

الفصل الثامن

الإبداع القيادي

وفن تطوير الموهوبين من قادة الأعمال

لقد شغل مفهوم الإبداع العديد من العلماء على مر العصور، وصار استخدام كلمة إبداع شائعاً كثيراً من قبل كافة المختصين وغير المختصين، مع أن أكثرهم لا يملك تفسيراً واضحاً لمعنى الإبداع.

ولمحاولة تحديد مفهوم الإبداع لا بد من طرح العديد من الأسئلة التي توضح المفهوم لكافة الطبقات ومن هذه الأسئلة.

- 1- هل الإبداع قدرة عقلية وذهنية يمتلكها كل البشر.
- 2- هل هنالك علاقة بين الذكاء والإبداع والموهبة؟
- 3- هل يمكن قياس الإبداع وتحديدته والتدريب عليه.
- 4- هل هناك معايير للإبداع يمكن من خلالها تميز العمل المبدع عن غيره من الأعمال؟
- 5- كيف يمكن الحصول على أفكار إبداعية وكيف يمكن إبراز ذلك؟

وهنا نقول أنه ليس هناك إجابات واضحة لهذه الأسئلة مما يدل على غموض مفهوم الإبداع وعدم التوصل الكامل لمفهوم موحد لهذا المعنى

مفهوم الإبداع:

لقد عرفت الموسوعة البريطانية الإبداع على أنه القدرة على إيجاد حلول لمشكلة أو أداة جديدة أو أثر فني أو أسلوب جديد.

كما أنه لا يمكننا إلا أن نبرز التعريفات المشهورة للإبداع وذلك حسب تعريف العالم (Gowan) والذي قال عن الإبداع أنه مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى نتائج أصلية ومفيدة للفرد أو المؤسسات أو المجتمع ككل.

كما أن العالم (Torance) قد عرف الإبداع فقال أن الإبداع هو عملية وعي بمواطن الضعف وعدم الانسجام والنقص بالمعلومات والتنبؤ بالمشكلات والبحث عن حلول، وإضافة فرضيات واختبارها، وتعديلها باستخدام المعطيات الجديدة.

وهناك العديد من التعريفات العربية أيضاً عن الإبداع، والتي قدمها بعض خبراء الإدارة المتميزون، ومنها التعريف الذي قدمه الدكتور على الحمادي والذي قال فيه: "إن الإبداع هو مزيج من الخيال العلمي المرن، لتطوير فكرة قديمة، أو لإيجاد فكرة جديدة، مهما كانت الفكرة صغيرة، ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف، يمكن تطبيقه واستعماله".

من هم المبدعون؟

يظن بعض الناس أن الإنسان المبدع ولد هكذا مبدعاً، وهو مفهوم غير صحيح، فكل شخص يستطيع أن يبدع ويبتكر إلا من يأبى!، وعلى سبيل المثال.. كان أحد رجال الأعمال يقف في طابور طويل في إحدى المطارات، لاحظ الرجل أن أغلفة تذاكر السفر بيضاء خالية، ففكر في طباعة إعلانات على هذه المغلفات وتوزيع هذه الأغلفة مجاناً على شركات الطيران، وافقت شركات الطيران على هذا العرض، وتعاون رجل الأعمال مع مدير إحدى المطابع وتم هذا المشروع، والنتيجة أرباح بملايين الدولارات! الفكرة إبداعية وصغيرة، لكنها جديدة ولم يفكر فيها أحد من قبل، وصار لهذا الرجل زبائن من الشركات الكبرى في الولايات المتحدة.

خصائص وسمات القادة المبدعين:

يتمتع القادة المبدعون بصفات شخصية وعقلية ونفسية تميزهم عن غيرهم، فهم يمتلكون قدرات إبداعية فريدة تقودهم إلى النجاح والتميز، ومن أهم هذه الخصائص، كما يوثقها أدب الإبداع ما يلي:

- القادة المبدعون يبحثون عن الطرق والحلول البديلة ولا يكتفون بطريقة واحدة لحل مشكلات العمل.
- القادة المبدعون لديهم تصميم وإرادة قوية لا تهزمها المواقف الصعبة.
- القادة المبدعون لديهم أهداف واضحة يصرون على الوصول إليها ويجتهدون لتحقيق هذه الأهداف.
- القادة المبدعون يتجاهلون التعليقات السلبية ولا يرون إلا المساحات البيضاء والحقائق.
- القادة المبدعون لا يخشون الفشل ولا يملون التجارب ويذكر أن (أديسون جرب 1800 تجربة قبل أن يخترع المصباح الكهربائي).
- القادة المبدعون... (مبادرون، متفائلون، إيجابيون، لا يميلون للروتين).
- لديهم حب الاستطلاع والاستفسار والحماس المستمر لكل جديد بالعمل.
- لديهم الرغبة في التقصي والاكتشاف لمعظم التفاصيل الصعبة.
- إنهم يتميزون بالبراعة والدهاء وسرعة البديهة وتعدد الأفكار والإجابات، بالمقارنة بأقرانهم.
- القادة المبدعون.. يمتلكون القدرة على عرض أفكارهم بصور مبدعة، ويتمتع بخيال رحب وقدرة عالية على التصور الذهني، ويتمتع بمستويات عقلية عليا في تحليل وتركيب الأفكار والأشياء.
- لديهم خلفية واسعة وعميقة في حقول علمية وأدبية ولغوية وفنية مختلفة كما أنهم كثيرون القراءة والإطلاع.
- يتميزون بالاستقلالية في الفكر والعمل، والكثير منهم يميلون للانعزالية والانطواء.

- يتمسكون بآرائهم إذا شعروا أنهم على صواب.
- هم أكثر جرأة ومغامرة من غيرهم، وأكثر ضبطاً للذات وسيطرة عليها.

طرق توليد الأفكار الإبداعية لدى المدراء:

- حدد هدفاً واضحاً لإبداعك وتفكيرك.
- التفكير بالمقلوب، أي اقلب ما تراه في حياتك حتى تأتي بفكرة جديدة، مثال: يذهب الطلاب إلى المدرسة، عندما تعكسه تقول: المدرسة تأتي إلى الطلاب، وهذا ما حدث من خلال الدراسة بالإنترنت والمراسلة وغيرها.
- الدمج، أي دمج عنصرين أو أكثر للحصول على إبداع جديد، مثال: سيارة + قارب = مركبة برمائية، وتم تطبيق هذه الفكرة!
- الحذف، احذف جزء أو خطوة واحدة من جهاز أو نظام إداري، فقد يكون هذا الجزء لا فائدة له.
- الإبداع بالأحلام، تخيل أنك أصبحت مديراً لوزارة التعليم مثلاً، ما الذي ستفعله؟ أو تخيل أننا نعيش تحت الماء، كيف ستكون حياتنا؟
- المثيرات العشوائية، قم بزيارة محل للعب الأطفال، أو سافر لبلاد لم تزرها من قبل، أو امشي في مكان لم تره من قبل، ولا تنسى أن تحمل معك دفتر ملاحظات وقلم لكي تسجل أي فكرة أو خاطرة تخطر على ذهنك.
- الإبداع بالتنقل، أي تحويل ونقل فكرة تبدو غير صحيحة أو معقولة إلى فكرة جديدة ومعقولة.
- ماذا لو؟، قل لنفسك: ماذا لو حدث كذا وكذا.. ستكون النتيجة.....
- كيف يمكن؟ استخدم هذا السؤال لإيجاد العديد من البدائل والإجابات.
- هل تستطيع أن تجد استخدامات إضافية لشيء ما غير المتعارف عليها؟ على سبيل المثال هل يمكنك إيجاد 20 استخداماً مثلاً للقلم غير الكتابة والرسم؟ جرب هذه الطريقة وبالتأكيد ستحصل على أفكار مفيدة.

- طور من نفسك باستمرار، لا تتوقف عن التغيير الإيجابي في كل حياتك فتعديل السلوك وتطوير الذات وتنمية المهارات المختلفة في العمل، كلها أشياء مهمة للاستمرار والنجاح الدائم.

ولا تلتفت للأقوال السلبية التي تعيق تقدمك وتجعلك تتوقف عن الإبداع،
مثل:

- جربنا هذه الفكرة من قبل ولم ننجح.
- ستستغرق هذه الفكرة وقتاً طويلاً أو ستحتاج الكثير من الأموال.
- هذا ليس شغلك ولن أقبل منك أي فكرة على الإطلاق.
- فكرة جيدة ولكن يمكن أن نطبقها في السنوات القادمة.
- هذه فكرة غبية وعملاؤنا لا يرغبون في ذلك.
- الفكرة جيدة ولكن لا يمكنك تنفيذها هنا.
- لا أعتقد أن ذلك مهماً لذا لا أريد أية معلومات إضافية عن الموضوع.
- الوضع الحالي للمنظمة جيد ولا يحتاج إلى تغيير.
- مؤسستنا صغيرة والفكرة كبيرة أو العكس!
- هذه الفكرة تبدو لي بأنها فكرة مجنونة وصعبة التحقيق.
- التأخير في تنفيذ الأفكار بعد الموافقة عليها وتأييدها.
- عدم تشجيع المبدع وجعله ينفذ الفكرة لوحده دون دعم مادي أو معنوي.
- الخوف من الفشل أو الرفض مما يؤجل ظهور العمل الإبداعي.

لماذا الإبداع القيادي؟

يتسم العصر الحالي بدخول معظم المؤسسات في سباق للاتجاه نحو العولمة والعالمية والانفتاح على العالم في مختلف المجالات خاصة مع اتساع دائرة المنافسة الدولية والتطور السريع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وزيادة العلاقات التجارية والمالية والاقتصادية وبزوغ عصر الشركات العملاقة متعددة الجنسيات التي خرجت إلى العالم

مستخدمة ثمرات التقدم التقني في جعل العالم بأسره سوقاً لها، سواء أكان سوقاً للمنتجات تامة الصنع أو مجالاً جديداً لتقسيم العمل بحيث يقوم على التخصص في اتباع جزء من أجزاء السلعة تاركة الأجزاء الأخرى من العملية الإنتاجية لمناطق أخرى من العالم.

لقد أصبح من أساسيات الأداء الفعّال للقيادة الإدارية القدرة على التكيف والتواء مع البيئة المحيطة وأيضاً البيئة الدولية حتى تتمكن من مواجهة هذه التحديات والمنافسة في الأسواق المحلية والأجنبية، ومواجهة السلع المستوردة، والمحافظة على حياة وبقاء مؤسساتها في ظل الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية والثقافية وسوق العمل، وتتطلب طبيعة العصر وتحديات العولمة نوعيات جديدة من القيادة الإدارية عالية الكفاءة ورفيعة المستوى من النواحي الأكاديمية والمهنية والثقافية ونوعيات فعالة في عملية التغيير وقيادات قادرة على تعليم مهارة التفكير الإبداعي والابتكاري، ومهارات البحث والاستكشاف وإدارة الابتكار.

لذا فمن الضروري أن تتبنى المؤسسات سياسة التحسينات المستمرة على خدماتها، وجعلها ميزة تنافسية بالتركيز على عناصر إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الوصول إلى أساليب وطرق علمية تساعد الشركات الخدمية للاستفادة من إدارة المعرفة وتعزيز ميزات التنافسية عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية، فمعظم الدراسات العلمية المتخصصة توصلت إلى وجود تأثير إيجابي بين إدارة المعرفة والابتكارات.

وتشير إدارة المعرفة إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تُعظم الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بجمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار، واتخاذ القرار، وتُعد إدارة المعرفة تلك العملية التنظيمية الهادفة والمحفقة خلق قيمة تنظيمية ورأس مال بشري، ومعرفة جديدة وكفاءة متزايدة في مختلف المجالات داخل المؤسسات، وتتضمن ثلاثة مكونات رئيسة، تتمثل في:

- **عمليات إدارة المعرفة:** تشمل التقاط وتوليد الاحتياجات المعرفية، مع القيام بالمحافظة عليها، والمشاركة فيها عن طريق تقنيات المعلومات والاتصال واستخدامها بطريقة فعّالة بما يضمن تحقيق غايات المؤسسة.
- **تقنيات إدارة المعرفة:** تختلف تقنية المعلومات عن تقنية المعرفة؛ ذلك أن تقنية المعلومات هي وسيلة لمعالجة المعرفة، أما تقنية المعرفة فهي حجر الزاوية لإدارة المعرفة، والتي تشمل التقنيات المتطورة للمعرفة المستخدمة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة، عن طريق فريق المعرفة لرفع إنتاجية المؤسسة.
- **فريق المعرفة:** يشمل كلاً من صناع المعرفة ومديريها الذين يحملون على عاتقهم الحث على التطبيق الجيد للمعرفة، وإزالة كافة العوائق التي تقف في طريق وصول المعرفة إلى أفراد المؤسسة.

الفرق بين الإبداع والابتكار داخل المؤسسات:

يتعلق الإبداع باستكشاف فكرة جيدة ومتميزة، أما الابتكار فيتعلق بوضع تلك الفكرة موضع التنفيذ، أي أن الابتكار هو التطبيق الفعلي للأفكار المبدعة، والذي يُشير إلى الرغبة في التوصل إلى ما هو جديد ويُضيف قيمة وأهمية أكبر للمؤسسة وأسرع مقارنة بالمنافسين، في سوق أصبحت فيه المعرفة هي الأساس، وهذا يعني أن تكون المؤسسة هي الأولى في عرض الفكرة، والأولى في المنتج، والأولى في السوق.

أما بالنسبة لما يُعرف بالابتكار التنظيمي، فيقصد به التوصل إلى مفاهيم جديدة قابلة للتحويل إلى سياسات وطرق لتجسد الأفكار الإبداعية في شكل منتجات، بإحداث تغيرات تقنية تُساهم في خلق منتجات وخدمات، تحتوي على إضافات جديدة تختلف عن باقي المنافسين، ويظهر الابتكار المؤسسي في ثلاثة أشكال هي:

الابتكار الإداري: يشمل كافة التغيرات في الهيكل التنظيمي وتصميم العمل وعمليات وسياسات واستراتيجيات المؤسسة، والهدف وراء ذلك كله استغلال المعارف الجديدة حول الأسواق، والتمركز الجيد في السوق التنافسية.

الابتكار التقني: يشمل تطوير منتجات وخدمات المنظمة، أو إدخال تغييرات في التقنيات المستخدمة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج، حيث تولد الابتكارات وتدعم من قبل فريق المعرفة الذين يملكون الخبرة لذلك.

الابتكار الإضافي: يُركّز على الاهتمام برضا الزبون بتقديم خدمات إضافية.

لذلك فمن الضروري الاعتماد على إدارة المعرفة كإستراتيجية تنافسية، تنطلق من تثمين كفاءاتها ومواردها البشرية باعتبارها الرصيد الحقيقي الكفيل بتحقيق إدارة فعالة تهدف إلى تعزيز الميزة التنافسية المستدامة عن طريق تحسين الابتكارات التنظيمية.

ولقد أثبت بعض الباحثين وجود علاقة تأثير متبادلة بين كل من المعرفة والابتكار، وإدارة المعرفة والابتكارات التنظيمية، حيث تظهر علاقة التأثير بين إدارة المعرفة والابتكارات التنظيمية من خلال الآتي:

- إن كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة يؤثر سلباً أو إيجاباً في الابتكارات التنظيمية إلى أن تصبح الابتكارات معرفة بعد تطبيقها في قاعدة المعرفة بالمؤسسة مما يستدعي تجديد العملية مرة أخرى للبحث عن ابتكارات جديدة.
- تلعب الابتكارات التنظيمية دوراً فعالاً في تفعيل نشاطات إدارة المعرفة، حيث تركز الإدارة عليها في عملية توليد المعرفة بهدف اتخاذ القرارات الإدارية الكفيلة بتوجيه الموارد البشرية إلى استثمار المعرفة، وخزنها، وتوثيقها، واستعمالها كسلاح تنافسي، وتساعد أيضاً على امتلاك الوسائل التقنية الكفيلة بتلبية ما تريد المؤسسة الوصول إليه حتى تسير التطورات المتلاحقة، وذلك من خلال تلك التعديلات الهيكلية التي تعمل على توجيه نظم العمل المعرفي، وخلق المعرفة إلى تطبيق السياسة الجديدة للمؤسسة.

كيفية تطوير الموهوبين قيادياً؟

إن تعليم الموهوبين من المدراء، فنون القيادة قد يتطلب تطوير الإمكانيات غير العادية التي يحملونها بالإضافة إلى تنمية القيم والاهتمامات والدوافع، ذلك للتمكن من توجيه تلك المواهب لخدمة المجتمع.

ولقد أثبت أرسطو بأن القادة يولدون ولا يصنعون، لكنه ثبت حديثاً أن القدرات القيادية - مثل القدرات الإبداعية والفكرية - لا تزدهر ما لم تبذل أي جهود لتطويرها، فعلى الرغم من أننا لا نتوقع أن يصبح كل المواطنين الذين لديهم قدرات قيادية قادة عظماء في مجتمعاتهم أو حتى في الأوساط التي يعملون فيها، فإنه من المنطقي افتراض أن الأشخاص الذين لديهم مهارات قيادية قوية يكونون أكثر قابلية ليصبحوا قادة فاعلين أو تابعين ملتزمين في مجال حل المشكلات.

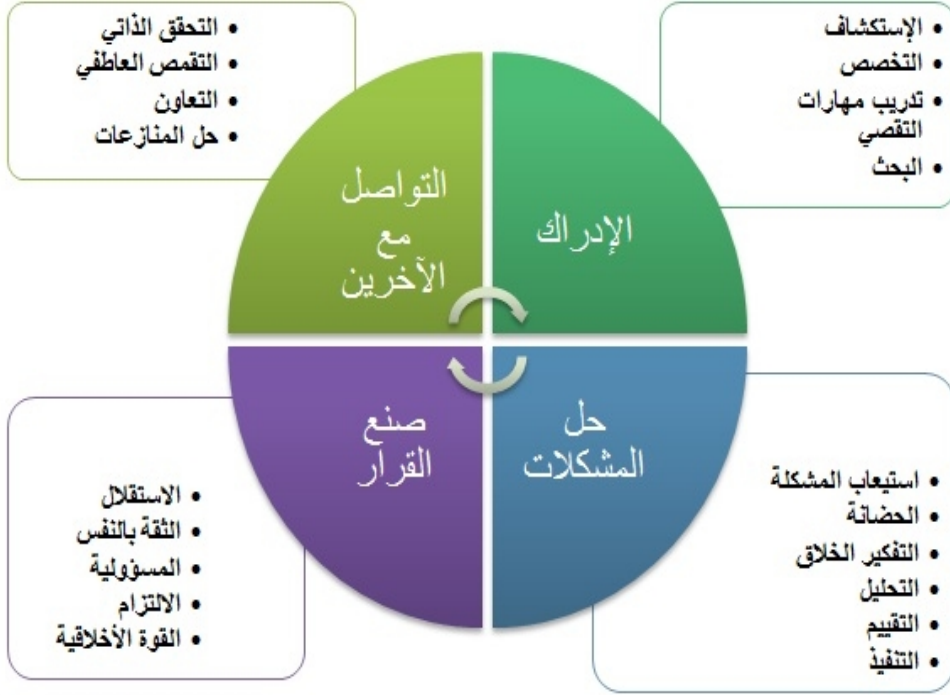
إن تطوير الموهوبين قيادياً يتطلب في بادئ الأمر اكتشاف موهبتهم، الأمر الذي يجعلنا نتساءل؛ كيف يمكننا أن نكتشف مثل هذه الموهبة؟

إن بعض الموهوبين يتسمون بسِمات معينة تشير إلى قدراتهم القيادية، مثل هذه السِمات قد تساعدنا في التعرف عليهم ومن ثم استهدافهم لبرامج تدريب القادة لتطوير هذه الموهبة، فهم دائماً يرغبون بالتحدي وقادرون على حل المشكلات، بل وقادرون أيضاً على التفكير بطريقة ناقدة، كما أنهم يتميزون بقدرتهم في بناء العلاقات، وتحفيز الآخرين، ومرونتهم في التفكير والتصرف.

وعلى الرغم من أن العبقرية الفكرية ليس بالضرورة أن تمثل أحد أهم متطلبات القيادة الحكيمة، فإن الموهوبين فكرياً يتمتعون بالقدرة التي تؤهلهم لمناصب قيادية بارزة في المستقبل - إذا تم تدريبهم بشكل جيد.

ولأهمية استثمار مثل هذه القدرات والملكات، أصبحت برامج الموهوبين الحديثة تُركّز بشكل أساسي على تطوير القدرات القيادية، ولكن كانت المشكلة تكمن في عدم وجود نظام تعليمي لتطوير المهارات القيادية، كما أنه لا توجد أي دراسة أو إنتاج بحثي يتعلق بتطوير القدرات القيادية للمبدعين، ولهذا ركز العلماء على البحث والدراسة حول المهارات الأساسية للقيادة، وتم تصنيفها في أربع مجموعات هي: الإدراك وحل المشكلات والتواصل مع الآخرين وصنع القرار، واستناداً على هذا التصنيف ظهر ما يسمى بنموذج تدريب القادة الذي أصبح فيما بعد فكرة رئيسية لتطوير برامج الموهوبين.

وفيما يلي نقدم شكل توضيحي لنموذج تطوير القادة:



وما يلفت النظر في هذا النموذج هو أن بناءه يتفق مع النظرية العامة التي تقول بأن نصفي الدماغ البشري الأيسر والأيمن يضمن وظائف ذهنية مختلفة ولكنها متكاملة، فالإدراك وحل المشكلات الموجودة في الجانب الأيسر من النموذج يقوم بها الجانب الأيسر من الدماغ، في حين أن التواصل مع الآخرين وصنع القرار الموجودة في الجانب الأيمن من النموذج هي من وظائف الجانب الأيمن من الدماغ.

وبهذا تتحد العناصر الإدراكية المتمثلة في الإدراك وحل المشكلات جنباً إلى جنب مع التواصل مع الآخرين وصنع القرار والتي تعتبر من العناصر الفاعلة، ليتم بذلك تحقيق القيادة المتكاملة .

الإدراك:

يُقصد بالإدراك استعادة المعلومات أو سرعة التذكر وتعلُّم كيفية بناء قاعدة علمية للاستفادة من المعارف التي تم اكتسابها من خلال البرامج التعليمية العامة، عندما توجد لديهم مثل هذه القاعدة العلمية، يمكننا حينئذٍ أن نقدم لهم برامج متنوعة تناسب موهبتهم، إضافةً إلى ذلك فإن الموهوبين يحتاجون إلى التدريب على أساليب البحث والتقصي حول المعلومات، على أن يتضمن هذا التدريب تعريف المشاكل الحياتية وإجراء عمليات عصف ذهني للبحث عن حلول إبداعية سواء عن طريق ابتكار جديد أو حل إبداعي متميز.

حل المشكلات:

يمثل هذا العنصر جوهر الإبداع وأحد أهم برامج تعليم الموهوبين، فهو يحفز المرونة والطلاقة في التفكير بطريقة إبداعية، ويقوي مهارات التواصل والعمل الجماعي والتغلب على الضغوط، ومواجهة التحديات، كما أنه يطور مهارات التفكير النقدي والتحليلي، ونظراً لأهمية هذا العنصر فقد ظهرت برامج كثيرة مستقلة لتعليم حل المشكلات بطرق إبداعية منها؛ برنامج سي بي إس (CPS) وسكامبر (SCAMPER) وتريز (TRIZ) وغيرها من البرامج ذات العلاقة.

التواصل مع الآخرين:

يعتبر التواصل تقنية إجرائية أساسية في فهم التفاعلات البشرية وتفسير النصوص والخبرات وكل طرق الاتصال وبالتالي يمكن الجزم بالقول أن التواصل أصبح علماً قائماً بذاته له تقنياته الخاصة وله أساليبه وأشكاله المحددة، وهو في نفس الوقت بمثابة الوعاء المتسع الذي تستقي منه معظم العلوم التقنيات والوسائل من أجل تحقيق أهدافها وغاياتها التي رسمتها.

إن أحد أبرز أدوار القيادة هي القدرة على التأثير وحتى يكون متدربي اليوم هم قادة الغد، فإن عليهم أن يتعلموا مهارة التواصل مع الآخرين وفن الإقناع، فبدون تلك المهارة لن تكون قيادتهم مؤثرة، وما تجدر الإشارة إليه أن تطوير هذه المهارة يتفعل

كلما تراكمت الخبرات الاجتماعية والمعلومات النظرية المتعلقة بمهارة التواصل مثل؛ القدرة على العمل ضمن الفريق والتقمص العاطفي والشعور بالآخر وضبط المشاعر الشخصية والقدرة على التحكم فيها وتوجيهها، وذلك حتى تتحول التجربة والعلم إلى ذكاء عاطفي مؤثر وفاعل يسهم في بناء صورة سليمة للأدوار المستقبلية لقادتنا الموهوبين.

صنع القرار:

بعد اقتراح عدد من الحلول للمشكلات، تأتي أهمية صناعة القرار فهو المعيار الأهم الذي يحكم على نجاح القيادة أو فشلها في استغلال مواردها المالية والبشرية، ولكي يصل الموهوب إلى القدرة على صناعة قرار ناجح فإن عليه أن يكون متقناً للعناصر السابقة "الإدراك وحل المشكلات والتواصل".

ولكي تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة ينبغي أخذ بعض العوامل في الاعتبار والتي تتمثل في:

- يبنى القرار على عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضاً عاطفية ورشيدة: وهذا يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعاً في الحسبان.
- أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف: أن معرفة الفرصة تساعد على تبسيط مهمة اتخاذ القرار ومن الأمور الحيوية في القرار أن يكون عملياً وقابلاً للقياس والتطبيق.
- لا يمكن إرضاء كل الأطراف الذين يمسهم القرار: أي أن هناك جهات ترحب بالقرار، وأطرافاً كانت تتمنى لو أن القرار كان مختلفاً، ولذا فبعد الوصول إلى القرار فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه القائد، هو شرح وكسب مقاومة الجماعة بكاملها.
- ممارسة عملية اتخاذ القرار لاكتساب المهارة: أن قيام الفرد بملاحظة أو دراسة القرارات التي يتخذها الآخرون لن تنفعه كثيراً، كما أنها ذات قيمة محدودة في سبيل

جعله ماهراً في عملية اتخاذ القرارات، أن المحك الأساسي لرفع مستوى القائد هو الممارسة الفعلية لهذا النشاط، ولا يهم أن تحدث أخطاء في البداية، ولكن المهم هو رفع مستوى المدير يوماً بعد يوم.

- تستلزم عملية اتخاذ القرارات الفعالة وقتاً كافياً: أن القرار الحاسم لا يعنى مطلقاً أن يتخذ على عجل، وبدون دراسة، فمن المفيد تقلب الأفكار والاحتمالات المختلفة، حتى يمكن إعطاء الموضوع تفكيراً كافياً، مع تحديد تعريفاته المتبوعة، وتقييمها تقييماً سليماً. ولكن لا يجب على المدير تأجيل اتخاذ القرار إلى ما لا نهاية، فالتأخير قد يؤدي إلى سحب السلطة منه ومنحها لآخرين أكثر منه قدرة على القيام بمهمة اتخاذ القرارات.

- وضع نظام لمتابعة القرارات: وأهمية وضع نظام لمتابعة القرارات لا تقتصر على التأكد من تنفيذ القرار بل أيضاً لتقييم نتائج القرار وعادة تقوم الرقابة بالإجابة على السؤال التالي:

هل كان القرار سليماً أم خاطئاً؟ وينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة لأنه من المعروف أن من لا يخطئ لن يتقدم، ولكن هذا القول لا يعنى دفاعاً عن الحكم السيئ وعدم المسؤولية، ولكنه يعنى الاعتراف بأن الظروف قد تتحقق بطريقة تخالف تلك التي توقعناها، أو أن التقييم الذي تم لعناصر الموضوع رغم ما بذل فيه من جهد؛ لم يكن موفقاً.

- الاعتراف بحتمية التغيير: إن القرارات تجلب معها التغيير وينبغي على المدير ألا يخشى التغيير فالأشياء لا تبقى ساكنة بل هي دائمة الحركة، وهذه الحركة قد تكون بناءً أو هداماً، ويحاول المدير عن طريق قيامه بعملية اتخاذ القرارات المحافظة على الحركة الإنشائية البناءة.

- الاعتراف بأن القرار سيعترب عليه سلسلة من الأعمال: نظراً لترابط وظائف المنشأة بعضها مع البعض الآخر، لذا فإنه في كثير من الحالات، نجد أن سلسلة من

الأعمال المترتبة على قرار معين تمتد إلى خارج حدود التأثير الأصلية المقصودة، وبالتالي ينبغي على المدير أن يكون مستعداً للدفاع عن قراره، أو تعديله، أو إلغائه وذلك في ضوء سلسلة الأعمال التي يجلبها القرار.

مستويات اتخاذ القرارات:

يمكن تصنيف القرارات وفقاً للمستويات التنظيمية في أي منظمة، وهي المستوى الاستراتيجي، والإداري، والتشغيلي، ومستوى المعرفة.

- اتخاذ القرارات على المستوى الاستراتيجي: وتحدد هذه القرارات الأهداف والسياسات الخاصة بالمنظمة، إن المشكلة الرئيسية على هذا المستوى من القرارات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل الخاص بالمنظمة والبيئة وتحقيق الموائمة والتكيف بين المنظمة والبيئة.
 - اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة: وتتعلم بمدى كفاءة وفعالية استخدام الموارد، والرقابة على مستوى أداء الوحدات الإدارية بالمنظمة، ويتم اتخاذ هذه القرارات عن طريق المديرين في الإدارة الوسطي وفي إطار السياسات العامة والأهداف الاستراتيجية.
 - اتخاذ القرارات على مستوى المعرفة: وتتعلم هذه النوعية من القرارات مع تقييم الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات، وأساليب الاتصال بالمعرفة الجديدة، وأساليب توزيع المعلومات في جميع أجزاء المنظمة.
 - اتخاذ القرارات على المستوى التشغيلي: ويتعلق النوع الأخير من القرارات بتنفيذ الأعمال والمهام المحددة بواسطة الإدارة العليا والوسطي، وتحديد معايير للمنافسة واستخدام الموارد المتاحة، وتحقيق الرقابة على التشغيل والأداء اليومي.
- وهناك صفات لصيقة بالقيادة الموهوبين والملتزمين بالمبادئ كما يقول ستيفن كوفي، والتي ظهرت في كتابه "القيادة على ضوء المبادئ" وهي:

- أنهم يشعرون طاقة إيجابية، فالقائد مبتهج، نشيط، مشرق الوجه لا يعرف العبوس والتقطيب إلا في موضعهما، متفائل إيجابي، وتمثل طاقتهم شحنة للضعيف ونزعةً لسلبية القوي.
- أنهم يسارعون إلى تقديم الخدمات وينظرون إلى الحياة كرسالة ومهمة لا كمهنة، كما أنهم يشعرون بالحمل الثقيل والمسؤولية.
- أنهم يثقون بالآخرين: لا يبالغ القائد في رد الفعل تجاه التصرفات السلبية أو الضعف الإنساني، ويعلمون أن هناك فرقاً كبيراً بين الإمكانيات والسلوك، فلدى الناس إمكانيات غير مرئية للتصحيح واتخاذ المسار السليم.
- أنهم يعيشون حياة متوازنة، فهم اجتماعيون، ومتميزون ثقافياً، ويتمتعون بصحة نفسية وجسدية طيبة، ويشعرون بقيمة أنفسهم ولا يقعون أسارى للألقاب والممتلكات، وهم أبعد ما يكونون عن المبالغة وعن تقسيم الأشياء إلى نقيضين، ويفرحون بإنجازات الآخرين، وإذا ما أخفقوا في عمل رأوا هذا الإخفاق بداية النجاح.
- أنهم يرون الحياة كمغامرة: ينبع الأمان لديهم من الداخل وليس من الخارج ولذا فهم سباقون للمبادرة تواقون للإبداع ويرون أحداث الحياة ولقاء الناس كأفضل فرصة للاستكشاف وكسب الخبرات الجديدة؛ إنهم رواد الحياة الغنية الثرية بالخبرات الجديدة.
- أنهم متكاملون مع غيرهم: يتكاملون مع غيرهم ويحسنون أي وضع يدخلون فيه، ويعملون مع الآخرين بروح الفريق لسد النقص والاستفادة من الميزات، ولا يترددون في إيكال الأعمال إلى غيرهم بسبب مواطن القوة لديهم.
- أنهم يدربون أنفسهم على تجديد الذات: يدربون أنفسهم على ممارسة الأبعاد الأربعة للشخصية الإنسانية: البدنية والعقلية والانفعالية والروحية.. فهم يمارسون الرياضة والقراءة والكتابة والتفكير، ويتحلون بالصبر وكظم الغيظ ويتدربون على فن الاستماع للآخرين مع المشاركة الوجدانية.

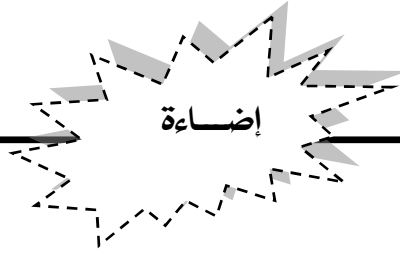
- إنهم يدربون أنفسهم على الأسلوب الأمثل لإصدار الأوامر: فعندما يفكر أي قائد بإصدار أمر ما، فعليه أولاً أن يأخذ بعين الاعتبار (الموقف والشخص) ثم يسأل نفسه "هل لديه متسع من الوقت للرقعة والدبلوماسية؟ وهل الأمر موجه لشخص منتج أم لشخص متقاعس كسول؟" لأن كل شخص له نوع من الأوامر التي يجب أن يتخذها معه مصدر الأمر، وأنواع الأوامر هي:

الأمر الصريح المباشر: يضطر إلى استخدام هذا النوع مع المهملين والكسولين والذين تنقصهم القدرة على التركيز.

الأمر بصيغة طلب: يستخدم إذا كان العمل روتينياً وكانت علاقة المدير بالموظف مبنية على الثقة المتبادلة، فمثلاً يمكن أن تصيغ طلبك بدقة تجعلك تطمئن أن الموظف سوف يدرك أن ما تطلبه منه هو أمر، وإنه لا يملك سوى التنفيذ.

الأمر التطوعي: يبرز الموظف التوافق للعمل والذي يميل إلى التطوع والتميز بنفس الوقت، فعلى سبيل المثال، يطرح سؤال لأداء أي مهمة غير مريحة على الرغم من أهميتها، ولكن لا يود أحداً القيام بأدائها، وهنا يأتي الذكاء في كيفية استثارة فضول المتطوع بطرح سؤال من يريد عمل كذا؟ هنا المتطوع يضع في اعتباره أن مبادرته الإيجابية ستؤتي ثمارها عندما يتذكره المدير في موسم الترقيات، لكن الموظف الآخر إذا كلف بهذا الأمر سيشعر بأنه مستهدف.

الأمر بصيغة سؤال: يعتبر هذا النوع من الأوامر من أفضل طرق إلقاء الأوامر ولكن بشرط أن يلقي على الموظفين المتحفزين والمجتهدين، فلأسف قد نلاحظ أن هناك بعض الصعوبات لأنك تتعامل مع فئات مختلفة من الموظفين منها من تتصيد الأخطاء وتسعد لتنفيذ التعليمات التي يتضمنها سؤال فقط لمجرد رغبتهم في أن يبدو المدير في مظهر المغفل! وهناك فئة أخرى تنظر للأمر بصيغة سؤال على أنه علامة ضعف، فيتجاهلون تنفيذ المطلوب.



- لا تكون القيادة فاعلة إذا كانت قاعدتها مجرد أناس آليين أذكاء، فتعليم الأفراد مبادئ القيادة يجب أن يتضمن ممارستهم لتلك القيادة.
- لا بد أن تتطابق أخلاقيات القائد الشخصية مع أخلاقيات المهنة التي يقوم بها، وكثير من القادة يصلون إلى أعلى المناصب، ولكنهم يسقطون من فوق عروشهم نتيجة لحدوث تصدع في مستوى أخلاقهم الشخصية.
- القائد يملك العقل والقلب: فلا تكن سيفاً ليناً ولا قلباً جامداً ولكن استخدم الأسلوب العلمي الصحيح في مكانه الصحيح.