

القيادة بين الفكر الإداري والتطبيق العسكري في ظل التحديات المعاصرة

Leadership between administrative thought and military application in contemporary challenges

أ.د. سمير عز الدين

جامعة الجزائر3

الجزائر

Samir.azedine.alg3@gmail.com

تاريخ النشر: 2025/11/22.

فيصل إبراهيم الطنيجي*

جامعة الجزائر3

الجزائر

faisalaltenaiji6@gmail.com

تاريخ القبول: 2025/09/24

تاريخ الإستلام: 2025/09/01

الملخص

يتناول موضوع البحث القيادة بين الفكر الإداري والتطبيق العسكري في ظل التحديات المعاصرة. من خلال القيادة العسكرية، التي لديها صلة وثيقة بينها وبين المفاهيم الإدارية الأخرى أذ تعتبر القيادة العسكرية الأداة الهامة من أجل صناعة وتنفيذ السياسة العامة كما أن أهمية القيادة والسيطرة تزداد كلما كبر حجم المشكلات العسكرية في إي دولة، لاسيما المؤسسات العسكرية التي تواجه بالذات اليوم أكثر من أي وقت مضى الكثير من المشاكل والتحديات التي تحاول إبعادها عن القيام بأدوارها الهامة في تحقيق أهدافها، فالقائد العسكري الناجح يحسن علاقته مع مرؤوسيه حتى يستطيع وقت الأزمات والمواقف الخطيرة التأثير في سلوكهم بصورة فعالة.

الكلمات المفتاحية: الفكر الإداري، القيادة العسكرية، القيادة الحديثة، العسكري، المنتهي.

Abstract

The research topic deals with leadership between administrative thought and application in contemporary military leadership issues - through joint cooperation among other administrative concepts, as military leadership is considered an aid to public policy making. The importance of focusing on diversity increases as the size of the partners in this country increases, especially the institutions facing Today more than ever before there are many problems and challenges that the armed forces are trying to mobilize to do so to achieve their goals. A successful leader implements communications with his subordinates so that he can time and effective attitudes in influencing their behaviour effectively.

Keywords administrative leadership, military leadership, modern leadership, military, affiliate.

* المؤلف المراسل

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة بفعل العولمة والتقدم التكنولوجي والرقمي، الأمر الذي انعكس على مختلف مجالات الحياة بما فيها المؤسسات المدنية والعسكرية. وتُعد القيادة أحد أهم العناصر التي تحدد فعالية هذه المؤسسات، فهي ليست مجرد سلطة أو موقع وظيفي، بل عملية تأثير متبادلة بين القائد وأتباعه من أجل تحقيق أهداف مشتركة. ونظرًا لخصوصية البيئة العسكرية وما تحمله من تحديات، تزداد أهمية دراسة القيادة العسكرية باعتبارها ركيزة أساسية لضمان الكفاءة التنظيمية والاستعداد لمواجهة الأزمات. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين الفكر الإداري والنماذج العسكرية للقيادة، مع تحليل التحديات المعاصرة التي تواجه القادة في هذا المجال لذلك سوف نقوم بطرح الإشكالية الآتية:

إشكالية البحث:

تطرح هذه الدراسة إشكالية محورية تتمثل في: كيف يمكن للقيادة العسكرية أن تستفيد من الفكر الإداري في مواجهة التحديات المتزايدة في العصر الحالي؟

ويتفرع عن هذه الإشكالية عدة تساؤلات:

ما هو المفهوم الإداري للقيادة؟

وما هي خصوصية القيادة العسكرية؟

وما أثر القيادة على أداء العسكري أو المنتهي؟

وما أبرز التحديات المعاصرة التي تواجهها؟

المنهجية المتبعة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة الأدبيات النظرية وتحليلها بشكل نقدي، ثم محاولة الربط بينها وبين الممارسات الفعلية في الميدان العسكري. وتهدف هذه المنهجية إلى تقديم صورة شاملة تدمج بين الجانب النظري والتطبيقي.

وبناء على التساؤلات المطروحة سوف يتم تقسيم الدراسة إلى أربع محاور كالآتي:

_ المحور الأول: القيادة في أدبيات المناجيري والإداري.

_ المحور الثاني: مفهوم القيادة العسكرية.

_ المحور الثالث: القيادة العسكرية وأثرها على أداء (العسكري أو المنتهي).

_ المحور الرابع: التحديات المعاصرة ودور القيادة العسكرية في مواجهتها.

المحور الأول: القيادة في أدبيات المناجيري والإداري

أولاً: المفهوم الإداري للقيادة

1_ تعريف القيادة الإدارية

تُعد القيادة في الفكر الإداري من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع. فهي ليست مجرد أوامر أو سلطة رسمية، بل قدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف.

القيادة لغة:

من الناحية اللغوية، يشير مفهوم القيادة إلى عملية التوجيه والإرشاد. أما في الفكر الإداري، فقد عُرِّفت بأنها عملية تأثير في

نشاطات الجماعة، أو القدرة على إقناع الأفراد ودفعهم للتعاون، أو حتى وسيلة للتواصل الفعال الذي يحفز المرؤوسين على الإنجاز.

كما قال ابن منظور: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة (ابن منظور، 2000، ص315).

القيادة اصطلاحاً: أما اصطلاحاً فتعددت تعاريف القيادة في أدبيات علم الإدارة والاجتماع، ومن بينها نذكر ما يلي: ويرى تيد " هي امتلاك القائد المقدرة على توجيه الآخرين والتأثير فيهم بما يضمن تعاونهم من أجل الوصول إلى هدف مشترك". (مدحت محمد أبو النصر، سنة 2007، ص319).

" يعرف نيومان القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وتوجيهها بطريقة تجعلها تتعاون طواعية واقتناعاً لتحقيق الأهداف المنشودة أو: من منظور نيومان، القيادة هي عملية توجيه وتأثير في سلوك الأفراد داخل الجماعة بما يحقق التعاون الرضائي والقناعة من أجل بلوغ الأهداف".

رغم اختلاف التعريفات، إلا أنها تتفق على أن القيادة عملية تفاعلية متبادلة، حيث لا ينجح القائد دون تفاعل أتباعه واستجابتهم، كما أن الأتباع يحتاجون إلى رؤية واضحة وقدرة تنظيمية توجههم نحو الأهداف.

- وتعرف بانها النشاط الذي يمارسه القائد الاداري في مجال اتخاذ واصدار الأوامر والاشراف الاداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (عمر محمود غايبين، سنة 2009، ص 130).

ويتضح لنا من خلال ما سبق أن القيادة الإدارية ليست مجرد سلطة أو أوامر، بل هي عملية تأثير وتوجيه تقوم على التفاعل مع الأتباع لإقناعهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

ورغم تنوع التعريفات (لغوية واصطلاحية)، إلا أنها تتفق على أن القيادة هي قدرة القائد على التأثير في الآخرين عبر الرؤية والتواصل والسلطة لتحقيق التعاون والإنجاز.

ثانياً: مكونات القيادة الإدارية

تقوم القيادة الإدارية على ثلاثة عناصر أساسية:

أولاً: القائد : يعتبر اهم متغير في العملية القيادية، بحيث يتمتع بصفات وخصائص منفردة، ويمتلك لإمكانيات تمكنه من التأثير في المتلقين له بهدف تحقيق النتيجة، وقدمت للقائد عدة تعريف منها :- ووفقاً لكورتوا، جوهر القيادة لا يقوم فقط على تحقيق المهام، وإنما على بناء الإنسان، من خلال التعرف على قدراته، والعمل على توحيدها، وإرساء روابط قائمة على الحب المتبادل (كورتوا - ج، ، سنة 1999، ص 7_8).

كما يرى دراكر ان التعريف الوحيد للقائد انه شخص له تابعون (بيتر فردناند دراكر، 2005)

ويعرف أيضا أنه " الشخص الذي يمتلك بمجموعة من الخصائص والمهارات والقدرات تساعده في التأثير على الآخرين والعمل قدما على تحقيق أهداف مشتركة (علاء محمد سيد قنديل، 2010، ص16)

وليستطيع القائد التأثير في الآخرين وتعبئتهم ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير، لا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك، والمتتمثلة فيما يلي:

أ- المهارات الفنية تتمثل المهارة في القدرة على توظيف الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تسهل إنجاز المهمة، حيث تقوم المهارة الفنية على أساليب وطرائق العمل. كما أن امتلاك القائد لهذه المهارات يعزز ثقة الآخرين بتوجيهاته

وإرشاداته، ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. (موسى سلامة اللوزي ، 2008، 302) ، نذكر منها (سامر جلده، مرجع سابق، ص147.)

- قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح
- الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها.
- القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها ، وإدراك ومعرفة الطرق السليمة والوسائل المتاحة الكفيل بانجاز العمل.
ب - المهارات الإنسانية: هي القدرة على فهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، إضافةً إلى إدراك العوامل التي تؤثر في تصرفاتهم؛ وهي مهارة تتيح التعامل معهم بفاعلية، وإشباع احتياجاتهم، والمساهمة في حل مشكلاتهم، بما يحقق أهدافهم وأهداف المؤسسة.

ومن أبرز المهارات التي ينبغي أن يمتلكها القائد:

- مهارة الإقناع والتحفيز ودعم روح المبادرة لدى الآخرين.
- مهارة التواصل الفعال والقدرة على الإصغاء الجيد للمرؤوسين.
- مهارة تكوين فرق العمل وتعزيز الروابط الإنسانية بين أفرادها.

ثانيا: الاتباع (المرؤوسين)

هم الذين يمثلون الطرف الآخر للعملية القيادية ، يدينون بالولاء لقائدهم. ماذا ينتظر المرؤوسون من القائد؟ خلص جيمس

كوزي وباري بوستر " في أبحاثهما أن المرؤوسين ينتظرون من القادة ما يلي (Alain Duluc, 2003, P 76-77)

• الصدق يُعد أبرز سمات القائد، ويتجلى في انسجام أقواله مع أفعاله، إذ إن المرؤوسين لا يثقون إلا بما يشاهدونه واقعًا ملموسًا.

• الكفاءة: عنصر أساسي لكسب ثقة المرؤوسين؛ فهم لا يتوقعون من القائد أن يعرف كل شيء، بل أن يضيف قيمة حقيقية في كيفية إنجاز العمل بكفاءة بروح الفريق.

• التوجه نحو المستقبل: يتمثل في امتلاك رؤية واضحة ترتبط بالقدرة على استشراف الغد، من خلال تحديد مسار وأهداف ينبغي تحقيقها. ويتربص المرؤوسون من قائدهم الإجابة عن سؤالين جوهريين: لماذا نعمل؟ وكيف ننجز العمل؟

• التحفيز: إلى جانب تطلع المرؤوسين إلى رؤية مستقبلية من قائدهم، فإنهم بحاجة أيضًا إلى من يشجعهم ويدفعهم لأداء مهامهم وتحقيق تلك الرؤية.

كما أن تعزيز مشاركة المرؤوسين يُعد شكلاً من أشكال الديمقراطية والشورى، ويُظهر الثقة بقدراتهم، ويعكس الحرص على الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم. ومن أبرز نتائج المشاركة (مدحت محمود أبو النصر، مرجع سابق، ص325):

- قبول المرؤوسين للقرارات التي أسهموا في صياغتها.
- تقليل مقاومتهم للتغيير الذي ساعدوا في اقتراحه.
- زيادة فرص نجاح البرامج والمشروعات التي ساهموا في تخطيطها.
- تعزيز الولاء المؤسسي لدى المرؤوسين.

ثالثا: عملية التأثير

عملية التأثير التي تعكس العلاقة التفاعلية بين الطرفين والتأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية وغير رسمية كما يلي:

أ- المصادر الرسمية للتأثير:

ترتكز على المنصب الوظيفي للقائد، وتتجلى في:

- القوة الشرعية: وهي القوة المستمدة من الحق القانوني (الرسمي) الممنوح للقائد بموجب اتفاق أو نظام محدد، يتيح له فرض سلوك معين على مرؤوسيه (سعيد ياسين عامر، 1986، ص 300).
- قوة المكافأة: تنبع من توقع المرؤوس بأن التزامه بالأوامر وأدائه لمهامه بالشكل المطلوب سيعود عليه بمكافأة، سواء مادية أو معنوية، وذلك استناداً لسلطة القائد في منح الحوافز (محمود سلمان العميان، 2008، ص 258).
- القوة القسرية: تقوم على الخوف، حيث يتوقع الفرد أن قصوره أو عدم امتثاله للتعليمات سيؤدي إلى عقوبة مادية أو معنوية من رئيسه. وتُعد من أشد القوى تأثيراً، إذ قد تتعدى الحرمان من المكافآت إلى العقوبات المباشرة كخفض الدرجة، تقليص الراتب، الإيقاف عن العمل وغيرها (محمود سلمان العميان، 2008، ص 258؛ نجم عبود نجم، 2006، ص 39).

ب- المصادر غير الرسمية للتأثير:

تعتمد على شخصية القائد وما يمتلكه من قدرات وصفات فردية، ومن أبرزها:

- قوة الخبرة: تستند إلى معرفة القائد وخبرته ومهاراته في مجال عمله، ما يجعله قادراً على حل المشكلات التي تواجه مرؤوسيه، ويدفعهم مستقبلاً إلى الرجوع إليه في مواقف مشابهة.
 - القوة المرجعية: مصدرها إعجاب المرؤوسين بشخصية القائد وسماته، فيغدو نموذجاً يحتذون به ومرجعاً يقتبسون منه أفكاره ومبادئه وأسلوبه (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، ص 97).
 - قوة الإقناع: يمارس القائد تأثيره من خلال استمالة مرؤوسيه وإقناعهم بأن ما يطلبه منهم يخدم مصالحهم الشخصية ويحقق أهداف المؤسسة في الوقت نفسه (علاء محمد سيد قنديل، ص 21).
- يتبين لنا من خلال ما سبق ان القيادة عملية تفاعلية تقوم على القائد بصفاته ومهاراته الفنية والإنسانية، وعلى الأتباع بتوقعاتهم من الصدق والكفاءة والرؤية والتحفيز، وتتجلى في قدرة القائد على التأثير عبر مصادر القوة الرسمية (الشرعية، المكافأة، القسرية) وغير الرسمية (الخبرة، المرجعية، الإقناع).

رابعاً: أنواع القيادة

أ- القيادة الكاريزماتية

ويعني مصطلح الكاريزما سحر الشخصية والموهبة والقوة التي يتحلى بها القائد من حيث تأثيره في الآخرين وتعرف القيادة الكاريزماتية عن طريق سمات القائد الجذابة عبر احساس المرؤوسين به وبسلوكه المثالي المؤثر مثال في صياغة الرؤية الاستراتيجية والاتصالات المتميزة معهم والثقة العالية فيهم . واستنادا الى مرجعها (وبرت هاوس في القيادة 1976) فقد شدد على ان القادة الكاريزماتيين يملكون حاجة عالية للقوة والتأثير وثقة عالية بالنفس ومهارات لفظية ممتازة وعطف قوي على الآخرين وبما يمكنهم من تحفيز واقناع الآخرين بأفكاره وعليه تعد الكاريزما سمة فردية يتحلى بها القائد وتمكنه من الهام وتحفيز ودفع المرؤوسين لتحقيق النتائج الإيجابية لجميع الأطراف.

ب- القيادة التبادلية

تقوم نظرية القيادة التبادلية كما وردت لأول مرة على يد العالم (Burns) عام 1978 ويعد تطورها من قبل الباحث (Bass) (1985) على عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين باتجاه تحقيق أهداف معينة وعندما يتخذ القائد المبادرة للتواصل مع المرؤوسين بقصد تبادل اشياء ذات قيمة للمنظمة وعليه بعكس نمط القيادة التبادلية علاقة القائد بالمرؤوسين عن طريق مبادلة ادائهم للمهمات والواجبات بالمكافآت والعقوبات في ضوء سلسلة المعاملات التي تجرى من قبله.

ج- القيادة التحويلية

يتناول مفهوم القيادة التحويلية تأثير تفاعل القائد مع مرؤوسيه عن طريق تغيير الوضع الحالي للمنظمة من خلال تحديد وتوضيح الاعمال والمهمات وتشجيعهم على ابتكار الأساليب الجديدة للتعامل مع المشكلات الادارية والتنظيمية والاجتماعية واثارة الحماسية وزيادة الثقة بقدراتهم وامكانياتهم.

- كما انه يركز القائد التحويلي على تحفيز وتطوير أعضاء الفريق، ويساعدهم على تحقيق إمكاناتهم الكاملة - تتميز بأنها تبني علاقات قوية مع الفريق، وتزيد من الولاء والالتزام (صالح المهدي العامري والدكتور طاهر محسن الغالبي، 37).

يتبين لنا من خلال ما سبق أن تطور الفكر القيادي من التركيز على الهيكل والكفاءة في المدرسة الكلاسيكية، إلى إبراز البعد الإنساني والوقفي، ثم إلى النظريات التحويلية التي ربطت القيادة بالرؤية المستقبلية. وفي الاتجاهات الحديثة أصبح جوهر القيادة قائماً على خدمة الآخرين، وتعزيز المشاركة، وترسيخ القيم الأخلاقية.

أولاً: المفهوم العسكري للقيادة

القيادة العسكرية هي القدرة على توجيه الأفراد وتنظيم جهودهم لتحقيق مهام محددة في إطار منضبط. فهي لا تقوم فقط على السلطة المستمدة من الرتبة أو المنصب، بل على القدرة في التأثير بسلوك المرؤوسين وإكسابهم الحافز والثقة. عرفت القيادة على أنها السلطة التي يمارسها شخص ما في الخدمة العسكرية على مرؤوسيه، في ظل نظام يخوله ذلك، طبقاً لرتبته والوظيفة التي يشغلها. كما عرفت من القيادة على أنها من التأثير على الرجال بطريقة توصلهم إلى إنجاز المهمة. وعرفها منهاج القيادة الميداني الأمريكي (FM22-100) على أن القيادة هي التأثير في الناس بإعطائهم الأسباب والتوجيه وإثارة الحماس خلال العمل لإنجاز المهام وتطوير التنظيم (مسفر القحطاني، ص 70).

يعرفها كريفلد تُعد القيادة وظيفة ينبغي ممارستها بشكل مستمر تقريباً كي يتمكن الجيش من الوجود والعمل بفاعلية. ويُعتبر هذا التعريف موفقاً لأنه يبرز الأهمية الاستثنائية للقيادة، إذ نادراً ما تحظى الوظائف الأخرى التي تضطلع بها القوات المسلحة أو التي تُمارس داخلها بنفس الدرجة من الأهمية سواء من حيث الوجود أو الأداء. (كريفيلد مارتن فان، سنة 1989 ص 11).

ونلاحظ أن التعريف السابق يعرف القيادة بأنها تمثل الأصل لوجود أي جيش فهو من خلال هذا التعريف يرى أن الجيش بكل مضامينه وأعماله عبارة عن قيادة.

بينما يعرفها (عبد القهار) بأنها " فن التأثير في المقاتلين وتوجيههم إلى هدف معين بأسلوب كسب ثقتهم واحترامهم وتعاونهم المخلص لإنجاز الغاية (حازم عبد القهار، سنة 1988. ص 77)

كما أن هناك من عرفها على أنها من التأثير على الرجال وتوجيههم نحو هدف معين يضمن بها طاعتهم وتقتهم واحترامهم وولاءهم وتعاونهم وكل ما لا بد منه لإحراز النصر (علي حسين القرني، هـ 1418 هـ ص 11).

يتبين لنا من خلال ما سبق القيادة العسكرية هي عملية توجيه وتنظيم الأفراد لتحقيق مهام محددة في إطار منضبط، لا

تقتصر على السلطة الرسمية بل تقوم على التأثير وكسب الثقة والحافز. وتبرز أهميتها بوصفها جوهر وجود المؤسسة العسكرية وركيزة فعاليتها، إذ تقوم على فن التأثير والإقناع لضمان الولاء وتحقيق النصر.

ثانياً: أهمية القيادة العسكرية

تتجلى أهمية القيادة العسكرية في كونها الركيزة الأساسية لتحقيق الانضباط والفعالية القتالية، إذ يُقاس نجاح الجيوش بمدى كفاءة قادتها في إدارة الموارد البشرية والمادية. ومع تطور التكنولوجيا وتعمد أساليب الحرب، باتت القيادة العسكرية أكثر ارتباطاً بالمرونة والقدرة التحليلية والاستراتيجية. فقد انتقلت أنظمة القيادة والسيطرة من كونها ضخمة ومعقدة إلى منظومات أكثر بساطة ومرونة بفضل التقدم التكنولوجي، مما جعل تكامل القيادة والسيطرة والاتصالات عنصراً حاسماً في حروب المستقبل. (احمد لافي العبلاني، السنة 1319 هـ. ص 51).

وعلى الرغم من تشابه التحديات التي يواجهها القادة العسكريون مع نظرائهم المدنيين، فإن طبيعة الخدمة العسكرية تفرض ظروفًا خاصة تجعل القيادة في هذا السياق أكثر تعقيداً. فلم تعد القيادة العسكرية سلطوية بحتة كما في الماضي، بل أصبحت تقوم على التعاون مع الجماعة لبناء سلطة فاعلة قادرة على التأثير وقت الأزمات. كما تتميز القيادة العسكرية عن غيرها بتحمل المسؤولية الكاملة عن أداء الجماعة، وبتطبيق العقوبات والانضباط الصارم، إضافة إلى اتخاذ قرارات مصيرية قد ترتبط بالحياة والموت حتى في المستويات التنظيمية الصغيرة.

ويؤكد الباحثون أن القيادة الحديثة تواجه متطلبات متزايدة ناتجة عن التطور التكنولوجي، والتغيرات البنوية في أنظمة القيادة، وظهور أسلحة جديدة تزيد من هشاشة هذه المنظومات، الأمر الذي يبرز الحاجة الملحة إلى قادة عسكريين مؤهلين يمتلكون القدرة على التكيف مع طبيعة الحروب الحديثة وتحدياتها. (صامويل هير وتوماس وليم، 1989، ص 13-14).

ويذكر " كريفلد " الأهمية المتزايدة للقيادة المؤهلة في العصر الحديث وذلك للأسباب المتمثلة في النقاط التالية :

أ- زيادة المتطلبات المفروضة على نظام القيادة في الحروب الحديثة.

ب- التطورات التكنولوجية التي ضاعفت الوسائل المتوافرة لدى نظم القيادة.

ج- التغيرات في طبيعة عملية القيادة مما يعبر عن تفاعل العاملين الأولين.

د- ظهور أسلحة جديدة زادت درجة تعرض نظم القيادة إلى الضرر حين تضافرت

مع التغيرات البنوية داخل نظم القيادة نفسها (كريفلد مارتن فان، القيادة في الحرب، ص 7)

ثالثاً: مبادئ القيادة العسكرية

تستمر المؤسسات العسكرية حتى اليوم في اعتماد النموذج الهرمي الذي يحدد مستويات السلطة ويضمن تدفق المعلومات والأوامر بين مختلف الدرجات التنظيمية، مع تركيز المعرفة والإحاطة الكاملة بشؤون المؤسسة في قمة الهرم القيادي. غير أن التحدي الرئيس يكمن في قدرة هذه المؤسسات على التكيف مع الأساليب الحديثة في القيادة والتنظيم الإداري، مع الحفاظ على خصوصية كل فرع من أفرع القوات المسلحة. وفي هذا السياق، بات من الضروري أن يمتلك القادة العسكريون قاعدة معرفية واسعة ورؤية متجددة تمكّنهم من توظيف التقنيات الحديثة على نحو فعال. ورغم هذا التطور المتسارع، يظل هناك اتفاق بين الخبراء العسكريين على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يجب أن يتسم بها القائد العسكري، باعتبارها ثوابت لا تتغير بتغير الزمان أو الأدوات. (إيليو كوهين، 2001، ص 114-117).

1- امتلاك الاحترافية التكتيكية والفنية.

2- ابحاث عن المسؤولية وتحملها بجديّة.

3- اتخاذ قرارات دقيقة وفي الوقت المناسب.

4- كفاية حسنة لمروسيك.

5- تعرّف على أفرادك واهتم بأحوالهم.

6- أطلع رجالك باستمرار على ما يخصهم من معلومات وتطورات.

7- عزّز في مروسيك روح المسؤولية.

8- تأكد من وضوح المهمة للجميع وأشرف على تنفيذها.

9- درّب أفرادك على التعاون والعمل بروح الفريق.

10- وظّف وحدتك بما يتناسب مع إمكاناتها الحقيقية (جلال مصطفى المنزلاوي، ص10).

وهذه المبادئ تصلح للأزمة المختلفة إذا ما أعادت صياغتها واستخدامها وفق معطيات العصر.

رابعاً: فنون القيادة العسكرية

أولاً: فن إصدار الأوامر

يُعد إصدار الأوامر العسكرية من الفنون الأساسية في المجال العسكري، رغم ما يحمله من جانب علمي في مراحلها المختلفة. فهو يعتمد على مهارة القائد في توقيت الأمر وأثره على المرؤوسين. لذلك يجب أن يكون الأمر واضحاً، موجزاً ودقيقاً، وأن يصدر القائد أوامره بثقة كاملة.

ثانياً: فن الاتصال

يُعتبر الاتصال الفعال أحد أهم ركائز القيادة، ويُعد الإنصات للمرؤوسين وإطلاعهم على المستجدات أفضل وسيلة لترسيخ شعور الانتماء لديهم.

وقد أدرجت إحدى الدراسات الحديثة أسس الاتصال الناجح ضمن مفهوم اللمسة الإنسانية (Human Touch) ، وجاءت على النحو التالي:

- استمع إليه.
- احترم مشاعره.
- حفّز رغباته.
- قدّر جهوده.
- أطلع على المستجدات.
- درّبه.
- تواصل معه باستمرار.
- أكرمه.

ثالثاً: فن التأنيب

ينبغي توجيه الملاحظات الضرورية دون تأخير، وبأسلوب هادئ ورزين. ويجب أن يتم التأنيب بعد التحقق الكامل من الملابسات، مع تجنب استدعاء أخطاء الماضي. فالتأنيب غير المتناسب مع حجم الخطأ يؤدي إلى نتائج عكسية.

رابعاً: فن معالجة التذمر

على القائد أن يتجنب مسببات المشكلات، ويستقبل الشكاوى بروح منفتحة. يستمع إلى المشتكي باهتمام، ثم ينظر في وجهة النظر الأخرى. فإذا اتخذ قراراً وجب تنفيذه، وإن لم يفعل فعليه أن يوضح للشاكي أسباب ذلك (رينيس ليكرت، ص31).

خامساً: فن المكافأة والتشجيع

من المهم الثناء على النجاحات، والاعتراف بإنجازات الأفراد، وتشجيع المعاونين دائماً. كما ينبغي معاملة المرؤوسين كخبراء في مجالاتهم، وتشجيع أفكارهم الابتكارية. إن غرس "ثقافة الإشادة" داخل المنظمة يعزز الدافعية، ويُستحسن تكليف المتميزين بمسؤوليات أكبر. فكثير من الطاقات المبدعة اندثرت لغياب قائد عادل ومنصف يعرف كيف يثني ويحفّز في الوقت المناسب.

سادساً: فن المراقبة

إصدار الأمر لا يكفي، بل إن التنفيذ هو الفيصل. ولا تظهر قدرات القائد إلا عند متابعتها لعملية التنفيذ. فعليه أن يثني على الأعمال الجيدة، وألا يتردد في الإشارة إلى الأخطاء لتصحيحها.

سابعاً: فن المعاقبة

يجب أن تكون العقوبة متناسبة مع الخطأ وظروفه. كما ينبغي تجنب جمع المعاقبين في عمل واحد، لأن ذلك قد يخلق قوة سلبية هدامة. ولا يصح معاقبة قائد أمام مرؤوسيه حتى لا تنهار هيبة السلطة وتضعف سلسلة القيادة.

ثامناً: فن التعامل مع القادة الآخرين

الغاية من العمل العسكري ليست لخدمة أشخاص أو أهداف محدودة، بل لتحقيق قيم عليا مشتركة يتحمل الجميع أعباءها. ومن ثم فإن التعاون والتفاهم أساس النجاح. وعلى القائد أن يكون نقده لزملائه القادة مهذباً في عباراته، وبنياً في مقصده (رينيس ليكرت، ص3).

المحور الثالث: القيادة العسكرية وأثرها على أداء (العسكري أو المنتمي).

لا يقتصر تأثير القيادة العسكرية على الأوامر والتعليمات، بل يمتد إلى تشكيل الرضا الوظيفي والسلوك الإنساني وحتى الذكاء العاطفي للعسكريين.

أولاً: الرضا الوظيفي وأثره على العسكري

الرضا الوظيفي: يتحقق عندما يشعر الجنود بالتقدير والعدالة، مما يرفع الروح المعنوية ويحفزهم على العطاء. يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه مشاعر الفرد واتجاهاته نحو عمله، والتي تعكس مدى إشباع حاجاته التي يحققها من خلال وظيفته. وفي المؤسسات العسكرية يُلاحظ أن الفترة الفاصلة بين التدريب الأساسي وبداية العمل الفعلي قد تكون طويلة، وهو ما قد يؤثر سلباً على الروح المعنوية للمرؤوسين ويقلل من عطائهم. لذلك فإن امتلاك القادة العسكريين لمهارات القيادة الفعّالة يساعد بدرجة كبيرة على معالجة قضايا الرضا الوظيفي بسرعة وكفاءة.

فالقائد الناجح يسعى دائماً إلى تعزيز روح التعاون، وبناء فاعلية العمل الجماعي، وتنمية شعور الانتماء لدى أفرادهِ لتحقيق الأهداف المشتركة. كما أن إظهار الجانب الإنساني من شخصية القائد يساهم في تقبل المرؤوسين لتوجيهاته ويزيد من تأثيره عليهم، وهو أحد أهم أهداف القيادة الفعّالة. وبذلك يتحقق الرضا الوظيفي في المؤسسة العسكرية بروح إيجابية قائمة على التحفيز والدعم، لا على الإكراه أو الإجبار.

وقد تبين أن القيادة العسكرية قادرة على تعزيز الرضا الوظيفي حتى في ظل محدودية الموارد أو غياب الميزات الضخمة، وذلك من خلال تطوير وسائل تحفيزية فعّالة (حسان حسن محمد العجبي، 2010، ص73). وفي هذا السياق، أشارت

العديد من الدراسات إلى وجود حوافز مؤثرة تعتمد على المؤسسات، مثل: العلاوات، الرواتب المجزية، ساعات العمل المرنة، الامتيازات، وتهيئة بيئة عمل مناسبة. ومن أبرز النماذج في هذا المجال دراسات هيرزبرج التي يمكن للقادة العسكريين الاستفادة منها لتحقيق أهدافهم بكفاءة عالية.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، يمكن تقديم بعض النصائح للقيادات العسكرية في تعاملها مع المرؤوسين، من أبرزها:

- الاهتمام الجاد بجميع المرؤوسين، والتعرف على مشكلاتهم والعمل على حلها.
- عدم تكليفهم بما يفوق طاقتهم، إذ "إذا أردت أن تُطاع فأمر بما يُستطاع".
- انتقاء العبارات بعناية، خاصة الكلمات الإيجابية التي تحفز وتشجع على الإنجاز.
- تقليل الاعتماد على السلطة المباشرة من خلال تفويض الصلاحيات المناسبة.
- تقديم الشكر والامتنان لكل من أخلص في أداء عمله.
- تنظيم العمل بطريقة تجعله غير مرتبط بوجود شخص بعينه أو غيابه (حسان حسن محمد العجمي، 2010، ص73).

ثانياً: السلوك الإنساني وأثره على العسكري

يتسم السلوك الإنساني بالتعقيد والتغير المستمر، إذ يتأثر بالعوامل العقلية والاجتماعية والاقتصادية. كما تحدد الخبرات السابقة والأهداف المستقبلية مساره. ويختلف السلوك تبعاً للمرحلة العمرية والظروف الفردية، مما يجعل التنبؤ به أمراً بالغ الصعوبة.

والواقع أن الإنسان لا يهتم للحاضر فقط ولكنه يفكر في المستقبل كثيراً، فهو يخطط للمستقبل ويحدد الأهداف، وكثيراً ما تحدد خبراته السابقة درجة واقعية الأهداف المرسومة، فسلوك الطفل يختلف عن سلوك الشاب وسلوك الشاب يختلف عن سلوك الشيخ الكبير، كما أن سلوك الإنسان قد يختلف من يوم إلى يوم آخر (فاروق عبده، عمان، سنة 2005، ص19).

كما أن السلوك الإنساني يتأثر إلى حد كبير بالانتماء إلى الجماعات، حيث يساهم إشباع الحاجات وتعزيز الشعور بالانتماء في رفع الإنتاجية والدافعية. ومن هذا المنطلق، تقوم القيادة العسكرية الفعالة على فهم احتياجات المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم، بما يعزز التحفيز والأداء المتميز. ويُعد تقدير الأفراد وبناء علاقات إنسانية إيجابية معهم من أهم ركائز القيادة الناجحة. (سعيد عبد الله الغامدي، ، سنة 2006، ص45)

ثالثاً: الذكاء العاطفي وأثره على العسكري

يمثل الذكاء العاطفي عنصراً جوهرياً في القيادة العسكرية، إذ يتيح للقادة فهم المشاعر وتوجيهها بما يخدم عملية التفكير واتخاذ القرار. فالعواطف تؤدي دور الإشارات التي تساعد على التعامل مع المواقف المتغيرة، كما يؤثر المزاج على قدرة الفرد في مواجهة التحديات إما بتفاؤل ومرونة أو بتشاؤم وضعف دافعية. ومن ثم فإن القادة العسكريين ذوي الذكاء العاطفي العالي يتمكنون من التمييز بين مشاعر مرؤوسهم، وفهم دوافعها، واستثمارها في توجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف. وعليه، فإن القدرة على إدارة وتنظيم العواطف سواء داخل النفس أو لدى الآخرين تُعد أرق صور الذكاء العاطفي. وهي تشمل النظر الواعي إلى المشكلات العاطفية المختلفة، ثم اختيار الحلول الأكثر فاعلية في التعامل معها.

ولهذا تظهر الفائدة من إدارة العواطف في القدرة على تنظيم التعبير عن المشاكل السلبية وتعزيز التعبير عن المشاعر

الإيجابية (Livingston, , 2002. p12.)

نماذج الذكاء العاطفي:

الذكاء العاطفي هو مجموعة من القدرات والكفاءات والمهارات التي تؤثر على قدرة الفرد في التعامل مع متطلبات البيئة والضغوط، ويمكن تحديد نماذج الذكاء العاطفي من خلال النقاط التالية:

المحور الرئيسي	أهم المهارات التابعة له
1-المهارات الذاتية	الوعي الذاتي - إدراك المشاعر والدوافع - التعبير عن العواطف - احترام الذات - تطوير الذات - ضبط النفس والاستقلالية
2-مهارات التعامل مع الآخرين	إدراك مشاعر الآخرين - التعاطف - تحمل المسؤولية الاجتماعية - المساهمة في تماسك الجماعة ورفاهيتها
3-القدرة على التكيف	المرونة - ممارسة القيادة الحديثة - حل المشكلات - اختبار الواقع - ضبط المشاعر والأفكار وفق المواقف
4-إدارة الضغوط	السيطرة على الضغوط النفسية - إدارة الانفعالات - التحكم في المشاعر - تحمل الآثار السلبية للمشاعر
5-المزاج العام	التفاؤل - استحضار المشاعر الإيجابية - الشعور بالرضا - النظرة المشرفة للحياة - الموقف الإيجابي أمام التحديات

المصدر: (Livingston, 2002, p.13)

المحور الرابع: التحديات المعاصرة ودور القيادة العسكرية في مواجهتها.

أولاً: تحديات القيادة العسكرية المعاصرة

يبدأ التطوير من خلال الوعي بالمشكلات وفهمها، ثم السعي لإيجاد الحلول المناسبة لها، حتى لا تتحول إلى عوائق أمام تنفيذ خطط التطوير. ونظراً لكون القيادة هي العامل الأساسي في توجيه المرؤوسين، فإن أي قصور في أداء القائد قد ينعكس سلباً على أداء المرؤوسين ويؤدي إلى تعطيل أعمالهم (Hope, 2007)

تواجه القيادة العسكرية تحديات متزايدة على المستويين المحلي والدولي، ومن أبرزها:

1_ التحديات الأخلاقية:

تتعلق بضرورة الالتزام بالقيم والمعايير المهنية خاصة في ظل انفتاح الإعلام وسهولة توثيق الأحداث.

من الطبيعي أن تتجلى المشكلة في الصورة التي ينقلها الإعلام للجمهور، سواء عبر شاشات التلفاز أو شبكات الإنترنت أو حتى من خلال العناوين الإخبارية اليومية. كما أصبح الجمهور اليوم أكثر قدرة على توثيق الأحداث عبر تصوير الفيديو والتقاط الصور والتسجيلات الصوتية، خصوصاً ما يتعلق بالتفاعلات المباشرة بين المواطن والعسكري، وهو ما ساهم بشكل كبير في تكوين الرأي العام تجاه المؤسسة العسكرية.

وبالارتباط بذلك، قد تنشأ صراعات بين المواطن والعسكري عندما يفقد القائد العسكري وضوح الرؤية وينشغل بشكل مفرط بمواجهة التحديات المختلفة التي تواجه إدارته، الأمر الذي قد يؤدي إلى سلوكيات تتغلب على التفكير الأخلاقي.

ومن المهم إدراك أن مواجهة التحديات جزء لا يتجزأ من طبيعة العمل، غير أن القائد الناجح هو من يستطيع التمييز بينها وإدارتها بما لا يعيق تحقيق أهداف المؤسسة العسكرية.

إضافة إلى ذلك، فإن سعي المؤسسة العسكرية لتعزيز علاقتها مع الجهات الأخرى يساهم في معالجة الأزمات الأخلاقية بطريقة ملائمة وفي توقيت مبكر.

ولا شك أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية في المؤسسات العسكرية يبدأ أولاً من القائد ذاته، فهو المسؤول عن ترسيخ مناخ أخلاقي إيجابي وثقافة تنظيمية سليمة. ولتحقيق ذلك، ينبغي على القائد العسكري أن يراقب الممارسات الأخلاقية بشكل مستمر وأن يضعها في اعتباره قبل اتخاذ القرارات، حتى لا تصدر عنه أو عن مؤسسته سلوكيات خاطئة قد تسيء إلى سمعتها. (تحسين أحمد الطراونة، 2012، ص54).

ومن هنا تظهر الأهمية الكبيرة لوجود البرامج الأخلاقية والقيم والرسالة والرؤية والتي تؤكد على القيم الأخلاقية أثناء التعامل مع الجمهور، ولذلك المحاضرات التوعوية وورش العمل والندوات التي تهتم بالممارسات الأخلاقية وإيضاح الرسالة والقيم الأخلاقية التي يتوجب الالتزام بها تسهم في منع التجاوزات.

وقد وجد أن هناك عدداً من التفسيرات التي تبين سبب الشكاوى من سلوك بعض المؤسسات العسكرية وهي كالتالي :

أ. عدم وجود المعايير المهنية (وثيقة أخلاقيات المهنة) والتي توضح الممارسات الأخلاقية الجيدة وطرق وأساليب التحقيق في الممارسات غير الأخلاقية وعقوباتها.

ب. أصبحت فرص الإغراء أكبر في المؤسسات العسكرية مما أفرز مستويات غير لائقة من التجاوزات الأخلاقية ، وعلى سبيل المثال الثراء الفاحش الذي ينتج من بيع وترويج المخدرات يمكن أن يكون فتنة للبعض للاستفادة من الأرباح الفاحشة الناتجة عن تجارة المخدرات المربحة .

ت. ضعف الصرامة في شروط القبول لبعض المؤسسات العسكرية نظر التغيير الوقت وتغير القضايا ، هذا فضلاً عن أن أغلب القضايا السلوكية في العصر الحالي تنتج من الأعضاء صغار السن، ذلك فرض معه الدقة في اختيار أعضاء المؤسسة العسكرية.

ث. بيئة العمل في المؤسسة العسكرية متعددة الأعراق والثقافات، وقد يؤدي ذلك إلى مخالفات سلوكية في حين قد ينظر لها البعض بأنها طبيعية بسبب تنوع الثقافات.

ج. وجود مجموعة من المتخصصين في بعض الجهات العسكرية وبالذات في إنفاذ القانون يخلق نوعاً من السلبية مع الجمهور نظراً لصرامتهم في تنفيذ الأنظمة ومحاسبة كل مخطئ (السيد فتحي الويثي، سنة 2012، ص30).

ويتبين لنا ان القيادة العسكرية تواجه تحديات أخلاقية متزايدة بفعل الإعلام والرأي العام، مما يستدعي التزام القائد بالمعايير الأخلاقية وترسيخ ثقافة تنظيمية إيجابية. وتُعد البرامج التوعوية والمواثيق المهنية وسائل أساسية للحد من التجاوزات الناشئة عن الإغراءات وضعف معايير القبول والتنوع الثقافي.

2_ التحديات السياسية:

تتأثر القيادات العسكرية بالعديد من المكونات الرئيسية والتي تؤثر على عملية صناعة القرارات ، ومن أهمها الضغوط السياسية والتي تمارس على هذه القيادات في بعض الأحيان .

وبوجه عام يمكن إيضاح هذه التحديات الرئيسية على النحو التالي:

أ. إدارة العلاقة مع وسائل الإعلام، حيث تشكل التصورات العامة للجمهور من قبل وسائل الإعلام، ومن المتوقع أن التغذية المرتدة تصل إلى بقية وكالات الأنباء المختلفة، لذلك فإن تطوير العلاقات المهنية الشاملة مع وسائل الإعلام أمر بالغ الأهمية، وكلما كانت العلاقة إيجابية مع وسائل الإعلام فإن ذلك يعد مصدر قوة للمؤسسة العسكرية .

وبناء عليه فإن العمل مع وسائل الإعلام وتعزيز الرسائل الإيجابية وتوفير المعلومات في الوقت المناسب حتماً يُحسن صورة المؤسسات العسكرية ويفك الغموض ويمنع سوء الفهم الذي قد يؤثر على رأي الجمهور.

ب. مواقف بعض القيادات العسكرية هي سياسية وبالتالي النظر يكون لهذه المواقف بأنها صادرة من شخصيات عامة لها ثقلها .

ت. اتخاذ القرارات الحاسمة قد يأخذ وقتاً طويلاً نظراً لطول الإجراءات والأنظمة وبالتالي قد يعيق ذلك حل بعض المشاكل في الوقت المناسب . واستناداً على ذلك فإن حضور المؤتمرات والندوات وورش العمل يجعل القيادات تستفيد من فرص النمو المعرفي الذي من شأنه أن يعود بالنفع على المؤسسات العسكرية .

ث. الفشل في إعداد الخطط هو فشل في فهم وتنفيذ إستراتيجيات الوقاية، ولهذا فإن المزايم التي توجه للقيادات عند الفشل تترك أثراً سيئاً عند المرؤوسين وتنعدم معها الثقة .

ج. ضعف الاستفادة من المساعدات القانونية في التفاوض أثناء دراسة العقود قبل اتخاذ القرارات في بعض المؤسسات العسكرية.

د. ضعف العلاقات بين بعض القيادات العسكرية والهيئات الإدارية المختلفة¹ (Hope, john Middleton (2007).

3_ ظاهرة العولمة:

العولمة ظاهرة عالمية تعد تحدياً معاصراً ومستقبلياً يواجه القيادات وهي مزج العالم بأكمله في شكل واحد ، وتتميز هذه الظاهرة بسرعة انتشار شبكات الإنترنت والقنوات الفضائية. نجد أن التعامل مع هذه الظاهرة بالنسبة للقيادة العسكرية يتطلب امتلاك بعض الصفات والخصائص التي تمكنها من التعامل على كافة المستويات مع كل الفئات والثقافات والتغيرات.

وفي ضوء هذه المعلومات فإن متابعة تطورات العولمة ومنعها من السيطرة على تفكير القيادات يمثل القدرة على التوافق مع هذه الظاهرة وبالتالي يحقق الفائدة في تسخيرها من أجل تحقيق الأهداف بدلاً من الانجراف خلفها دون فائدة (هایل عبد المولى ، ، سنة 2008، ص45).

4_ التحدي الأيديولوجي:

تفكير القيادة المسلمة يقوم على مكون أساسي نابع من شخصية إسلامية مرتكزة على ثقافة دينية واجتماعية وتعليمية ، لذلك فإن محاولات تغيير هذه الثقافة لدى القيادة يمثل تحدياً هاماً يتطلب مواجهته في العصر الحديث .

وهكذا نجد أن الانفتاح الواسع على العالم الآن أظهر العديد من المحاولات التي تستهدف الفكر الإسلامي وروابطه الاجتماعية (إسماعيل خميس السيد، بدون سنة ، ص30)

ونخلص من ذلك أن التحدي الحقيقي للقيادة المسلمة حالياً يتمثل في قدرتها على الوقوف أمام موجة التغريب الفكري والثقافي والوعي لمدى خطورتها ، ثم التمسك بمكونات تعزيز المفاهيم الأخلاقية وتربية الذات وفق التعاليم الشرعية الإسلامية.

5_ التوازن بين التكيف والتغيير:

هناك قوى داخلية وقوى خارجية يجب على المؤسسات العسكرية التكيف والتطور معها من أجل زيادة الفاعلية في عالم متغير ، ومن تلك القوى التغيير التنظيمي وضرورة خلق نماذج جديدة لتسيير العمل .

والحاقا بذلك فإن البيئة المتغيرة وما تشمله من تصاعد للإرهاب وظهور أنماط جديدة من الجرائم والأحداث شكلت قوى تدفع التغيير على كافة المؤسسات ، تلك القوى فرضت السياق المرن الذي يجب على المؤسسات العسكرية التكيف معه.

وهذا أصبحت قوى التغيير تفرض الحاجة الملحة لطرق جديدة في إدارة المؤسسات العسكرية ، هذا وينبغي على القيادة العسكرية تطوير واستحداث النماذج والطرق الجديدة التي تعالج القضايا الهامة وفق أساليب لم يسبق لها مثيل ، كما أن على القيادة أن تكون على بينة بالتحويلات العالمية واتجاهات التغيير وتملك القدرة على التكيف ونقل مؤسساتها العسكرية إلى مصاف المنظمات المتطورة (. (Batts, (2012)

ثانياً: القيادة العسكرية في مواجهة التحديات:

الفرض التنظيمي للقيادة العسكرية هو الاستخدام المنظم للقوة أو التهديد باستخدام القوة وفقاً لما تفرضه السياسة ، وفي البيئة غير المستقرة (الحرب) يمثل ذلك تحدياً للقيادة العسكرية ، التركيز هنا على كسب التفوق.

وقد وجد أن البنية الهرمية القوية للمؤسسات العسكرية تعمل على تنسيق الجهود لتحقيق الهدف المشترك ، ويستند هذا التنسيق على سلسلة من القرارات المتشابهة على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي والتكتيكي .

ووفقاً لهذا الأساس فإن نجاح قرارات المستوى الإستراتيجي يعتمد على العناصر التابعة لهذا المستوى.

وهذه الظاهرة تفسر الصرامة والطاعة العمياء والدرجة العالية من الرقابة والسيطرة العسكرية والهيكل التنظيمية الصارمة التي تتبعها المؤسسات العسكرية.

وهنا يمكن القول بأن المهمات العسكرية وخصوصاً المهام القتالية تحتاج إلى دفع المرؤوسين إلى أكثر من حدود التحمل الجسدي والعقلي ، وبطبيعة الحال فإن كسب ولائهم يكون من خلال غرس الثقة بينهم وبين القيادة العسكرية ، وعليه فإن منحهم الحرية يكون من أجل اتخاذ الإجراءات السريعة والحازمة وفق الاستجابات الفورية للتطورات الظرفية (Keller, Jorg

P19. (2014). ومن الضروري فإن امتلاك القيادة العسكرية المعرفة والمهارة والتدريب المتخصص للتعامل مع المواقف الحرجة والصعبة وبالذات أثناء العمليات القتالية يجعلها تستطيع تحقيق أهداف المؤسسات العسكرية بكفاءة وفعالية عالية (Miller, (2011). 15:Issue 3).

وعلاوة على ذلك فقد قدم Miller et al (2011) نموذجاً يعتمد على ثلاث ركائز أساسية تسهم في مواجهة التحديات الحديثة التي تواجه القيادات العسكرية في العصر الراهن مجموعة من التحديات المحورية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. التعليم: يتمثل في ضرورة استثمار التقنيات الحديثة لتعزيز فاعلية أنظمة التعليم العسكري، مع النظر إلى التعليم بوصفه عملية مستمرة تُبنى من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة ودمجها مع معطيات الحاضر لتوليد معرفة جديدة.

2. التدريب: يقتضي ضمان تدريب واقعي ودقيق، يقوم على محاكاة سيناريوهات محتملة، بما يعزز من كفاءة الأساليب التدريبية وملاءمتها للمتغيرات الميدانية.

3. الخبرة: وتعني أهمية التعلم من التجارب السابقة، والانطلاق من حيث انتهت الجهود السابقة ضمن أطر الرؤية العسكرية المعتمدة. ويشمل ذلك إدراك مجريات الأحداث أثناء التجربة أو بعدها، وتحليل النتائج المتوقعة وغير المتوقعة، ثم تحديد فرص التطوير عبر المقارنة بين ما كان مخططاً له وما تحقق فعلياً.

بالإضافة إلى ضرورة تبادل الخبرات مع القيادات المخضمة لما له من أهمية في خلق بيئة تعلم اجتماعية تعاونية تحقق الأهداف وتسهم في التحول السريع والإيجابي وفق متطلبات العمل المتغيرة (Batts, Ellen (2012)).

تتمثل أبرز التحديات العسكرية في القرن الحادي والعشرين في تعقدها وتشابكها على نحو غير مسبوق، وهو انعكاس مباشر لتعقيد العلاقات الدولية وتشابك شبكات المصالح الثنائية والمتعددة بين الدول، والتكتلات الأمنية والسياسية وغيرها. وفي الإطار الإداري والاستراتيجي، لاسيما في المجالين الأمني والعسكري، تواجه الجيوش في مختلف دول العالم جملة من التحديات الكبرى.

في مقدمة هذه التحديات يبرز التحول في طبيعة التهديدات عبر صعود الحروب اللامتماثلة، حيث باتت التنظيمات والمليشيات والجماعات المسلحة غير النظامية تخوض مواجهات مباشرة مع الجيوش النظامية، مستفيدة من امتلاكها لأسلحة متطورة وأدوات قتال نوعية. ولم يعد ينقص هذه الكيانات سوى أنظمة القتال الجوي لتوازي الجيوش في قدراتها العملياتية، وهو ما يشكل تهديداً خطيراً على الأمن والاستقرار الدوليين، ويستدعي جهوداً مضاعفة للتصدي له.

إلى جانب ذلك، يشهد العالم أنماطاً أخرى من التهديدات غير التقليدية مثل حروب الجيل الخامس، التي لا تقتصر على المواجهة العسكرية غير النظامية، بل تتجاوزها لتشمل أبعاداً إعلامية ودعائية واقتصادية، إضافة إلى الحروب السيبرانية التي باتت من أخطر التحديات الاستراتيجية للأمن الوطني للدول.

كما أن التغير المناخي يُعد بدوره أحد مصادر التهديد غير التقليدية، إذ يمكن أن يفرز أزمات تؤدي مستقبلاً إلى نزاعات عسكرية وصراعات على الموارد، وخاصة المياه.

وبالنظر إلى المشهد الراهن، يمكن تصنيف التحديات الأساسية التي تواجه الأمن والاستقرار العالمي في القرن الحادي والعشرين ضمن ثلاثة محاور رئيسية:

1. الصراعات غير التقليدية: وتشمل الإرهاب الدولي، الحروب اللامتماثلة، الحروب السيبرانية، وحروب الجيل الخامس.

2. الطموحات التوسعية لبعض القوى الإقليمية: التي تستغل حالة عدم الاستقرار في بعض الدول لتعزيز نفوذها والتدخل في شؤونها الداخلية.

3. تصاعد مخاطر الانتشار النووي والتجارب الصاروخية: حيث ما يزال نظام منع الانتشار عاجزاً عن وقف السعي لامتلاك الأسلحة النووية، فضلاً عن غياب آليات دولية فاعلة للحد من التجارب الباليستية بعيدة المدى، وهو ما ينذر باندلاع صراع عالمي واسع النطاق في أي وقت.

وأخيراً تبين لنا ان القيادة العسكرية تقوم على الصرامة والانضباط مع تعزيز الثقة لتمكين قرارات فعّالة، معتمدة على التعليم والتدريب والخبرة لمواجهة التحديات.

وتتمثل أبرز هذه التحديات في الحروب غير التقليدية، الطموحات التوسعية، ومخاطر الانتشار النووي.

رابعاً- تحدي الامن السيبراني وأثره على القيادة

في ظل عصر التحول الرقمي المتسارع، غدا الأمن السيبراني يمثل تحدياً وجودياً أمام المؤسسات والدول على حد سواء. فلم تعد التهديدات السيبرانية مقتصرة على تعطيل الأنظمة أو سرقة البيانات، بل تجاوزت ذلك لتتطال استقرار المؤسسات، وسمعتها، بل وحتى قدرتها على ممارسة القيادة الفاعلة. ومن هذا المنطلق، أصبح من الواضح أن القيادة المعاصرة مطالبة بالتكيف مع هذا الواقع الجديد عبر استيعاب الأبعاد المعقدة للأمن السيبراني والتعامل معه كجزء أساسي من استراتيجياتها. لقد أفضت التطورات التكنولوجية المتسارعة، والاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية، إلى بروز تحديات نوعية تتطلب من القادة فهماً عميقاً للأمن السيبراني، وقدرة على إدارته بكفاءة لضمان استمرارية العمل وحماية الموارد الحيوية. وبالتالي، فإن دراسة تأثير الأمن السيبراني على القيادة تعد أمراً محورياً، وهو ما يستدعي التطرق إلى أبرز هذه التحديات وانعكاساتها المباشرة على دور القيادة (Singer, 2014).

فقد أسهمت التحديات السيبرانية في إعادة صياغة أدوار ومسؤوليات القادة، بحيث لم تعد القيادة تقتصر على توجيه الأداء التشغيلي وتحقيق الربحية، بل امتدت لتشمل بعداً استراتيجياً جديداً يرتبط بالحماية الرقمية وضمان استقرار المؤسسة. ويمكن تلخيص أبرز أوجه هذا التأثير فيما يلي:

1. إعادة تشكيل أولويات القيادة:

أصبح القادة مطالبين بدمج قضايا الأمن السيبراني ضمن أولوياتهم الاستراتيجية، بحيث لا يقتصر التركيز على النتائج التشغيلية أو الربحية فحسب، بل يمتد ليشمل حماية البيانات والبنى الرقمية للمؤسسة.

2. تعزيز ثقافة الأمن:

تزداد الحاجة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية تعلي من شأن الأمن السيبراني، وتشجع على الانضباط والالتزام، بما في ذلك وضع برامج توعية وتدريب دوري لجميع الموظفين.

3. التحول إلى القيادة الرقمية:

إن القيادة الناجحة في العصر الرقمي تستوجب فهماً عميقاً للتقنيات الحديثة، مع إدراك أن الاستثمار في الأمن السيبراني لم يعد خياراً تقنياً بل ضرورة استراتيجية.

4. التحمل الشخصي للمسؤولية:

أضحت التشريعات والأنظمة القانونية تحمل المديرين التنفيذيين وأعضاء مجالس الإدارة مسؤولية مباشرة عن أي إخفاقات أو قصور في إدارة المخاطر السيبرانية، الأمر الذي يفرض عليهم تبني نهج أكثر صرامة في هذا المجال.

التعاون مع جهات خارجية متخصصة في الحماية الرقمية.

وأخيراً يعتبر الأمن السيبراني اليوم ليس مجرد مسألة تقنية، بل هو شأن قيادي من الطراز الأول. فالقادة الذين يدركون حجم هذا التحدي ويتعاملون معه بجدية، هم الأقدر على حماية مؤسساتهم وبناء ثقة مستدامة مع عملائهم وشركائهم. وفي عالم يزداد اعتماداً على التكنولوجيا، ستبقى القيادة الواعية بالأمن السيبراني هي حجر الأساس للنجاح والاستمرارية. وأخيراً فإن الأمن السيبراني أصبح عنصراً جوهرياً في القيادة المعاصرة، إذ يعيد صياغة أولويات القادة نحو حماية البنى الرقمية وترسيخ ثقافة أمنية.

وبذلك غدت القيادة مطالبة بالتحول الرقمي وتحمل مسؤولية مباشرة في إدارة المخاطر لضمان الاستقرار والثقة.

الجدول رقم (1) المتعلق بأنواع القيادة:

سوف نظهر مفهوم القيادة في الفكر الإداري معتمدين في ذلك بتقسيمه على شكل جدول يشمل كل من المرحلة والحقبة بالإضافة إلى المدخل والنظريات الرئيسية وبعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة. كالتالي:

القيادة بين الفكر الإداري والتطبيق العسكري في ظل التحديات المعاصرة

المرحلة	الفترة	المدخل	النظريات الرئيسية	المفاهيم الأساسية	الارتباط بالإدارة
المرحلة الكلاسيكية	أوائل القرن ال20	الكفاءة والهيكل	_تايلور: الإدارة العلمية _فايول: النظرية الادارية	-تحليل العمل -تقسيم المهام -التنظيم المركزي	-تحسين الإنتاجية -وضوح الأدوار -المسؤوليات
مرحلة العلاقات الإنسانية	1930-1940	الجانب الاجتماعي	_مايو: (دراسات هوثورن)	-أهمية الدوافع -التواصل -الرضا الوظيفي	-تعزيز الروح المعنوية- تطوير مهارات الاتصال- إدارة الموظفين
نظرية السمات	1950-1940	القائد (الخلقي)	_نظرية الرجل العظيم _نظرية السمات	سمات مثل الذكاء، الثقة، الكاريزما	-اختيار القادة بناء على السمات الشخصية
المرحلة السلوكية	1950-1940	ماذا يفعل القائد	_دراسات أوهايو) الاهتمام بالمهام والأشخاص) _ لوين: تسلط، ديمقراطي، ليبرالي	سلوك القائد وردود فعل الموظفين	-تدريب القيادات على سلوكيات فعالة
المرحلة الظرفية (contingency)	1970-1960	حسب السياق	_نموذج فيدلر: نظرية الوضعية -Hersey Blanchard	لا يوجد أسلوب واحد يصلح لكل الحالات	-وضع القائد في السياق المناسب، او تعليم التكيف
المرحلة التبادلية والتحويلية	1990-1970	الصفات والإلهام	_نظرية المكافآت والعقاب	مكافآت/عقوبات، رؤية، تحفيز، تحسن ذاتي	-إدارة الأداء والمبادرات وتعزيز الإبداع
مرحلة توزيع القيادة (خادم/ خدمة)	1970-لأن	خدمة الناس والعمل الجماعي	_ Servant Leadership Greenleaf _Distributed Leadership	التركيز على نمو الفريق مشاركة القيادة	-بناء ثقافة مؤسسية قوية، وتمكين الموظفين
المرحلة الاصلية والأخلاقية (الحديثة)	2000- لأن	النزاهة والشفافية	_Authentic Leadership	الصدق الذاتي، المسؤولية الاجتماعية	-التنظيمات تأخذ ثقة الموظفين والعملاء بعين الاعتبار

المصدر: من اعداد الباحث

خاتمة:

خلصت الدراسة إلى أن القيادة، سواء في بعدها الإداري أو العسكري، تُعد عاملاً محورياً في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها. فالقيادة العسكرية تحديداً مطالبة بدمج مبادئ الفكر الإداري مع خصوصياتها الميدانية لمواجهة التحديات الحديثة.

كما تبين أن القائد العسكري الناجح لا يقتصر دوره على إدارة الموارد، بل يشمل بناء الثقة، وتحفيز المرؤوسين، وتعزيز القيم الأخلاقية، وتوظيف التقنيات الحديثة لضمان استمرارية الفاعلية.

وفي ظل المتغيرات المتسارعة، يبقى الرهان الحقيقي على تطوير مهارات القادة ليكونوا أكثر قدرة على التكيف، مع المحافظة على القيم التي تضمن تماسك المؤسسة العسكرية ونجاحها الاستراتيجي.

قائمة المراجع:

- a. هارولد كونتر 1909_2984، سيريل أودونيل 1976_1900، قاما بتأليف كتاب مبادئ الإدارة، وبلغت مبيعات الكتاب حول اثنين مليون نسخة وترجم إلى 15 لغة.
2. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع،

الإسكندرية، سنة 2010.

3. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2010.
4. سعيد ياسين عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، سنة 1986.
2. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، سنة 2008.
6. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2006.
7. صالح المهدي العامري والدكتور طاهر محسن الغالبي، كتب الإدارة والاعمال، ط1، جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد الدراسات العليا، (د.ع).
8. كريفيلد مارتن فان، القيادة في الحرب، ترجمة بواسطة يزيد صايغ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، سنة 1989.
9. حازم عبد القهار، الشخصية العسكرية القيادية، دار الشؤون الثقافية العامة، الطبعة الأولى، بغداد، سنة 1988.
10. علي حسين القرني، القائد المسلم بين القائد والافتداء، رسالة الكلية، السنة الثالثة، العدد 3، 1418 هـ.
11. صامويل، هير وتوماس وليم، تولى القيادة فن القيادة العسكرية وعملها، ترجمة بواسطة سامي هاشم، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، سنة 1989.
12. إيليوت كوهين، إدارة الامن القومي في عصر المعلومات، القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الأولى، أبوظبي، سنة 2001.
13. رينيس ليكرت، القيادة الحديثة في المؤسسات الجماهيرية، ترجمة بواسطة عمر القيان، دار الكرنك للطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة.
14. حسان حسن محمد العجيجي، الإدارة التربوية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2010.
15. فاروق عبده، عبد المجيد فليح، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2005.
16. هايل عبد المولى، اساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، اربد، عمان، سنة 2008.
16. ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للنشر والتوزيع، المجلد 12، الطبعة الأولى، بيروت، سنة 2000.
17. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2009.
18. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة 2007.
19. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، سنة 2005.
20. عمر محمود غايين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2009.
21. عبد الله عبد الغني الطجم، طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، السعودية، سنة 2003.
22. موسى سلامة اللوزي، خضر كاظم حمود، إدارة الاعمال، دار اثناء للنشر، الأردن، سنة 2008.
23. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، سنة 2010.
24. كورتوا - ج، مترجم بواسطة سالم العيسى، الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية دار علاء الدين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، دمشق، سنة 1999.
25. سعيد ياسين عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، سنة 1986.
26. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، الأردن، سنة 2008.
- السيد فتحي الويثي، الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، سنة 2012.
- احمد لافي العيلاني، أهمية القيادة والسيطرة والاتصالات في الحرب الحديثة، (دراسة عسكرية)، رسالة الكلية، العدد 4، السنة 1319 هـ
- علي حسين القرني، القائد المسلم بين القائد والافتداء، رسالة الكلية، السنة الثالثة، العدد 3، 1418 هـ.
- جلال مصطفى المنزلاوي، مفاهيم القيادة وخصائصها، مجلة الكلية، العدد 49، السنة 14 هـ
- محمد مجدي عرابي، القيادة العسكرية والمنهج العلمي الإسلامي، مجلة الحرس الوطني، المجلد 25، العدد 261، 2004..
- سعيد عبد الله الغامدي، أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة تضر الطلاب، رسالة غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، سنة 2006.
- نورة بنت سعود الهزاني، تحديات تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية، المؤتمر الدولي الثالث للتعليم الإلكتروني والتعلم عن بعد، سنة 2012.
- تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فريق العمل الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمان، سنة 2012.

. إسماعيل خميس السيد، القيادة الإدارية دراسة نظرية مقارنة، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة، مصر، بدون تاريخ نشر.
. مسفر القحطاني، برنامج التأهيل القيادي في الكليات العسكرية ودورها فقي بناء المهارات القيادية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

James.G.Hunt et autre, comportement humain et organisation, tra Claire De Billy, 2 édition, vilage mondial, France , 2002. Alain Duluc, Leadership et confiance ,DUNOD, Paris,2003

. Livingston, holly foster maria smithers, Sonya, 2002. Emotional intelligence & military leadership, prepared for: Canadian forces leadership institute

. Livingston, holly foster maria smithers, Sonya, 2002

. Hope, john Middleton (2007). Challenges In Contemporary Police Leadership, International Police Executive Symposium Geneva Center For The Democratic Control Of Armed Forces, Working Paper No 3, February

. Hope, john Middleton (2007). Challenges In Contemporary Police Leadership, International Police Executive Symposium Geneva Center For The Democratic Control Of Armed Forces, Working Paper No 3, February.

. Batts, Anthony Smoot, Sean. Scrivner, Ellen (2012). Police Leadership Challenges In A Changing World, New Perspectives In Policing, Harvard Kennedy School.

. Keller, Jorg (2014). Military Leadership And Leader Ende Proceedings, Volume

.Miller, Chris. Garven, Sena. Allen, Nate. (2011). Leader Challenge What Would You Do?, Journal Of Asynchronous Learning Networks, Volume

. Batts, Anthony Smoot, Sean. Scrivner, Ellen (2012).