

الفصل الخامس

احتمالية أن تكون قائداً متكاملًا

ينقسم هذا الفصل إلى جزئين، يتناول الجزء الأول ثلاثة حجج حول عدم احتمالية أن يكون هناك قائد فردي بارع في جميع جوانب القيادة، فهذا غير ممكن من الناحية المنطقية والتجريبية والنفسية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الوعي بالأوجه التي تشكل الشخصية والأدلة التي حصلنا عليها من عدة آلاف من المقابلات التي أجريناها مع كبار المسؤولين التنفيذيين تدعم هذا الرأي، ويتناول الجزء الثاني ثلاثة أنواع مختلفة من الوظائف، وثلاث مسارات تقود الناس إلى هذه الوظائف، ويقدم مزيداً من الدعم للدعاء بأن عناصر القيادة المختلفة تتطلب مهارات مختلفة، ومن المرجح أن تستقطب أنواعاً مختلفة من الناس، وإذا كان هذا صحيحاً، فإن الآثار ستكون وخيمة.

الجزء الأول: ثلاث حجج

المنطق

لا يتفوق الناس عادة في مجموعة واسعة من المهام التي تتطلب مهارات تتعارض تمامًا مع بعضها البعض، وكما ذكرنا في الفصل الثالث، لا يحقق متسابقين السباعي أرقاماً قياسية عالمية في مسابقاتهم الفردية، فهذا ما يقوم به المتخصصين في المسابقات الفردية، وكما أشرنا إلى أن متسابق السباعي يجب أن يركض ويقفز ويرمي.. كل نوع من هذه الأعمال يتطلب جهازاً عضلياً ومهارات محددة، ومع ذلك فإن المهارات والقدرات المطلوبة للركض تميل إلى التضحية بالقدرة على الرمي، كما ينطبق هذا على الرمي أيضاً، ولهذا السبب يحقق المتخصصون أرقاماً قياسية عالمية؛ لأنهم لم يضطروا للتنازل بأي شكل من الأشكال، ولقد ذكرنا المجالات الثلاثة التي يتعين على القادة العمل فيها: المهام (الاستراتيجية والتشغيلية والشخصية)، وإلى جانب سبعة مهام قيادية محددة في المجالات الثلاثة، هناك قدرات محددة ومهمة مطلوبة في كل مجال، وهي مختلفة تماماً عن بعضها البعض كما ذكرنا في الفصل الثالث.. وبالمثل، فقد ذكرنا خمسة عوامل تمكينية للقيادة والتي لا تنطبق على نفس الأشخاص ولا تتواجد بسهولة. ولكن دعونا نأخذها كأمثلة للإلهام والتركيز.

الإلهام

يميل الأشخاص الملهمون إلى أن يكونوا أشخاصاً ذوي أهمية، وعندهم القدرة على تكوين الصورة الكاملة، ولديهم نظرة مستقبلية متفائلة وخيالية.. فغالبا ما يفكرون في الصور، ويستخدمون الاستعارات، قد تكون نظرتهم غير دقيقة، ولكنهم يحددون ما الذي يمكن أن يكون ممكناً وحامساً حول المسار الذي يمكن أن تذهب إليه المنظمات، وإن استخدامهم للخيال ليس لمجرد التواصل، بل يسعى المرسلون الملهمون إلى التواصل مع خيال جمهورهم؛ حتى يتم إيقاظ الإبداعات الجماهيرية من خلال نفس الاحتمالات، ويرغب الملهمون في أخذ مستمعهم إلى المكان الذي يصفونه قبل أن يتمكن المستمعون من تجربته في الواقع.

وبشكل عام، يدرك الملهمون قوة التخيل.. بنفس الطريقة تستخدمها محطات البث الإذاعي للتفوق على المحطات التلفزيونية. تكون الصور أفضل على الراديو، وذلك لأن الملهمون يرغبون في أن يرى الناس عقولهم وتخيلاتهم أولاً، ويتجسد الإلهام في خطاب عشية المعركة في مسرحية هنري فاس لـ "شكسبير"، ووصفها وشرحها ريتشارد أوليفيه في القيادة الملهمة (أوليفيه 2001).. كان هنري يعرف أن جيشه في خطر، حيث كان جيشه يسير على الأقدام، ويحيط به عدد من الجنود الفرنسيين والمرتزة السويسريين، وكان الجيش الإنجليزي منهك ومستنزف.. يرسم هنري صورة لجنوده في قصص الحرب التي سيخبرون أحفادهم وأصدقائهم وجيرانهم عنها في عيد القديس كريستين، حيث يروون حكاياتهم حول أعمالهم البطولية، فهو لا يقوم بطمئنتهم أو إخبارهم بأنهم سيتصرفون، بل يطلب منهم أن يتخيلوا أنفسهم منتصرين، لئلا يتمكنوا من رواية حكاياتهم يجب أن يكونوا قد نجوا، ويكونوا منتصرين.

فمثل غيره من القادة الرؤيويين، هو يريد من الناس أن يغلقوا أعينهم ويروا الاحتمالات، ولا يمكن لأحد أن يعرف ما إذا كانت هذه هي الطريقة التي تعامل بها هنري مع قواته، ولكن هذا هو النهج الذي تبناه شكسبير، وما زال هذا التفسير الذي يرجع إلى 400 عام لقصة يعود تاريخها إلى 600 عام يتم روايته للجماهير حتى يومنا هذا؛ لأنه يجسد عنصرًا أساسيًا للحقيقة (القوة المقنعة للنداء إلى الخيال)، فهذا هو الإلهام، وتجنب الحقائق والتأكيد والتركيز على الاحتمالات، فهذا هو التخيل.

تشمل الأنشطة التي ينخرط فيها القادة الملهمون ما يلي:

- تحديد مستقبل خيالي.
- استخدام الكلمات لرسم الصور.
- اقتراح الاحتمالات.

فهم يتكلمون كما لو أنهم غير مهتمين بالتطبيق العملي، ويشعرون بالسعادة عندما يستندون على إيمانهم، ويشعرون بالراحة تجاه "التفكير المتقطع" والذي وصفه تشارلز هاندي بأنه: "يتطلب التغيير المتقطع تفكيراً متقطعاً، إذا كانت الأمور ستجرى بطريقة

جديدة مختلفة كلياً عن الطريقة القديمة ولن يكون هناك مجرد تحسين، فسوف يتعين علينا النظر إلى كل شيء بطريقة جديدة".

بعد أن رسمنا صورة لدولة مستقبلية أفضل.. يسأل القادة الملهمون: "ألن يكون من الرائع لو تمكنا من الوصول إلى هناك وتحقيق طموحنا؟"، فإن اهتمامهم لا يتعلق بالرحلات؛ بل بالوجهات النهائية، فهم يتصورون ويرون أنفسهم في الوجهة التي يريدونها، ومن ثم البدء بالعمل لتحقيقها.. وتتقل خطاباتهم بين الحاضر والمستقبل بشكل متكرر؛ حتى يصبح المستقبل واضحاً وجذاباً، على الرغم من عدم وجود خطة للوصول إلى هناك، وتوضّح "نانسي دوارتي" على موقع يوتيوب هذا الأمر بشكل جميل في ما يتعلق بأكبر خطاب ملهم حديث: "لدي حلم".. فإن العقلية التي يتم التعبير عنها هي تصويرية وعاطفية وحماسية، ولا يمكن كبتها، وتلامس التعلم والتفكير، وهما في صميم التحسن المستمر في المستقبل من خلال قفزات خيالية.

**يسأل القادة الملهمون:
ألن يكون رائعاً لو أمكننا
الوصول إلى هناك؟**

يدرك "توني تايلر" هذا المبدأ جيداً، وهو المدير العام لاتحاد النقل الجوي الدولي ومقره في جنيف، وعندما ذهب الرئيس التنفيذي السابق لشركة كاثي باسيفيك إيريز إلى اتحاد النقل الجوي الدولي في عام 2011، اكتشف أن المنظمة كانت بحاجة ماسة إلى استراتيجية جديدة لتحفيز موظفيها وترابط جهودها، فقد أمضى تقريبا كامل حياته المهنية في صناعة الطيران ومعرفة السوق ومتطلباته عن تجربة شخصية.. كانت هذه الصناعة آمنة وسالمة نسبياً، ولكنها كانت بحاجة إلى أن تصبح أكثر استدامة، وأكثر ربحية، وقد طرح هذه القضية أمام اتحاد النقل الجوي الدولي في بيان الرؤية، الذي اقترح أن يصبح اتحاد النقل الجوي الدولي مصدرًا للابتكار والتغيير في الصناعة لخدمة هدفها الواضح والمشارك؛ للمساعدة في إنشاء صناعة آمنة وموثوقة ومربحة، وذلك من خلال استراتيجية تحدد عملية تضم عددًا كبيرًا من الأشخاص في المنظمة، وما زالت توجه أنشطتهم حتى اليوم.

التركيز

يسير عكس الشخصية الملهمة وهناك تناقض بينهما، فهم أشخاص ماهرون في التركيز، ويحثون الآخرين على التركيز، ويفكرون بشكل متسلسل، ويأخذون خطوة تلو الأخرى، وهم يعملون بشكل منتظم بدءاً من حاضرتهم إلى المكان الذي يريدون الوصول إليه، فهم لا يهتمون بما هو ممكن، ولكن بما هو عملي ويمكن تحقيقه، حيث أنهم يتعايشون مع الواقع ويتعاملون معه. إن القادة الذين يجيدون التركيز لا يريدون جعل الناس متحمسون، ولكن بدون رؤية واضحة؛ بل يميلون إلى استخدام اللغة المنظمة والواقعية، فهم يهتمون بالحقائق والتفاصيل والإنجازات، فلغتهم منطقية وتخطيطهم تدريجي

القادة الذين يجيدون التركيز لا يريدون جعل الناس متحمسون بدون رؤية واضحة.

وموقفهم محدد وليس خيالي. فهاتان عقليتان مختلفتان تمامًا، ومن الصعب أن يكون هناك شخص ملهم وماهر في التركيز في الوقت نفسه، فالملهمون هم إنجيليون

وعاطفيون؛ بينما الأشخاص الذين يجيدون التركيز هم أشخاص منتظمة ومنضبطة.

يقرب الملهمون من المستقبل بقفزات خيالية وراسخة، في حين يقرب الأشخاص المهتمين بالتركيز للمستقبل بخطوات صغيرة ومرتجة ومنهجية.. وليس هناك نهج أفضل من الآخر، ولكننا نقول بأنها مختلفان.. (مختلفان ومتكاملان).

التجريب..

عند تقييم المديرين التنفيذيين في المؤسسات الكبرى حول العالم، سعينا إلى فهم ووصف نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم كقادة، وحاولنا أيضاً وصف كيفية عملهم بشكل أفضل.. كيف تتفاعل شخصياتهم مع تجربتهم لتوفير المهارات لقيادة مؤسساتهم، وعلى مدار أكثر من 25 عاماً قمنا نحن وزملائنا بتقييم الآلاف من المديرين التنفيذيين، وما زال علينا اكتشاف مسؤول تنفيذي واحد متميزاً في جميع جوانب القيادة، بغض النظر عن مدى نجاحه.. نحن نجد أشخاصاً يتمتعون بالكفاءة في جميع المجالات، لكن المؤسسات الكبيرة تتطلب قيادة أعلى من المستوى المتوسط، بل على مستوى عالمي من أجل التنافس مع الشركات الأخرى متعددة الجنسيات.

يهمل القادة بعض القدرات والمهارات ولا يقومون بتطويرها، من أجل أن يتميزوا ويكونوا ذات كفاءة عالية في بعض المجالات الأخرى.. لقد لاحظنا أن المديرين التنفيذيين وأعضاء فريقهم نادراً ما يكونوا بارعين في جميع المجالات المختلفة، وقد لاحظت "غالوب" أن أفضل القادة نادراً ما يكونوا بارعين في جميع المجالات، على عكس الفرق العظمى، فنجد أن لديهم مهارة عالية في جميع المجالات (غالوب 2008). وأن أفضل القادة يحيطون أنفسهم بالأشخاص المناسبين، ويرتكزون على نقاط قوة كل شخص، ويشير تقرير الرئيس التنفيذي لجامعة أكسفورد بأن من لديهم القدرة على التفكير الاستراتيجي كان عليهم التخلي عن التوجه التشغيلي الذي ساعدهم في الوصول إلى مناصبهم العليا.

وكثيراً ما يتم التدرج من المستويات الدنيا إلى المستوى المتوسط في معظم المنظمات من خلال القضاء على الأخطاء وضعف الأداء، ولكن الرحلة إلى القمة تتم عن طريق تطوير واحد أو اثنين من القدرات إلى أعلى مستوى، حيث يشير نموذج الألوان الأساسية أنه في الوقت الذي وصل فيه معظم كبار المديرين إلى قمة منظماتهم، كانوا متفوقون في مجال واحد، ويمتلكون الكفاءة في مجال ثانٍ، ويصارعون في المجال الثالث، ولكن هذا جيد ما داموا قادرين على العمل مع الآخرين الذين يكملون قدراتهم ونقاط ضعفهم.

قام "إيف دوز" و"ميكو كوسونن" بإعطاء أهمية لهذه الحجة في دراسة مهمة نُشرت في عام 2007 في مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، لقد بحثوا في عشرات الشركات الكبرى حول العالم، لمعرفة ما الذي يجعل شركة كبيرة أن تتفوق وتكون مرنة من الناحية الاستراتيجية، أي قادرة على تغيير استراتيجياتها بسرعة وبشكل متكرر استجابة للتغيرات في السوق، دون خسائر، ووجدوا أن هذه الشركات خلقت نهجاً جديداً للقيادة نحو القمة، ووصفوا العناصر المختلفة للقيادة الجديدة لتعزيز الاعتماد المتبادل، كما هو موضح في الجدول 1.5.

الجدول 1.5 نهج جديد للقيادة نحو القمة.

النهج القديم	النهج الحديث
المسؤولية الفردية لأداء الوحدة.	المسؤولية الجماعية لأداء الشركة.
تتبع الوحدات المستقلة..	يدمج رؤساء الوحدة المترابطة استراتيجية الشركة وخلق استراتيجيات أعمال منفصلة.
الإدارة المالية وضوابط الخيارات الاستراتيجية.	قياسات شفافة توضح كيفية الاعتماد المتبادل على تحسين الأداء من خلال خلق حوار استراتيجي من قبل الفريق الأعلى.
خبرات وظيفية محددة.	تداخل الخبرة والمسؤولية.
النتائج الموجهة: التركيز على السيطرة وعلى النتائج.	القيم الموجهة: التركيز على الرقابة المعيارية (تعزيز القواعد الداخلية للسلوك).

دراسة الحالة

خلال الفترة من 2008-2009، قامت مجموعة إيدجكومب بإجراء تقييمات تنفيذية لأهم الفرق من ثلاث منظمات مختلفة، ويمكننا على أساسها تقديم العديد من الملاحظات التجريبية، تتألف المجموعات من الفرق العليا في شركات الطيران العالمية، والشركات متعددة الجنسيات، والشركات الهندسية. في هذه المجموعات الثلاث، تم تقييم ما يقرب من 100 مدير تنفيذي في بناءً على القدرات الثمانية في نموذج الألوان الأساسية: السبعة في النموذج بالإضافة إلى التكيف مع الضغط. وقمنا بوضع مقياس مكون من خمسة درجات لتصنيف إمكاناتهم، حيث يرمز الرقم 3 بأنه "مؤهل تمامًا لتعيينه كمدير في مؤسسة عالمية المستوى"؛ 2 يمثل النقص، 1 يمثل نقص كبير، 4 يمثل قوة واضحة، 5 يمثل أداء ضمني متميز. وتمت معايرة وتقييم النتائج والجودة من قبل اثنين من علماء النفس. وتم استخدام جميع النقاط الخمس لتقييم درجة المديرين التنفيذيين، وكان جميعهم ناجحين وقيمين من قبل منظماتهم. كما لوحظ ما يلي: لم يحصل أي من المديرين التنفيذيين على 5 في جميع المجالات، حيث كان أعلى متوسط للنتائج هو 4.14، وكان أدنى مستوى هو 2.57. حصل فرد واحد على 5 في مجالين واعتبر صاحب أعلى درجات، ولكنه حصل على 3 في مجالين آخرين. فأولئك الذين حصلوا على 5 في أي من القدرات الثمانية (حوالي واحد من بين كل عشرة أشخاص) قد حصلوا أيضًا على 1 في مجالات أخرى. وبالتالي، فإن البيانات التجريبية الخاصة بتقييماتنا الأخيرة تدعم إدعاءنا بأنه من النادر جدًا أن يكون هناك شخصًا مؤهلاً في جميع المجالات، حيث لم يحصل أي منها على الدرجة النهائية في جميع المجالات. ويقدم تقييمنا الواسع النطاق والذي يضم آلاف التقييمات، أدلة داعمة إضافية.

نفسيا

يحاول الباحثون وصف الاختلافات بين الناس بشكل منهجي للأجيال، ووصف الإغريق القدماء أربعة أنواع من المقاييس، وهي: حزينة، متفائلة، مجنونة، وشامية. ومن ثم ظهر علم النفس العلمي في أواخر القرن التاسع عشر، وأوجد العديد من الأوصاف للشخصية، لكن مصطلح "الشخصية" ذاته جاء من الأقتعة التي يرتديها الممثلون في الأعمال الدرامية اليونانية، كما ذكرنا في الفصل الأول.. كان هناك نهجين يتم استخدامهما على نطاق واسع في القرن العشرين حول الاختلافات الفردية وهما: (مؤشر مايرز بريغز لأنماط الشخصية) و(نموذج العوامل الخمس الكبرى للشخصية).

اقترحت نظرية "أنواع" الشخصية التي وصفها كارل يونغ في العشرينيات من القرن العشرين أن الاختلاف العشوائي في سلوك الناس هو في الواقع سلوك منظم، ويرجع ذلك إلى الاختلافات الأساسية في الطرق التي يفضل فيها الأفراد استخدام إدراكهم وحكمهم. وعلى الرغم من وصف الاختلافات بين الأفراد بأنها تفضيلات، كان يعتقد أنها شيء ثابت طوال الحياة، فهي لا تحدد سلوك الأفراد؛ بل تجعلهم يميلون إلى التصرف بطرق ثابتة في أكثر الأحيان، ولتغيير هذه الأنماط فإن هذا يتطلب جهداً كبيراً.

ويحدد مؤشر مايرز بريغز لأنماط الشخصية أربعة تفضيلات أساسية:

- هل تستمد طاقتك من العالم الخارجي أو العالم الداخلي الخاص بك؟ وهذا ما يسمى بـ الانفتاح (ن) أو الانطواء (أ).
- هل تفضل التركيز على الحقائق أم على الاحتمالات؟ وهذا ما يسمى بـ الاستشعار (س) أو الحدس (ح).
- عند اتخاذ القرارات، هل تفضل استخدام التحليل المنطقي للتوصل إلى استنتاجات، أم التركيز على مشاعرك وقيمك؟ وهذا يسمى بـ التفكير (ت) أو الشعور (ش).
- عند التعامل مع العالم الخارجي، هل تفضل أن يتم اتخاذ قرار بشأن الأمور، وأن تعيش حياة منظمة وصارمة، أم أن تبقى منفتحاً على المعلومات والخيارات الجديدة،

وتعيش حياة أكثر عفوية؟ وهذا ما يسمى بالتحكيم (ك) أو الإدراك (د).

ولمعرفة نوع شخصيتك، قم بتحديد تفضيلاتك في كل فئة، وهناك 16 نوعاً من أنواع الشخصية يتم التعبير عنها كرمز مكون من أربعة أحرف من هذه التفضيلات: (ن - ح - ت - د) أو (ك - ش - أ - ح) وهكذا.

لمزيد من المعلومات.. قم بزيارة الموقع التالي / <http://www.myersbriggs.org>

هناك أنواع معينة تبدو أكثر ملاءمة للإلهام وأنواع أخرى مناسبة أكثر للتركيز، على الرغم من أن جميع الأنواع يمكن القيام فيها بالاثنتين معاً، وبالمثل، قد تسعى أنواع معينة إلى أن تكون ملهمة بطرق معينة، وأنواع أخرى تسعى للإلهام بطرق أخرى وبدرجات متفاوتة من النجاح، حيث يحتاج الملهمون إلى الشعور بالراحة مع الأشخاص، وأن يحرصوا على التواصل معهم.. فهذا يعد أسهل إلى حد ما بالنسبة للأشخاص المنفتحين وليس الانطوائيين، ويحتاج الملهمون إلى توصيل المفاهيم والإمكانيات في المستقبل بطريقة سهلة، حيث يعد هذا تركيزاً طبيعياً بالنسبة للأشخاص ذوي الحدس (ح)، وليس للمستشعرين (س)، فدائماً ما يكونون منطقيين وشغوفين في حججهم، فهذا ينطبق على التفكير (ت) أو الشعور (ش)، سيكون الاثنان مفيدتين على حد سواء.. أما الملهمون فهم غير مهتمون بحل المشاكل، ويفضلون تحدي الوضع الراهن واقتراح خيارات جديدة.. لذا.. قد يكون تفضيل التحكيم (ك) أكثر فائدة من تفضيل الإدراك (د)، ومن ثم قد تكون تفضيلات (ن - ح - ت - د) أو (ن - ح - ش - د) مناسبة بشكل خاص

للإلهام، فهي عبارة عن أنواع من الاستشاريين أو القادة، وتشير الدراسات إلى أن الأشخاص في هذه المهنة، مثل الاستشارات هم (ن - ح - ت - د) بشكل غير متناسب.

يحتاج الملهمون إلى الشعور بالراحة مع الأشخاص، وأن يحرصوا على التواصل معهم. القادة الذين يجيدون التركيز لا يريدون جعل الناس متحمسون بدون رؤية واضحة.

وعلى النقيض من ذلك، فإن الشخص الذي يهتم بالتركيز يهتم بالحاضر والحقائق والتفاصيل (س)، فهم

صانعي قرار منطقي وغير عاطفي (ت)، ويفضلون حل المسائل بدلا من تركهم عالقة (ك)، ومن ثم فإن الأنماط (ن - س - ت - ك)، أو (أ - س - ت - ك) مناسبة تمامًا للتركيز، فهم الأنواع الإدارية كما تؤكد الدراسات.

للتحقق من صحة هذه الادعاءات، يدرس علماء النفس احتمال أن بعض أنواع الأشخاص يختارون وينجحوا في مختلف مناحي الحياة، مثل الأشخاص الذين يفضلون (س - ت) هم عمليون وتحليليون، ويجدون نطاقًا لمصالحهم في العلوم التطبيقية أو الهندسة أو الإدارة.. والأشخاص الذين يفضلون (س - ش) يريدون تقديم مساعدة عملية للناس، ويميلون إلى التدريس أو الرعاية المجتمعية، أما الذين يفضلون (ش - ح) هم أصحاب بصيرة وحماس، ويميلون إلى دراسة الموارد البشرية، حيث أنهم يهتمون بفهم الناس، وأيضاً بالفنون أو بالسياسة، وأولئك الذين يفضلون (ح - ت) يهتمون بالأطر النظرية والتقنية، ويكونون ملائمين للإدارة أو القانون أو الاستشارات.

قام "ديفيد وينسبورو" و"فيتاني سامبات" (2013) بدراسة المدراء التنفيذيين النيوزيلنديين، وحددوا ثلاثة أنواع مختلفة من المديرين التنفيذيين، من حيث سلوكهم وأسلوبهم، وهم (ألفيس) و (البراغماتيين) و (المافريكس)، وقاموا بتعريفهم، كالآتي:

- "ألفيس": أشخاص مهيمنون وقادرون على القيادة.
- "البراغماتيين": أشخاص مجتهدين ويتبعون القواعد والقوانين.
- "مافريكس": أشخاص لديهم بعض خصائص "ألفيس" ولكنهم أكثر رغبة في المخاطرة من معظمهم، وهم أقل اهتماماً بالقواعد والبنية الأساسية.

فمن الطبيعي أن تختلف خصائص الشخصية لهذه الأنواع الثلاثة المختلفة بشكل كبير حسب المقاييس النفسية الثلاثة لهوجان: HPI و MVPI و HDS. فجميع هذه الشخصيات تتميز بالطموح، ولكن في جوانب أخرى كانت شخصيتهم وقيمهم مختلفة بين أنواع المديرين التنفيذيين، ويترتب على ذلك أن التفضيلات القائمة على النوع وخصائص الشخصية التي تتناسب وجوانب معينة من القيادة هي عوائق لجوانب أخرى

للقيادة (انظر الشكل 1.5). فإن نوع الشخصية لا يجعلنا جيدين أو سيئين في طريقة قيامنا بالأشياء المختلفة، ولكنها تضع نمطاً من المساعدة والعوائق، وينطبق الشيء نفسه على الآثار التي ينطوي عليها نموذج العوامل الخمس الكبرى للشخصية، فهو يوضح خمسة عوامل أو أبعاد للشخصية التي تم تطويرها في البداية من خلال تحليل معجمي، وتم تأكيدها لاحقاً من خلال تحليل العوامل.

نقاط القوة	القيود	
القوة الطبيعية العمل على: التطور إلى المستوى العالمي	القوة المحتملة العمل على: أن تصبح ذات كفاءة	مساعدات الشخصية
قوة هشّة العمل على: الحفاظ على الكفاءة	مقاومة القيود العمل على: إيجاد حل آخر	معوقات الشخصية

الشكل 1.5 الشخصية والكفاءة

العناصر التمكينية الخمسة هما:

- العصبية: الميل لتجربة العواطف الغير سارة، مثل الغضب والقلق والاكتئاب، أو الضعف - وتسمى أحياناً التفاعلية العاطفية.. الأشخاص الذين يسجلون درجات منخفضة في هذه السمة هم أشخاص مستقرون عاطفياً أو أشخاص مرنة.
- الانبساط: الطاقة والمشاعر الإيجابية والحزم، والميل إلى البحث عن التحفيز، والشراكة مع الآخرين.. الأشخاص الذين يسجلون درجات عالية في هذه السمة هم أشخاص اجتماعيون، أما الأشخاص الذين يسجلون درجات منخفضة في هذه السمة هم أشخاص أكثر تحفظاً.
- الانفتاح: التقدير للفن والعاطفة والمغامرة والأفكار غير العادية، والخيال والفضول

وخربرات متنوعة.. الأشخاص الذين يسجلون درجات عالية في هذه السمة هم أشخاص استكشافيون.. أما الأشخاص الذين يسجلون درجات منخفضة في هذه السمة هم أشخاص يميلون إلى أن يكونوا أكثر واقعية ومحافظون.

• **الإتفاق:** التراحم والتعاون أكثر من العداء للآخرين.. الأشخاص الذين يسجلون درجات عالية في هذه السمة هم أشخاص يميلون إلى التكيف مع الآخرين.. أما الأشخاص الذين يسجلون درجات منخفضة في هذه السمة هم أشخاص أكثر تحدياً وقسوة.

• **الضمير:** نزعة لإظهار الانضباط الذاتي والتصرف بأمانة وتحقيق الهدف.. الأشخاص الذين يسجلون درجات عالية في هذه السمة هم أشخاص يميلون إلى التنظيم والتخطيط.. أما الأشخاص الذين يسجلون درجات منخفضة في هذه السمة هم أشخاص أكثر مرونة وعفوية.

تشير الأبحاث التي أجريت في تسعينيات القرن الماضي (هوجان وكايزر 2005) إلى أن القادة يميلون إلى أن يكونوا أكثر استقراراً عاطفياً (بمعنى ضعف الانفعالية، أو N-)، فهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر انبساطاً (E+) وأكثر انفتاحاً (O+).. وهناك ميل طفيف إلى أن يكون القادة أكثر تحدياً (A-)، وأكثر ضميراً (C+).. وإذا أخذنا في الاعتبار العناصر التمكينية الخمسة للقيادة، سيكون من الواضح رؤية أن بعض هذه السمات تساعد وتتسق مع العناصر التمكينية، والبعض الآخر يعترضها ويعيقها.. لذا، على سبيل المثال، يميل الملهمون إلى أن يكونوا أكثر أنبساطاً وأكثر انفتاحاً (O+, E+)؛ أما الذين هم أفضل في التركيز هم بالتأكيد أكثر ضميراً (C+) ولكن غالباً ما يكونون أكثر إنطوائية (E-)، وأكثر واقعية (O-).. وبما أننا لا نستطيع تغيير شخصيتنا بسرعة، فالأشخاص الذين يتمتعون بصفات متميزة للغاية من المرجح أن يكونوا مناسبين لجوانب معينة من القيادة وليس جميع الجوانب.. هذه هي المسألة النفسية للقيادة غير المكتملة. وتم تطوير هذه الحجة في الفصل الثامن.

ملخص الجزء الأول

نظرنا في هذا الفصل احتمالية أن يكون هناك قائداً كاملاً، وبحثنا في طرق تحديد أنواع الشخصية، وكيف يمكن للأنواع المختلفة أن تساعد أو تعوق مهام القيادة، مثل: الإلهام والتعزيز.. ويمكن للقائد أن يتعلم أن يكون جيداً في الأشياء التي لا تقوده نوع وطبيعة شخصيته إلى ممارستها، ولكن سيكون الأمر صعباً بالنسبة لهم.

الأنشطة مثل التسويق تتعامل في المقام الأول مع الاحتمالات.. في حين أن الهندسة والعمليات تتعامل بشكل أساسي مع التسلسلات والعمليات، فهناك حاجة إلى أنواع مختلفة تماماً من الناس ذوي خصائص شخصية مختلفة، وبالمثل، يتم تسهيل بعض جوانب القيادة من خلال الخصائص التي تعوق مساهمات القيادة الأخرى، وكما تقول ديورا أنكونا في مقالتها " الشاء على القائد غير المكتمل " (أنكونا واخرون 2007) عندما يقوم القادة بتعرف قدراتهم الخاصة، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، يجب عليهم البحث عن الآخرين الذين يستطيعون تقديم الأشياء التي يفتقدونها.

الجزء الثاني .. الوظائف والرحلات

يشير نموذج الألوان الأساسية إلى أن هناك ثلاثة مجالات يتعين على القادة العمل فيها، كما اقترح البعض الآخر أن هناك ثلاثة أنواع فقط من الوظائف: الفنية والإشرافية والإستراتيجية.. هذه الأطر، وإن لم تكن متطابقة، إلا إنها تكمل بعضها البعض بشكل جيد، ويحتوي كل إطار على بُعد استراتيجي.. يرتبط مجالنا التشغيلي نوعاً ما بالوظائف الفنية، بينما يرتبط مجال التعامل بين الأشخاص الخاص بنا، بوظائف الإشراف.

إن الطريق إلى مواقع القيادة عادة ما يكون رحلة عبر هذه الأنواع الثلاثة من الوظائف، ولكن لا يستمر الجميع في هذه الرحلة: فالبعض يتعثر نظراً لمجموعة متنوعة من الأسباب؛ والبعض الآخر يختارون عدم الاستمرار، فإنها رحلة من التعليم المتخصص والتدريب من أجل الوصول لمركز قائد الشركة، فالأمر يتعلق بمهنة الشخص أو سيرته الذاتية. وكما أكد كلٌّ من "لورنس بيتر" و"ريموند هال" في كتابهم بيتر برينسيبل الذي

صدر عام 1969، أن الناس يميلون إلى التدرج صعوداً في التسلسل الهرمي حتى يصلوا إلى مستوى عدم كفاءتهم.. والنتيجة الطبيعية لذلك هي نتيجة كوميدية وهزلية على حد سواء: أن جميع الوظائف تصبح في نهاية المطاف مشغولة من قبل شخص غير كفء، تاركا العمل الذي يتعين القيام به من قبل أولئك الذين لم يصلوا بعد إلى مستوى عدم كفاءتهم!، ونؤكد في هذا الجزء أنه يمكن تجنب مبدأ عن طريق الانتباه بشكل أكبر إلى أنواع العمل والقيادة التي تناسب الأشخاص المختلفة.

الوظيفة الفنية

كثيراً ما تستخدم كلمة "تقني" بشكل سيئ، حيث يعتبر التعليم الفني أدنى من التعليم الأكاديمي؛ ومع ذلك، فإننا نستخدم الكلمة هنا لتعني التمكن من التقنيات التي تنطوي على المعرفة والمهارات.. ويتم اختيار معظم الناس بناءً على معرفتهم ومهاراتهم التقنية.. قد تكون هذه مهمة سهلة نسبياً أو من الصعب تحقيقها، فهذا قد يستغرق سنوات من التدريب المهني أو التدريب أو الخبرة، أو قد تتحقق في غضون أسابيع، في كلتا الحالتين، فإن جراحي الدماغ والطيارين المقاتلين، وقاطعي الأشجار وسائقي الحافلات.. جميعهم لديهم وظائف فنية.

إذا أثبت المستجد/المستجدة في العمل كفاءتهم في الوظيفة التي يقومون بها، سيتم ترقيتهم مع مرور الوقت، وهناك نوعان من الترقية.. الأول هو أن يعين X رئيساً للموظفين مثل قائد قطار كبير ومدير تنفيذي كبير ومحاضر كبير، حيث يتميز الأشخاص الفنيين بقدراتهم ومهاراتهم ومعرفتهم، ومن خلال خبرتهم يُطلب منهم القيام بمهام أكثر تعقيداً وصعوبة في نفس المجال، ويزدهر بعض الأشخاص الفنيين في مهامهم بسبب قدراتهم ومهاراتهم وقيمهم، ويشعرون أنهم في المكان الصحيح، وأنهم قادرون على استغلال مواهبهم.. ومعظمهم سعداء للغاية للقيام بذلك. وكثيراً ما نلاحظ أن أكثر الموظفين ثقة هم الحرفيون، وهذا من خلال استطلاعات الرأي أو استطلاعات مستوى الرضا، فهم يفعلون كل يوم ما يجبون القيام به، وغالبا ما يقومون بعملهم بشكل جيد جداً وفعال.

الوظيفة الإشرافية

هناك نوع ثانٍ مختلف من الوظائف وهو العمل الإشرافي، ويعني القيام بالمهمة بشكل سطحي والتركيز على الإشراف ومتابعة الآخرين.. في حين أن المشرفين قد يقومون أيضًا بقدر كبير من "المهمة" بأنفسهم، إلا أن دورهم الأساسي هو الإشراف. حيث يتمثل دورهم الأساسي في مراقبة الأشخاص والإشراف عليهم والإبلاغ عن ممن يحتاجون إلى التوجيه والتعليم، من أجل الحصول على أفضل النتائج، من أولئك الذين يعملون معهم ومن أجلهم، فيجب أن يكون لديهم القدرة على التخطيط والتنظيم والتحكم، والأهم من ذلك، القدرة على إشراك الموظفين، ويتم تحديد الرضا الوظيفي والالتزام والمشاركة إلى حد كبير من قبل المشرف المباشر.

يكون الحل الأمثل للعديد من المشاكل هو "الاستغناء". إن ما يتعين على المشرفين التخلي عنه هو الإغراء للقيام بالمهمة بأنفسهم: الوظيفة التي لطالما أحبوها والتي اعتادوا أن يمارسونها بشكل جيد، فالوظائف الإشرافية تنطوي على المراقبة والإشراف، والاهتمام ليس على القيام بالمهمة على أكمل وجه بأنفسهم؛ بل تتعلق بالمساعدة والدعم والتنسيق والإلهام، والغرض من الإشراف أو الإدارة، هو تحقيق الأهداف من خلال الآخرين.. ومن هنا تأتي أهمية مهارات التعامل بين الأشخاص.

الوظيفة الاستراتيجية

النوع الثالث من العمل هو استراتيجي، وعادة ما يتم على مستوى المدراء، فبعض الناس يُطلب منهم توفير التوجيه للمنظمة ككل، أو على الأقل المشاركة في التخطيط الاستراتيجي الرفيع المستوى، وتحويل الاتجاهات الواسعة للمنظمة وسياساتها إلى أهداف وخطط محددة.. وفي هذه المرحلة يتخلى الشخص الذي غالباً ما يكون مديرًا كبيرًا أو مديرًا عامًا عن مهمة الإشراف على العملية، ويجب على الأشخاص على المستوى الاستراتيجي أن يتعلموا "قراءة الإشارات" من السياق الذي تعمل فيه المنظمة، والاتجاهات التي يبدو أنها تستجيب وتتوافق معها.. ما الفرص أو التهديدات التي تواجه الشركة؟.. كيف ينبغي على المنظمة التعامل معهم؟ قريباً ستضع المنظمات التي لا تملك رؤية أو تخطيط أو استراتيجية ضمن المنافسة العالمية.

تتعلق الوظائف الاستراتيجية العليا "المستوى الثالث" بالمستقبل وبمكانة المنظمة في المستقبل، ويجب على الأشخاص الذين يقومون بالتخطيط والوظائف الإستراتيجية أن يتخلوا عن تنفيذ المهام بأنفسهم، وأن يركزوا على الإشراف والإدارة، حيث أنهم يقومون بكلاهما بشكل جيد، فهم بحاجة إلى إعادة التركيز بشكل أكبر على الظواهر.

يحتاج الاستراتيجيون إلى النظر إلى المستقبل والحاضر، و النظر حولهم في المنافسة.. إن التغييرات في التكنولوجيا، وفي توقعات العملاء، وفي الديموغرافيا يجب أن تتوافق مع التغييرات في المجالات القانونية والاقتصادية والسياسية؛ لتشكيل رؤية واضحة الملامح، ويجب على المنظمة الاستجابة لها وملاحظتها من أجل المضي قدماً.

يجب على الأشخاص الذين يقومون بالتخطيط للوظائف الاستراتيجية أن يتخلوا عن تنفيذ المهام بأنفسهم، ويركزوا على الإشراف والإدارة، لأنهم يقومون بكلاهما بشكل جيد.

يرسم الخبير الإستراتيجي الرحلة إلى المستقبل، هذا هو ما نعنيه بالاستراتيجية: هدف رفيع المستوى ووسيلة لتحقيقه، ولكن الاستراتيجية الرائعة التي لا يفهمها أحد أو يؤمن بها أحد هي في الأساس إستراتيجية فاشلة. وهكذا، إلى جانب التخطيط الجيد، يجب على الإستراتيجي أيضاً أن يكون مقنعا من أجل بيع رؤيته أو استراتيجيته أو خطته. (وهذا هو السبب في أننا وضعنا توجيهًا وتخطيطًا وأنشأنا ترابطاً في النطاق الاستراتيجي في نموذج الألوان الأساسية).

المهن والاختيار المهني

تبدأ رحلة الوصول إلى دور القائد عندما يقوم الناس بعمل اختيارات مهنية، حيث يكافح الكثير من الناس ليقرروا ماذا سيفعلون في حياتهم المهنية، ويواجه العديد من الأشخاص "بدايات خاطئة" ثم يكتشفون ما يحبونه وما هم بارعون به في وقت لاحق في حياتهم.. ويكتشف البعض "مسارهم الصحيح" في منتصف العمر، أما الآخرون، بسبب ظروف الحياة المبكرة أو الاختيارات التي قاموا بها، فهم محكومون باستكشاف واستغلال قدراتهم وشغفهم فقط، من خلال الترفيهية وممارسة هواياتهم.

يدور التوجيه المهني حول مساعدة الناس على اكتشاف الوظيفة المثالية لهم، مما يجعلهم منتجين وسعداء على حد سواء.. إن اختيار الوظيفة هو أداة لأشياء كثيرة، مثل:

(القدرات).. حيث تتطلب العديد من الوظائف الفنية قدرات أو مواهب خاصة جدًا، وقد ينطوي هذا على قدرات متنوعة مثل القدرة الحسابية / الرياضية، والقدرة الموسيقية، أما بعض الوظائف التحليلية قد تتطلب القدرة الشاملة على الإدراك، ويمكن تعلم المهارات، ولكن قد يكون امتلاك القدرة الطبيعية في بعض المجالات هي ميزة واضحة.

(التفضيلات).. من الواضح أن الناس لديهم تفضيلات قوية للقيام بمهام معينة.. ما يحبه شخص معين ويرع في القيام به، سنجد أن شخص آخر يكره القيام به، ويسعى البعض إلى توسيع الاتصال بين الأشخاص، والبعض الآخر لتقليله، ويستمتع البعض بالعمل من خلال استخدام قدراتهم العقلية، والبعض الآخر يفضل العمل باستخدام أيديهم ومجهودهم البدني، بينما يفضل آخرون القيام بالإشراف فقط.. ويعتمد الكثير من التوجيه المهني على تقييم التفضيلات وتناسبها في وظائف معينة.

(القيم).. يتعلم الناس تقدير بعض مخرجات العمل أكثر من الآخرين، وقد يكون الناتج أو العمليات التي ينطوي عليها أداء العديد من الوظائف متعارضة مع قيم الشخص، وغالبًا ما يخلق هذا البعد الأخلاقي لاختيار الوظيفة، أو قائد مناضل أو كاهن أو عامل اجتماعي من نفس المواد الخام التي تستخدم لخلق مدير محتمل.

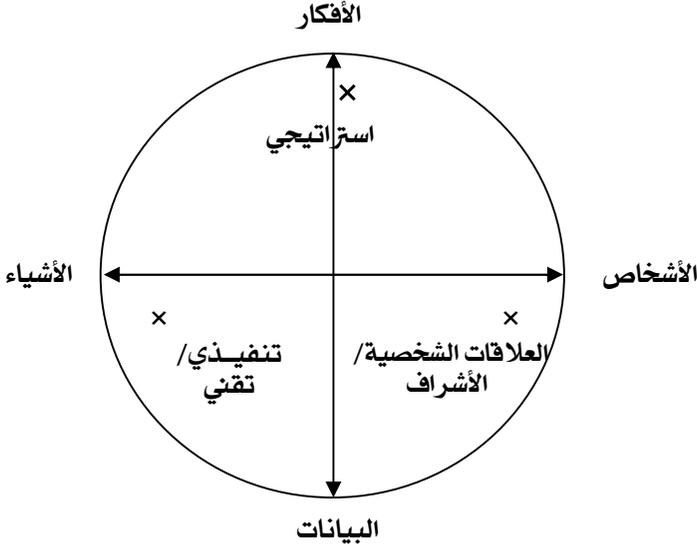
(الحظ).. تؤثر الخبرة المبكرة وظروف الحياة التي يتعرض لها الناس على آمالهم وتطلعاتهم، فبعض الناس "ولدوا" وسط عائلة طيبة؛ وورث الآخرون أعمال وشركات عائلاتهم، والبعض يأتون من خلفيات تدنيهم بممارسة الأعمال المتدنية، حيث لديهم فرصة ضئيلة جدًا للقيادة.. ومع ذلك، قد يكون التحول إلى علم النفس المهني مفيدًا جدًا، حيث يفسر بشكل جزئي لماذا يجد بعض الناس أن الرحلة إلى القيادة صعبة للغاية.. بينما يجدها الآخرون بهذه السهولة، ولماذا يتم تقديم أنواع معينة من مساهمة القيادة من قبل بعض الناس بدلاً من الآخرين.

لدينا جميعاً القدرات والتفضيلات الخاصة بنا، وكلما كانت التفضيلات أقوى، كان نهج الفرد أكثر مرونة. ففي علم النفس الشخصي هناك بما يسمى فرضية الطيف، تقوم فكرته حول أن التطرف "الطبيعي" قد يشير إلى وجود خلل، وأن معظم الناس تقع وسط جميع الأبعاد: ليسوا رائعين ولا سيئين، لا يعانون من السمنة ولا فقدان الشهية، ليسوا منظويين للغاية ولا منفتحين كثيراً.

وهناك أيضاً ما يسمى بمنحنى الجرس، وهو التوزيع الطبيعي لجميع الصفات، لكن هناك حتماً أناس تقع في أقصى الحدود، فالأشخاص الذين يتواجدون على الحافة هم أشخاص غير متوازنون؛ لأنهم يظهرون تفضيلات قوية جداً.. أما هؤلاء الأشخاص (الأغلبية) الذين هم في الوسط يمكنهم التكيف والتغير.. أما أولئك الذين "يعبرون الخط"، هم أشخاص لديهم توجه "قوي للغاية" وقد يجدون صعوبة كبيرة في التكيف والتوجيه والعكس صحيح.. فكلما اقتربنا من المركز، زادت إمكانية التغير.

نموذج ثنائي الأبعاد

في الشكل 2.5 قمنا بتخطيط مجالات / الوظائف الثلاثة. فهو يعبر تعبيراً بسيطاً عن رؤية معقدة.. لاحظ أن مركز الوظائف الثلاثة يقع على مسافة قريبة من بعضها البعض، ويعتق علم النفس المهني مفهوم "الملائمة"، أي الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة، فالأمر في غاية البساطة، يأتي نموذج ثنائي الأبعاد من علم النفس المهني الذي يسعى إلى ملاءمة الشخص للوظيفة، من خلال محاولة تحديد طبيعته وكفاءته وقيمه (انظر الشكل 5.2).



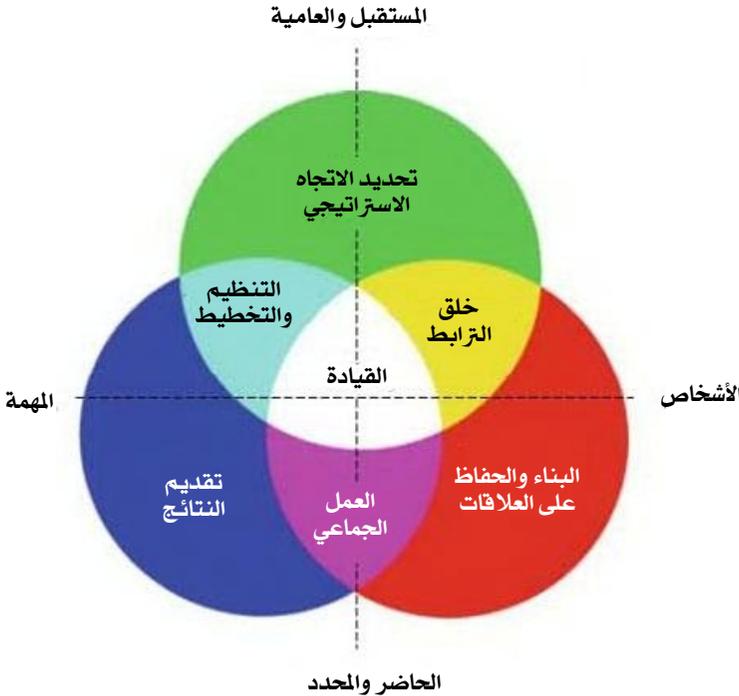
الشكل 2.5 بعدان من علم النفس المهني

بينما يتعلق النموذج ذي البعد الواحد بالاهتمام بطبيعة الأشخاص، فبعض الأفراد يبدو اهتماماً مبكراً بالناس: عواطفهم وخصوصياتهم وأخطأهم.. فهم يعملون كمصدر للتحفيز والدعم للأشخاص الآخرين، وغالباً ما يكونوا أشخاصاً منفتحين، وليس إنطوائيين، وغالباً ما يكونوا من الإناث وهم بعيدون عن الغموض وعدم اليقين.

بينما هناك أشخاص يهتمون بالأشياء سواء كانوا حيوانات أو خضروات أو أشياء معدنية أو ميكانيكية، فهم لديهم شغف حول معرفة الطريقة التي تعمل بها الأشياء، ولديهم هاجس جمع الأشياء أو تركيبها، ويهتمون بتصنيف الأشياء وتوظيفها.. البعد الآخر هو بيانات الأفكار، ويتم التعبير عنه في العديد من نماذج الشخصية، ففي مؤشر "مايرز بريغز" للنوع، يتم التعبير عنه في البعد الخاص بالاستشعار والحدس؛ أما في نموذج العوامل الخمس الكبرى للشخصية فهو يتوافق مع الانفتاح.

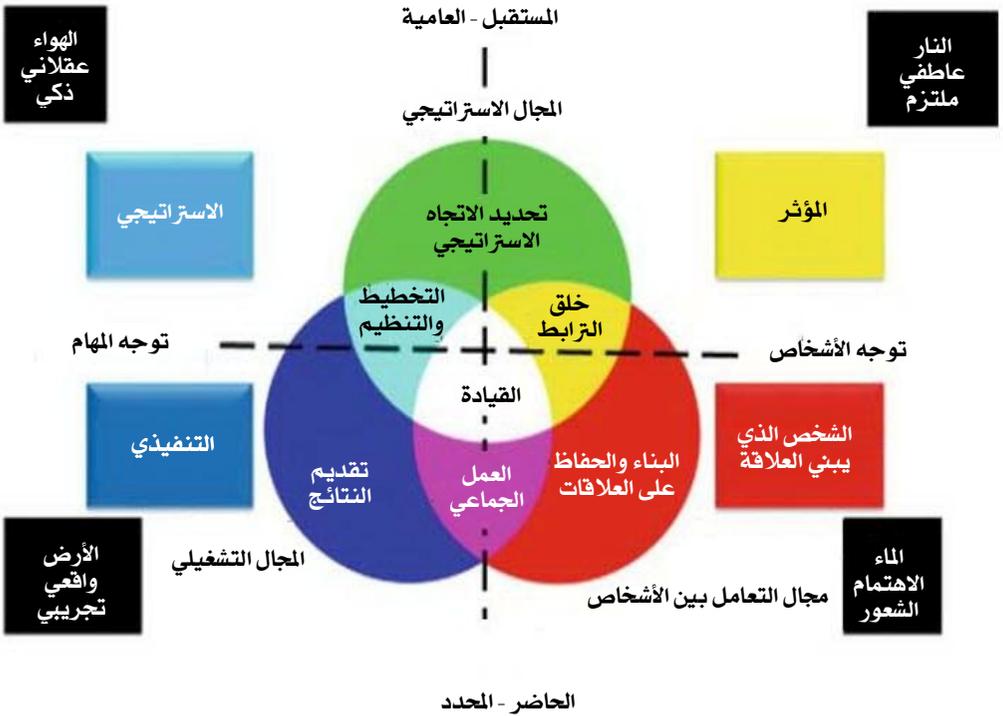
يجب بعض الناس الاحتمالات أو النظريات أو الأفكار الجديدة، ويستمتعون بأسئلة "ماذا لو"، ويميلون إلى أن يكونوا مفكرين مختلفين، ويمكن اعتبارهم حاملين مبدعين أو غير عمليين، فهم يستمتعون بالمناقشات والألعاب الذهنية.. في حين يعتمد بعض الأشخاص

على الأنواع التحليلية العملية المتشعبة وتحليل البيانات، فهم يهتمون بالحقائق السابقة والحالية؛ وبتنتائج الأرقام، ومقتنعون ليس بالأفكار ولكن بالتحليل المنطقي لما هو معروف. من الممكن رسم شخص على هذين البُعدين، قد يكون معتدلاً أو متطرفاً على حد سواء أو كلاهما، لكن يوضح الشكل 5.2 مقدار الحركة أو التغيير المطلوب للاضطلاع بالوظائف الثلاث المختلفة، ويقترح أنه كلما اقترب الشخص من المركز في كلا البعدين، قلت المسافة التي يتعين قطعها في أدوار التبدل، ولكن كلما كان أقل ملاءمةً لكل دور، ابتعد عن المركز.. واقترح "جون كويل" في مجموعة إيدجكومب طريقة أخرى للتفكير في فكرة مماثلة (الشكل 3.5)، حيث يذكرنا أن نموذج الألوان الأساسية يوجد به بُعدين مختلفين قليلاً: الأول يتعلق بالنطاق، والآخر بالتركيز.. قد يكون النطاق عامًا (واسعًا)، وإطاره الزمني هو المستقبل؛ أو قد يكون راسخًا في الحاضر وأكثر تحديدًا، وقد يكون التركيز على الأشخاص أو المهام.. ويبين الشكل 5.3 الأرباع الأربعة التي تم تعريفها فيما يتعلق بنموذج الألوان الأساسية.



الشكل 3.5 اثنان من الأبعاد التي تستند إلى نموذج الألوان الأساسية: والمستقبل والعامية.

في الآونة الأخيرة قمنا بتحديد كيف تصف هذه الأرباع الأربعة التوجهات المختلفة للقيادة، ومن المرجح أن يكون أصحاب التوجهات المستقبلية والعملية هم الاستراتيجيون، في حين من المحتمل أن يكون الأشخاص الاجتماعيون الذين ينظرون للمستقبل هم المؤثرون.. أما هؤلاء الذين يهتمون بـ"الحاضر" و"المهام"، فهم المنفذون، بينما الأشخاص الذين يهتمون بـ"الحاضر" و"العلاقات بين الأشخاص"، فدورهم هو بناء العلاقات.. وتردد هذه التوجهات المفاهيم اليونانية القديمة للعناصر: (الأرض والهواء والنار والماء) كما هو موضح في الشكل 4.5، الأمر الذي يقودنا إلى التكهن بما إذا كنا قد وصفنا شيئاً أكثر أهمية في نموذج الألوان الأساسية من إحدى اعتقادات "ريتشارد باسكال"، هل يمكن أن تصف بطريقة أو بأخرى البنية الأساسية للقيادة؟



الشكل 4.5 الهيكل الأساسي للقيادة.

النموذج السداسي

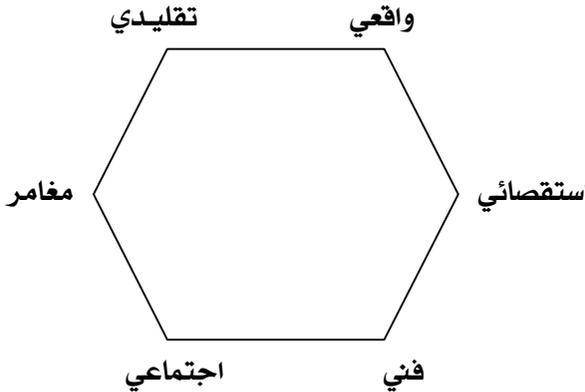
يمكن القول: إن أهم نظرية في علم النفس المهني هي نظرية جون هولاند (1973)، التي حاولت تصنيف الوظائف والأفراد حسب نفس المصطلح بحكمة وبصورة فريدة.. وبالتالي يكون لدينا أشخاص فنانيين ووظائف فنية؛ وأشخاص تقليديين ووظائف تقليدية.

وكان رأي هولاند أن الاختيار المهني هو التعبير عن الشخصية (1997)، وجادل بأن هناك ستة أنواع فقط من الوظائف تناسب الناس بدرجات متفاوتة:

- واقعي: يحب الأشخاص الواقعيون الأنشطة والوظائف وزملاء العمل الذين تتشابه اهتماماتهم: (الميكانيكية والبناء والإصلاح والطبيعة والهواء الطلق)، والذين يحبون المغامرة والأنشطة البدنية، ويتمتعون بالعمل مع الأدوات والآلات والمعدات.. فهم يفضلون العمل على التفكير، ويفضلون المشاكل الملموسة، وليس المشكلات الغامضة، فهم واقعيون بطبيعتهم.
- استقصائي: لدى الأشخاص الاستقصائيين توجه علمي قوي، فهم يتمتعون بجمع المعلومات وكشف الحقائق أو النظريات الجديدة، وتحليل وتفسير البيانات، ويفضلون التواجد في البيئات الأكاديمية أو البحثية، ويستمتعون بتحصيل أعلى الدرجات، ويفضلون الاعتماد على أنفسهم في عملهم بدلاً من الآخرين، ويكرهون البيع والأنشطة المتكررة.
- فني: يقدر الفنانون الصفات الجمالية، ولديهم حاجة كبيرة للتعبير عن الذات، ويشمل هذا النوع الأشخاص الذين يتمتعون بكونهم متفرجين أو مراقبين (في مجال الفنون) بدلاً من كونهم مشاركين.. تعبر الأنواع الفنية في كثير من الأحيان عن اهتماماتها الفنية في الأنشطة الترفيهية، وكذلك في الأنشطة المهنية أو البيئات، فهم أشخاص يتمتعون بمهارات لفظية ولغوية ويفضلون التواجد في البيئات الأكاديمية أو الفكرية، ويشمل هذا السياق الفنون المرئية والموسيقى والمسرحيات والكتابة.
- اجتماعي: الأشخاص الاجتماعيون يحبون العمل مع الناس، ويتمتعون بالعمل في مجموعات وتقاسم المسؤوليات وأن يكونوا مركز الاهتمام.. خصائصهم المركزية هي

(المساعدة والاهتمام ورعاية الآخرين والتعليم والإرشاد) وخاصة للشباب، فالأشخاص الاجتماعيون يفضلون حل المشكلات من خلال مناقشات المشاعر والتفاعلات مع الآخرين، وقد يتمتعون أيضًا بالعمل مع الأشخاص من خلال القيادة والتوجيه والإقناع.

- مغامر: يتمتع الأشخاص المغامرون بمهارات لفظية في البيع والقيادة، فهم يسعون للوصول إلى المراكز القيادية، ويتمتعون بالعمل مع الآخرين، وقيادتهم نحو الأهداف التنظيمية والنجاح الاقتصادي.. قد يرغب الأشخاص المغامرون في تحمل المخاطر المالية والشخصية والمشاركة في الأنشطة التنافسية، فهم يكرهون الأنشطة العلمية والجهد الفكري لفترات طويلة.
 - تقليدي: يجب الأشخاص التقليديون على وجه الخصوص الأنشطة التي تتطلب الاهتمام بالتنظيم وأنظمة البيانات والتفاصيل والدقة، فهم غالبًا ما يفضلون الرياضيات وأنشطة إدارة البيانات، مثل: المحاسبة وإدارة الاستثمار، ويعملون بشكل جيد في المنظمات الكبيرة، ولكنهم لا يظهرون تفضيلًا واضحًا للمراكز القيادية.
- يوضح الشكل السداسي هولاند في الشكل 5.5.



الشكل 5.5 مسدس هولاند

كما لاحظ هولاند أنواع الشخصيات والسمات البارزة المرتبطة بكل من الأنواع الستة، وتم وصفهم في الجدول 2.5. حيث يعد نموذج ونظرية هولاند نموذجية ومنتجة. واقترح أن بعض "الأنواع" ضمن الشخص أو البيئة هي أكثر ارتباطاً من غيرها، هذه الدرجات من الارتباط أو الاتساق تؤثر على الرضا الوظيفي والرفاهية العامة، ويتم ترتيب الأنواع بطريقة معينة: (واقعي، استقصائي، فني، اجتماعي، مغامر، تقليدي).. هناك طريقة مفيدة وتقريبية لإظهار درجة الارتباط بين الأنواع الستة، وهي أن يتم ترتيبهم في شكل سداسي، بحيث تكون الأقرب هي الأكثر تشابهاً. وبالتالي، نجد أن الأنواع الاستقصائية والفنية متشابهة، ومن ثم تقترب من بعضها لأن كلاهما يهتم بالمجالات الفكرية، على الرغم من أن النوع الاستقصائي هو أكثر منهجية وذو بيانات موجهة، عكس النوع الفني الذي هو أكثر عفوية، وعلى النقيض من ذلك، فإن النوع الاستقصائي الذي يعتبر اجتماعياً وتحليلياً يختلف اختلافاً كبيراً عن النوع المغامر ذي الإقناع والثقة بالنفس، وبالمثل، يتناقض النوع الفني العفوي وغير المنظم والإبداعي بشكل كبير مع النوع التقليدي ذات التحكم الذاتي والذي لا يتوافق مع الخيال.

الجدول 2.5 خصائص شخصية هولاند.

تقليدي	مغامر	اجتماعي	فني	استقصائي	واقعي	
غير	منطلق،	مريح،	منفتح	تحليلي،	صعب	العناصر
متناقد،	مهيمن،	ودود،	متناقض،	عقلاني،	المراس	التمكينية
متحفظ،	مغامر،	متفهم،	واسع	فضولي،	واقعي،	
يفتقر	متحمس،	مرن،	الخيال،	علمي،	عملي،	
للخيال،	يسعى	مقنع،	حساس،	منفتح، ذات	متزمت،	
متوتر،	للسلطة،	منطلق	خلاق	مصالح	طبيعي،	
عملي	نشط			عديدة	ليس عنده	
التفكير،					بصيرة	
منهجي						
خبير في	متابع	مساعدة	مشهور في	اختراع قيم،	ابتكار	أهداف
التمويل	للأحداث	الآخرين،	الفنون،	المنتج،	جهاز /	الحياة

واقعي	استقصائي	فني	اجتماعي	مغامر	تقليدي
معدات، أن يصبح رياضي متميز	نظري، الإسهام، العلم	النشر، القصص، الابتكار، الرسم، الموسيقى، التوزيع	تنفيذ المهام، التضحيات، الاهتمام بالآخرين، الكفاءة، معلم أو معالج	خبير في التمويل والتجارة، محبوباً وذات مظهر جيد	والتجارة، إنتاج الكثير من العمل
القيم	الحرية، التفكير العلمي، الطموح، السيطرة على النفس، الأنقياد	التفكير العلمي، التفكير المنطقي، الطموح، الحكمة	المساواة، الخيال الواسع، الشجاعة، جمال العالم	المساواة، احترام الذات، المساعدة، التسامح	الحرية، الطموح، (-) التسامح، (-) المساعدة متسامح
الأمثلة المعروفة	توماس إديسون، ادميرال بيرد	ماري كوري، تشارلز داروين	قي. إس إليوت، بابلو بيكاسو	جين آدمز، ألبرت شفايتزر	هنري فورد، أندرو كارنيجي
السمات	تقني	علمي	فنون	اجتماعي وتعليمي، القيادة المبيعات بين الأفراد	قيادي، مبيعات، اجتماعي وتعليمي، أعمال علاقات شخصية/ دينية
أعظم مهارة	الميكانيكا	العلوم	الفنون	علاقات إنسانية	قيادة أشخاص

ومن خلال الاستدلال، فإن نقاط الوسط المتوسطة على السداسي تصور درجات متوسطة من التشابه النفسي، على الرغم من أن النتائج المترابطة لا تدعم هذا الشكل بشكل كامل، وبالنسبة للفرد يتم ترتيب التفضيلات من (1 إلى 6)، مما يوفر 720 إمكانية مختلفة لأنواع الأشخاص وأنواع الوظائف، على الرغم من أن التفضيلات الثلاثة الأولى فقط هي التي تستخدم في التوجيه المهني.

كما وفر هولاند أيضًا قاموسًا لمعظم الوظائف المتاحة، ووصف كل منها برمز من ثلاثة أحرف مأخوذ من السداسي (هولاند 1997) والذي يمكن استخدامه للمساعدة في اتخاذ خيارات مهنية استنادًا إلى فهم التفضيلات الشخصية الموصوفة. وبالتالي، إذا كنت شخصًا منفتحًا وتقليديًا ومستشعرًا، فقد تكون مهتمك كمدير أعمال أو مدير مالي أو مدير متجر بيع بالتجزئة هي الأفضل لك.. المفهوم الثاني.. هو التفريق، مما يعني أن بعض الناس والبيئات معروفة بوضوح أكثر من غيرها؛ على سبيل المثال، قد يهيم شخص أو بيئة على نوع واحد (متميز بشكل جيد) أو قد يشبه العديد من الأنواع بشكل متساوي (غير متميز).. وكلما تميزت البيئة أو الشخص بشكل أفضل، زاد احتمال أن يجد الشخص وظيفة متطابقة، وأكثر احتمالاً أن يكون لديه رضا وظيفي مرتفع وصحة نفسية جيدة.

بالنسبة للموضوعات غير المتناسقة والتي بها القليل من التمايز، فقد أشار هولاند (1973) إلى أن البيئة غير المتناسقة التي يعملون فيها يمكن أن تصبح أقل إجهاداً؛ لأنها تلتقي بالأشخاص المشاركين في تلك البيئة، وتتكيف مع احتياجاتهم وقيمهم. المفهوم الثالث.. هو توافق التطابق، مشيراً إلى الشخص ونوع الوظيفة المتشابهين جداً (على سبيل المثال، النوع الواقعي في البيئة الواقعية). ويتم اشتقاق هذا الإجراء أيضاً من النموذج السداسي. ويحدث التنافر عندما يعيش نوع معين أو يعمل في بيئة توفر الفرص والمكافآت الأجنبية على تفضيلات الشخص وقدراته (على سبيل المثال، نوع واقعي في بيئة اجتماعية). وبالتالي فإن التطابق هو أفضل مقياس للملاءمة. وبشكل أدق، فإن التطابق فقط هو الذي يقيم الشخص والبيئة المناسبة وليس الاتساق أو التمايز.

الاتساق هو سمة من سمات الشخص أو البيئة، لكنه لا يوفر معلومات عن العلاقة

بين الاثنين؛ كما هو الحال في التمايز، ويلقي النموذج ثنائي الأبعاد مزيداً من الضوء حول كيفية وصول بعض الأشخاص إلى وظائف معينة، وكيف تكون رحلتهم أكثر سهولة أو صعوبة وكيف يكون البعض أكثر ملاءمة لأنواع معينة من القيادة. وقد تتصارع الأنواع الفنية في البيئة التقليدية أو تعمل مع القادة التقليديين كما قد يتصارع الاجتماعيين مع الواقعيين. وقد يعوق عدم توافق الناس ودورهم، أو عدم توافق الأشخاص مع الوضع ظهور القادة وفعاليتهم بشكل خطير.

التركيز على نقاط القوة

هناك نهج آخر للتوجيه المهني وهو نهج نقاط القوة، حيث شهدت العقود الماضية ظهور علم النفس الإيجابي والتطور القائم على القوة، ويجادل مؤيدوها بأن السعادة الحقيقية والصحة النفسية والشعور بالرضا يتحقق عند معرفة الشخص نقاط قوته والقدرة على استخدامها وتطويرها. فهذا يساعد الناس على تحديد ما يجب عليهم فعله. وقام كل من بيترسون وسليجمان (2004) بعمل قائمة تتضمن نقاط القوة حيث بلغ عددها 24، وتأتي هذه المجموعة تحت ستة فئات. وهم:

- الحكمة والمعرفة: الإبداع والفضول والانفتاح وحب التعلم والمنظور والابتكار.
- الشجاعة: الشجاعة والمثابرة والنزاهة والحيوية.
- الإنسانية: الحب واللفظ والذكاء الاجتماعي.
- العدالة: المواطنة والإنصاف والقيادة.
- الاعتدال: المغفرة والرحمة والتواضع والحذر والسيطرة على النفس.
- التفوق: تقدير الجمال والتميز والامتنان والأمل والفكاهة والروحانية.

يقول سيليجمان (2002) أنه بمجرد العثور على نقاط القوة الخاصة بك واستكشافها وممارستها، ستحصل على مزايا محددة مختلفة بما في ذلك:

- الشعور بالملكية والأصالة (هذا هو أنا).
- الشعور بالإثارة أثناء عرض نقاط قوتك ولا سيما في البداية.
- منحني التعلم السريع حيث تمارس نقاط القوة لأول مرة.

- التعلم المستمر من الطرق الجديدة لتحقيق الإستفادة القصوى من نقاط القوة.
- الشعور بالتوق لإيجاد طرق لاستخدامها.
- شعور بالحتمية في استخدام نقاط القوة "حاول أن توقفني"
- الانفعال بدلا من الاستنفاد أثناء استخدام نقاط القوة.
- إنشاء ومتابعة المشاريع الشخصية التي تدور حول نقاط القوة.
- الشعور بالفرح والحماسة وحتى الشعور بالنشوة أثناء استخدامها.

هذا نهج تفاؤلي وبه الكثير من القواسم المشتركة مع نموذجنا الخاص في الجزء الأول من هذا الفصل الذي يصف نقاط القوة الطبيعية والقوة المحتملة ونقاط القوة الهشة والقيود المقاومة. كما أن لديها العديد من المواضيع المشتركة مع مفهوم شاين "المراسي المهنية" وهو عبارة عن مزيج من القدرات والاحتياجات والدوافع والقيم التي تمثل حياة الناس العملية والتي يجدون صعوبة كبيرة في التخلي عنها.

القيم

درس العديد من الباحثين القيم، ويعتقد "روبرت" و"جويس هوجان" اللذان طوروا مقياسًا يسمى "الدوافع والقيم والتفضيلات"، أن جميع الأفراد لديهم قيم أساسية، وأهداف تتعلق بالأشياء التي يحبون القيام بها، وبالرضا الذي يستمدونه من هذه الأشياء، ومن ثم تصبح هذه الأشياء جانبًا من هوية الشخص.. وعلاوة على ذلك، فهم يفضلون العمل مع الآخرين الذين يشاركون قيمهم وأسبابهم، وأن يعملوا في البيئات التي تدعم هذه القيم.

قام هوجان بجمع قيم العمل في عشرة مجالات كما هو موضح في الجدول 3.5.

يجادل "روبرت" و"جويس هوجان" بأن القيم هي الدافع وراء اختيار نوع الوظيفة والإدارة والقيادة، وتصف آثارًا مختلفة للقيادة وفقًا لقيم كل شخص. على سبيل المثال، أولئك الذين أظهرت قيمهم ودوافعهم وتفضيلاتهم درجات عالية في التجارة والعقلانية والسلطة، فهم لديهم أسلوب قيادة متشدد وقوي ومناسب تمامًا لعالم الأعمال وتحقيق

النتائج والأهداف، في حين أن أولئك الذين تتعلق دوافعهم بالهجونية أو الإيثار.. لا يبحثون عن أدوار قيادية على الإطلاق، وإن وجدت لديهم هذه الدوافع، فسوف نجد أنهم يزدهرون فقط في بيئات العمل ذات الطابع الاجتماعي، حيث يتم التأكيد على بناء العلاقات والمشاركة بين الأشخاص.

الجدول 3.5 قيم عمل هوجان

الخصائص	الدوافع والقيم والتفضيلات (MVPI)
الرغبة في أن يلاحظه الجميع وأن يكون معروف ومشهور، الأمر الذي يؤدي إلى نمط حياة يرشده البحث عن الفرص التي يجب ملاحظتها وأحلام الشهرة وتحقيق الإنجازات الكبيرة سواء تم تحقيقها أم لا.	الاعتراف به
الرغبة في النجاح وتحقيق الأهداف وإحداث فرقا والتفوق في المنافسة.	السلطة
السعي وراء المتعة والإثارة وأسلوب الحياة الذي ينطوي على الأكل والشرب والترفيه.	مذهب المتعة
الرغبة في مساعدة الآخرين، عدم الاهتمام بعيش حياة الرفاهية والتركيز	الاهتمام بالغير
الحاجة والتمتع بالتواصل الاجتماعي المتكرر والمتنوع وأسلوب حياة منظم حول التفاعل الاجتماعي.	الانتماء
الإيمان والتفاني في الفضائل القديمة مثل الأسرة والكنيسة والعمل الشاق والسلوك الاجتماعي المناسب وأسلوب الحياة الذي يعكس هذه القيم	التقليد
الحاجة إلى القدرة على التنبؤ والهيكلة والجهود المبذولة لتجنب المخاطر وعدم اليقين - خاصة في مجال التوظيف - وأسلوب الحياة المنظم حول التقليل من الأخطاء.	الأمان
الاهتمام بكسب المال وتحقيق الأرباح وإيجاد فرص أعمال جديدة ونمط حياة منظم حول الاستثمارات والتخطيط المالي.	التجارة (الأعمال)
الحاجة إلى التعبير عن الذات والتفاني في تحقيق الجودة والتميز والاهتمام الوثيق بمظهر الأشياء.	الجماليات
أن تكون مهتمًا بالعلوم وأن تكون على دراية بالتكنولوجيا وتفضل الاعتماد على البيانات بدلاً من القرارات البديهية وقضاء الوقت في تعلم كيفية عمل الأشياء.	العلم (العقلانية)

الملخص والخاتمة

- 1- من الصعب للغاية أن يكون الفرد قائداً كاملاً، وقد يكون من الحماقة أن يجرب، وهذا لأسباب منطقية وتجريبية ونفسية.
 - 2- غالباً ما تكون الرحلة التي يأخذها الشخص للوصول إلى دور قيادي رئيسي معقدة، ومع ذلك نادراً ما تكون عشوائية. حيث ترتبط الاختيارات الأولية أثناء التعليم بشخصيتنا وقيمنا وتفضيلاتنا، وأيضاً تحدد كيفية اختيار وظائفنا ودرجة النجاح والحماس تجاه خبراتنا المهنية.. فنحن نختار بيئاتنا وهي بدورها تؤدي إلى تفاقم الاختلافات الأولية التي شكلت خياراتنا.. وهكذا، وبحلول سن الرشد، وبالتأكيد في منتصف حياتنا المهنية، أصبحنا نتأثر بعوامل متعددة تجعلنا مناسين بشكل أفضل لأنواع معينة من الأدوار والمساهمات.
 - 3- من المرجح أن يكتشف العموميون القياديون الذين يحاولون الحفاظ على مساهمات القيادة على قدم المساواة في جميع المجالات الثلاثة، أن جميع المهام القيادية السبعة وجميع العوامل التمكينية الخمسة للقيادة ليسوا أفضل من المستوى المتوسط في جميع الجوانب. ولكن القادة الذين يريدون أن يكونوا أكثر تميزاً وتفوقاً قد يحتاجوا إلى أن يتخصصوا بشكل أكبر.
- لذلك اقترحنا أن القيادة بحاجة إلى أن تعتبر رياضة جماعية.. وبدور الفصل السادس حول كيفية عمل هذه الفرق معاً.