



د. علاء الدين العظمة  
دكتوراه في التخطيط الاستراتيجي

## الانتقال إلى الهوية القيادية الكاريزماتية

### Towards Charismatic Leadership Identity

يقول المثل القديم: "عنق الزجاجة أعلاها"، لذلك فلا يحتمل أن توجد شركة أفضل من إدارتها العليا، ولا أن تكون لديها رؤية أوسع من رؤية قيادتها، ولا أن يكون أداؤها أفضل من أداؤهم.

إن سلوك القائد المتكرر يعكس هويته القيادية (نمطه القيادي الغالب-Dominant Identity)، وهو ليس ما يعتقد القارئ عن ذاته، بل هو سلوكه كما يراه الآخرون، فإذا كان التابعون لقائد ما يرونه قاس أو مستبد، فهذه المعلومة في غاية الأهمية له، ولا يهم كثيراً إن كان يرى نفسه طيباً أو ديمقراطياً، لأن أتباعه سيتعاملون معه على أساس رؤيتهم لسلوكه.

وتقول هوية أو نمط قيادي غالب لأنه يوجد أنماط داعمة لشخصية القائد القيادية (Supporting Style) تؤثر في الآخرين ولكن بشكل طفيف.

ولعل فهمنا لمفهوم الهوية القيادية يعتمد على أرضية أكاديمية تتبع من مدرستين أساسيتين، وهما مدرسة الإدارة العلمية المعتمدة على التكنولوجيا الإدارية، والمدرسة السلوكية التي تركز على الأفراد، وسأدرج مجموعة من الأبحاث والتجارب الأكاديمية التي عنيت بتحديد الهوية القيادية:

- دراسة جامعة أوهايو (١٩٤٠-١٩٥٥م) بالتعاون مع مكتب بحوث الأعمال حيث كان للدراسة نتيجة هي تقسيم الهوية القيادية تبعاً لعاملين مستقلين، وهما:

١. إنشاء الهياكل (Structure Based) وتخطيط العمل وتنظيمه وإدارة المهام.

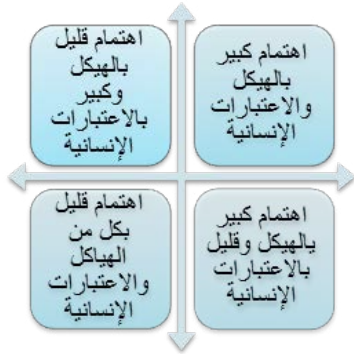
٢. الاعتبارات الإنسانية (Human Considerations) وبناء وحفظ وصيانة العلاقات.

وبينت الدراسة بأن العاملين السابقين يمثلان ٨٥٪ من أسباب اختلاف السلوكيات القيادية وبالتالي تحديد الهوية القيادية كما هو مبين في الشكل:

١. دراسة جامعة ميتشغان (١٩٤٧م) مع مركز بحوث الاستقصاء، وكانت النتيجة هي تحديد الهوية القيادية بحسب الاهتمام بالإنتاج Production Centered، والاهتمام بالعاملين Employee Centered، حسب الشكل:

٢. دراسة جامعة هارفارد، والتي حددت الهوية بحسب المهام (Task Leader) وإعطاء إرشادات عن كيفية أداء العمل، وبحسب العناية بالنواحي العاطفية (Socio Emotional) فيحاول القائد جعل الظروف المحيطة أكثر سهولة ويسراً بالنسبة للعاملين.

٣. دراسة روبرت بليك وجين موتون (The Managerial Grid)، حيث قسموا القادة إلى خمسة أنماط بحسب الاهتمام بالعمل والاهتمام بالناس، والنمط الخامس هو حالة في الوسط، ومن وجهة نظر هذه الدراسة فإن القائد الذي يهتم اهتماماً كبيراً بالناس واهتماماً كبيراً بالعمل هو أفضل القادة على الإطلاق.



٤. دراسة وليم ريدن (Managerial Effectiveness)، وتم تقسيم القادة إلى أربعة أنماط أساسية، وأربعة أخرى غير أساسية بحسب الفاعلية، وهي: ١- المتفاني (صاحب الاهتمام الكبير بالعمل وقليل الاهتمام بالناس) ٢- المرتبط بالناس (قليل الاهتمام بالعمل) ٣- والمنفصل (الذي لا يهتم لا بالعمل ولا بالناس) ٤- والمتكامل (المهتم بشكل كبير بالعمل وبالناس)، وعند ارتفاع فاعلية أحد البعدين يتولد نمط جديد، وهنا تظهر الأنماط الأربعة الجديدة.
٥. دراسة رانيسيس لايتكرت (Trust & Management Systems) المعتمد على الثقة بين القائد وأتباعه، والتي تستمد سمات كل نمط قيادي معين بناء على أجوبة الأسئلة الكثيرة مثل: هل القرارات التي ينفذها التابع بناء على الخوف من عقاب قائده؟ هل هناك تفويض لبعض الصلاحيات؟ هل هناك ثقة كبيرة متبادلة؟ هل هناك توزيع للقرارات بحسب الهيكل التنظيمي؟
٦. دراسة هيرسي وبلانكارد (Life Cycle Leadership)، وفيه يعتمد تحديد النمط القيادي للقائد على درجة نضوج الأتباع (Maturity)، وانتقالهم في دورة حياة العمل والقيادة.
- عادة فإن القادة رأوا أن رؤساءهم (القادة الكبار) كانوا يقومونهم بشكل أساسي وفقاً لأربعة معايير تتجسد في أسئلة هي:
١. ما الذي يفعله القائد لتطبيق الإستراتيجية العامة؟
  ٢. ما الخطط المستقبلية للفريق الذي يقوده القائد؟
  ٣. كيف يتعامل مع أتباعه؟
  ٤. كيف يتعامل مع الآخرين ضمن المنظمة؟
- والملاحظ أن المعيارين الأول والثاني مرتبطان بوضع وتنفيذ الأجنداث والخطط، وأن المعيارين الثالث والرابع متعلقان ببناء الشبكات وإدارة العلاقات.
- لعل العديد من القادة يحصرون أنفسهم في خانة أو اثنتين، ويهملون الباقي، وهو ما يشكل هويتهم القيادية، ويضعهم ضمن نوع من أنواع القيادة.
- من وجهة نظري: فإن الفرق بين القيادة والإدارة وببساطة هو: أن المدير يقوم بإدارة عمليات، أشياء، إجراءات، في حين أن مهمة القائد تتركز في قيادة البشر.
- لكي تتحاز لحالة القيادة الشمولية عليك أن تراعى المهام التالية:
١. التوظيف.
  ٢. التدريب.
  ٣. حل ومتابعة مشاكل الأتباع.
  ٤. التحفيز.
  ٥. اتخاذ القرارات.
  ٦. متابعة شؤون العملاء.
٧. توجيه الناس.
٨. مواجهة التحديات.
٩. الاهتمام بالتفاصيل.
١٠. التخطيط الاستراتيجي.
١١. التفويض.
١٢. التفاوض.
١٣. التطوير المنظماتي.
١٤. دعم الإبداع وخلق بيئة داعمة للمواهب.
١٥. تعزيز الروح الإيجابية للفريق، وتعزيز روح عمل الفريق، وزراعة الأمل.
١٦. إسعاد الأتباع.
١٧. رعاية الأتباع.
١٨. التركيز على فعل الأعمال الصحيحة للمنظمة وللأتباع.
- ينبغي الحذر من تبني هوية قيادية واحدة، فلا ينبغي للقائد الفعّال أن يوسم بواضع الأجنداث، ولا بأن يوسم ببناني الشبكات فقط، بل بأن يوسم بالقائد الفعّال، فهو ينتقل من حالة منتجة فعّالة، فيوسم بأنه رجل أعمال حاذق، يعرف شيئاً عن كثير من الأمور ويعمل عليها .
- إنّ هذا الأمر يتطلب تعديلاً نفسياً جوهرياً، كما يقوم الطيار بتعديلات بسيطة خلال قيادته للطائرة ليحافظ على ثبات مساره.
- وعليه ينبغي على القائد تعلّم معنى أن يكون قائداً، وأن يطور العمل على العلاقات مع الأشخاص، وأن يعرف ذاته بشكل عميق. يقول كارل ماكس: "إدراك الإنسان لنفسه هو الأكثر قداسة"، وأن يمتلك مهارة التأقلم مع الضغوط وتغيير العواطف. وهذه الأمور لا يوجد لها طرق مختصرة أو إجراءات سريعة، بل تحتاج إلى مراس طويل، كما يلزمها الفرص المناسبة لاتخاذ القرارات وتطبيقها واختبارها والتعلّم منها.
- وهنا يحدث التنوع والمعاناة والتكرار، وكلما كان التغيير المطلوب في المهارات القيادية أكبر زادت المشاكل والصعوبات، وأصبحت منعطفات الطريق أكثر حدة وغير متوقعة، وبالتالي زادت فرص التعلّم والتطوير، وهي تشبه مبدأ اسبح أو اغرق.
- ويسميه علماء القيادة بتجديد الذات (بينس - ١٩٤٨)، حيث ينبغي على القادة أن يتعلّموا كيف يديروا أنفسهم، وهو التوظيف الخلاق لشخصياتهم، فكون المرء قائداً أشبه بتعلّم العزف على الكمان في مكان عام، فيحتاج القادة إلى مراقبين خارجيين يساعدونهم على فهم سلوكهم.
- إن السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: إذا لم تكن هناك شخصية واحدة بحد ذاتها تسمى بالشخصية القيادية فما الذي يجعل الشخص قائداً فذاً؟ وكيف يصل المرء إلى ذلك المستوى؟ رداً على هذا السؤال كتب (وارن بينس

قيادة الأخذ والعطاء: فالقادة لا يحصلون (أو لن يحصلوا) على ما لا يستطيع الأنصار أو الأتباع إنجازهم. فالعلاقة بين القائد والأنصار ليست مجرد علاقة معتمدة، بل هي تكافلية والقادة الفعالون يدركون أن عليهم أن يعطوا قبل أن يأخذوا. فالقادة ينطلقون فقط حين يكون الأنصار مؤهلين للمسير. والقدرات الكلية للمجموعة تضع حداً أعلى لما يمكن محاولة القيام به. ولهذا السبب فإن القادة في حالة دائمة من الإعداد والمحافظة على الانضباط والاستثمار.

٣. يبنون الثقة: على القادة أن يتقوا بالناس، ومن ثم يجعلونهم يتقون بأنفسهم. وهم يقومون بذلك من خلال الإصرار على الالتزام بالنجاح، لا طلب الانضباط الذاتي وفرض حس المسؤولية. ومن ثم يتم تشجيع (الأتباع) على التصرف ارتجالياً.

٤. يشركون الناس: إن أفضل القادة يبقيون أنصارهم مرتبطين بشكل دائم - ومع أن الرغبة في المشاركة قد لا تكون عند الجميع - إلا أن القرارات ذات النوعية العالية والإجماع لا يمكن تحقيقها إلا من خلال اتفاقية جماعية نشطة. ويتم دعوة الكوادر (الأتباع أو الأنصار) للمساعدة في وضع القواعد، وفي الظروف الصعبة يسألون عما يعتقدون أنه يجب القيام به لأن إبقاء الأفراد مندمجين في أعمال الفريق يجعلهم يشعرون أنهم جزء من هذا الفريق.

٥. ينفذون التزاماتهم أولاً: فالقادة يظهرون التزامهم من خلال بقائهم مرابطين في مهمتهم وغير متهاونين في دعمهم لأنصارهم بغض النظر عن الظروف، وكل ما يتم عمله هو لمصلحة المجموعة. وعندما يشعر الأنصار أو الأتباع بهذا الغرض، فإنهم يستجيبون بالمقابل.

٦. يحترمون ليطفروا بالاحترام: فأفضل القادة فعّالية يخلصون للآخرين، وهم يعاملون الجميع بكرامة، وهم يتميزون بالنزاهة في جميع تعاملاتهم. يدركون أنه لا يوجد شيء يلتقطه الأنصار أسرع من الأفعال المتناقضة أو المخادعة أو المدبرة سلفاً أو الملتوية أو الماكرة. إن بلوغ هذا المستوى من الأفراد يسمح للقائد أن يقوم بتغييرات أو أعمال قد لا تكون ممكنة في غياب ذلك. فحتى عندما يقوم القائد بعمل قد لا يرضى عنه الأفراد بالضرورة، إلا أنهم يدركون في قلوبهم أنه تصرف من أجل الأفضل. ولا توجد ميكانيكية تنظيمية ذات اتجاهين كعلاقة القائد والمرؤوسين أو الأنصار. إن أعماق هذه العلاقة المتبادلة هي التي تتبع منها العديد من تناقضات القادة وبالتالي فإن أثر القادة أكثر فعالية.

٧. يجمعون بين الصلابة واللين: فهم أقوياء يرضون أنفسهم، ويدفعون الآخرين للأداء، إلا أنهم في نفس الوقت قادرين على استخلاص أفضل القدرات من التابعين.

وبيرت نانس)، وهما من الباحثين في علم الإدارة، بعد أن أجروا دراسة لمئات المؤسسات الكبيرة والصغيرة بغرض التعرف على أسلوب القيادة في تلك المؤسسات: "لا بد للقائد الجيد أن يبدأ أولاً بتكوين صورة مثالية لمستقبل المنظمة أفضل مما هي عليه الآن، فالقائد يسأل نفسه وموظفيه دائماً: ما هدفنا؟ وما مبادئنا؟ وكيف نحسن من عملنا؟ إن المهم هو أن تطرح الأسئلة. أما الإجابات فهي مختلفة باختلاف طبيعة وشخصية القادة والموظفين". ويؤيد ذلك (ستيوارت ليفين) مدير عام مؤسسة كارنيجي الشهيرة ومساعد مايكل كروم في كتابهما "شخصية القائد في داخلك"، فيقولان:

"أساليب القيادة الأفضل هي التي تتميزها داخلك. فمهما كانت الصفات التي تميزك من إصرار أو قوة ذاكرة أو خيال واسع أو نظرة إيجابية أو قوة المبادئ فإنك إن طورت هذه الميزات فسوف تتحول إلى مبدع في القيادة".

إن في داخل كل منا قائداً متميزاً، ولكن علينا أولاً أن نكون، ونشكل أسلوبنا الخاص في القيادة، وذلك بالتعرف على هذه الصفات التي تميزنا. وعندها نستطيع أن نبحث في الاستراتيجيات المتعددة والمتنوعة في علم الإدارة، ونأخذ منها ما يلائم طبيعتنا، ولا نحاول تقمص شخصية لا تتلاءم مع مميزاتها الشخصية.

سمات القيادة (كأشخاص أو إطار قيادي):

١. رغم أن للقيادة صوراً وأنماطاً أو أساليباً عديدة إلا أن هناك مقياساً واحداً لكفاءة القيادة ألا وهو النجاح. فالقادة كأشخاص أو أطر (قيادة جماعية) إما أن ينجزوا أو لا يكونوا قادة. ومع أنه قد لا يوجد أسلوب واحد أفضل للقيادة، إلا أنه يبدو أن للقادة الناجحين عدة خصائص مشتركة.

٢. إن أفضل القادة نجاحاً هو الذي يبقى من دون شك في الطبيعة، إن لم يكن ذلك حرفياً فعلى سبيل المجاز، من حيث تحديد اتجاه الشركة أو المنظمة أو الفريق، وتمهيد الدرب وتبيان المسار. يتميز هؤلاء القادة بما يلي:

١. يشكلون مركز جذب: فهم نواة تتحول إلى أساس وقوة ربط، وهم يحددون الهوية (من نحن؟)، والاتجاه (إلى أين نحن ذاهبون؟)، ويوفرون الثبات في وجه تخلخل الجو والطاقة لإطلاق المبادرات. إن هذه النواة تساعد على تركيز كافة الجهود المطلوبة والتقليل من النشاطات غير البناءة والمضادة.

٢. يوحدون الجهود: سواء أكانت مجموعة كبيرة أم صغيرة أم المؤسسة ككل فإنه: "يجب أن يخرج من الكل واحد"، فالفريق يجب أن تكون له شخصية واحدة. فالشخصيات المجزأة أو المتعددة مدمرة للمجموعات التنظيمية بقدر ما هي مدمرة للناس. وعندما يكون كل واحد مكرساً نفسه بنفس القدر من أجل الوصول إلى هدف مشترك، فإنه يتم تحقيق التنسيق بشكل أسهل ويجعل هذا الشعور المشترك بالهدف كل شخص يحمل عبئاً أخف. ٢- يعتمدون على

رياضته التي برع فيها، وتقدم لمراكز عالية فيها، والآن أحاول إنقاذه مما أوقع نفسه فيه.

أقدم مجموعة من النصائح العامة للأهل:

إن معرفة الصفات المطلوبة في الإنسان القيادي أياً كان موقعه يسهل على الأب أو الأم أو المربي أن يزرع هذه الصفات في الطفل. ومن ضمن الوسائل المتبعة في ذلك أن يكون الأهل والمربون قدوة للأطفال في كل شيء. وأن يتسموا بهذه الصفات حتى يكونوا مثلاً واضحاً صريحاً للطفل يرغب هو في اتباعه، والحدو على خطاه. كما يجب أن يشجع الأهل الطفل دوماً بإعطائه الثقة في نفسه والثناء على كل شيء جيد يفعله. كما يجب مساعدته على فهم معاني القيادة الحقيقية، وعدم استخدامها كلفظ فقط أو كصورة باهتة المعالم. وواجب على الأهل أن يشعروا أبناءهم بأهميتهم في الأسرة، وفي المجتمع عموماً، ويؤكدوا على مكانتهم عند الأهل. ولا بد أن يعمد الأهل إلى وضع الطفل في مواقف كثيرة بصفة مستمرة يكون فيها تحمّل للمسؤولية، والعمل المستمر والدؤوب على تدريبه على أداء مهام محددة، وإتقانها مع متابعتها وتعليمه الذكاء والمرونة والفتنة في المواقف المختلفة.

ومن الضروري الذي نضعه في أعلى الأولويات تربية الطفل على الدين والقرآن، وتعريفه دوماً بنماذج مشرفة من الأنبياء والصحاب والسلف الصالح، ممن قادوا مجتمعاتهم وتميزوا، وأفادوا وبرزوا، فهم خير أسوة وقدوة ومثل.

وعلى الأهل رعاية الأولاد ثقافياً وذلك عن طريق الاهتمام بتقديم الكتب الثقافية وبعض المراجع العلمية التي تناسب أعمارهم وميولهم، فالثقافة والعلم هما خير سلاح لمواجهة المصاعب، وخير وسيلة للتفوق والتميز.

ولابد من ملاحقة الولد من حيث السلوك العملي والاجتماعي والعمل على ترسيخ كل الصفات والعادات الحسنة من نظام ونظافة وترتيب والتزام بالأوقات والأعمال والمسؤوليات. وفي هذا السياق أنصح الأهل والمربين بـ (كتاب العادات السبع للناس الأكثر فاعلية للدكتور ستيفن ر كوفي)، وتعلم مهارات التعامل والتواضع والحكمة والمرونة والصدق وغيرها من الصفات الحسنة التي يجب أن تميز كل قائد صاحب نمط أو هوية قيادية كاريزماتية. والخلاصة: تشمل خصائص الشخصية القيادية كل سلوك وفكر ينمي الرغبة القوية في التأثير في الآخرين، والثقة في النفس، وعلى شعور قوي بالقيم الأخلاقية الذاتية.

ويمارس القادة الكاريزميون أنواعاً معينة من السلوك:

- أولاً: يقدم القادة نماذج أدوار قوية بالنسبة للمعتقدات والقيم التي يريدون أتباعهم أن يتبنوها.
- ثانياً: يبدو القادة الكاريزميون ذوي اقتدار بالنسبة لأتباعهم.

هل تتحدد الهوية أو النمط القيادي في وقت مبكر أي منذ الطفولة؟ تعد مهمة تربية وإعداد طفل متوازن، ناجح وسعيد، نافع لنفسه ومجتمعه تحدياً كبيراً يواجهه كل أسرة، وخاصة في ظل وجود عدة مؤثرات خارجية لا يمكن للأهل التحكم بها، تؤثر بصورة أو بأخرى على شخصية وخلفية الطفل.

وإحدى أهم الجوانب التي ترغب كل أم في زرعها في طفلها سواء أكان صبياً أم فتاة، هي تربيته على أن يكون صاحب شخصية قيادية في مجتمعه. وربما تكون هذه ميزة كبيرة، ولكنها ليست شيئاً أساسياً لنجاح الإنسان أو بروزه في الحياة. فهناك كثير من القادة الذين لم يضيفوا الكثير لأنفسهم ولا لمجتمعاتهم، وهناك الكثير ممن يسمون "بالتابعين" ولكنهم نجحوا في حياتهم وتميزوا وبرزوا، وأضافوا لأنفسهم وللآخرين الكثير والكثير. ولكن ذلك لا ينفي أهمية غرس الصفات القيادية وقوة الشخصية في نفس الطفل من الأب والأم والأهل.

فالعمل على إعداد جيل قيادي يثق بنفسه، ويتحدى العقبات التي تعترض طريق أمته هدف ضروري في تربيته النشء القادم. وزرع تلك الصفة فيهم تكسيهم القدرة على الثبات والصراع وامتلاك المؤهلات الضرورية للحفاظ على هوية الأمة ورفيها بعيداً عن التبعية والذوبان والانهيار.

وليس معنى القيادة هو التحكم في الآخرين والتعالي عليهم، ولكن القيادة هي قبل كل شيء احترام لذات والآخرين وثقة بالنفس وتحمل للمسؤولية، والقدرة على إدارة الأمور والنجاح في الحياة، والتأثير الإيجابي في الآخرين. تشكو كثير من الأمهات أن أطفالهم تابعين لأصدقائهم في المدرسة أو في الجامعة، أو حتى من الشباب التابعين لزملائهم في العمل، أو كأزواج في حياتهم الزوجية. ونجد أن هؤلاء لا يمكنهم أن يرأسوا أو يقودوا أي مجموعة أو أفراد في عمل ما، ولا يمكنهم التعبير عن أنفسهم بسهولة، ويعجزون عن إبراز مواهبهم كاملة، أو إثبات ذاتهم للآخرين. وربما يعانون من خجل وقصور في التعبير. كما أنهم لا يتمكنون من رفض سلوك سلبي يكون على عكس عقيدتهم أو مبادئهم أو تشبثهم. وكثيراً ما يتأثرون بمن حولهم في كل شيء، ويفعلون كما يملي عليهم الآخرون تماماً، وهذا بالتأكيد شيء مرفوض لأي إنسان.

تجارب على أرض الواقع:

تشكو (أ.أ) من إحدى الدول العربية أن ابنها خجول، ويكون عادة تابع لمن حوله، ويستجيب لأصدقائه في كثير من الأمور، إلا أنه قد نشأ في بيئة صالحة فلذلك غالباً ما يختار أصدقاء جيدين، ولكن لو كان الأمر على عكس ذلك لأصبحت المشكلة أكبر وأكبر. وتقول (ن.م) ابني كان رياضياً، وكانت شخصيته قوية لا يؤثر فيها الآخرون بسهولة. إلا أنه تعرف على مجموعة من أصدقاء السوء فأصبح تابعاً لهم وعلموه تعاطي المخدرات للأسف، وترك

٣. الثقة بالنفس.
  ٤. الطموح والهمة العالية والنشاط.
  ٥. جدير بالثقة ويعتمد عليه.
  ٦. حاسم في قراراته.
  ٧. قوي الشخصية ومتكلم جيد ومنطوق في التعبير.
  ٨. حكيم وعامل.
  ٩. التواضع.
  ١٠. العطاء والالتزام المتواصل.
  ١١. التأثير الإيجابي فيمن حوله.
  ١٢. تحديد ومعرفة أهدافه.
  ١٣. القدرة على الإقناع وإدارة مجموعته.
  ١٤. التقيد بالنظام والالتزام بالوقت والمرونة.
  ١٥. التمسك بالأمانة والصدق.
  ١٦. مراعاة مشاعر الآخرين ورغباتهم، والبعد عن التعصب لرأيه ورؤيته فقط.
  ١٧. الاهتمام بمظهره من كافة النواحي، في النظافة، وفي اللبس، وفي المظهر العام بغير إفراط ولا تفريط.
- أختم بمقولة للدكتور طارق السويدان في كتابه صناعة القائد: "إذا وجد النور في النفس، وجد الجمال في الإنسان، وإذا وجد الجمال في الإنسان، وجد الانسجام في البيت، وإذا وجد الانسجام في البيت، وجد النظام في الأمة، وإذا وجد النظام في الأمة سعدنا سلم المجد".
- يتبع في العدد القادم بإذن الله...

- ثالثاً: يبين القادة الأهداف الأيدلوجية ذات المدى الأخلاقي.
- رابعاً: يطرح القادة الكاريزميون توقعات عالية بالنسبة للاتباع، ويبدون ثقمتهم في قدرات الاتباع لتلبية تلك التوقعات.
- خامساً: يثير القادة الكاريزميون دوافع ذات علاقة بالمهام لدى الاتباع، والتي من الممكن أن تتضمن التبني أو القوة أو الاحترام.

هناك عدة تأثيرات تُعد هي النتيجة المباشرة للقيادة الكاريزمية، وهي تتضمن ثقة التابع في أيدلوجية القائد، والتشابه بين معتقدات الاتباع ومعتقدات القادة، والقبول المسلم به للقائد، والشعور العاطفي نحوه، وإذعان الاتباع، والتماثل معه، والمشاركة العاطفية في أهدافه، وعلو أهداف الاتباع، وثقة التابع في تحقيق الأهداف.

إن القيادة بالهوية الكاريزمية تحوّل المفاهيم الذاتية للاتباع، وتحاول ربط هوية الاتباع بالهوية الكلية للمنظمة. ويشكل الكاريزميون هذا الارتباط من خلال التركيز على المكافآت المرتبطة بالعمل وتهميش المكافآت الخارجية، على أمل أن الاتباع سوف ينظرون إلى العمل على أنه تعبير عن أنفسهم. ويعبر القادة خلال العملية عن توقعات عالية للاتباع، ويساعدونهم على الإحساس بالثقة بالنفس، والتماسك الذاتي، ومجمل القول، فإن القيادة الكاريزمية تعمل لأنها تربط الاتباع ومفاهيمهم الذاتية بهوية المنظمة.

الصفات المطلوبة في الإنسان صاحب الهوية القيادية الكاريزماتية:

إذا أردنا أن نحصر جميع الصفات التي يمكن أن تميز الشخصية القيادية أياً كان المجال الذي تقود فيه فنستطيع حصرها في سبعة عشر صفة هي:

١. التفوق علماً وتقوى، والاتصاف بالذكاء وسرعه البديهة.
٢. الالتزام بالمسؤوليات.

#### الهوامش:

١. الهواري، سيّد، المدير خمسة أنواع، كل ما تحتاج أن تعرفه لكي تختار نمطك القيادي، دار قرطبة، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩م، عدد الصفحات (٣٠٩)، الصفحة رقم (٥٩).
٢. الهواري، سيّد، المدير خمسة أنواع، كل ما تحتاج أن تعرفه لكي تختار نمطك القيادي، دار قرطبة، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩م، عدد الصفحات (٣٠٩)، الصفحة رقم (٦٤).
٣. هيل، ليندا أ، كيف تكون مديراً ناجحاً، كيف تواجه تحديات القيادة، ترجمة د. ياسر العيتي، دار الفكر، دمشق، ٢٠٠٩م، الطبعة الأولى، عدد الصفحات (٥١٠)، صفحة رقم (١٢٠).
4. Hill, Linda A. Becoming a Manager. how new managers master the challenges of leadership. 2003. Harvard business school publishing corporation. pages(510), page number(346).
5. منتديات المنار التعليمية، مركز التعليم المفتوح في جامعة القاهرة، <http://manar9.mam9.com/t2410-topic>، كيف تجعل من طفلك شخصية قيادية السبت 08 مايو 2010، 7.53
6. الزعير، إبراهيم، كلية العلوم والدراسات، جامعة المجمعة السعودية، - <http://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Transfo> national%20Leadership

#### المراجع:

- المدير خمسة أنواع، كل ما تحتاج أن تعرفه لكي تختار نمطك القيادي، سيّد الهواري، دار قرطبة، الرياض، الطبعة الأولى، ٢٠٠٩م.
- كيف تكون مديراً ناجحاً، كيف تواجه تحديات القيادة ليندا أ هيل، ترجمة د. ياسر العيتي، دار الفكر، دمشق، ٢٠٠٩م، الطبعة الأولى.
- منتديات المنار التعليمية، مركز التعليم المفتوح في جامعة القاهرة، <http://manar9.mam9.com/t2410-topic>، كيف تجعل من طفلك شخصية قيادية السبت 08 مايو 2010، 7.53.
- موقع كلية العلوم والدراسات، جامعة المجمعة السعودية، إبراهيم الزعير، - <http://faculty.mu.edu.sa/ialzuaiber/Transfo> national%20Leadership
- Hill, Linda A. Becoming a Manager. how new managers master the challenges of leadership. 2003. Harvard business school publishing corporation.