

# أدوات القيادة



# أدوات القيادة

ماكس لاندزبيرغ

تعريب  
غادة الشهابي

مكتبة العبيكان

Originally Published in English by Harper Collins Publishers Ltd under the title:

## THE TOOLS OF LEADERSHIP

Vision Inspiratio Momentum

Max Landsberg 2000 Cartoon © Higgins 2000

The author asserts the moral right to  
be identified as the author of this work

حقوق الطبعة العربية محفوظة للمبيكان بالتعاقد مع هاربر كولنز، المملكة المتحدة

© المبيكان 1423 هـ - 2003م

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672

Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1423 هـ - 2003م

ISBN 9960-40-209-2

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

لاندسبرغ، ماكس

أدوات القيادة - تعريب: غادة الشهابي

256 ص، 14,5 × 21 سم

ردمك: ISBN 9960-40-209-2

1 - القيادة 2 - القيادة الإدارية

أ - الشهابي، غادة (تعريب) ب - العنوان

ديوي 658,42 23 - 3739 رقم الإيداع: 23 - 3739

ردمك: ISBN 9960-40-209-2

الطبعة الأولى 1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No parts of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

إلى إيكاي

الأشخاص هم الذين يصنعون التاريخ، ويرأوح المجتمع  
في مكانه في الفترات التي لا تتوفر فيها قيادة.  
ويتحقق التقدم عندما ينتهز القادة الشجعان  
والمهرة الفرصة لتغيير الأشياء نحو الأفضل.

هاري. إس. ترومان  
Harry S. Truman  
(1884 – 1972)

## المحتوى

9	مقدمة
15	1 . ر . إ . ز : رؤية، إلهام، زخم
23	2 . تقنيات القيادة
31	3 . إعداد: الإلحاحية، التركيز، والأقسام
39	4 . تشكيل الفرق
47	5 . الرؤية - خلق المعنى
55	6 . الرؤية - زرعها واختبارها
63	7 . الرؤية - شحذ المهارات
71	8 . الإلهام - بناء الثقة
81	9 . الإلهام - التشغيل والتوحيد
89	10 . الإلهام - التكرار والتعزيز
97	11 . الزخم - تشجيع المبادرة

105	الزخم - كلفنة التقدم	. 12
113	الزخم - تمهيد الطريق	. 13
121	التحفيز والاحتفال	. 14
127	العيش مع القيم	. 15
135	لفت الانتباه	. 16
143	القيادة أم التسلط	. 17
151	أدوار وتفويضات	. 18
159	التشكيل والتوقيت	. 19
167	السلطة والنفوذ	. 20
179	الثقافة	. 21
187	الرؤية، الإسهام، والزخم للقيادة الذاتية	. 22

## مقدمة

نحن مضطرون جميعاً إلى أن نقود. فالقيادة ليست مجالاً مقتصرأً على الموظف الإداري الكبير أو الجنرال في الجيش، إذ إن كلاً منا وضع في الموقع الذي يفرض عليه أن يقود شيئاً ما في وقت ما؛ فنحن نقود أسرتنا، أو مجموعة من الأصدقاء، أو الفريق في العمل، أو الأعمال الصغيرة، أو النقابة المتعددة الجنسيات. وتعتبر القيادة في عالمنا من الفرص المتعاضمة، والمتطلبات الأكبر والأكبر أو المبادرة الشخصية، كما تعتبر القيادة مهارة حياتية نحتاج جميعاً إلى تطويرها إذا كنا راغبين في تحقيق إمكاناتنا.

يمكن تعلم القيادة. إذ يطبق القادة الفاعلون سلسلة من التقنيات، حيث يضع هذا الكتاب ويشرح الأمثلة الأكثر أهمية منها. وهكذا يعتبر هذا الكتاب مجموعة أدوات وليس فرضية. إنه عملي، وليس فلسفياً. ويهدف إلى أن يكون وثيق الصلة بالنسبة إلى قادة الفرق مثلما هو بالنسبة إلى قادة النقابات.

1. إن جوهر القيادة = الرؤية × الإلهام × الزخم، وسيعتبر كل من ينهمك شخصياً بفريقه أو فريقها لخلق الرؤية والإلهام والزخم قائداً بشكل شبه مؤكد. وفي حين تساعد الصفات الشخصية - كالجاذبية - على القيادة، فإن القيادة ليست مباراة في الجاذبية بشكل مطلق. إذ إن تقنيات القيادة التي يمكن تحقيقها هي أكثر أهمية. ويمكن النظر إليك بوصفك تملك جاذبية أكبر إذا طبقت بشكل اعتيادي هذه التقنيات بفعالية.

2. تتضمن القيادة بشكل شبه دائم المبادرة بالتغيير والاستمرارية. إذ لا يوجد «وضع راهن» في هذه الأيام ولا يمكن لقائد الإشراف بصفاء على منظمة يفشل هو أو هي في تطويرها. مثلاً، في حين يستطيع القائد الظهور في بعض الأوقات وكأنه يعمل ببساطة كناطق باسم فريقه أو منظمته، فإنه بالكاد يفعل ذلك من خلال دوره كرئيس صوري. ويستخدم هذا الدور بشكل ثابت لتشكيل رؤيا أو إلهام أو زخم مشترك. وهو يقود تغييراً تنظيمياً حتى عندما يعمل كناطق.

3. القيادة هي نشاط إبداعي إلى حد كبير. فالقيادة الناجحون ماهرون في تشجيع المبادرة والإبداع لدى الأشخاص الذين يشكلون منظماتهم. لكن لا يمكن لقائد البقاء لوقت طويل بدون أن يستنبط بذاته أفكاراً عديدة جيدة. وربما ترتبط الأفكار

بعلاقات المنظمة مع عالم التجارة الخارجية أو العمليات أو الثقافة الداخلية للمنظمة. ومن المحزن أن هذا المظهر من مظاهر القيادة يتم إغفاله في معظم الأحيان - والقادة الأفضل بالذات هم وحدهم الذين يضعون الوقت جانباً بجلاء لصالح مساعيهم الإبداعية الذاتية.

4. القيادة هي نشاط حقيقي جوهري بين الأشخاص. فالقيادة الفعالون ينفقون نموذجياً - ما لا يقل عن 80% من وقتهم وهم يتحدثون إلى الناس. وهم منظمون تنظيمياً جيداً إلى حد كبير من أجل تحقيق ذلك - كما أنهم مفوضون جيداً - إذ لا يسمحون للعمل الإداري بأن يستهلك وقتهم الضمني المخصص للمناقشات وجهاً لوجه.

5. يصبح القائد أكثر فعالية على الدوام عندما يحصل على الأشخاص المناسبين الذين «يتجاوبون» مع اقتراحاته. ويحتاج القائد أحياناً إلى التصرف دون أن يكون قد حقق إجماعاً مسبقاً. وفي حين تعتبر الشجاعة اللازمة لاتخاذ القرار صفة هامة للقائد - فإن هذا الكتاب يركز على الحالة المعروفة بدرجة أكبر حيث هناك الحاجة إلى «التجاوب».

6. يعتبر التوقيت ضرورياً في تطوير المهنة كقائد. ويؤكد معظم القادة الناجحين بأنهم كانوا محظوظين لوجودهم في المكان المناسب وفي الوقت المناسب للاستفادة من مهاراتهم القيادية بالذات. لكنهم ربما يعتبرون متواضعين بإفراط بإرجاع نجاحهم إلى الحظ. ويميل أولئك الذين يطورون مهاراتهم كقادة - في الحقيقة - إلى السعي وراء المزيد من الفرص لممارسة تلك المهارات.

وينبثق نجاح مهنتهم عادة من شجاعتهم والثقة بالذات: فهم يتحركون طوعياً من موقع «الجيد» لكن غير كثير المطالب إلى ممارسة القيادة في مجالات أوسع وأوسع.

\* \* \*

يصور هذا الكتاب قصة وثيقة الصلة بالحياة، ويوجز أدوات القيادة ذات الصلة بذلك. في نهاية كل فصل (وقد استخدمت أسماء مذكورة فقط في تلك الصفحات الأخيرة من أجل الإيجاز). أخيراً، في حين يركز هذا الكتاب على التقنيات اللازمة لممارسة قيادة فعالة، فإنه يشير بالمناسبة فقط إلى استراتيجية مشتركة. لذلك فإنه يركز على الرؤية، الإلهام، والزخم - وليس على تجزؤ السوق، أو البنیان الصناعي والاقتصادي الدقيق.

يستطيع هذا الكتاب مساعدتك في ممارسة القيادة - بحيث تتخذ

المبادرات في مجالات ربما تكون قد «اتبعتها» أو «استخدمتها». وكونك قائداً فعالاً ومسؤولاً، إنما يوفر بالتأكيد المزيد من الحرية والإنجاز. كما يحقق نجاحاً أكبر في مجال المهنة أيضاً.

ماكس لاندزبيرغ

لندن، 2000



على الرغم من امتلاكهم نفاذ بصيرة رائعاً جداً،  
فإن «المغممين» بالكاد يستطيعون جمع الناس  
حولهم.