاونية من مختلف الأنواع. ربّما كان من المنطقي أن نقول إنّ وجود نوع من القيادة هو أمر ضروري، وقد يكون القائد الواحد القوي هو التجسيد الأكثر فعالية لهذه القيادة.

- **يحبّ قادة المجموعات العظيمة الموهبة ويعرفون أين يجدونها:** يعثر الأشخاص الموهوبون على المواقع الواعدة والمليئة بالطاقة حيث يُصنّع المستقبل. والقادة يساعدون على ربط المجموعات بشبكات

الأشخاص، والأفكار، والموارد التي تعزّز عمل المجموعة. كذلك، فإنّ الشبكات الأكثر تنوّعاً تزيد فرص حصول الصلات الجديدة. والمشاركون يعلمون أنّ دمجهم في المجموعة هو علامة على الامتياز.

- **تزرخ المجموعات العظيمة بالأشخاص الموهوبين الذين يستطيعون العمل معاً:** يقبل الأعضاء مسؤولياتهم في تشارك المعلومات وتقديم العمل. وهم يتقبّلون الخصوصيات ويحاولون أن يكونوا زملاء جيّدين يعملون على تقدّم الهدف المشترك.
- **تؤمن المجموعات العظيمة بأنّ رسالتها تأتي من الله:** يؤمن الأعضاء أنّهم يقومون بأمر جوهري، فالعمل أشبه بحملة عنيفة أكثر من كونه وظيفة. والرؤية القوية تساعد على اعتبار الخسائر بمثابة تضحية. أمّا هدفهم الواضح والجماعي فيجعل كلّ ما يقومون به ولماذا، وكيف يمكن للأعضاء الجدد أن يساهموا.
- **كلّ مجموعة عظيمة هي جزيرة، ولكنّها جزيرة يربطها جسر بالبر:** إنّ الأشخاص الذين يحاولون تغيير العالم يجب أن يُعزّلوا عنه، وأن يبتعدوا عن إلهاءاته، على أن يكونوا قادرين على الاستفادة في الوقت نفسه من موارده. وينبغي أن يكون العمل كثيفاً وممتعاً.
- **تري المجموعات العظيمة أنّها المستضعف الفائز:** إنّها مشاكسة، وتلعب دور داوود الذي يرمي جالوت بأفكار جديدة. أفرادها يرون في أنفسهم خصوماً مكرين يواجهون منافسين أكبر.
- **المجموعات العظيمة لها عدو دائماً:** فهي مشتركة في "حرب ضد المخدرات" أو "حرب ضد الفقر". وهذا يزيد الرهان على المنافسة، ما يساعد المجموعة على الالتئام وتحديد نفسها.
- **الأشخاص في المجموعات العظيمة يغمرهم حبّ أعمى لعملهم:** فهم شغوفون بالمهمّة المطروحة، ويكرّسون أنفسهم للعمل بطريقة استثنائية.
- **المجموعات العظيمة متفائلة، وليست واقعية:** إنّهم أشخاص موهوبون يؤمنون أنّهم سينجزون أموراً رائعة معاً. أمّا صعوبة المهمّة فتزيد من رونقها.
- **في المجموعات العظيمة، تُعطى الوظيفة المناسبة للشخص المناسب:** يُسمح للأشخاص الموهوبين بأن يقوموا بأفضل ما يناسبهم من عمل.
- **قادة المجموعات العظيمة يعطونها ما تحتاج إليه ويحرّرونها من الباقي:** يساعد القادة على استدراج "تحدّي يستحقّ الجهد"، أي مهمّة تسمح للأشخاص باستخدام مواهبهم بشكل كامل. فهم يوفّرون الأدوات اللازمة للعمل، ويساعدون على تشارك المعلومات والأفكار من خلال إقامة ندوات أسبوعية تُطرح فيها المشكلات والمعضلات، وتُستكشف الأفكار الجديدة. كذلك، فإنّهم يساعدون الأعضاء على إدارة الضغط النفسي، وتهيئة جو من اللباقة ودعمه، وحماية المجموعة من المؤسّسة الأوسع ومن البيئة.
- **المجموعات العظيمة تتحرّك:** إنّها أماكن عمل، وليست مجرد أماكن للتفكير. فهي تقوم بالعمل الفعلي، وتسلم المنتجات والخدمات في الوقت المحدّد.
- **العمل العظيم هو المكافأة بحدّ ذاته:** إنّهم يشتركون في حلّ مشكلات صعبة ومهمّة. فالعمل يهمّ الأشخاص – أولئك الذين يتلقّون الخدمة والذين يقومون بالعمل.

كيف نبني فريقاً؟

ينطوي بناء فريق جيّد يتطلب ما هو أكثر بكثير من مجرد اختيار الأعضاء. فهذه ليست سوى الخطوة الأولى، حتّى أنّكم قد لا تحصلون على الفرصة للقيام بذلك إذا كنتم تعملون مع مجموعة موجودة مسبقاً. فتطوير الرؤية وإيصالها، والتخطيط لرسالة الفريق حتّى تُناسب الرؤية، والتفكير في كيفية عمل الأشخاص مع بعضهم البعض، ومن ثمّ تحسين ذلك مع الوقت؛ جميعها ليست إلّا بعض العناصر الأخرى التي ينطوي عليها بناء الفريق.

في ما يلي مبادئ إرشادية، ليس المقصود بها توفير دليل مفصّل لبناء الفرق. فبعض عناصر العملية قد تتحقّق مع الوقت في خلال نشاطات الفريق. وقد تصل عناصر أخرى إلى نقاط حرجة وتُعالج في حينها. فلكلّ فريق فرادته، وما من صيغة واحدة للنجاح أو الامتياز.

اختيار أعضاء الفريق

تُذكر العوامل أدناه وكأنّ شخصاً واحداً سيختار الفريق، وهذا كثيراً ما يحصل. ولكن قد يحصل كثيراً أيضاً أن يختار الفريق أعضائه، أو أن يشارك أعضاء الفريق في اختيار ما تبقى من الفريق عند انضمامهم. وهذا مثالي

من نواح عدة، طالما أن الجميع يفهم ما هو المهم بالنسبة إلى المهمة، وطالما أن لديه فهماً أساسياً على الأقل لكيف يجب على الفريق أن يتواءم مع بعضه البعض.

عندما وظّف أشخاصاً جددًا لفريق بشكل خاص، أو إذا كنا نختار من بين الموظفين الموجودين مسبقاً في منظمة ما، فعلياً أن نأخذ عدداً من العوامل في الاعتبار.

نبدأ بأفضل الأشخاص الذين يمكن إيجادهم: ما من فريق أفضل من أعضائه، لذلك، من المهم للغاية إيجاد أفضل الأشخاص للوظائف المطروحة. ولكن "الأفضل" لا يعني دائماً الشخص الذي يستطيع أن يقوم بالعمل على نحو أفضل من أي شخص آخر. فقد يكون أحد الأطباء رائعاً في أداء العمل، ولكن يصعب العمل معه أو أنه يغار من نجاحات الآخرين. فمن المنطقي أكثر اختيار ثاني أفضل شخص في العمل (علماً أنه يقوم بالعمل على نحو جيد جداً أيضاً) ولكّنه يكون أفضل من زاوية كونه عضواً في فريق. (لمزيد من المعلومات حول عملية توظيف أشخاص لمراكز في فريق،

نختار أعضاء الفريق بحيث يقوم مواءمة جيدة بينهم: سبق أن ذكرت مسألة المواءمة، ولا يمكننا أن نغالي فيها. ولكي يتواءم أعضاء الفريق جيداً مع بعضهم البعض، وينسجموا، عليهم أن يتواصلوا على أكثر من مستوى:

1. **الشخصية:** ليس بالضرورة أن يصبح الأشخاص أصدقاء، ولكن ينبغي أن يحترموا بعضهم بعضاً على الأقل، لا بل أن يعجبوا بعضهم بعضاً أيضاً. فهم سيمضون الكثير من الوقت معاً: ومن المثمر كثيراً بالنسبة إلى نجاح الفريق أن يكون هذا الوقت مصدر متعة. إضافة إلى ذلك، كلما أعجب الأشخاص أحدهم بالآخر، وأحترم أحدهم الآخر، زاد تواصلهم ووفائهم للفريق وعمله. وهذا الشرطان يزيدان من فعالية الفريق. لذا، عندما يتم اختيار أعضاء الفريق، من الضروري البحث في ما إذا كان كلّ شخص سيتفق جيداً مع الآخرين، وما الذي سيضيفه إلى شخصية الفريق أو سيسلبه منها.
2. **النظرة إلى العالم:** من المهم أن تكون الغايات العامة متشابهة لدى جميع المشتركين، لا سيما في الأعمال المتعلقة بالصحة، والخدمات الإنسانية، والعمل المجتمعي. إذا كان بعض أعضاء الفريق يرون أن تمكين المشاركين هو أمر ذو أهمية قصوى، فيما يرى آخرون أن المشاركين مزعجون ومعيقون، فسيحدث خلاف. لن يختلف أعضاء الفريق وربما عملوا ضد بعضهم البعض فحسب، بل سيضعف الهدف العام لعمل الفريق أيضاً. لذلك، من الضروري أن تكون الرؤية الأساسية لهدف الفريق مشتركة. وعند اختيار أعضاء الفريق، ينبغي على مواقف الناس ونظراتهم العامة للعالم أن تلعب دوراً كبيراً.
3. **أخلاقيات العمل:** ليس على أعضاء الفريق أن يكونوا مدمنين على العمل، ولكن ينبغي أن تكون لديهم أخلاقيات متشابهة في العمل ومفاهيم متشابهة لما يعنيه القيام بعمل جيد. إذا حصل ذلك، فلن ينزعج أحد لأنّه يعمل أكثر من غيره، أو لأن أحد الأشخاص لا يقوم بعمله كاملاً.
4. **القدرة على استخدام الخلاف والنزاع بشكل جيد:** يجب أن يكون أعضاء الفريق قادرين على الاختلاف بطريقة إيجابية، وعلى استخدام خلافاتهم واختلافاتهم حول العمل من أجل التوصل إلى حلول أفضل. ويجب أن يكونوا مستعدين للتعبير عن هذه الخلافات، لأنّ الخلاف كثيراً ما يكون منبعاً للأفكار الجيدة. وفي الوقت نفسه، يجب أن يكونوا قادرين على إزالة مثل هذه الخلافات من الناحية الشخصية، والنظر إليها باعتبارها مشكلات ينبغي حلّها من خلال الإبداع والاحترام المتبادل.

ابحثوا عن أعضاء من خلفيات ووجهات نظر متنوعة: يبدو واضحاً أنّه كلما تنوعت الأطر المرجعية التي يمكن تجربتها في مسألة ما أو في مجتمع محليّ معيّن كان ذلك من الأفضل. فالفرق المتنوعة من نواح مختلفة -- الخلفية، والتأهيل، والثقافة، إلخ -- تجلب معها إلى العمل الذي تقوم به مجموعة من المهارات ووجهات النظر. لذلك، فإنّ اختيار أعضاء الفريق مع الأخذ بعين الاعتبار ما يجلبونه إلى الخليط قد يبيّن مجموعة أكثر ديناميكية وإبداعاً.

ابحثوا عن أعضاء ملتزمين بمفهوم العمل كفريق: كثيراً ما يتطلّب العمل الجماعي أن يضع الأشخاص اهتماماتهم الفردية جانباً، بغية إنجاز غايات الفريق. على أعضاء الفريق أن يفهموا بالضبط ما يعنيه العمل كجزء من فريق. عليهم أن يكونوا مستعدين للتنازل -- لا سيما عندما يعلمون أنّهم على حق -- وأن يحافظوا على بيئة جماعية تسودها اللباقة والاحترام المتبادل. وبشكل خاص أكثر، عليهم أن يتخلّوا عن اعتزازهم بأنفسهم لكي ينجح الفريق.

ابحثوا عن أعضاء ملتزمين برؤية الفريق التوجيهية: قد يجري تطوير الرؤية على نحو مشترك (انظروا أدناه)، أو قد تكون موجودة مسبقاً قبل تشكيل الفريق. في الحالتين، يشكّل الإيمان بها والاستعداد للنضال من أجل

تحقيقها جزءاً كبيراً مما سيؤدي على إنجاح الفريق على المدى البعيد. إن على كلٍّ من نختار عليه أن يتحلّى بالشغف المطلوب لبناء هذا النوع من الالتزام، وبمنظرة إلى العالم تسمح بالالتزام برؤية الفريق المحددة.

عليكم بأشخاص يتمتعون بحس الفكاهة: إن عمل المنظمات والمبادرات المجتمعية والقاعدية يكون دائماً صعباً، وكثيراً ما يكون مُحبطاً، ونادراً ما يكون مجزياً مالياً، هذا إذا كان مدفوع الأجر أصلاً. لذلك، يحتاج الأشخاص إلى حسن الفكاهة وموقفٍ مرحٍ للمحافظة على حماسهم، وللتعامل مع خيبات الأمل أو الإخفاقات التي تشكل جزءاً لا مفرّ منه حتى بالنسبة إلى الجهود الأكثر نجاحاً. فحسن الفكاهة الذي يسخّف الأمور المربعة والذي يجده بعض الناس منقراً في الحالات المتعلقة بالصحة والخدمات الإنسانية، كثيراً ما يُعتبر ضرورياً لكي تعمل المنظمة بسلاسة، تماماً كضرورة كفاءة الموظفين وتفانيهم في العمل الذي يقومون به.

في المسلسل التلفزيوني "MASH"، يواجه الأطباء والممرضون في مستشفى نُقل في خلال الحرب الكورية، ظروفاً رهيبية وعذاب المرضى المصابين إصاباتٍ مبرحة. وكان حسن الفكاهة سبيلهم إلى المحافظة على هدوء أعصابهم. لو لم يكونوا قادرين على تحويل وضعهم إلى دعاية ومزاح، لأصبح الأمر غير محتمل بالنسبة إليهم وبالنسبة إلى المشاهدين.

بناء الفريق

بعد أن يتم تشكيل مجموعة من أعضاء الفريق (سواء من خلال التوظيف، أو الاختيار من بين موظفي منظمة موجودة مسبقاً، أو اتخاذ مجموعة موجودة مسبقاً)، يجب أن تتحوّل هذه المجموعة إلى فريق فعلي. وكلّما قلّ الاهتمام بتشكيل المجموعة، زادت صعوبة هذه المهمة. ينطبق جميع ما يلي على الفرق المختارة بعناية لأهداف محددة، كما تنطبق على المجموعات الموجودة مسبقاً التي عليها أن تصبح فرقاً. ولكن بعض النقاط (حلّ المسائل الشخصية، أو إيضاح مفهوم الفريق) يتعلّق بشكل خاص بهذه المجموعات أكثر من علاقته بتلك التي تمّ اختيار أعضائها بعناية.

نبدأ بالرؤية: كما ذكرنا مرّات عدّة أعلاه، يحتاج الفريق إلى رؤية يكون شغوفاً بها. ويمكن تطوير هذه الرؤية من خلال عدد من الطرق:

1. **قد تكون الرؤية هي لقائد قوي ومبدع:** يتمتع القائد الذي يسعى إلى التحول برؤية تشد الآخرين معها.
2. **قد يشكل ذلك بكلّ بساطة تطويراً لما يقوم به الفريق فعلاً:** إن تغيير شكل العمل في منظمة ما لكي يتحوّل إلى مقاربة جماعية قد لا ينطوي مثلاً على تغيير في الرؤية، ولكنّه قد يشكل بكلّ بساطة إيضاحاً لما سبق أن كان غاية المنظمة ومرماها، أو التزاماً جديداً به.
3. **قد تكون رؤية جماعية:** إن إحدى الطرق للبدء ببناء الفريق هي جعله يطوّر رؤيته الإرشادية. في الفريق الذي تكون القيادة فيه تعاونية، يجب أن تتبع الرؤية من عملية جماعية، عموماً. وفي حال وجود قائد مختار، يمكنهم بكلّ بساطة أن ينضمّ إلى المجموعة لتطوير الرؤية، وهكذا تصبح الرؤية رؤيته/أيضاً.
4. **قد تتبع الرؤية من عملية تخطيط استراتيجي على نطاق المنظمة أو المجتمع المحلي.** قد تتناول الرؤية احتياجات المجتمع المحلي أو الفئة المستهدفة مباشرة.

وبغضّ النظر عن كيفية التوصل إلى الرؤية، يحتاج الفريق إلى أن يتبنّاها لكي يكون ناجحاً. وهذا يعني إمّا أنّ الرؤية يجب أن تتسق مع ما يلتزم به أعضاء الفريق مسبقاً، أو أنّ عليهم أن يشتركوا في تطويرها.

كيف نبني روابط الفريق: في البداية، غالباً ما يكون من المفيد بناء التماسك من خلال أحد أنواع النشاطات لتوثيق الروابط المناسبة لطبيعة المجموعة (مثلاً: لن تأخذوا فريقاً من موظفي المراتب العليا إلى رحلة صعبة في البرية). في ما يلي بعض الأفكار:

1. **الخلوة:** اجتماع ليوم كامل أو لعدّة أيام في مكان يمكن لأعضاء الفريق أن يتعرّفوا فيه إلى بعضهم البعض، وأن يطوّروا ويعززوا التزامهم بالفريق وهدفه.
2. **نشاطات توثيق محددة:** هذه نشاطات لا يكون النجاح ممكناً فيها إلا عن طريق العمل الجماعي. وحيثما أمكن، فإن النشاطات الخارجية قد تلبي الغرض هنا، كتسلق التلال أو الصخور، أو النزاهات في الطبيعة أو الجبال أو الأحرار، أو الألعاب التعاونية. وثمة احتمال آخر، وهو حلّ المشكلات جماعياً، ربما مع التركيز على مهمة الفريق. ويشكّل الضحك عنصراً مهماً هنا، إضافة إلى الفرصة في العمل معاً.

3. **التواصل الاجتماعي:** إنَّ تحضير الوجبات وتناولها معاً، والقيام بنشاط ممتع كنزهة في الهواء الطلق، ولعب الموسيقى، ومشاهدة مسرحية، إلخ، مع العائلات أو بدونها يمكنها أن تبني روابط بين أعضاء الفريق.
4. **إنشاء تقاليد للفريق:** قد يساعد على شدَّ أو اصرر الفريق تناولُ الغداء معاً، أو الاتفاق على موعد ثابت للغداء أو لعبة ورق بعد العمل، أو "الجوائز" الوهمية، أو قصة يجري تشاركها بالبريد الإلكتروني باستمرار ويساهم فيها الجميع.

نتأكد من أنَّ مفهوم الفريق واضح تماماً، وأنَّ الجميع يفهم ما الذي يعنيه ذلك بالنسبة إليهم.

نُشرك الفريق في التخطيط معاً وكيف سيؤدي عمله وما سيقوم به الفريق وكلَّ من أعضائه: كلما زادت سيطرة أعضاء الفريق على عملهم، ازدادت فرص أداء أعمالهم بشكل جيّد.

نعالج المسائل الشخصية: قد يشكّل ذلك ضرورة مستمرة. إذ يجب أن يبدأ لدى تشكيل الفريق من أجل محاولة حلّ المسائل في أقرب وقت ممكن. وأيّ مسائل شخصية تعيق سلسلة سير الفريق يجب مواجهتها وحلّها في البداية. وقد تُحلّ بعض هذه المسائل بسرية مع شخص واحد، بينما قد تتطلب مسائل أخرى انتباه المجموعة بأكملها. في ما يلي بعض المسائل الشائعة لمعالجتها:

1. **النزاعات أو المسائل الأخرى بين أعضاء المجموعة أو لدى هؤلاء الأعضاء:** لا يمكن بالضرورة أن نجعل الأشخاص يعجب أحدهم بالآخر. ولكن، يمكن التشديد على مواجهة النزاعات وحلّها، وعلى التصرّف بلباقة، وعلى عدم السماح للخصومة بين الأشخاص بأن تعيق عمل الفريق.
2. **الحاجة إلى التقدير الذاتي:** قد يعتبر الأفراد أنفسهم دائماً (عن حقّ أو عن غير حقّ) أصحاب الأفكار، وأصحاب الحلول للمشكلات، وقوّة الدفع الكامنة وراء نجاحات الفريق، إلخ. في أوقات معيّنة يكون ذلك مناسباً، ولكن إذا استمرّ فقد يدمّر تماسك الفريق.
3. **عدم القدرة على التنازل عن الأفكار أو التخلّي عنها:** تشكّل المرونة ميزة أساسية يجب أن يتحلّى بها عضو الفريق الجيّد. صحيح أنّ طرح الأفكار مهمّ، ولكن من المهمّ أيضاً أن نفهم متى يجب التخلّي عنها، أو إدخال بعض جوانبها ضمن مفهوم شخص آخر، وذلك من أجل التقدّم.
4. **عدم الالتزام بالعمل:** من أجل أن يعمل الفريق جيّداً، ينبغي أن يؤمن كلّ عضو بما يقوم به، وأن ينجز عمله بأفضل ما بوسعه. ولكن ما لم يكن الأعضاء ملتزمين بالعمل، فإن ذلك، بكلّ بساطة، لن يحصل.

إنّ المشكلات الناتجة عن هذه الأنواع من المسائل قد تكون هي الأصعب على الحل، ولكنها قد تدمّر الفريق إذا تركناها تتفاقم.

ضعوا قواعد للفريق: ينبغي أن يتفق الفريق حول طرق تعامل الأعضاء فيما بينهم، وحول كيفية حلّ المسائل. كذلك، يجب أن تكون معايير الفريق صادرة عن الفريق ككلّ، وأن تُدرّس بالتفصيل، لكي يراها الجميع عادلة ومنطقية.

وتشتمل النواحي التي قد تتمّ تغطيتها على ما يلي:

- **اللباقة:** حتّى في أوج الجدل، يجب أن يكون ثمة اتفاق عام على أنّ الشتائم، والتهجمات الشخصية، والتهديدات، وما شابه ذلك، هي أمور خارجة عن حدود اللباقة. فقد يكون النقاش حاداً، ولكن، ينبغي ألا يهدّد الصلة التي تحافظ على تماسك الفريق.
- **حلّ النزاعات:** ينبغي أن توجد سبل واضحة للتعامل مع النزاع بحيث يتقلص احتمال تركه من دون حلّ، أو تسبّبه بانقسامات دائمة بين أعضاء الفريق.
- **التواصل:** يحتاج أعضاء الفريق إلى الوصول السهل والمباشر إلى بعضهم البعض، كما أنّهم يحتاجون إلى تمرير المعلومات بسرعة وكفاءة، كي لا يبقى أحد على الهامش. إنّ وضع أنظمة للحفاظ على هذا المستوى من التواصل يشكّل جزءاً مهماً من تشكيل الفرق.
- **المسؤوليات:** صحيح أنّ أعضاء الفريق يعرفون مسبقاً مسؤولياتهم الوظيفية، ولكن، عليهم أيضاً أن يفهموا مسؤولياتهم الشخصية في المحافظة على الفريق. على سبيل المثال، إذا كان أحد الأشخاص يواجه مشكلة مع سلوك عضو آخر في الفريق، فيجب أن يكون مسؤولاً عن طرح الموضوع بالطريقة المناسبة، بدلاً من الانتظار حتى يتغيّر الآخر، أو حتى يلاحظ أحدهم ويهتمّ بالأمر.

- **أهمية الفريق والرسالة:** لا يمكن فرض هذه الأهمية، ولكنها تزيد الكثير إلى فعالية الفريق إذا اقتضت إحدى القواعد أن الهدف الجماعي يأتي أولاً، وإذا ما تبناها جميع من في الفريق. عندما يطبق ذلك يصبح نجاح الفريق شبه مؤكد.

ادرسوا لوجستيات العمل كفريق بالتفصيل: كيف يعمل الفريق على أفضل نحو؟ يحتاج الفريق إلى أن يقرّر كيف سيعمل على أفضل نحو. فمن سيكون مسؤولاً عن ماذا؟ (تذكروا أن الفريق الجيد يكلف أعضائه بالمهام التي يكونون الأكثر كفاءة فيها). ما هو نوع الاجتماعات، والمؤتمرات، وجدول الاستشارات التي يمكننا وضعها للتأكد من أن الجميع على علم دائماً بكل ما يحتاجون إلى أن يعرفوه؟ كيف يمكننا أن نحافظ على ديناميكية التفكير واتخاذ القرارات في الفريق، أي القدرة والاستعداد لتغيير مسار عمل أو فكرة عند الاقتضاء؟ ينبغي التصدي لهذه الأسئلة وأسئلة أخرى كثيرة لكي يعمل الفريق بسلاسة وبشكل جيد.

إن إحدى الطرق الممكنة لمقاربة بعض هذه المسائل هي الاجتماع مع فرق ناجحة أخرى، سواء ضمن منظمتنا أو خارجها. فقد يكونون قادرين على مساعدتنا على تجنب بعض الأخطاء التي اقترفوها، وعلى إرشادنا إلى بعض الأسئلة التي قد لا نكون قد فكرنا في طرحها.

نبدأ الفريق بمهمة يمكن القيام بها ويتطلب إنجازها عملاً جماعياً: سيعطي ذلك الأشخاص فرصة لممارسة العمل كفريق من خلال شيء بسيط نسبياً. فالبدء بالنجاح سيساعد على شدّ أواصر الفريق، وعلى إعطائه أفقاً إيجابياً يبنى عمله عليه، كما في التمارين التحضيرية للعبة كرة القدم أو الكرة الطائرة، مثلاً.

نقوم بمراجعة النجاحات والإخفاقات بشكل منتظم، من أجل فهم ما حصل والتعلّم للمستقبل: من المهم أن نعتبر الأخطاء والإخفاقات فرصاً للتعلّم، وليس للملامة.

هذه القصة تُروى عن توم واتسون، مؤسس شركة "إي بي إم" IBM والرئيس التنفيذي لها، اقترح أحد المدراء خطأً كلف المؤسسة 30 ألف دولار. وكان ذلك مبلغاً ضخماً آنذاك. استدعاه واتسون واستجوبه حول كيفية حدوث الخطأ وما تعلّمه ممّا فعله. وإذا كان المدير متأكد من أن واتسون يتلاعب به، صرخ أخيراً: "لم لا تطردني وننتهي من هذا الأمر؟" أما واتسون الذي تفاجأ فعلاً فأجاب: "نطردك؟ لقد أنفقنا للتو 30 ألف على تدريبك".

نوفّر الدعم الفردي والجماعي: نتأكد من أن الجميع يتمتع بما يحتاج إليه للقيام بعمله. ونراعي أيضاً الاحتياجات الشخصية لأعضاء الفريق. فهم سيعملون بشكل أفضل إن لم يكونوا مستائين من أمور أخرى. إذا احتاجوا إلى المرونة بسبب احتياجات أطفال صغار أو مسنين، فعلينا أن نحرص على إعطائهم إياها. وإذا كان من المفيد للفريق وجود الطعام أو وسائل التسلية، أو مجرد مساحة ممكنة للاستراحات، فلنبحث في ما يمكننا القيام به لتوفير ذلك. وإذا احتاج الأشخاص إلى موارد، كمكتبة مثلاً، أو إمكانية الوصول إلى مواقع الكترونية معينة، إلخ، فعلينا أن نحاول تزويدهم بذلك. وإذا احتاج أحدهم إلى أخذ عطلة في فترة بعد الظهر، فنحرص على تلبية رغبته. بمعنى آخر، نقوم بكل ما في وسعنا القيام به لجعل الأشخاص سعداء، ومرتاحين، وفعالين. عندها نكسب أضعافاً من حيث نوعية الحياة العملية ومن حيث نوعية العمل للجميع.

نعطي الأشخاص شيئاً إضافياً مقابل العمل كفريق: يمكننا أن ندفع لهم المزيد. في حال كان لدينا المال الكافي لذلك. وكبديل ممكن، نستطيع إعطاءهم المزيد من المرونة، والمزيد من التحكم بعملهم، وفرصة أفضل لتحقيق رؤيتهم المشتركة بنجاح، وفرص عمل أفضل، ونوعية أفضل للحياة العملية. نقدّم أي شيء، مهما كان، لكي يعرف الأشخاص أننا نقدّر ما يقومون به.

نكثر من مكافأة الإنجازات: نكافئ الفريق كلّ على النجاحات، ونكافئ الأفراد على عملهم الجيد، بشكل خاص. قد نرغب في إنشاء نظام يساعد أعضاء الفريق على أن يوصوا بزملائهم الذين يستحقّون التقدير. نكثر من الثناء، ونترك الانتقاد للضرورة القصوى، وسيصنع الفريق المعجزات.

الخلاصة

الفريق هو أكثر بكثير من مجرد مجموعة من الأشخاص العاملين معاً سعياً نحو غاية مشتركة. إنه مجموعة تعمل كوحدة واحدة، سعياً نحو رؤية قوية مشتركة. في الحالات التي تتطلب وجود فرق، فقد ينجز الفريق الذي يعمل جيداً أكثر مما ينجز جميع أعضائه فيما لو إذا كان كلّ واحد منهم يعمل منفرداً، لأنّ عمل كلّ عضو في الفريق يدعم أعمال الآخرين ويكملها.

وينطوي بناء الفريق على اختيار الأعضاء (إذا توافر مثل هذا الخيار)، وتحويل هؤلاء الأفراد إلى وحدة عاملة. وينطوي ذلك على التفكير في كيفية تواءم الأشخاص، بعضهم مع بعض، ومساعدتهم على إنشاء الصلات الجماعية والفردية.

ويتطلب بناء الفريق أيضاً النظر في خصائص الفرق الجيدة. وهذا يعني أن نوفر في البداية مع الفريق، أو أن نولد معه، رؤية يمكن للجميع أن يكونوا شغوفين بها. أما الخطوة التالية فهي تحديد مفهوم الفريق بوضوح، والتأكد من أن الجميع يعلم كيف يتلاءم مع هذا المفهوم. بعد ذلك، على الفريق أن يخطط سوياً لكيفية عمله (من سيقوم بماذا، كيف سيتواصل الجميع بفعالية، ماذا ستكون قواعد الفريق؟). كذلك، ينبغي معالجة أي مسائل شخصية في البداية وحلها في أسرع وقت ممكن.

إلى ذلك، على الفريق أن يراقب عمله وأن يفهم أسباب النجاحات والإخفاقات، لكي تتمكن من الاستمرار في التحسن والتطور. ويحتاج الفريق إلى تقدير إنجازاته، لكي يعرف أن عمله محل تقدير. فإذا استطعنا بناء فريق مؤلف من أشخاص جيدين وفقاً لهذه المبادئ الإرشادية فإن تحقيق غاياتنا يصبح عملياً أمراً شبه مؤكد.

الوحدة العاشرة

قيادة التغيير Change Leadership

المحتوى

- مقدمة
- مفهوم ونشأة قيادة التغيير
- مهارات وخصائص قادة التغيير الدور القيادي
- القيادة التقليدية
- مجالات عمل قيادة التغيير
- أبعاد قيادة التغيير
- القيادة في عصر التحولات السريعة
- قيادة التغيير

مقدمة

مع انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات والعولمة، ودخوله مرحلة التغيرات السريعة وجدت الأنظمة التعليمية نفسها تغيير جذري في بيتها، وآليات اشتغالها، وفلسفتها وبرامجها من أجل التكيف مع البيئة الجديدة. وتأتي القيادة في مقدمة العناصر التنظيمية التي يجب أن يشملها التغيير الذي تفرضه التحديات البيئية. ذلك لأن تنفيذ برامج الإصلاح والتغيير يتطلب البدء بإرساء آلية للتحكم في عملية التغيير وقيادتها وتوجيهها. ولما كانت الأنماط القيادية التقليدية التي تبلورت في مراحل الاستقرار البيئي غير مؤهلة لقيادة التغيير بات من اللازم إعادة تحديد أهم خصائص القيادة لجعلها قادرة على مواجهة تحديات التكيف من خلال اكتساب القدرة على إعداد الموارد البشرية

يهدف هذا العرض إلى بيان أهمية الدور القيادي في مرحلة التغيرات السريعة التي يشهدها العالم، وتحديد الموضوعات التي يجب أن تتركز عليها البحوث المستقبلية في هذا المجال. ولتحقيق هذا الهدف سنحاول في البداية التعرف على طبيعة التغيير واتجاهه من أجل استنباط الاستراتيجيات القيادية الممكنة لمواجهة تحديات التكيف. أكدت الاتجاهات العالمية الحديثة على أهمية أسلوب أو اتجاه قيادة التغيير باعتبارها النمط القيادي الضروري للانتقال بالمنظمات إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعاضد الفاعل فيه، والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته. ويتضمن هذا النمط القيادة رؤية لما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة، فهو يعطي إحساسا بالهدف والمعنى لمن سوف يشاركون في تبني هذه الرؤية وتحقيقها.

إن قيادة التغيير نمط قيادي يبني الالتزام ويخلق الحماس والدافعية لدى العاملين في المنظمة للتغيير، ويزرع لديهم الأمل بالمستقبل، والإيمان بإمكانية التخطيط للأمور المتعلقة بنموهم المهني وإدارتها. ويمكن العمل التعاوني الذي تسعى قيادة التغيير إلى تعميمه على المشاركين في العملية من إثنان عملهم واستشراف مستقبلهم، ويزرع لديهم إحساسا بالأمل والتفاؤل والطاقة للعمل. وقيادة التغيير في هذا المجال هي القيادة التي تساعد على إعادة النظر في الرؤية المتعلقة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم، وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى لإعادة بناء النظم والقواعد العامة التي تسهم في تحقيق غاياتهم. وباختصار فإن قيادة التغيير قائمة على صنع القرار التشاركي، وتعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى أو من القمة التنظيمية، بل يبرز من خلال العمل الجماعي مع الآخرين، ومساعدتهم على إيجاد معنى أكبر وأعمق لعملهم، واستثمار إمكاناتهم الفردية والجماعية بشكل أفضل وحل المشكلات بصورة تعاونية.

مفهوم ونشأة قيادة التغيير

قيادة التغيير هي القيادة القادرة على امتلاك رؤية، واستراتيجية لإجراء عملية التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم هذه الرؤية والاستراتيجية، والقدرة على حفز وتمكين ورفع الروح المعنوية لأولئك الذين تشملهم عملية التغيير، أو سوف يتأثرون بها.

وقد عرفت قيادة التغيير أيضا بأنها كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا، وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل حدوثه، بقصد خدمة الأهداف المنشودة. ويعتبر العالم دكتور التغيير أمر حتمي لا مفر له باعتبار التغيير هو التحدي الرئيس للإدارة في القرن الواحد والعشرين. وي طرح أربعة متطلبات أساسية لقائد التغيير، وهي على النحو التالي:

- وضع السياسات المناسبة لصنع المستقبل (سياسات التغيير): لا يكفي أن تكون لدافئ الرغبة والقدرة على تغيير الأعمال، بل يجب وضع سياسات تغيير تجعل الحاضر قادرة على صناعة المستقبل. ومن أهم تلك السياسات التخلي المنظم عن الماضي، والتحسين المنتظم، واستثمار النجاح، وخلق التغيير.
- إيجاد منهجية منتظمة للبحث عن التغيير وتوقع حدوثه (اغتنام الفرص).
- الأسلوب الصحيح لإدخال التغيير.
- إيجاد سياسة لتوازن التغيير وضمان الاستمرارية.

ويطرح (Wallis: 2010) أربعة متطلبات أساسية لنجاح قيادته التغيير، وهي:

- التنبؤ؛ وهي قدرة القائد على التفكير والتنبؤ خارج الإطار التقليدي وأن يكون ذونظرة استباقية للمستقبل.
- التحليل؛ وهي القدرة على التحليل المستمر للبيئة الداخلية والخارجية.
- التصرف؛ إذ تمتاز أعمال ونشاطات قيادة التغيير بالتعاون والمشاركة مع الاهتمام بفرق العمل.
- التأكيد؛ فنجاح التغيير لا يأتي بتبني الرؤية والخطط بل ينبغي التأكد والتثبت من تطبيق واستمرارية التغيير.

مهارات وخصائص قادة التغيير

يحتاج قادة التغيير في المنظمات أن يكون لديهم عدد من المهارات والصفات حتى يمكن لهم النجاح كقيادي تغيير فاعلين. ويمكن إيجاز هذه المهارات والصفات المرغوبة.

مهارات فنية: وهي التي تعني القدرة على الفهم المتعمق للعمل وأهدافه، بما يسهم في تطوير مجالات العمل الفني.

- **مهارة تنظيمية:** وهي القدرة على النظر إلى المنظمة بوصفها كيان متكامل يتكون من أجزاء تشد بعضها البعض، وفهم الأنظمة والقواعد والسياسات والإجراءات التي تدير عليها المنظمة.
- **مهارة إنسانية:** وهي القدرة على الاتصال وتفهم مشكلات العاملين، ودراسة دوافعهم وطموحهم، وفحص الجوانب المختلفة لعلاقاتهم.
- **مهارة فكرية:** وهي المهارة التي تتعلق بالاستعداد لقبول فكرة التغيير ومواجهته والإفادة منه، والقدرة التحليلية على قراءة المعلومات، والإفادة منها بالصورة التي تمكن من الخروج بنتائج يمكن الاعتماد عليها.
- **القدرة الإبداعية** والبحث المستمر عن فرص جديدة لتحقيق أعلنانج بأقل قدر من التكلفة.
- **امتلاك شخصية قيادية بعيدة النظر** قادرة على التأثير في الآخرين وإقناعهم بما يحقق سهولة تنفيذ الخطط دون مقاومة.

- **المبادأة:** تحمل أعباء القيادة وتبعاتها حسب مقتضيات الموقف

وقد أورد بعض الباحثين مجموعة أخرى من المهارات لنجاح قيادة التغيير، منها ما ذكره برس Press وهي:

- 1 **مواجهة حالات الفشل والإحباط، والعقبات التي تعترض مسار التغيير بكل عزيمة وإصرار حتى تصل عملية التغيير إلى تحقيق أهدافها المنشودة.**
- 2 **البراعة في التخطيط:** الزماني واستثمار الوقت لأقصى قدر ممكن، مع مراعاة الطوارئ وكافة الظروف والعوامل التي قد تؤثر على المخطط الزمني
- 3 **التواصل مع الأفراد، والاستماع إلى حاجات واهتمامات أعضاء فريق التغيير بالإضافة إلى حاجات وأهداف المستهدفين بالتغيير.**
- 4 **الاعتراف المستمر بجهود أعضاء فريق التغيير وإنجازاتهم وتحفيزهم عند كل نجاح يتم تحقيقه.**

وتتطلب قيادة التغيير توافر خصائص عدة في أولئك القادة، أبرزها عماد الدين فيما يلي:

- إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير ومسوغاته.
- امتلاك القدرة على المبادأة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المنظمة وفعاليتها كافة: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائدة فيها.
- القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الأفضل من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، وبهدف الارتقاء بالأداء التنظيمي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة منه.

- الارتقاء بقدرات المنظمة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

إن تحديات التكيف تستدعي ابتكار طرق جديدة لمعالجة المشكلات المطروحة في عالم يتميز بالتغيرات السريعة وعدم اليقين والغموض. ويعتبر مجال القيادة هو المجال الأول الذي يحتاج إلى طرق جديدة للتعامل مع المشكلات. ومعنى ذلك أنه يجب البدء بتغيير نمط القيادة نظراً لأهمية الدور القيادي في المنظمات المدرسية وغيرها من المنظمات الأخرى. إن مساعدة المنظمة المدرسية على التكيف الخارجي في عالم متقلب، تتوقف على مدى قدرة القيادات على اكتساب مهارات وقدرات جديدة تؤهلهم لاستيعاب التحديات البيئية والتعامل معها بشكل واقعي في ضوء متطلبات الدور القيادي، لما له من تأثير عميق وبعيد المدى في مجال الأداء الوظيفي للمنظمات. وقبل التطرق للقضايا المتعلقة بقيادة التغيير، نود في البداية التعرف على الأدوار المتوقعة لقيادات المنظمات في مواجهتها للتحديات البيئية.

القيادة التقليدية

لقد اعتاد الناس على الربط بين القيادة والسلطة الشكلية. وأفرز هذا التصور الأحادي الجانب أسطورة القائد-البطل، وذلك على الرغم من أن السلطة الشكلية لا تؤهل الفرد بالضرورة إلى اكتساب القدرة على التأثير. ومع افتراض وجود قائد يجمع بين السلطة الشكلية والسلطة الكاريزمية فإنه من المستبعد أن يحرك عملية التغيير ويتحكم فيها بمفرده في عصر لم يعد فيه مكان لفكرة البطولة. ولذلك دعا العديد من الباحثين إلى ضرورة التخلي عن فكرة القائد-البطل والأخذ بنظرية القيادة ذات القاعدة العريضة، على اعتبار أن هذا النمط القيادي جزء لا يتجزأ من آلية التحكم في عملية التغيير في المنظمات المدرسية بالخصوص.

تنسجم فكرة القائد-البطل أو نظرية الرجل العظيم مع نظرية السمات التي تربط القيادة بشخصية القائد. ترتبط القيادة، من وجهة النظر هذه، ببعض السمات الفطرية التي تتحول في ظروف معينة إلى مهارات قيادية. ومن هذه السمات الذكاء، وروح المبادرة، والبادرة، والحزم، والطموح، وقوة الإرادة، والالتزان الانفعالي، والثقة بالنفس، والميل إلى المخاطلة الاجتماعية والمشاركة الوجدانية، على غير ذلك من السمات التي يمكن اختزالها في مفهوم النضج الشخصي. وأما المهارات التي يتعين على القائد اكتسابها فهي:

- القدرة على اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر؛
 - القدرة على إدارة الاجتماعات وتنظيم النقاش وتوجيهه؛
 - القدرة على الإقناع والتأثير، وتتطلب نوعاً من الذكاء الاجتماعي، والالتزان الانفعالي، وضبط النفس، والقدرة على تفهم مشاعر الأفراد مع الحزم عند الضرورة؛
 - القدرة على حل المشكلات، وتتطلب توفر القائد على قدر مهم من الذكاء؛
 - القدرة على تنظيم المهام، وإدارة العمل، وتحديد الأهداف وتوجيه الجهود نحو تحقيقها؛
 - القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها؛
 - الاستعداد للقاء أفراد المجموعة متى رغبوا في ذلك، ومناقشة ما يطرحونه من القضايا التي تشغل بالهم.
- وأما الدوافع التي تحرك هذا النوع من النشاط القيادي فهي الرغبة في إثبات الذات، ونيل تقدير الجماعة، إلى جانب الرغبة في تحقيق أهداف المجموعة والرغبة في الارتقاء عبر مراتب السلطة.
- ولقد أدت المغالاة في تقدير أهمية السمات الفطرية في بروز الدور القيادي لبعض الأفراد إلى تشكل الصورة المثالية للقيادة، والبحث، في ضوء هذه الصورة، عن الأشخاص الموهوبين، أولئك الأبطال الذين يتوقع منهم أن ينقذوا الناس، ويقودونهم نحو الخلاص. وعندما يرحل البطل، تعود الأوضاع إلى سابق عهدها، ويحصل الارتباك والاضطراب في حياة المجموعة إلى حين عودة "المهدي المنتظر". تتغذى هذه النظرة الرومانسية إلى القيادة من الثقافة السائدة الضاربة الجذور في وجدان الفرد والجماعة.

لا بد من إحداث قطيعة مع هذا التصور الرومانسي الذي لم يعد يتلاءم مع متطلبات الاستجابة للتحديات البيئية. يقول هايفتز ولوري: (Heifetz and Laurie, 1997, p. 124)

« لإحداث التغيير، يتعين على هيئة الإدارة أن تضع حداً لنمطها السلوكي المعهود، وذلك بأن تطرح فكرة القيادة في شكل حلول. ومع أن هذا التوجه طبيعي للغاية... فإن موقع المسؤولية، فيما يتعلق بحل المشكلات المرتبطة بتحديات التكيف التي تواجه الشركات، يجب أن ينتقل إلى مجموعات العمل. إن الحلول المتعلقة بتحديات التكيف لا تنبثق عن الطاقم الإداري وحده، بل عن الذكاء الجماعي للموظفين في جميع المستويات، والذين هم في حاجة إلى أن يكون كل واحد منهم مورداً بالنسبة لغيره مهما كان موقعه، يتعلم منه طريقته في الوصول إلى الحلول »

وخلاصة القول، إن إدارة التغيير، عندما تقتصر على شخص واحد أو عدد قليل من الأشخاص، يزداد احتمال الاصطدام بينها وبين إدارة العاملين في المنظمة للحفاظ على أنماطهم السلوكية وعاداتهم في العمل.

مجالات عمل قيادة التغيير

تشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين في المنظمة، هما: الجانب التنظيمي والجانب الثقافي والانفعالي، وقد فصل ذلك الزهراني (1429 هـ) على النحو التالي:

- الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلة التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمنظمة، والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العمليات التنظيمية.
 - والجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المنظمة، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالإنمادج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في العمليات التنظيمية.
- إن جهود إعادة بناء النسق الثقافي باعتبارها تستند إلى العلاقات بشكل رئيس، فإنها تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه. وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق. وتتضمن مجالات عمل قيادة التغيير: الغايات أو الأهداف، والثقافة التنظيمية، والأفراد، والبنية التنظيمية أو الهيكلية

أبعاد قيادة التغيير

حدد عماد الدين (2004) أبعاد قيادة التغيير في تطوير الرؤية، وبناء الاتفاق حول الأهداف والرؤية، وبناء ثقافة مشتركة، ونمذجة السلوك، ومراعاة الفروق الفردية، والاستثارة الفكرية، والحرص على الأداء العالي، وهيكلة التغيير. ويمكن تفصيلها فيما يلي:

أ. تطوير الرؤية

يعني هذا البعد بالسلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية وآفاق مستقبلية للمنظمات، وبث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين، وخلق الحماس للتغيير لدى العاملين جعلهم يدركون الغايات الرئيسية للمنظمة، وفهم الدور الاجتماعي الذي تشترك منه المنظمة كالمشتركة. كما يعني هذا البعد أن ينشر قائد التغيير في كافة أرجاء المنظمة إحساساً بضرورة العمل وأهداف المنظمة، ويحث العاملين على الإخلاص، ويفرس لديهم شعوراً بالفخر والاعتزاز بالمنظمة واحترام القواعد السائدة فيها، ويمكن أن ينجح قائد التغيير إذا استطاع كسب ثقة العاملين وتعزيز إيمانهم بالرؤية وبالقيم التي يتبنّاها. ويتوقع من قائد التغيير أن يستشعر وجهات نظر المنظمات المجتمعية المختلفة حول توجهات المنظمة ورؤيتها.

ب. الاتفاق على الأهداف والأولويات

ينطوي هذا البعد على السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاونيين العاملين في المنظمة، وجعلهم يعملون لصياغة أهداف مشتركة تتصف بالوضوح، وقابلية التحقق، وتحدياً حقيقياً للإنجاز كما يستدعي والحرص على تحقيق اتفاق جماعي بخصوص أولوية الأهداف. كما أن هذا البعد يهتم بتطوير وسائل وآليات مناسبة لتحديد مهام وواجبات العاملين. كما يشير هذا البعد على ضرورة أن يحرص قائد التغيير بمساعدة العاملين على الربط بين الرؤية الخاصة بمنظمتهم وبين الأهداف الجماعية والفردية لهم.

ت. بناء ثقافة مشتركة

يعني هذا البعد بالثقافة المؤسسية المشتركة التي تمثل مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة كافة. كما يشتمل على سلوكيات وممارسات تهدف إلى تطوير قواعد السلوك العام والنظام المؤسسي والقيم والمعتقدات التي تركز على الفرد باعتباره محور العمليات التنظيمية، بالإضافة إلى السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع حل المشكلات ومواجهة الصراع بأسلوب تشاركي تعاوني كلما كان ذلك ممكناً، والحد من المعوقات وإزالة الحواجز بين الفئات المختلفة للعاملين في المنظمة.

ث. نمذجة السلوك

نمذجة السلوك تعني سلوك القائد الذي يتمثل في كونه يعتبر نموذجاً حياً للعاملين معه، بحيث يعكس هذا النموذج القيم التي يتبنّاها القائد ويؤيدها. ويعزز مثل هذا السلوك إيمان العاملين ببطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التغيير الذي يطلبه قائد التغيير ويمارس قائد التغيير عادة أنماطاً من السلوك تعزز القيم الأساسية مثل احترام الآخرين والثقة بآرائهم، والاستقامة، والدقة، والوضوح وغيرها. كما يسعى إلى الحصول إلى التغذية الراجعة من العاملين معه بخصوص ممارساته القيادية، ويبدى استعداداً حقيقياً لتغييرها في ضوء الدور الذي يلعبه هذا القائد.

ج. مراعاة الفروق الفردية

يشير هذا البعد إلى درجة اهتمام قائد التغيير بالحاجات الفردية للعاملين في المنظمة، والاستجابة للفروق الفردية فيما بينهم وبخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بمستوى قدراتهم، وتوفيرهم الصلاحيات المناسبة لتحمل مسؤولية تنفيذ برامج ومشاريع جديدة، وتشجيعهم لتجريب أساليب

وممارسات حديثة تتفق مع اهتمامهم وميولهم ورغباتهم الخاصة، وحفزهم للإفادة من الخبرات التي مروا بها. وعادة ما ينطلق قائد التغيير من احتياجات المنظمة المتفقة مع ميول العاملين واهتمامهم وحاجاتهم الفردية كنقطة بداية لعملية التغيير والتطوير المستقبلي.

ج. الاستشارة الفكرية

يتضمن هذا البعد السلوك القيادي الذي يحث العاملين في المنظمة على إعادة النظر في عملهم ومراجعتهم وتقويمه، ويستثير التفكير الجاد في كيفية أداء العمل بشكل أفضل، وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم ما يساهم في ابتكار بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل. ويتطلب هذا البعد تزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم لإقناعهم بمراجعتهم، كما يؤثر الاهتمام بالمقارنة بين أداء العاملين الحالي والممارسات المنشودة مستقبلاً. كما يشتمل هذا البعد على قياس مدى حرص قائد التغيير على تنمية أسلوب التفكير العلمي ومنهجية عند العاملين، وحفزهم على التفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة لحل المشكلات، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية.

خ. الحرص على الأداء العالي

هذا البعد من أبعاد قيادة التغيير يعني بالسلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي. وتتضمن توقعات القائد عناصر التحفيز وتحدي العاملين، كما يوضح هذا الحرص الفرق بين ما تصبو إليه المنظمة وبين ما تم إنجازه فعلاً. كما يشير هذا البعد إلى أي درجة إيضاح القائد للأمور المتعلقة بما يجب أن ينجزه العاملون من أجل أن تتم مكافأتهم، وحفزهم من خلال المكافآت عند قيامهم بأداء أعمالهم بتميز، أو عند بذلهم جهوداً عالية تحقق مؤشرات الأداء والإنجاز بامتياز.

د. هيكلية التغيير

يشير هذا البعد السلوكيات لقيادات التغيير إلى تهيئة البنية التنظيمية لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه، بما يتيح فرصاً حقيقية لأعضاء المنظمة للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بالقضايا التي تهمهم وتؤثر عليهم. كذلك يهتم هذا البعد بقيام قائد التغيير بخلق الفرص المناسبة وإتاحة الحرية للعاملين للإفادة من خبراتهم ومعارفهم وتجاربهم واستثمارها إلى أقصى حد ممكن. ويشمل هذا البعد سلوكيات التغيير الهادفة إلى توفير فرص مناسبة لتحقيق النمو المهني للموظفين.

القيادة في عصر التحولات السريعة

لقد اعتادت القيادات الإدارية في مجتمعنا لفترة طويلة على ممارسة وظائفها في بيئة هادئة نسبياً. ومع تزايد وتيرة التغيير في المحيط الخارجي للمنظمات المدرسية، مالت الكفاءة الإدارية للقيادات إلى الانخفاض. هذا بالإضافة إلى أن القيادات الإدارية لم يكونوا قد استشعروا الحاجة من قبل إلى اكتساب وتطوير المهارات والقدرات الضرورية لقيادة التغيير. وظلوا يمارسون أدوارهم الإدارية في نطاق محدود (تنفيذ المذكرات والتعليمات، برمجة الأعمال، مراقبة سير العمل، الخ)، ولا يتقاسمون أدوارهم مع غيرهم. وشاع نمط القيادة الفردي ومع دخول العالم مرحلة التغييرات السريعة، ظهرت الحاجة إلى ديمقراطية القيادة. ومعنى ذلك أنه لا ينبغي أن تظل المهارات القيادية حكراً على القيادات الإدارية وحدها، بل يجب إشاعتها بين الفاعلين التربويين (المدرسون، التلاميذ، الآباء...). ذلك لأن تحديات التكيف تفرض على الجميع الانخراط في مسلسل الإصلاح والتغيير. ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تجاوز نمط القيادة الفردي، وتوسيع تصوراتنا للقيادة ليشمل الفاعلين الذين يحتلون مختلف المواقع في المنظمة. لأن التغيير لا يتحقق بمجرد إصدار المذكرات والتعليمات، ولأنه عملية معقدة تشمل العديد من عناصر النظام التعليمي التي لا يمكن للقيادة الفردية أن تستوعبها مهما كانت عظمة القائد.

قيادة التغيير

إن قيادة التغيير تستلزم مشاركة الجميع في عملية اتخاذ القرارات، وتشكيل مجموعات لتدبير في مختلف مجالات الحياة المدرسية، وإكسابها القدرات والمهارات القيادية، وتحويلها صلاحية اتخاذ القرارات التنفيذية. وهكذا يتسع مجال القيادة ليشمل مختلف المستويات التنظيمية، بحيث يمكن لفكرة الإصلاح أن تسري في الهيكل التنظيمي من القمة إلى القاعدة، وتصبح استراتيجية التغيير متضمنة في المستويات العليا والدنيا من الهرم، قادرة على التكيف مع الخصائص المحلية. ذلك لأن تفعيل برامج الإصلاح والتغيير لا يقتصر على القيادات الإدارية، ولا يتحقق بإصدار التعليمات أو بالخطب الرنانة، ولكنه يتوقف بالأساس على كسب الولاء لجهود الإصلاح، وخلق تجاوب استراتيجي مع التغيير من خلال توسيع قاعدة القيادة والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات، وتوسيع شبكة التواصل على المستويين الأفقي والعمودي، وتكثيف عمليات التفاعل بين الفاعلين التربويين وبين مختلف دوائر النشاط في المنظمة، وتشجيع البحث، وجمع المعلومات حول الحالة الصحية للمنظمة وتيسير سريانها في الجسم التنظيمي وعملية استثمارها. من شأن هذه الإجراءات أن تساعد المنظمة

المدرسية على اكتساب الوعي بالذات، والقدرة على التحكم في آليات اشتغالها، ومن ثمة تصبح الثقافة المدرسية مؤهلة للتغيير الذي تفرضه التحديات البيئية.

تشمل قيادة التغيير، في نظر سينج (Senge, 1990)، ثلاثة أنواع من القادة:

- **القادة المحليون**، يتألف الصنف الأول من الأفراد الذين يتحملون مسؤولية تحقيق الأهداف التنظيمية على المستوى المحلي بحكم موقعهم في بنية السلطة الشكلية. وإليهم ترجع مهمة اختبار الأفكار الجديدة، وتقدير مدى قابلية المدرسين للانخراط في عملية التغيير. وقد يشمل هذا النوع من القيادة المدرسين الذين يشاركون القادة الرسميين في أداء بعض الأدوار كتنظيم النقاش في الاجتماعات، وتأطير البحوث والدراسات/ وجمع البيانات المتعلقة بأنشطة المجموعات
- **والقادة الذين يحتلون المواقع القيادية في شبكة العلاقات الاجتماعية**، ويشمل الصنف الثاني الأفراد المتشبعون بالأفكار الجديدة ممن ليست لهم أية سلطة شكلية، ويعملون على نشر أفكارهم في النسيج الاجتماعي للمنظمة. ونظرا لعدم توفرهم على السلطة الشكلية يكونون أكثر قدرة على التأثير والإقناع، وأكثر فعالية ونشاطا، حيث نجدهم يتحركون بحرية عبر شبكة واسعة من العلاقات. وبفضل هذه الخصائص يجلبون التأييد لجهود الإصلاح، ويساهمون بشكل فعال في خلق التحالفات وعقد الشراكات.
- **وقادة التنفيذ**، ويشمل الصنف الثالث الأفراد الذين لا يساهمون بشكل مباشر في مردودية العمل كالنظائر والحراس العامون، ولكنهم يتحملون مسؤولية الأداء الوظيفي للمنظمة ككل. (Senge, 1999) يعتمد هؤلاء الأفراد في أداء أدوارهم القيادية على القادة المحليين وقادة الشبكة الاجتماعية، ويساعدون بدورهم هؤلاء القادة على تحقيق أهدافهم. مما يدل على أن الأدوار القيادية مهما كان مصدرها مترابطة يكمل بعضها بعضا على النحو الذي يمكن من تنفيذ خطة التغيير.

وخلاصة القول، إن تحديات التكيف تفرض علينا استبدال القيادة التي تقوم بوظائف الفرد بالقيادة التي تقوم بوظائف المجموعة. يساعد هذا النمط القيادي على تحريك الجماعة، وتقوية التواصل بين أعضائها، وتكثيف عمليات التفاعل، وحفظ تماسك المجموعة في عالم مضطرب.

ولكن القول بالقيادة الجماعية لا يعني قطع الطريق أمام المبادرات الفردية، وذوبان الفرد في الجماعة، وانمحاء الهوية الفردية، وإشهار مبدأ الإجماع لتكليم أفواه المنتقدين. إن القيادة الجماعية تقوم على أساس التفاعل التلقائي الحر بين الأفراد، والاعتراف بالخصوصيات والفروق الفردية، وتستمد قوتها وغنى أفكارها من الأفراد الذين يحتلون مواقع مختلفة، وينظرون إلى مجريات الأحداث من زوايا نظر متنوعة، وتؤمن بأن تحديد المشكلات الحقيقية والأفكار والحلول الناجمة قد تأتي من حيث لا تحتسب. ولذلك يجب أن تعمل قيادة التغيير باستمرار على تشجيع المبادرات الفردية لكي تتحول المنظمة من كونها جهازا يشتغل بطريقة آلية إلى منظمة معرفية تمتلك القدرة على التعلم، والابتكار، والوعي بالذات.

مقاومة التغيير

هناك تصور شائع عن المدرسين بأنهم قوة محافظة تقاوم التغيير. والمقصود بالمقاومة رفض الانخراط في مسلسل التغيير. تولد المقاومة ردود فعل لدى دعاة الإصلاح والتغيير تتمثل في اتهام المدرسين بالتقاعس، والتكاسل، والاسترخاء، والتعلل، وفقدان القدرة على الإبداع والتجديد، وانعدام النظرة الواقعية إلى الأمور. ويتهمهم المدرسون من جهتهم بالسلطوية، والتعالي، والانفراد بالقرار. وهكذا يحتد الصراع بين الطرفين، ويتعثر الإصلاح. ولذلك كان من المفيد التعرف على الأسباب الكامنة خلف مقاومة التغيير.

يرى واطسون (Watson, 1969) أن «كل القوى التي تساهم في المحافظة على الثبات في الشخصية أو في النظام الاجتماعي تعتبر من جملة القوى التي تقاوم التغيير... إن الميل إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف، والميل إلى المحافظة على الوجود، والعودة إلى التوازن هي ميول محبذة، لأنها تمكن من استمرار الهوية، والأفعال السديدة، والحضارة والثقافة» (ص 488).

إن المقاومة، من وجهة النظر هذه، هي مقاومة للتغيير في حد ذاته من أجل الحفاظ على التوازن. إن الخوف من فقدان التوازن هو سبب المقاومة العميق. ولذلك كان التغيير في نظر واطسون شيئا غير مرغوب فيه أصلا. وعلى العكس من ذلك، يرى فريد (Fried, 1980) أن التغيير ليس ممكنا فحسب، ولكنه مطلوب وضروري أيضا، لأنه ينعش تجاربنا العاطفية-الوجدانية والمعرفية، ويثير خيالنا، ويمدنا بالطاقة التي تحرك تجاربنا الشعورية للخروج من الرتابة. «إن غياب التغيير، في نظره، يجعلنا نشعر وكأننا نموت موتا بطيئا» (ص 15-16).

وهنا يطرح السؤال: هل يقاوم الناس التغيير أم يطلبونه؟ وهل هناك إمكانية التوفيق بين الموقفين؟ بإمكاننا أن نصل إلى حل معقول للإشكالية المطروحة إذا نحن قمنا بإعادة تحديدها باعتبارها مسألة تنطوي على مفارقة لا على تناقض. يبدو في ضوء هذا التحديد أن الناس يسلكون وفقا لهذا الموقف أو ذاك حسب ما تمليه عليهم الملابس الظرفية. فقد يسعون إلى التغيير بعزم شديد، وقد يقاومونه بقوة. وربما تزامنت الرغبة في التغيير مع مشاعر القلق والإحجام.

فإذا كان المدرسون يقاومون التغيير في حد ذاته، مثلهم في ذلك مثل أية فئة اجتماعية أخرى، فإنهم يقاومونه أيضا تجنباً للخسارة المتوقعة التي قد يتسبب فيها. والواقع أنه غالبا ما تكون المقاومة مجرد رد فعل ضد الخسارة المتوقعة. ذلك لأن دعاة التغيير يطالبون المدرسين بالإقلاع عن عاداتهم وأساليبهم المعهودة في العمل، وتغيير أدوارهم وتصوراتهم لقضايا التربية والتعليم التي تنسجم مع تمثلهم القيم المهنية. وإذا كانوا يعترفون بأهمية وجدوى الأساليب الجديدة، فإن ما لا يستسيغونه هو أن يتم إدراجهم في قائمة الأشياء المستهدفة في استراتيجية التغيير. يدل ذلك على أن معايير العمل لا تنسجم دائما مع التجارب الشعورية للأفراد. وبسبب وجود الفجوة بين المعايير والتجارب الشعورية يميل الأفراد إلى التكتم على مشاعرهم. فقد يظهر الفرد ولاءه للمهنة في الوقت الذي يعيش فيه تجربة شعورية خاصة لا تنسجم في توجهاتها مع معايير العمل، وتتحول هذه المعايير، وربما القيم المهنية كلها، إلى قوة تكبت التجارب الشعورية، فيمسك الفرد عن التعبير عن مشاعره، ويتعذر التواصل بينه وبين غيره. وهكذا يتحول البعد العقلاني في نظام التفاعل إلى قوة خفية تعيق مجهود الإصلاح والتغيير. وأما محرك هذه العملية فهو الخوف من الخسارة المتوقعة التي تهدد الاعتبار الذاتي للفرد وصورته عن ذاته.

الوحدة الحادية عشر

الريادة والازدهار

الازدهار تجديد نفسك، والبقاء على قيد الحياة جسدياً وروحياً

المحتوى

- البقاء على قيد الحياة
- الشباب والمجتمع

البقاء على قيد الحياة

هي حركة اجتماعية من الأفراد أو الجماعات (تسمى البقاء على قيد الحياة أو المستعدين) الذين يستعدون بشكل استباقي لحالات الطوارئ، بما في ذلك الكوارث الطبيعية، فضلاً عن الاضطرابات في النظام الاجتماعي أو السياسي أو الاقتصادي. قد تتوقع الاستعدادات سيناريوهات قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، على نطاقات تتراوح من الشدائد الشخصية، إلى التعتيل المحلي للخدمات، إلى كارثة دولية أو عالمية. قد يقتصر البقاء على قيد الحياة على الاستعداد لحالة طوارئ شخصية، مثل فقدان الوظيفة أو تقطعت بهم السبل في البرية أو في ظل ظروف مناخية معاكسة. ينصب التركيز على الاعتماد على الذات، وتخزين الإمدادات، واكتساب معرفة ومهارات البقاء على قيد الحياة. غالباً ما يكتسب الناجون خدمات طبية وتدريب الدفاع عن النفس، وتخزين الطعام والماء، والاستعداد لتحقيق الاكتفاء الذاتي، وبناء هياكل مثل ملاجئ البقاء على قيد الحياة أو الملاجئ تحت الأرض التي قد تساعدهم على النجاة من كارثة. يعود استخدام مصطلح البقاء على قيد الحياة إلى أوائل الثمانينيات.

الشباب والمجتمع

- إنَّ للشباب دوراً كبيراً ومهماً في تنمية المجتمعات وبنائها، كما أنَّ المجتمعات التي تحوي على نسبة كبيرة من الفئة الشابة هي مجتمعات قوية؛ وذلك كون طاقة الشباب الهائلة هي التي تُحرِّكها وترفعها، لذلك فالشباب ركانز أي أمة، وأساس الإنماء والتطور فيها، كما أنَّهم بناءً مجدها وحضارتها وحمايتها.
- مفهوم الشباب يختلف تعريف الشباب من الناحية اللغوية ومن الناحية المستخدمة دولياً كالآتي: تُعرَّف اللغة كلمة الشباب الفناء والحدائث، وهو عكس الشَّيب والهرَم.
 - الشباب في التعريف الدولي هم الأفراد الذين تكون أعمارهم بين أربعة عشر عاماً وأربعة وعشرين عاماً.

وفق منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) فإنَّ نسبة الشباب في العالم تُقارب 18% من مجموع سكَّانه؛ حيثُ يتواجد في العالم ما يقارب 1.2 مليار شخص يقعون ضمن فئة الشباب، ومن المتوقع زيادة عددهم بما مقداره 72 مليون في الأيام القادمة وحتى حلول عام 2025م، كما أنَّ الإحصائيات تُشير إلى أنَّ أعداد الشباب في الجبل الحالي تفوق أيَّ عددٍ مضى عبر التاريخ، وعلى الرَّغم من هذه الإحصائية ومن العدد الكبير للشباب والزيادة المستمرة فيه، إلَّا أنَّ نسبتهم مُستمرة في التناقص مع زيادة نسبة كبار السن حول العالم.

دور الشباب في تنمية المجتمع

- الشباب هم عماد أيَّ أمة وسرُّ النهضة فيها، وهم بناءً حضارتها، وخطُّ الدفاع الأول والأخير عنها، ويُشاركون في عمليَّات التخطيط المهمة، ومن الأمثلة على أدوار الشباب:
- المشاركة بعمليَّة الانتخابات؛ حيثُ تعدَّ أصوات الشباب حاسمة، وتُشكِّل جزءاً كبيراً لا يتجزأ من الأصوات الشاملة.
 - المشاركة بقضايا الرأي العام والمناصرة كقضايا حقوق المرأة والطفل، ومناصرة الفئات المهمشة في الحصول على حقوقها.
 - التطوع في مؤسسات المجتمع المحلي؛ إذ يُساهم ذلك في إضافة عدد الأيدي العاملة وزيادة الإنتاج والفائدة.
 - ممارسة الأنشطة التعاونية؛ كإنتاج فلم وثائقي يتناول موضوعاً معيناً يتعاون على إنتاجه مجموعة من الشباب كلٌّ منهم ذو تخصص مُعين.
 - المساعدة على إنشاء المشاريع الخدمائية، كالضغط على الشركات الكبيرة لإنشاء مشاريع البنى التحتية المهمة لسير حياة المجتمع.

- التخطيط لإقامة مؤتمرات علمية وورشات عمل ونقاشات من شأنها توسيع المعرفة، وتحفيز العقل لاستقبال إنتاجات فكرية جديدة.
- التخطيط للبيئة المحلية وكيفية الحفاظ عليها؛ كالرسم المنقون لأماكن المنتزهات العامة، وأماكن الترفيه والرياضة والتعليم. المساهمة في جمع التموليلات والتبرعات للمؤسسات الخيرية المحتاجة، والتي تعاني من إمكانيات محدودة فتهدد وقت أنشطتها.
- تعزيز الجانب الاجتماعي بتبادل الزيارات؛ كزيارة الجيران والمرضى، وتبادل الأفراح والأفراح. تعزيز الجانب الثقافي من خلال تعزيز المبادرات للتعريف بالثقافات المتنوعة، وتبادلها وابتعاث الشباب لبلدان أخرى.
- الحفاظ على هوية الوطن وإبراز تاريخه، من خلال استدعاء البطولات الماضية وتمثيلها في الحاضر.
- المساهمة والعمل في الدفاع عن الوطن وحمايته؛ حيث يكون الشباب أول من يقدمون أنفسهم فداءً للوطن، ويفنونه بكل غالٍ ونفيس.
- نشر الوعي الصحي من خلال الأنشطة والفعاليات التي تُعطي معلومات حول الأمراض الخطيرة والموسمية وأسبابها وكيفية الحماية والوقاية منها مع إرشادات ونصائح توجيهية.
- يلعب الشباب دوراً مهماً في السياسة والعملية السياسية؛ حيث يختارون نظام الحكم والرئيس وكل مسؤول بأي منطقة.
- تقوية الاقتصاد من خلال المعارض التسويقية؛ حيث إن عرض المنتجات الوطنية يؤدي إلى معرفة الجمهور المحلي بها فيزداد الإقبال عليها مما قد يساهم في الحصول على اكتفاء ذاتي للدولة.

مفهوم تنمية المجتمع

عرّفت هيئة الأمم المتحدة تنمية المجتمع بأنها العمليات والممارسات التي يتعاون فيها الأهالي، ويضمون جهودهم مع جهود الحكومات لتطوير وتحسين ظروف المجتمع المحلي الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، والسعي لتكامل المجتمعات في واقع الأمة وجعلها قادرة على الاشتراك في مسيرة التقدم القومي.

علاقة الشباب بالتنمية

تسعى التنمية لتعزيز قدرات الإنسان وأفكاره وتوجهاته، وترقى بإمكانياته وتحفظ مصالحه وحرّياته؛ حيث يُعدّ الإنسان غايةً لها، كما أنّها تُعنى بجوانب الإنسان المعنوية لثمّكته من أن يكون فرداً صالحاً قادراً على تحقيق حاجاته وحاجات مجتمعه، كما يُعدّ الإنسان الوسيلة والأداة التي تقوم التنمية بتحقيق غاياتها وطموحاتها من خلاله عبر تفاعله الإيجابي، وعلمه، ووعيه بعقبات الأمة ومشاكلها.

سمات شباب الجيل العربي الجديد

للشباب العربي في المجتمعات العربية خصائص مشتركة وسمات يميّز بها، ومنها:

- التطلع دائماً نحو الحرية والديمقراطية.
- المخاطرة والشجاعة والجرأة.
- الحماس للابتكار والتحدّي.
- الإنجاز، والقُدرة، والسرعة العالية على حشد الجماهير.

متطلبات المجتمع من الشباب

تتفاوت المتطلبات التي يفرضها المجتمع على الشباب من مجتمع لآخر، ومن بيئة لأخرى، إلا أنّها توجد بعض النقاط التي تشترك المجتمعات كلّها في طلبها من الشباب، لتصل في نهاية المطاف لتنمية وإنماء مجتمعي حقيقي وفَعّال، وهذه النقاط هي:

- الاعتدال والوسطية، وعدم التعصب والتطرّف في القضايا المختلفة التي يواجهها المجتمع.
- إنماء قيم المنافسة الفعّالة والإيجابية، والحدّ من الاعتماد والأتكال على الظروف الخارجية لتحصيل الفرص وإحراز النجاح، والاعتماد في ذلك على الذات.
- السعي لتعزيز الهوية الوطنية والقومية، لجعلها هوية ترفع من شأن الشباب وتزيد من احترامهم.

الأدوار الاجتماعية يُمكن تعريف الدور الاجتماعي على أنّه مجموعة من المعايير والأسس المتخصصة بسلوك وفعل شخص له دور مُحدّد في الجماعة، كدور الطبيب والقائد، ودور الأم والأب؛ إذ من الصّوروي مُلائمة دور الفرد لسلوكه وفعله. قد يرتبط الفرد بدورين في ذات الوقت ضمن ما يُعرف بتعدد الأدوار الاجتماعية للفرد حسب الجماعة المحيطة به، والمجتمع الذي هو أحد أعضائه، كأن تكون الأم مُدرّسة مثلاً، فيكون لها دور الأم ودور المعلمة كذلك، ومن الجدير ذكره أنّ على الفرد أن يُحاول الموازنة بين مُختلف الأدوار التي يؤدّيها، ويُكامل بينها؛ حيث إنّهُ من المُمكن أن تكون أدواره اختيارية دون إجبار كأن يكون الفرد مُتزوجاً أو عازباً مثلاً، أو أدواراً إجبارية فُرضت عليه كأن يكون ذكراً أو أنثى. يكتسب الفرد كيفية أداء الأدوار منذ صغره، وعبر التنشئة والتربية الاجتماعية، أو من خلال التعلّم أو من قداوته ومثله العليا، أو من البيئة التي تُحيط به؛ حيث تُعدّ عملية التعلّم هذه عملية أساسية للمجتمع، تضمن استمراره

الشباب عماد المجتمع تُصنّف فئة الشباب على أنها الفئة التي تضم الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 15-30 سنة، وفئة الشباب هي العمود الذي يرتكز عليه أي مجتمع في هذا العالم ويحددون مستقبله، فالقنات الأخرى كالأطفال والمرافقين وكبار السن يعتمدون عليهم، فمستقبل أسرهم وبلادهم بين أيديهم، ودورهم يكمن في التجديد والابتكار والتطوير والحفاظ على المجتمع، قيادة المجتمع وابتكار المهارات وتطوير التكنولوجيا، رفع مستوى التعليم والسياسة والسلام في البلاد، كما لهم دور في الحفاظ على ثقافة البلد وعاداته والقيم التي يرتكز عليها المجتمع، إضافة للمشاركة الفعالة في المشاريع التنموية.

الشباب ومستقبل الدولة

يُعرف الشباب بأنهم رصيد البلاد الكبير، فهم يمثلون البلد ومستقبله من كافة النواحي، فذكاء الشباب ومهاراتهم وقدرتهم العملية تقود البلد إلى طريق التطور والنجاح، وهذا يعني أن الشباب يتحملون هذه المسؤولية نظراً لأنهم اللبنة الأساسية للبلدان، وغالباً ما يُشكل الشباب الفئة العمرية الأكبر في البلاد، ويعيشون في بيئة تختلف عن تلك التي عاشها آبائهم وأجدادهم، مما يجعلهم يواجهون تحدي اختلاف الثقافات، يُنتظر من الشباب تقديم الأفكار والتطورات الجديدة لتحسين البلاد نظراً لقدرتهم على تقبّل الأفكار الجديدة، ثم النهوض بهذه المجتمعات لتحسين مستوى معيشة الأفراد ومواكبة التقدم والتطور.

أهمية الشباب في التطور

تتمثل أهمية دور الشباب في تنمية المجتمع ومشاركة الشباب النشطة وتشغيل كافة طاقاتهم وقدراتهم للوصول لذلك، وهذا التطور لا يقتصر على مجال معين فيمكنهم تطوير المجال التقني، أو الرياضي، وغيرها من المجالات التي تحتاج للقدرات الشبابية حتى تنهض، ويتم ذلك من خلال مساعدة الشباب وإدخالهم في هذه المجالات لأداء الدور الصحيح، بالإضافة إلى توضيح قدرتهم وقوتهم والدور الذي يمثلونه وأهميتهم في بناء هذه الدولة.

الشباب عوامل التغيير في المجتمع

تُعرف الفئة الشبابية في كافة أنحاء العالم بأنها فئة التغيير والإصلاح، وللدولة دور في دمج الشباب في مجالات السلام والأمن ومختلف قطاعات المجتمع لبناء السلام والحفاظ عليه، بالإضافة لخلق العمل لهم واستغلال القوى العاملة منهم في التنمية الاقتصادية لرفع مستوى البلاد والنهوض بها، فهم يمثلون ثلث القوى العاملة تقريباً، كما أنهم يلعبون دوراً في ردع الخلافات وحلّها في أوقات التغييرات والنزاعات، مما يعني أنهم أهم العناصر للحفاظ على السلام وبناءه أيضاً. يمتاز الشباب بالشجاعة، والتهور، والديناميكية، والثقة الكبيرة بالنفس، والتي تجعل لديهم أفكار إبداعية وطاقات كامنة يجب استخدامها لبناء مجتمعات أفضل وتغيير الواقع، كما أن لديهم أمل في المستقبل تجعلهم قادرين على الابتكار وإنشاء الأفكار من خيالهم الواسع، بالإضافة لقدرتهم على حل المشكلات وإمكاناتهم في إحداث التغييرات الاجتماعية للأفضل، يعيشون على أمل وبحث مستمر عن السمو والتطور، وهذا ما يولد الرغبة لديهم بمساعدة البيئة والبلدان والمجتمعات المختلفة والأسر، وما يساعدهم هو ظهور العولمة والتكنولوجيا حيث أصبح العالم كالقرية الصغيرة وبإمكانهم التواصل بطرق متعددة، مما يعني فرصة جيدة لاتحاد الشباب وتضامنهم وتعاطفهم.

تعريف الطموح في اللغة يعني: الأمر العالي والسامق الذي يسعى الإنسان إلى بلوغه، ويُقال: أطمح فلان بصره؛ أي رَفَعَهُ، ورجل طماح؛ أي بعيد الطَّرَف، وبحر طموح الموج؛ أي أنّ أمواجه مرتفعة، ويمكن تعريف الطموح اصطلاحاً بأنّه: الميل إلى تذليل التحديات، والعقبات، والمجاهدة في عمل شيء بصورة سريعة، وجيدة، مع الإصرار؛ وذلك للوصول إلى المستويات العليا، والتفوّق على النفس، ويُمكن تعريفه أيضاً، بأنه "هدف له مستوى مُحدّد، يتطلع الشخص إلى إنجازه وتحقيقه في أحد جوانب حياته، ويمكن أن تختلف درجة أهمية هذا الهدف باختلاف جوانب الحياة نفسها، كما يمكن أن تختلف هذه الدرجة، بين الأفراد ككلّ في الجانب الواحد نفسه، علماً بأنّه من الممكن أن تتحدّد أهمية هذا الهدف، بحسب الإطار المرجعي للفرد.

أنواع الطموح

يتعدّد الطموح في أنواعه وفنّه التي تسعى إلى تحقيقه، ونوعيّة هذا الطموح، وفيما يأتي ذُكر لبعض أنواع الطموح:

- **الطموح الاجتماعي:** نجد أنّ طموح الشعوب الفقيرة، يختلف بشكل كبير عن طموح الشعوب في الدول المتقدّمة؛ فالشعوب الفقيرة تطمح دوماً إلى تحقيق قَدْر مُعيّن من العيش، ولا ترغب

بالكثير، أمّا الشعوب المتقدّمة، فهي ترغب بمستويات عالية من الطموح، والوصول إلى حالة من الرقي، والرفاهية، والغنى، وبذلك، فإنّه كلما ازدهر المجتمع وتقدّم، تكون الطموحات على مستوى عالٍ، بحيث تتناسب مع الواقع، ومستوى التطوُّر، كما أنّ الطموحات داخل المجتمع نفسه لا تتشابه؛ فالطموح يختلف من زمن إلى آخر، ومن فرد إلى آخر، حيث كان أفراد المجتمع يطمحون إلى مهنة محدّدة، كالمحاماة، والطب، والتدريس، ومع التطوُّر السريع الذي شهّدته المجتمعات في مختلف المجالات، أصبحت طموحات الأفراد بمستوى أعلى؛ للحصول على مهنة جديدة تتناسب مع هذا التطوُّر.

- **الطموح الفرديّ:** وهو الطموح الذي يخصّ شخصاً واحداً، سواء كان الطموح الذي يرغب فيه، في المجال المهنيّ، أو العلميّ، أو السياسيّ، أو الرياضيّ، أو المدرسيّ؛ فكلّ شخص يملك الحقّ الكامل في تبنّي مستويات الطموح التي تتناسب مع بينته، وقدراته، وإمكاناته، حيث يطمح البعض إلى تحقيق النجاح على المستوى الدراسيّ، أو العلميّ، أو المهنيّ، بينما يطمح البعض الآخر للوصول إلى عمل مُستقرّ، ونجد آخرين يكمُن طموحهم في تحقيق حياة سعيدة، وبذلك فإنّ وصول الفرد إلى مراكز اجتماعيّة، يكون وفق مستويات الطموح لديه.
- **الطموح الطبيعيّ:** وهو الطموح المبنّي على ما يملكه الفرد من قدرات، وإمكانات، ثمّكّه من تحقيق طموحه؛ فإنّ واجه الفرد أيّ تحدّيات، أو عوائق، فسيكون قادراً على تجاوزها؛ لأنّ إمكاناته تسمح له بذلك. الطموح الشبيه بالخيالات المرضيّة: وهو الطموح الذي يدلّ على رغبة صاحبه في التخلص من حاله المؤلم، وشعوره بالإحباط؛ وذلك بسبب بُعد طموحه وخياله عن واقعه السيئ، وهو ما يحول دون تحقيق طموحاته.
- **مظاهر الطموح** يظهر الطموح على شخصيّة الفرد بأشكال مختلفة، نذكرها فيما يلي:
- **المظهر المعرفيّ:** ويشتمل على ما يعتقده الفرد، ويُدرّكه، من حيث الصّحة والصواب، أو الخطأ، ويشتمل أيضاً على فكرة الفرد عن ذاته.
- **المظهر الوجدانيّ:** ويشتمل على المشاعر التي يُظهرها الفرد تجاه أداء عمل مُعيّن، كالسرور، والارتياح، وما يُصيبه عند وجود عقبات وتحديات تمنّعه من تحقيق طموحه.
- **المظهر السلوكيّ:** ويشتمل على المجهود الذاتي الذي يبذله الفرد في سبيل تحقيق أهدافه.

العوامل المؤثّرة في الطموح

يتحدّد مستوى الطموح عند الفرد بناءً على عدّة عوامل، أهمّها:

- **الجنس:** يلعب جنس الفرد دوراً مهماً في رَسْم مستوى الطموح لديه؛ فالطموح لدى الذكور قد يختلف عنه لدى الإناث، كما أنّ التنشئة الاجتماعيّة تُؤثّر في مدى إبراز دور الجنس في رَسْم طموحه.
- **الذكاء:** تُؤثّر القدرات العقليّة للفرد بشكل كبير في مدى طموحه؛ فالأفراد الذين يملكون مستوى ذكاء مرتفع يكون إدراكهم للأهداف، والطموحات، أعلى وأكثر واقعيّة، كما أنّهم يجدون الطريق الأقصر نحو تحقيق أهدافهم، وطموحاتهم، أمّا ذوو مستوى الذكاء المنخفض، فإنّهم يضعون طموحات مُبالغاً فيها، وهي غير مناسبة لإمكاناتهم.
- **فكرة الفرد عن نفسه:** فالصورة التي يُكوّنها الفرد عن نفسه، بما يخصّ قدراته العقليّة، والجسميّة، والانفعاليّة، لها تأثير مهمّ في توجيه سلوكه، وتحديد طموحه.
- **الاتّزان الانفعاليّ:** يُؤثّر مستوى الاتّزان الانفعاليّ للفرد في طموحه؛ فالشخص غير المتّزن انفعاليّاً لا يملك مستوى طموح مرتفع؛ لأنّه يهاب الفشل، كما أنّه غير قادر على أداء الأعمال التي تُطلّب منه، أمّا الشخص السويّ، فهو يمتلك المقدرة على إحداث التوازن بين إمكاناته، وقدراته، عند وُضعه للأهداف.
- **مستوى التوافق النفسيّ:** إنّ الشخص ذا الصّحة النفسيّة الجيدة، يرضى بما قَسَمه الله له، ويندفع باستمرار نحو الأمام، ويتجاوز التحديات، والصعوبات التي تُواجهه.
- **المستوى الاقتصاديّ، والاجتماعيّ:** بيّنت الدراسات أنّ الأفراد الذين يُظهرون درجات اختلاف ضعيفة نسبياً -مقارنة بمن يُظهرون درجات عالية موجبة-، يعيشون ضمن ظروف اجتماعيّة، واقتصاديّة مقبولة، وهذا يُبيّن وجود علاقة بين الظروف الاقتصاديّة، والاجتماعيّة، ومستوى الطموح.

خصائص الفرد الطموح يتَّصف الشخص الطموح بعدة صفات وميزات، أهمها:

- لا يشعر باليأس، ولديه نظرة متفائلة نحو الحياة، وهو يميلُ بسلوكياته نحو الكفاح، ويتَّجه نحو التفوق، ويضعُ خطةً مُحكمة في سبيل تحقيق أهدافه.
- لا يتكل على الآخرين، ولا يؤمن بالحظ، بل يمتلك حسَّ المسؤولية، والاعتماد على النفس، والمثابرة.
- لا يخاف، ولا يجزع من عدم ظهور النتائج المطلوبة بشكل سريع. لا يقنعُ بما هو قليل، ويسعى دائماً إلى تَيل المطلوب، ولا يرى أنَّ مستواه الحالي مُقنع، أو أنَّه أفضل ما يمكن أن يصل إليه؛ لذا يسعى دائماً إلى تطوير مستواه، والنهوض به.
- لا يقنعُ بوجود الحظ، ولا يرى أنَّ مستقبل الإنسان ثابت بحيث لا يُمكن تغييره، كما أنَّه لا يسمح بأن تتحكَّم الظروف بسير الأمور.
- لا يشعرُ بالفشل بسبب معاودة جهوده، ويُبصرُ على تحقيق أهدافه، ويتحمَّل كافة الصَّعاب في سبيل الوصول إليها، كما أنَّه يؤمن بأن المثابرة، وبذل الجهد، هما أساس التغلُّب على الصَّعاب.
- لا يهابُ المغامرة، أو المسؤولية، أو المنافسة، أو المجهول، أو الفشل.

المستقبل

تُطلق كلمة المستقبل على كل ما هو غامضٌ وغير معروفٍ ولا معلومٍ بالنسبة للإنسان من أحداثٍ ومواقف، والتي يشعر تجاهها بالمشاعر المتنوعة والمختلطة، فتارةً يترقبه بفارغ الصبر منتظراً الأحداث السعيدة التي تدخل البهجة على حياته لتحصل له، وتارةً أخرى يخافه ويصيبه شعور القلق والتوتر بخصوص ما يمكن أن يكون قادماً والذي قد يكون سلبياً وحزيناً ومؤلماً.

يُرتبط المستقبل في الإسلام بمفهوم القدر والتوكل على الله فالقدر هو كل ما قدره الله سواء في الماضي أو المستقبل، ولكن المؤمن بالقدر هو الذي يستطيع العمل والتوكل على الله حقَّ التوكل في شؤون مستقبله ويكون توكله إيجابياً وفاعلاً لأنه يعلم أنَّ ما أصابه لم يكن ليخطئه وأنَّ ما أخطأه لم يكن ليصيبه. يعتبر الأشخاص الفاعلون المستقبل مرآة الحاضر وخلاصة تجارب الماضي، وعلى الرغم من أنَّ المستقبل يبقى مجهول المعالم والأحداث، فإن كثرٌ يعتبرونه موهناً بهم وبآثهم هم الوحيدون القادرون على إضفاء السعادة أو التعاية عليه.

الأحلام والطموحات

ترتبط كلمة المستقبل لدى الكثيرين بالأحلام والإنجازات والطموحات التي تشغل بالهم، فيعلّقون آمالهم على ما هو قائمٌ ليكون جديداً ورائعاً ويحمل معه إمكانية تغيير كل شيء بمجرد قدومه، فيحلم البعض بالسفر والعمل والسياحة والدراسات العليا، ويحلم آخرون بشراء سيارةٍ أو منزلٍ أو إنشاء شركةٍ أو مشروع، ويضع الكثيرون الخطط التي تقضي بتحقيقهم لأهداف نصب أعينهم، بالإضافة إلى التفكير في رغبتهم فيما سيكونون عليه فيما يتقدم من حياتهم.

نصائح حول التخطيط للمستقبل

يقوم أغلب الناس في العالم بوضع المخططات لمستقبلهم، ومن أجل الوصول إلى الأهداف والأحلام، فعلى الإنسان أن يتبع عدة خطوات، هي: التفكير بهدوءٍ ورويةٍ في الحاضر والطرق التي من الممكن أن يسلكها الفرد للوصول إلى أحلامه. استعراض المواهب الفردية، فالإنسان الذي يعرف ما يمتلك من نعم ومميزاتٍ يكون أقدر على تحديد ما يريد للمستقبل. اتباع أسلوب الكتابة، وقوائم الأعمال المنجزة والمراد إنجازها. أن يذكر الإنسان نفسه طوال الوقت بأحلامه حتى تظل نصب عينيه فيصر على تحقيقها ولا ينساها. التخطيط أدّخار المال الذي يمكن الفرد من ابتياع ما يريد مستقبلاً كشراء منزلٍ أو سيارةٍ وغيرهما. الأفكار الإيجابية التي تدفع الإنسان إلى الأمام وفي مقابلها نبذ الأفكار السلبية التي تثبّت من عزيمة الانسان.

معرفة المستقبل

يلجأ الكثير من الناس إلى معرفة المستقبل قبل أن يعيشوه، رغبةً في اكتشاف ما سيحصل على عجلة، فهم قليلو الصبر، ومن الوسائل التي يلجؤون إليها العرافات اللواتي يزعمن بأنهن قادراتٌ على معرفة ما سيحل بحياتك

لمجرد إجابتك عن عدة أسئلة، فيبدأن بسرد كل التفاصيل للشخص، بالإضافة إلى البصارات، وقارئات الكف اللواتي يقرأن خطوط وتعاريج كف الإنسان، وقراءة الفنجان بعد الانتهاء من شرب القهوة فيه، وبرامج وكتب الأبراج والفلك التي تعرض على التلفاز والمذياع، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوسائل تعارض لبّ العقيدة في معظمها وتحمل الإنسان على التخاذل في العمل لأجل الغد.